



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)
FACULDADE UnB PLANALTINA (FUP)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (PPGP)

JOÃO MACIEL CLARO

**LIDERANÇA E SERVIDORES NEGROS: UM ESTUDO NOS ÓRGÃOS DE
SEGURANÇA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL**

BRASÍLIA - DF

2025

JOÃO MACIEL CLARO

LIDERANÇA E SERVIDORES NEGROS: UM ESTUDO NOS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA
PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Julia Pantoja

BRASÍLIA - DF

2025

Ficha catalográfica gerada automaticamente por meio do Sistema para Geração Automática de Ficha Catalográfica de Teses e Dissertações da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.

CC6131	<p>Claro, João Maciel.</p> <p>LIDERANÇA E SERVIDORES NEGROS: UM ESTUDO NOS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL / João Maciel Claro;</p> <p>Orientador: Maria Júlia Pantoja. -- Brasília, 25. 99 f.</p> <p>Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização - MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA) -- aqui Universidade de Brasília, 25.</p> <p>1. Cotas Raciais. 2. Serviço Público. 3. Ações afirmativas. 4. Políticas Públicas. I. Pantoja, Maria Júlia, orient. II. Título.</p>
--------	---

JOÃO MACIEL CLARO

LIDERANÇA E SERVIDORES NEGROS: UM ESTUDO NOS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA
PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em: Brasília, 07 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a. Maria Julia Pantoja
Professora Orientadora

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi
Membro interno

Prof.^a Dr.^a Tânia Gomes Ferreira
Membro Interno

LISTA FIGURAS

Figura 1: Pontos principais estabelecidos pelo Protocolo PRISMA	18
Figura 2: Princípios do pensamento qualitativo	68
Figura 3: Nuvem de palavras.....	73
Figura 4: Análise Fatorial de Correspondência (AFC).....	76
Figura 5: Rede de ocorrências de palavras	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fluxograma PRISMA 2020 – Critérios de seleção das produções de estudos.....	19
Quadro 2: Fundamentações teóricas – entre 2016 e 2020	19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cargos em comissão – homens	56
Gráfico 2: Cargos em comissão - mulheres.....	57
Gráfico 3: Percentual de cargos ocupados por etnia/cor na PCDF.....	62
Gráfico 4: Percentual de cargos ocupados na PCDF por etnia.....	63
Gráfico 5: Cargos de chefias na PCDF por etnia	64
Gráfico 6: Servidores na PCDF por etnia.....	65
Gráfico 7: Chefias na PCDF por gênero.....	66
Gráfico 8: Chefias ocupadas por mulheres na PCDF por etnia.....	67

LISTA DE SIGLAS

CC	Cargos em Comissão
CNE	Cargos de Natureza Especial
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNP	Cargos de Natureza Política
CNP – 01	Corresponde ao cargo de Governador do Distrito Federal,
CNP – 02	Corresponde ao cargo de Vice-Governador,
CNP – 03	Correspondem aos cargos de Secretários de Estados, Delegado Geral da Polícia Civil, Comandante do Corpo de Bombeiros Militar, Comandante da Polícia Militar, Administradores Regionais e outros cargos congêneres.
CPE	Cargos Públicos de Natureza Especial
DF	Distrito Federal
DODF	Diário Oficial do Distrito Federal
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESPEC	Escola Superior de Polícia Civil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Nuesde	Núcleo de Novos Estudos Sobre Desigualdade Social
PCDF	Polícia Civil do Distrito Federal
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
OIT	Organização Internacional do Trabalho
SSP/DF	Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal
STF	Superior Tribunal Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2 ARTIGO 1 - AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE COTAS E/OU AÇÕES AFIRMATIVAS E A CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE DIVERSIDADE E REPRESENTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1 INTRODUÇÃO.....	17
2.2 MÉTODO	18
2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
2.3.1 Políticas Públicas, Cotas Raciais e Serviço Público.....	20
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	26
3 ARTIGO 2 - PESSOAS NEGRAS EM CARGOS DE LIDERANÇA: AVANÇOS E DESAFIOS NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL	28
3.1 INTRODUÇÃO.....	29
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
3.2.1 O Racismo no Brasil: Perspectivas de Gilberto Freyre e Abdias do Nascimento	30
3.2.2 A cultura do embranquecimento no Brasil	32
3.2.3 Historicidade da marginalização do trabalho da população preta e parda no Brasil .	33
3.2.4 Acesso da população preta e parda aos cargos de liderança no Serviço Público	37
3.2.5 Avanços dos objetivos de Desenvolvimento Sustentável em relação à população negra e parda no Serviço Público	46
3.2.6 Os esforços da Constituição Cidadã na busca de igualdade no Brasil	49
3.2.7 A representatividade de pessoas negras em cargos de liderança no âmbito da Segurança Pública do Distrito Federal	52
3.2.7.1 Cargos Comissionados no Distrito Federal.....	52
3.2.7.2 Da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal	53

3.2.7.3 Estrutura da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal.....	54
3.2.7.4 A Relevância de Líderes e Gestores Negros no Sistema de Segurança Pública.....	54
3.2.7.5 Relação de cargos ocupados por etnia referentes ao sexo masculino - SSP/DF.....	55
3.2.7.6 Relação de cargos ocupados por etnia referentes ao sexo feminino - SSP/DF	56
3.3 METODOLOGIA.....	57
3.3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	57
3.3.2 Contexto da pesquisa: Uma visão panorâmica da Polícia Civil do Distrito Federal....	58
3.3.3 A inclusão de líderes e gestores negros na Polícia Civil do Distrito Federal.....	61
3.3.4 Caracterização do perfil da amostra	67
3.3.5 Instrumento e técnicas de pesquisa.....	68
3.3.5.1 Bases de dados com informações funcionais da organização pesquisada	69
3.3.5.2 Entrevista semiestruturada.....	69
3.3.6 Procedimentos de Coleta de Dados	71
3.3.7 Tratamento e Análise de Dados.....	71
3.4 PRINCIPAIS RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	72
3.4.1 Representatividade de negros em cargos de liderança na PCDF.....	82
3.4.2 Desafios na ascensão profissional de servidores negros	84
3.4.2.1 Critérios Objetivos e Subjetivos na Promoção de Carreira	85
3.4.2.2 Desigualdade de Oportunidades no Acesso ao Serviço Público.....	86
3.4.3 Percepção sobre as Cotas Raciais na PCDF.....	87
3.4.3.1 Impacto Positivo das Cotas no Ingresso, mas Não na Ascensão	88
3.4.3.2 Representatividade e Inspiração para Novas Gerações	89
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	94
ANEXOS	97
ANEXO A: QUADRO DE CARGOS COMMISSIONADOS NO GOVERNO DO DF	97
ANEXO B: QUADRO DE CARGOS COMMISSIONADOS DA SSP/DF	97
ANEXO C: ORGANOGRAMA DA SSP/DF.....	98
ANEXO D: quadro da QUANTIDADE DE CARGOS OCUPADOS POR HOMENS NA SSP/DF POR ETNIA	98

ANEXO E: QUADRO DA QUANTIDADE DE CARGOS OCUPADOS POR MULHERES NA SSP/DF POR ETNIA	100
ANEXO F: ORGANOGRAMA DA PCDF	101
ANEXO G: QUADRO DAS CHEFIAS DA PCDF POR ETNIAS.....	102
ANEXO H: QUADRO DO TOTAL DA FORÇA DE TRABALHO DA PCDF DISCRIMINADOS POR ETNIA E SEXO	103
ANEXO I: PERCENTUAL DE CARGOS OCUPADOS POR SEXO	103
ANEXO J: QUANTIDADE DE MULHERES EM CHEFIA NA PCDF DISCRIMINADA POR ETNIA	104
ANEXO K: QUANTIDADE DE HOMENS COM CHEFIA DISCRIMINADO POR ETNIA.	104
ANEXO L: ROTEIRO DE ENTREVISTA	105

1 INTRODUÇÃO

A temática das políticas públicas e ações afirmativas para acesso ao serviço público coloca-nos diante de um cenário complexo, moldado por processos históricos, culturais, econômicos e sociais. Avanços legislativos permitiram a promoção da população negra e parda em determinados espaços públicos, como o universo acadêmico. No entanto, o foco do debate atual recai sobre o campo dos serviços públicos - Administração Pública Direta e Indireta - e a destinação de aproximadamente 20% das vagas de concursos públicos para pessoas negras e pardas, instituída.

Apesar dos avanços, a ocupação de espaços públicos e de poder ainda é predominantemente branca. A Lei de Cotas, fruto das mobilizações sociais e da luta antirracista, pressionou o Estado e os Três Poderes da República para atender às demandas de uma classe social historicamente marginalizada pelo contexto colonial e escravocrata do país. Concomitantemente, a implementação da lei atendeu aos interesses do capital, buscando a formação de mão de obra comprometida.

A historicidade dos processos discriminatórios contra a população negra brasileira levou o Estado, após pressão dos movimentos sociais, a estabelecer políticas públicas direcionadas à inserção de negros nos mais variados espaços sócio-ocupacionais, luta e direito legalmente constituído.

Na esteira dessa discussão, a implementação da Lei nº 12.711, a Lei de Cotas, nas Universidades, em 2012, sinalizou a importância da criação de ações afirmativas para atender à população historicamente marginalizada e criminalizada pela sociedade, possibilitando a inserção de pessoas negras, pardas e indígenas em espaços públicos que anteriormente eram reservados a uma classe social majoritariamente branca. O problema fundamental é se esta dita miscigenação está realmente ocorrendo nos Concursos Públicos, haja vista as questões históricas de discriminação que permeiam desde sempre a sociedade brasileira.

A herança discriminatória da escravidão (todas as relações com base na ideia de inferioridade dos negros que foram transmitidas), em conjunto com a falta de medidas e ações que integrassem os negros e indígenas na sociedade, como políticas de assistência social ou de inclusão racial no mercado de trabalho, gerou uma dificuldade de acesso de pessoas pretas e pardas no serviço público e em posições de liderança na sociedade brasileira (Almeida, 2019).

Nessa perspectiva, merece destaque a pesquisa *Raça, classe e desigualdade: um estudo sobre pessoas negras em posições de gerência*, realizada no âmbito do Núcleo de Novos Estudos Sobre Desigualdade Social (Nuesde), entre 2019 e 2021. O estudo teve como objetivo adentrar no

espaço das grandes corporações para analisar a dinâmica da questão racial entre níveis médios e altos de funções de gerência na estrutura ocupacional. Para tanto, são levantadas as percepções de pessoas negras sobre suas carreiras e possibilidades de ascensão em grandes empresas, de modo a compreender como alguns aspectos fundamentais do “novo capitalismo” (Sennett, 2006) aparecem em suas experiências individuais e coletivas. Inicialmente, esta pesquisa apresentou alguns desafios de acesso a empresas e pessoas que estivessem em posições de destaque no mundo corporativo, por se tratar de um espaço restrito e por existirem poucas pessoas negras no Brasil que ocupam cargos da alta hierarquia.

A Lei 12.990/2014, que reserva 20% das vagas a negros em concursos públicos, ainda precisa de tempo para apresentar reflexos na sociedade. Tendo em vista que o mercado de trabalho é extremamente desigual, sendo que as altas posições em empresas multinacionais, bem como em cargos do Alto Escalão da Administração Pública são quase inalcançáveis para pessoas pretas ou pardas. Portanto, destaca-se a necessidade de políticas afirmativas neste sentido.

Cordeiro e Amaro (2020) apontam estatisticamente a complexidade com que as desigualdades sociais afetam a população negra, a exemplo da desigualdade de renda; das interseccionalidades de raça e gênero; da violência e da taxa de homicídios de mulheres negras, que é 71% superior às mulheres brancas; da taxa de analfabetismo superior entre pardos e pretos; e do número de desemprego, entre negros e pardos, considerado alarmantemente superior ao das pessoas brancas.

Os autores trazem um debate significativo sobre a Teoria da Dominância Social, defendida na obra de Hannah Arendt, no que diz respeito à discussão sobre a Banalidade do Mal, que percebe a população negra como marginalizada, atingindo todas as visões da trajetória cotidiana dessa população. Visão esta criada pelas estruturas dominantes e que consubstanciou uma ideologia da opressão e da coerção, percebendo assim a população negra como dependente de uma sociedade discriminatória e preconceituosa.

Essa realidade atinge todos os espaços públicos, incluindo os serviços públicos, onde, desde os processos de seleção e da construção dos próprios editais, são tratados sob o óbice da desigualdade e dos atos discriminatórios; o que também é observado no decorrer da carreira dos poucos negros e pardos que conseguem vencer as barreiras do concurso público.

O cenário de discriminação racial no mercado de trabalho impacta diretamente a carreira e as possibilidades futuras de desenvolvimento profissional dos indivíduos negros, que encontram

barreiras substanciais desde o acesso a oportunidades de emprego, bem como a cargos de liderança, adstritos em sua maioria a pessoas de pele mais clara. Assim, questiona-se a realidade de uma exclusão de profissionais negros a possíveis trajetórias de crescimento.

Nesse sentido, o Estatuto da Igualdade Racial, promulgado em 2010, representa um passo significativo de mudança. No entanto, faz-se necessária, ainda, uma abordagem integrada que contemple tantas ações diretas de combate à discriminação quanto a promoção de uma cultura organizacional pautada na inclusão e valorização da diversidade.

A promoção de uma liderança mais inclusiva, portanto, passa pela adoção de políticas de diversidade. Isto implica em implementações concretas, como práticas transparentes de recrutamento, programas de mentoria e desenvolvimento profissional, além de exercícios para sensibilizar sobre os efeitos do racismo. Essas ações são fundamentais para fomentar lideranças que reflitam a riqueza e a pluralidade da sociedade brasileira, conduzindo a um cenário organizacional onde a pessoas pretas e pardas possam concorrer de forma isonômica na ascensão de carreira, deixando para trás o processo de exclusão que sofreram no passado.

Considerando este panorama desafiador, é evidente a necessidade de estudos e investigações aprofundadas sobre a influência da diversidade racial na liderança dentro das organizações, tanto públicas quanto privadas. Estudos forneçam evidências sobre se existe uma barreira social e histórica que possa interferir nas oportunidades de liderança, bem como subsídios para a adoção de estratégias efetivas que promovam um ambiente corporativo mais justo, equitativo e, conseqüentemente, mais inovador e resiliente frente aos desafios contemporâneos.

A sub-representatividade dos negros em cargos de liderança no serviço público brasileiro pode ser reflexo de desigualdades raciais estruturais e sistêmicas. Assim sendo, constitui um tema de grande relevância, tanto para a compreensão dos mecanismos de inclusão e exclusão social quanto para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes e representativas.

Nesse sentido, este estudo se justifica pela necessidade de investigar a efetividade da implementação das ações afirmativas na promoção da igualdade racial, contribuindo com informações relevantes para o debate público, para pesquisas acadêmicas futuras e para a formulação de políticas públicas mais inclusivas.

Desta forma, as iniciativas para a promoção da igualdade racial no cenário profissional brasileiro são essenciais para a construção de um ambiente de trabalho onde a diversidade seja não apenas respeitada, mas valorizada como fonte de enriquecimento e inovação organizacional.

Almeja-se não apenas gerar subsídios à promoção de justiça social, mas também o desenvolvimento sustentável e o sucesso a longo prazo das organizações, refletindo-se positivamente também na sociedade que se desenvolverá de forma mais igualitária.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante desse contexto, surgem alguns questionamentos: a Lei de Cotas ou outro tipo de Política Inclusiva favoreceu a abertura de espaços anteriormente negados à população negra e parda? Há uma representação significativa de negros em espaços de poder ou eles continuam ocupados exclusivamente por brancos? Como está a representatividade negra em cargos de liderança nas Forças de Segurança do Distrito Federal, em especial na PCDF?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar os avanços e desafios de pessoas negras para a ocupação de cargos de liderança em instituições de Segurança do Distrito Federal.

1.2.2 Objetivos Específicos

Mapear, por meio de uma revisão de literatura, a produção científica sobre cotas em concursos públicos no período de 2016 a 2023;

Analisar os desafios estruturais e institucionais percebidos pelos servidores negros da PCDF para a ascensão na carreira;

Levantar a percepção das lideranças negras da PCDF sobre o impacto das cotas raciais em suas trajetórias profissionais;

Avaliar a implementação de políticas de ações afirmativas para a inclusão de negros em posições de liderança nos órgãos de segurança pública no Distrito Federal, em especial na PCDF.

Esta dissertação foi desenvolvida no formato *multipaper*, ou seja, a pesquisa desdobra-se em dois artigos. No capítulo introdutório destacam-se o problema e os objetivos da pesquisa, e a cada capítulo apresenta-se um artigo completo, sendo o último dedicado às conclusões.

A dissertação foi organizada em quatro capítulos, dos quais o segundo buscou atender ao primeiro objetivo específico, sendo intitulado: “As políticas públicas de cotas e/ou ações afirmativas e a criação de espaços de diversidade e representatividade no setor público: uma revisão

da literatura”, e traz uma análise da literatura disponível nas bases Scielo e Capes Periódicos sobre as contribuições das políticas públicas de cotas e/ou das ações afirmativas para a criação e fortalecimento de espaços de diversidade e representatividade em organizações públicas, sistematizando os subtemas mais discutidos, as principais contribuições e as lacunas de pesquisa.

O terceiro capítulo buscou atender aos objetivos específicos 2, 3 e 4, relatando um estudo de caso com o título: “Pessoas Negras em cargos de Liderança: avanços e desafios na área de segurança pública do Distrito Federal”. Esse capítulo analisa as percepções de servidores negros acerca dos desafios estruturais e institucionais enfrentados para ascensão na carreira; o impacto das cotas raciais em suas trajetórias profissionais e da avaliação da implementação de políticas de ações afirmativas para a inclusão de negros em posições de liderança nos órgãos de segurança pública no Distrito Federal, em especial na PCDF. Por fim, o quarto é dedicado às conclusões acerca dos achados desta pesquisa.

2 ARTIGO 1 - AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE COTAS E/OU AÇÕES AFIRMATIVAS E A CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE DIVERSIDADE E REPRESENTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO DA LITERATURA.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo apresentar uma Revisão de Literatura a respeito das inflexões das Cotas Raciais no Serviço Público brasileiro, buscando compreender em que perspectivas as Políticas Públicas de Cotas e as ações afirmativas corroboram para a efetivação e ocupação desses espaços; bem como perceber a efetivação ou negação desse processo via Concursos Públicos e a incorrência e/ou ocorrência de discriminação e/ou Racismo Institucional na escolha dos cargos e no número de vagas. Para isso, utilizamos como método analítico, o Protocolo Prisma, que apresenta uma variável de 27 (vinte e sete) bases fundamentais para a estruturação da Revisão de Literatura. Para elaboração do estudo, partimos dos seguintes descritores: “Cota Racial e Políticas Públicas”; “Cota Racial e Ações afirmativas”; “Cotas Raciais e Racismo Institucional”, “Cotas Raciais e Serviço Público”. Diante disso, foram incluídos 10 (dez) artigos, tendo por base os títulos, resumos e textos completos condizentes com o objeto de estudo; bem como produções acadêmicas entre os anos de 2016 e 2023. Foram excluídos do estudo cerca de 40 (quarenta) produções que não abrangiam a temática em questão e os critérios de inclusão. Foram utilizados materiais previamente divulgados nas Plataformas *Scielo* e *Capes Periódicos*, mensurados até o dia 15 de dezembro de 2023, além disso, utilizamos como Método a Pesquisa Bibliográfica. Os estudos demonstram que os primeiros passos foram dados, mas que há ainda a necessidade da extensão dos debates nos ambientes de poder e de mobilização social, requerendo uma ampliação dos critérios e percentuais para a inserção e ocupação das vagas ofertadas nos Concursos Públicos. A sinalização de 20% no número de vagas configura-se insuficiente diante do expressivo quantitativo de pessoas negras e pardas consideradas desempregadas e com um determinado grau de alfabetismo, que não condizem com as exigências realizadas pela sociedade do capital e pelo Estado.

Palavras-Chave: Cotas Raciais. Serviço Público. Ações Afirmativas. Políticas Públicas.

ABSTRACT

The aim of this study is to present a Systematic Literature Review on the inflections of Racial Quotas in the Brazilian Public Service, seeking to understand from what perspectives Public Quota Policies and affirmative action corroborate the realising and occupation of these spaces; as well as to understand the realising or denial of this process via Public Tenders and the incidence and/or occurrence of discrimination and/or Institutional Racism in the choice of positions and the number of vacancies. To do this, we used the Prisma Protocol as our analytical method, which in turn presents a variable of 27 (twenty-seven) fundamental bases for structuring the Systematic Review. In order to carry out the study, we used the following descriptors: "Racial Quota and Public Policies"; "Racial Quota and Affirmative Action"; "Racial Quotas and Institutional Racism", "Racial Quotas and Public Service". As a result, 10 (ten) articles were included based on titles, abstracts and full texts consistent with the object of study, as well as academic productions between 2016 and 2023. Forty (40) articles were excluded from the study because they did not cover the subject in question or the inclusion criteria. We used materials previously published on the *Scielo*

and Capes Journals platforms, measured up to 15 December 2023, and we also used bibliographic research as a method. The studies show that the first steps have been taken, but that there is still a need to extend the debates in the environments of power and social mobilisation, requiring an expansion of the criteria and percentages for the insertion and occupation of vacancies offered in Public Tenders. The signalling of 20% in the number of vacancies is insufficient given the large number of black and brown people considered unemployed, with a certain level of literacy, who do not meet the demands made by capitalist society and the state.

Keywords: Racial quotes. Public service. Affirmative action. Public policies.

2.1 INTRODUÇÃO

Direcionar o debate para a perspectiva das políticas públicas e/ou Ações Afirmativas para o acesso ao serviço público nos coloca em caminhos delineadamente complexos, tendo em vista os processos históricos, culturais, econômicos e socialmente construídos. Alguns avanços no campo legislativo foram estabelecidos, possibilitando, assim, a promoção da população negra e parda em determinados espaços públicos, a exemplo do campo da Universidade. Porém, o eixo do debate em questão centraliza-se no Campo dos Serviços Públicos - Administração Pública Direta e Indireta -, e para a abertura de vagas nos Editais dos Concursos Públicos ofertadas às pessoas negras e pardas, que atualmente destinam-se cerca de 20%.

Apesar dos avanços em curso, sabe-se que a ocupação dos espaços públicos e de poder são transmitidas quase que exclusivamente à população branca. Todavia, a Lei de Cotas adentra no “jogo” após mobilizações sociais e a luta antirracista, fazendo o Estado e os três poderes adentrarem na dinâmica da “boa vizinhança”, atendendo aos anseios de uma classe social totalmente marginalizada socialmente devido ao contexto colonial e escravocrata estabelecido no país. Logicamente, o atendimento do Estado pela demanda que circundava as mobilizações sociais atendeu também à sociedade do capital com a produção de mão-de-obra qualificada.

Diante do exposto, alguns questionamentos vêm à tona: a Lei de Cotas realmente favoreceu a abertura de espaços que, anteriormente, não eram ocupados pela população negra e parda? Há uma significativa representação da população negra nos espaços de poder ou são ocupados exclusivamente pela população branca? Os editais de Concursos Públicos adequam as normativas legais do chamamento público, corroborando com a possível inserção da população negra e parda no Sistema de Cotas ou há o acometimento do Racismo Estrutural/institucional?

Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo apresentar uma Revisão de Literatura a respeito das inflexões das Cotas Raciais no Serviço Público brasileiro, buscando compreender em

que perspectivas as Políticas Públicas de Cotas e/ou as Ações afirmativas corroboram para a efetivação e ocupação desses espaços; bem como perceber a efetivação ou negação desse processo via Concursos Públicos e; a incorrência e/ou ocorrência de discriminação e/ou Racismo Institucional na escolha dos cargos e no número de vagas.

2.2 MÉTODO

O estudo utilizou como Método Analítico o Protocolo Prisma, que vez apresenta uma variável de 27 (vinte e sete) bases fundamentais para a estruturação de uma Revisão de Literatura. Com isso, o Protocolo permite aos pesquisadores elaborar as revisões de forma transparente, apresentando os caminhos a serem percorridos e as fundamentações a serem debatidas diante da diversidade de materiais.

Figura 1: Pontos principais estabelecidos pelo Protocolo PRISMA

Pontos principais
Para garantir que uma revisão sistemática agregue valor aos usuários, os autores devem preparar um relato transparente, completo e preciso de por que a revisão foi feita, o que foi feito e o que encontraram.
A declaração PRISMA 2020 fornece orientações para relato atualizadas para revisões sistemáticas, que refletem os avanços nos métodos para identificar, selecionar, avaliar e sintetizar estudos.
A declaração PRISMA 2020 consiste em uma lista de checagem de 27 itens, uma lista de checagem expandida que detalha as recomendações de relato para cada item, a lista de checagem PRISMA 2020 para resumos e fluxogramas revisados para novas revisões e para atualização de revisões.
Prevermos que a declaração PRISMA 2020 beneficiará autores, editores e revisores pares de revisões sistemáticas e diferentes usuários de revisões, incluindo desenvolvedores de diretrizes, formuladores de políticas, profissionais da saúde, pacientes e outras partes interessadas.

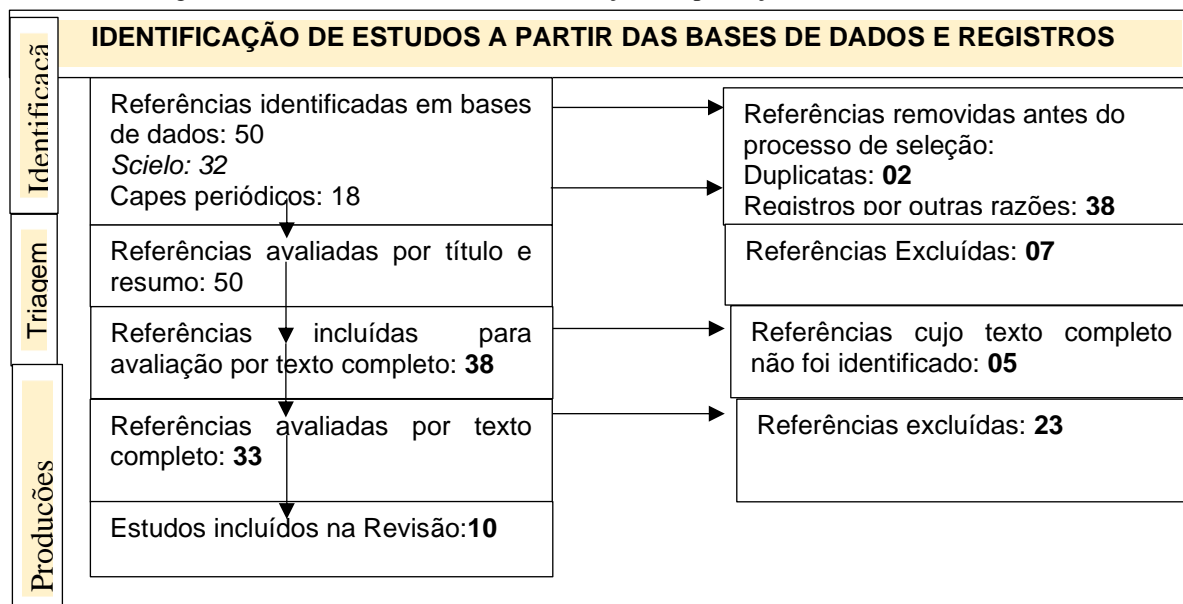
Fonte: <http://prisma-statement.org/> (2023).

A partir da escolha da temática e do Protocolo a ser utilizado, buscamos realizar o levantamento dos materiais a partir dos seguintes descritores: “Cota Racial e Políticas Públicas”; “Cota Racial e Ações afirmativas”; “Cotas Raciais e Racismo Institucional”, “Cotas Raciais e Serviço Público”.

Sendo assim, foram incluídos 10 (dez) artigos categorizados por base dos títulos, resumos e textos completos condizentes com o objeto de estudo. O lapso temporal das produções acadêmicas escolhidas foi entre os anos de 2016 e 2023. Foram excluídos do estudo cerca de 40 (quarenta) produções, cujo viés do debate direcionava-se para o Sistema de Cotas no contexto educacional que, por sua vez, não abrangiam a temática em questão; bem como, foram utilizados

materiais previamente divulgados nas Plataformas *Scielo e Capes Periódicos*, mensurados até o dia 15 de dezembro de 2023.

Quadro 1: Fluxograma PRISMA 2020 – Critérios de seleção das produções de estudos



Fonte: Adaptado do Protocolo Prisma 2000 (2023).

Conforme explanado no Fluxograma acima, os materiais escolhidos para a elaboração do estudo em curso totalizaram cerca de 50 (cinquenta) produções acadêmicas, cujo processo de escolha inicial atendeu aos descritores, títulos e resumos previamente apresentados. Contudo, ao realizar a leitura dos materiais, identificou-se 02 (duas) produções duplicadas e 38 (trinta e oito) materiais foram excluídos por conta da abordagem direcionada para o âmbito da Educação ou por apresentarem o resumo/materiais incompletos.

Quadro 2: Fundamentações teóricas – entre 2016 e 2020

ANO	AUTOR/A	TÍTULO
2016	MOREIRA, A. J.	Miscigenando o círculo do poder: ações afirmativas, diversidade racial e sociedade democrática
2017	CUNHA, O. E.	Ações Afirmativas: O Princípio Constitucional Da Igualdade E As Cotas Raciais
2018	COSTA, N. L.	A implementação da lei de cotas raciais nos concursos públicos federais: análises dos processos de execução da Ação Afirmativa
2018	CAMARGO, D. A; COSTA, M. M.M. da	Cotas raciais em concursos públicos: uma forma concretização

		da cidadania ou de discriminação reversa?.
2019	FONTOURA, L. F. da	Ações afirmativas e cotas: um estudo de revisão bibliográfica
2020	CORDEIRO, R. L; AMARO, A. C.I.	As Cotas Raciais na Prefeitura Municipal de São Paulo, Brasil: análise da implementação da política pública
2020	BATISTA, W. M; MASTRODI, J.	Materialização da ação afirmativa para negros em concursos públicos (Lei N. 12.990/2014).
2021	FARIAS, D. A. Dos S; AMARAL, S. C. de S; MARTÍNEZ, S. A.	Levantamento bibliográfico sobre as cotas étnico-raciais em concursos públicos para a Magistratura
2022	DANTAS, M.	A política de cotas para negros nos concursos a magistratura: resultados na Justiça Federal 2016-2019
2023	FREITAS PAIXÃO, C.; DIOGO, H. R. S. M.	Onde estão as pessoas negras no serviço público? um estudo sobre cotas raciais em editais municipais

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

2.3.1 Políticas Públicas, Cotas Raciais e Serviço Público

A sistematização histórica dos processos discriminatórios contra uma determinada fração da população brasileira corroborou para que o Estado, após exigências advindas dos movimentos sociais, estabelecesse políticas públicas direcionadas para a inserção da população negra nos mais variados espaços sócio-ocupacionais. Contudo, os discursos conservadores e meritocráticos buscam, até os dias atuais, fragmentar um processo de luta e de direito legalmente constituído.

A implementação da Lei N° 12.711 - Lei de Cotas nas Universidades, em 2012, sinaliza a importância da criação de ações afirmativas direcionadas para atender a população historicamente marginalizada e criminalizada pela sociedade, fazendo com que ocorra a inserção das pessoas negras, pardas e índios nos espaços públicos que, anteriormente, eram determinados para uma classe social significativamente branca. Essa ação afirmativa consubstanciou-se em novas oportunidades e a atender novos espaços públicos.

Moreira (2016) indaga se a correlação de forças/poder intrínseco no contexto de miscigenação é perceptível em todos os espaços públicos, principalmente no que diz respeito à estrutura das escolhas dos candidatos via Concurso Público, sem levar em consideração o critério da democracia e da diversidade. O autor explica que as cotas raciais trazem, continuamente, a

exigência de um debate para a construção de um direito que deve ser viabilizado em uma sociedade democrática. Porém, os detentores dos discursos meritocráticos e conservadores tentam, a todo momento, "embargar" a evolução dessas políticas públicas, atingindo, assim, uma classe social que historicamente encontra-se vulnerável social e economicamente.

Cunha (2017) afirma que, no contexto brasileiro, há um desafio a ser combatido, tendo em vista a historicidade permeada por uma população escrava que, regionalmente, advém de espaços do cultivo de café e de latifúndios, vivendo em condições sub-humanas. Assim, a trajetória histórica encontra-se enraizada nas vivências sociais e coletivas, onde o racismo impera consubstancialmente. O autor afirma que o maior desafio para a população negra está relacionado à inserção no mercado de trabalho devido ao fator Educação, que "navega" entre um passado escravista e colonial a um país capitalista periférico.

Costa (2018) reafirma que o processo de regulamentação da Lei 12.990/2014, que oferta cerca de 20% (vinte por cento) das vagas à comunidade negra nos Concursos Públicos, expressa determinados desafios para a sua execução. Nesse sentido, a autora traz breves elementos conceituais a respeito da Raça, do Preconceito e do Racismo Institucional brasileiro.

A partir desses elementos, Costa (2018) reafirma que o princípio da igualdade formal foi consagrado ao implementar as políticas públicas de cotas, porém não é suficiente para atender às demandas postas pela sociedade do capital, que tem por centralidade o preconceito em todas as bases fundamentais de vivência humana. O mercado de trabalho configura-se como um dos setores sociais mais desiguais nas oportunidades ofertadas, desde um cargo de serviços gerais ao alto escalão de uma empresa multinacional.

Costa (2018) enfatiza que, no âmbito dos serviços públicos, há uma necessidade de intervenção intensiva, utilizando-se de marcadores significativos que corroborem para o extermínio do racismo e das desvantagens postas por questões de raça em todo cenário brasileiro. A autora ressalta que as ações assertivas, até então, foram direcionadas para setores pontuais, a exemplo da política da Educação - Universidades -, bem como para cargos pontuais, trazendo à tona um debate acerca da inatividade do próprio Governo Federal ao oportunizar cargos altíssimos a pessoas brancas, reafirmando as escolhas por intermédio dos interesses e/ou das afinidades políticas.

Camargo e Costa (2018) explicam que o Concurso Público é a forma como as pessoas adentram nos espaços da Administração Pública Direta e Indireta. Mas os editais propostos para a sua efetivação traçam uma batalha com a realidade dos sujeitos, e é diante disso que as Cotas

servem como um instrumental favorável à "minoração" de um estranhamento construído. Assim, para a efetivação da ascensão das pessoas negras e pardas via Concurso Público, as análises devem partir de seis princípios norteadores defendidos pelo Sistema de Cotas: critérios de arredondamento; a necessidade de os editais especificarem as reservas de vagas conforme o percentual estipulado em lei - 20% -; o sistema de autodeclaração das pessoas pretas, pardas e índios; entre outros.

Fontoura (2019) reafirma que as políticas públicas direcionadas para a população negra objetivam sanar todo e qualquer tipo de preconceito construído socialmente, frisando que o sistema de cotas coloca-se numa perspectiva de relevância social, legitimando a busca por uma formação sócio-histórica justa, principalmente no rompimento aos determinantes da pobreza e da marginalização direcionada à população periférica.

Cordeiro e Amaro (2020) ressaltam que é pertinente compreender os determinantes da política de cotas raciais, levando em consideração as pragmáticas postas pelos entes federados, principalmente no âmbito da União, pois direciona aos demais entes a implementarem ações afirmativas na Administração Pública Municipal e Estadual. O debate proposto tem por enfoque a centralidade nos constructos estabelecidos socialmente, as inflexões do racismo estrutural e a responsabilidade do Estado que, lentamente, passou a atender aos princípios da igualdade para uma parcela da população.

Debater acerca da criação, implementação e efetivação das políticas públicas no cenário brasileiro, requer um amadurecimento acerca das transformações societárias em curso, principalmente na ampliação das expressões da “questão social” diante dos altos índices da desigualdade estrutural que circundam as bases fundamentais da sociedade. Nesse sentido, elaborar políticas públicas, na atualidade, é realizar uma análise de conjuntura, permeada pelas inflexões da sociabilidade no contexto social, político, cultural e histórico e, a partir disso, elaborar, promover e estabelecer medidas que corroborem com a resolução dos problemas identificados (Cordeiro; Amaro, 2020).

Cordeiro e Amaro (2020) apontam estatisticamente a complexidade que as desigualdades sociais passam a acarretar a população negra, a exemplo da desigualdade de renda; das interseccionalidades de raça e gênero; da violência e da taxa de homicídios de mulheres negras, apresentando uma taxa de 71% superior às brancas; da taxa de analfabetismo superior entre pardos

e pretos e; o número de desemprego, entre negros e pardos, considerados alarmantemente superior ao das pessoas brancas.

Cordeiro e Amaro (2020) trazem um significativo debate acerca da Teoria da Dominância Social, defendida na Obra de Hannah Arendt, no que diz respeito à discussão sobre a Banalidade do Mal que, por sua vez, percebe a população negra como "meros marginais" socialmente construídos, atingindo todos os vieses da trajetória cotidiana dessa população. A banalidade do mal criada pelas estruturas dominantes consubstanciaram-se numa ideologia da opressão e da coerção, percebendo, assim, a população negra como meros seres dependentes de uma sociedade discriminatória e preconceituosa.

Essa realidade atinge todos os espaços, incluindo os serviços públicos, em que os processos de seleção e da construção dos próprios editais para acesso às vagas são tratados sob a ótica da desigualdade e dos atos discriminatórios, onde uma determinada parcela dos Municípios e Estados não atende efetivamente ao que concerne nas políticas públicas de Cotas estabelecidas pelos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

Farias, Amaral e Martínez (2021) sinalizam que o debate acerca da ocupação das pessoas negras e pardas via Concurso Público adentram numa perspectiva de sub-representação, apesar da propositura que as Cotas Raciais possibilitam para a promoção do acesso ao trabalho. As lacunas ainda são eminentes, devendo ser preenchidas com ações efetivas que possibilitem o aumento no número do percentual de vagas e dos cargos de grande representação nos espaços públicos.

No que concerne à ocupação dos cargos de alto escalão, a exemplo da Magistratura, os autores Farias, Amaral e Martínez (2021) exemplificam a ocupação da vaga de um único negro na bancada representativa do Poder Judiciário, o Ministro do Supremo Tribunal Federal (STF) Joaquim Benedito Barbosa Gomes, o que foi considerado um grande marco para a luta antirracista no território brasileiro e sinaliza representativamente para a comunidade negra no país.

Dantas (2022) ratifica a importância de um trabalho de análise efetivo a respeito das políticas públicas por parte do Estado, com o intuito de buscar respostas para uma hierarquia social que não "oportuniza oportunidades" para a população negra. E essa relação coloca-se no viés do Poder Judiciário como oportuno para o aprimoramento dos debates, tendo em vista que os ocupantes dos cargos de Magistrados são representantes de um poder simbólico, composto por uma parcela branca e rica, em que o capital social é colocado como local de pertencimento, atingindo apenas 15% de todo o território nacional.

Freitas Paixão e Diogo (2023) afirmam que a efetivação das políticas públicas de cotas no serviço público é algo muito recente, sendo preciso ampliar o debate acerca da inserção de novos públicos dentro dessa dinâmica. Quantitativamente, não há resultados significativos a respeito da ocupação de vagas via Sistema de Cotas no serviço público, pois há uma insuficiência alarmante na participação da população negra nesses espaços.

Freitas Paixão e Diogo (2023) ressaltam que a participação da raça, considerada como essencial para a visibilidade das pessoas negras no setor público, é colocada como ínfima, desde a elaboração dos editais e do respeito às legislações vigentes, não contemplando vagas suficientes para o público em questão. Os autores indagam se a existência da equiparação no número de vagas explicita o racismo estrutural, intrínseco no âmbito das instituições públicas e privadas.

O cenário de igualdade posto pelas políticas públicas afirmativas ressalta um ato discricionário, cuja fundamentação tem por base a necessidade de ampliação das vagas, diante de um grande fosso encontrado nos percentuais de pessoas negras e pardas ocupantes dos cargos nos serviços públicos.

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a dinamicidade das políticas públicas direcionadas para o Sistema de Cotas Raciais no contexto brasileiro nos coloca a perceber um viés de complexidade para além dos discursos pormenorizados que norteiam o acesso da população negra e parda ao Serviço Público. Logicamente, os avanços ocasionados pela estrutura legislativa colocam-se como primordiais para a efetivação das oportunidades que anteriormente eram renegadas.

Os estudos demonstram que os primeiros passos foram dados, mas que há ainda a necessidade da extensão dos debates nos ambientes de poder e de mobilização social, requerendo uma ampliação dos critérios e percentuais para a inserção e ocupação das vagas ofertadas nos Concursos Públicos. A sinalização de 20% no número de vagas configura-se insuficiente diante do expressivo quantitativo de pessoas negras e pardas consideradas desempregadas e com um determinado grau de alfabetismo, que não condizem com as exigências da sociedade do capital e do Estado.

Destarte, o Sistema de Cotas, na proporção de aberturas de vagas no âmbito da Educação, deve equiparar os níveis de ofertas de vagas estipuladas nos editais dos Concursos Públicos. Infere-se que as Cotas no Serviço Público e na Educação devem andar aliados para promover uma melhor

possibilidade de ascensão no cotidiano das vidas dos sujeitos que são, diariamente, postos em condições vexatórias, discriminatórias e preconceituosas.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, W. M; MASTRODI, J. Materialização da ação afirmativa para negros em concursos públicos (Lei N. 12.990/2014). **Revista Direito e Práxis**, v. 11, p. 2480-2501, 2020.
- CAMARGO, D. A; COSTA, M. M.M. da. Cotas raciais em concursos públicos: uma forma concretização da cidadania ou de discriminação reversa?. **Revista Jurídica Cesumar-Mestrado**, v. 18, n. 1, p. 65-85, 2018.
- CORDEIRO, R. L; AMARO, A. C. I. As Cotas Raciais na Prefeitura Municipal de São Paulo, Brasil: análise da implementação da política pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 10, n. 2, p. 260-277, 2020.
- COSTA, N. L. A implementação da lei de cotas raciais nos concursos públicos federais: análises dos processos de execução da ação afirmativa. In: **Heteroidentificação e cotas raciais: dúvidas, metodologias e procedimentos**. Canoas: IFRS campus Canoas, p. 313, 2018.
- CUNHA, O. E. **Ações Afirmativas: O Princípio Constitucional Da Igualdade E As Cotas Raciais**. 2017. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.
- DANTAS, M. A política de cotas para negros nos concursos a magistratura: resultados na Justiça Federal 2016-2019. **Revista da Defensoria Pública da União**, n. 17, p. 171-186, 2022.
- FARIAS, D. A. Dos S; AMARAL, S. C. de. S; MARTÍNEZ, S. A. Levantamento bibliográfico sobre as cotas étnico-raciais em Concursos Públicos para a Magistratura. Confluências| **Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito**, v. 23, n. 1, p. 109-135, 2021.
- FONTOURA, L. F. da. **Ações afirmativas e cotas: um estudo de revisão bibliográfica**. 2019. 12 f. Trabalho de Conclusão (Graduação) – Curso de Educação do Campo - Licenciatura, Universidade Federal do Pampa, Dom Pedrito, RS.
- FREITAS PAIXÃO, C.; DIOGO, H. R. S. M. Onde estão as pessoas negras no serviço público? um estudo sobre cotas raciais em editais municipais. **Revista Thema**, v. 22, n. 2, p. 405-426, 2023.
- MOREIRA, A. J. Miscigenando o círculo do poder: ações afirmativas, diversidade racial e sociedade democrática. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, v. 61, n. 2, p. 117-148, 2016.
- PRISMA. **Protocolo Prisma**. Disponível em: <http://prismastatement.org/Protocols/ProtocolGuidance>. Acesso em: 15 dez. 2024.

Os artigos 1 e 2 que compõem esta dissertação, intitulados “AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE COTAS E/OU AÇÕES AFIRMATIVAS E A CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE DIVERSIDADE E REPRESENTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO DA LITERATURA” e “PESSOAS NEGRAS EM CARGOS DE LIDERANÇA: AVANÇOS E DESAFIOS NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL”, embora com enfoques distintos, dialogam sobre um eixo central: a representatividade negra em espaços institucionais e os mecanismos para promoção da equidade racial no serviço público.

O primeiro artigo, com base em uma revisão de literatura sobre as políticas de cotas raciais em concursos públicos, analisa como essas ações afirmativas surgiram como resposta ao histórico de exclusão da população negra dos cargos de maior prestígio e remuneração no Estado. Os dados obtidos nos artigos examinados apontam que, mesmo após a implementação das cotas, persistem desafios estruturais, como a sub-representação de negros em Órgãos Públicos.

Fundamentada na literatura revisada no Artigo 1, foi delineada a pesquisa relatada no Artigo 2, que teve como finalidade analisar a percepção dos servidores negros da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) referente à situação de políticas públicas para a inclusão de negros em cargos de chefia na Instituição.

A Polícia Civil do Distrito Federal, como instituição pública, reflete as desigualdades estruturais presentes na sociedade brasileira. Apesar dos avanços trazidos pelas políticas de cotas raciais em concursos públicos, os servidores negros ainda enfrentam barreiras invisíveis para acessar cargos de chefia e comando. Essa realidade exige organização coletiva e ação política, nos moldes do movimento pela igualdade de gênero, que historicamente pressionou por mudanças institucionais para garantir direitos às mulheres.

Nessa perspectiva, o segundo artigo emergiu da necessidade de compreender de forma mais abrangente como os servidores negros percebem a sua situação dentro da Instituição em relação à ascensão na carreira e ocupação de cargos de liderança. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra de 14 servidores da PCDF. Os relatos dos entrevistados, após transcritos, configuraram o *corpus* da pesquisa e foram submetidos ao *software* Iramuetq. Os resultados obtidos são apresentados e discutidos no Artigo 2, à luz da literatura revisada.

3 ARTIGO 2 - PESSOAS NEGRAS EM CARGOS DE LIDERANÇA: AVANÇOS E DESAFIOS NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar as percepções de servidores negros da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) acerca dos desafios estruturais e institucionais enfrentados na busca por ascensão na carreira. Para isso, foram realizadas entrevistas com servidores negros da PCDF, cujas verbalizações foram analisadas por meio do *software* IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Essa ferramenta permitiu uma análise textual detalhada, possibilitando identificar os principais temas e padrões discursivos relacionados às experiências desses profissionais. Os resultados revelaram que os entrevistados enfrentam desafios como preconceitos velados, falta de representatividade e barreiras institucionais que dificultam a ocupação de cargos de liderança. Além disso, destacaram que, embora as políticas de ações afirmativas — como as cotas raciais — tenham ampliado as oportunidades de ingresso e ascensão na carreira, ainda há a necessidade de medidas complementares para garantir a permanência e o crescimento profissional desses servidores. A pesquisa também ressaltou a importância de políticas institucionais que incentivem a inclusão racial e promovam um ambiente organizacional mais diverso e equitativo. A presença de servidores negros em posições de liderança foi apontada como fundamental para fortalecer a representatividade e para construir uma segurança pública mais justa e alinhada aos princípios de igualdade social.

Palavras-chave: Servidores negros. Cargos de liderança. Desafios institucionais. Cotas raciais. Ações afirmativas. Inclusão racial. Diversidade. Representatividade. Inclusão.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the perceptions of black civil servants from the Federal District Civil Police (PCDF) about the structural and institutional challenges they face in their quest for career advancement. To this end, interviews were conducted with black civil servants from the PCDF, whose statements were analyzed using the software IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). This tool enabled a detailed textual analysis, making it possible to identify the main themes and discursive patterns related to the experiences of these professionals. The results revealed that the interviewees face challenges such as veiled prejudices, lack of representation and institutional barriers that make it difficult for them to occupy leadership positions. In addition, they pointed out that although affirmative action policies - such as racial quotas - have expanded opportunities for entry and career advancement, there is still a need for complementary measures to guarantee the permanence and professional growth of these civil servants. The survey also highlighted the importance of institutional policies that encourage racial inclusion and promote a more diverse and equitable organizational environment. The presence of black civil servants in leadership positions was identified as fundamental to strengthening representation and building a fairer public security system aligned with the principles of social equality.

Keywords: Black civil servants. Leadership positions. Institutional challenges. Racial quotes. Affirmative action. Racial inclusion. Diversity. Representativeness. Inclusion.

3.1 INTRODUÇÃO

A questão da representatividade racial em cargos de liderança no serviço público brasileiro é um tema central nas discussões sobre equidade e inclusão social. Ao longo da história, a população preta e parda enfrentou barreiras estruturais que dificultaram sua ascensão profissional, perpetuando um cenário de desigualdade que ainda se reflete nas instituições públicas. No contexto do Distrito Federal, essa realidade é particularmente evidente na ocupação de cargos estratégicos dentro da administração pública e, mais especificamente, nos órgãos de segurança pública. Diante desse cenário, este estudo busca investigar a inserção da população negra nos cargos de liderança da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal e da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), analisando as barreiras que dificultam essa ascensão e os impactos das políticas afirmativas voltadas à promoção da equidade racial no setor.

O objetivo principal deste artigo é compreender os desafios enfrentados pela população preta e parda na ocupação de cargos de alta gestão dentro da segurança pública do Distrito Federal. Para isso, a pesquisa analisa a distribuição racial dos cargos de liderança, identificando possíveis padrões de exclusão e as estratégias institucionais que têm sido adotadas para minimizar essas desigualdades. Além disso, o estudo avalia a efetividade das políticas de ação afirmativa e das cotas raciais, investigando se essas iniciativas têm sido suficientes para garantir não apenas o ingresso, mas também a ascensão profissional dos servidores negros na administração pública.

A pesquisa também busca compreender a percepção dos servidores sobre os desafios enfrentados no ambiente institucional, considerando fatores como preconceito, falta de representatividade e a influência das redes de influência na nomeação para cargos estratégicos. A partir da análise qualitativa de relatos de servidores negros da PCDF, o estudo pretende identificar os principais obstáculos estruturais que dificultam a equidade racial nos cargos de liderança da segurança pública.

Por fim, este artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se um referencial teórico que contextualiza a marginalização histórica da população preta e parda no mercado de trabalho e a importância da representatividade racial em cargos estratégicos. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada na pesquisa, incluindo os instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados. Posteriormente, os resultados são discutidos à luz dos relatos dos participantes e dos dados quantitativos levantados. Por fim, as considerações finais sintetizam as

principais conclusões do estudo e apresentam recomendações para o avanço das políticas de equidade racial na administração pública.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

3.2.1 O Racismo no Brasil: Perspectivas de Gilberto Freyre e Abdias do Nascimento

O racismo é uma estrutura de opressão que permeia a sociedade brasileira desde o período colonial, manifestando-se de formas sutis e explícitas. Dois pensadores fundamentais para a compreensão desse fenômeno são Gilberto Freyre e Abdias do Nascimento, que oferecem análises distintas, porém complementares, sobre a questão racial no país.

Gilberto Freyre, em sua obra *Casa-Grande & Senzala* (1933), propôs a ideia de que o Brasil teria desenvolvido uma sociedade harmônica e miscigenada, onde as relações entre negros, indígenas e brancos eram mais fluidas do que em outros regimes escravistas. Ele descreveu a formação brasileira como marcada por uma "suavidade" nas relações de poder: "O escravo negro foi, no Brasil, um fator de brandura nos costumes, de equilíbrio social, de moderação política" (Freyre, 1933).

Freyre (1933) revolucionou a interpretação da formação social do Brasil. O autor propôs a ideia da "democracia racial", argumentando que a miscigenação entre portugueses, indígenas e africanos teria criado uma sociedade harmoniosa e menos racista que outras, como os Estados Unidos. Sua visão romantizou as relações sociais no período colonial, enfatizando a suposta cordialidade entre senhores e escravos.

Freyre (1933) sustentava que a convivência entre raças no Brasil teria produzido uma cultura singular, baseada na flexibilidade e na tolerância. Ele via na mestiçagem um fator de coesão social, em contraste com o segregacionismo vigente em outras nações. Essa perspectiva influenciou o imaginário nacional, contribuindo para a crença no "mito da democracia racial", que nega a existência do racismo estrutural no país (Guimarães, 2002).

Apesar de sua influência, a tese de Freyre foi amplamente contestada. Fernandes (1964) e Hasenbalg (1979) demonstraram que a miscigenação não eliminou hierarquias raciais, mas as mascarou sob uma aparente harmonia. O racismo no Brasil, embora menos explícito que em outros contextos, perpetuou desigualdades econômicas e sociais (Schwarcz, 1993).

Apesar das críticas, Freyre segue sendo uma figura central nos estudos sobre identidade nacional. Sua obra abriu caminho para debates sobre raça e cultura, ainda que sua visão otimista

tenha sido desconstruída por pesquisas posteriores. Hoje, reconhece-se que a “democracia racial” é um mito, mas sua persistência no discurso público revela a complexidade do racismo à brasileira (Damatta, 1987).

No entanto, essa visão foi amplamente criticada por mascarar as violências do racismo estrutural. A noção da “democracia racial” freyriana serviu, muitas vezes, para negar a existência do preconceito, perpetuando a invisibilização da população negra.

Em contraponto a Freyre, Abdias do Nascimento dizia que o racismo no Brasil é um projeto de dominação violenta: “O racismo brasileiro é um crime perfeito: nega-se sua existência ao mesmo tempo em que se pratica cotidianamente o extermínio físico e simbólico da população negra” (Nascimento, 1978).

Abdias denunciou a falsa ideia de harmonia racial, apontando para o genocídio da juventude negra, a marginalização cultural e a falta de reparação histórica. Sua perspectiva influenciou a luta por políticas afirmativas, como as cotas raciais, e a valorização da cultura afro-brasileira.

Enquanto Freyre contribuiu para a compreensão da formação cultural brasileira, sua visão foi utilizada para sustentar uma narrativa de neutralidade racial que ignorou as desigualdades. Abdias do Nascimento, por sua vez, desvelou o racismo como um sistema de poder, exigindo transformações estruturais. A reflexão sobre ambos os autores revela a complexidade do racismo no Brasil e a necessidade de combatê-lo não apenas com discursos, mas com ações concretas de equidade.

Em 1944, Abdias criou o TEN, um espaço pioneiro que não apenas formou atores negros, mas também promoveu debates sobre discriminação racial e cidadania. O grupo encenava peças que denunciavam o racismo e resgatavam figuras históricas negras, desafiando a invisibilidade imposta pela sociedade brasileira (Nascimento, 1968). O TEN também organizou congressos e publicações, como o *Jornal Quilombo*, que amplificavam as vozes do movimento negro.

Abdias criticou duramente a ideia de “democracia racial” defendida por Gilberto Freyre, argumentando que ela servia para mascarar o racismo estrutural no Brasil. Em obras como *O Genocídio do Negro Brasileiro* (1978), ele denunciou a violência policial, a marginalização econômica e a exclusão política da população negra, mostrando que a miscigenação não havia eliminado as desigualdades (Nascimento, 1978).

Exilado durante a ditadura militar, Abdias fortaleceu suas redes com movimentos pan-africanistas e organizações internacionais, como a ONU, levando a questão do racismo brasileiro

para o mundo. Após o retorno ao Brasil, tornou-se o primeiro deputado federal a dedicar seu mandato (1983–1987) à causa negra, propondo políticas de ação afirmativa. Mais tarde, como senador (1997–1999), continuou lutando por cotas raciais e reparações históricas (Hanchard, 1994).

Abdias Nascimento foi um visionário que antecipou debates contemporâneos sobre racismo, reparação e representatividade. Sua luta inspirou gerações de ativistas e influenciou políticas públicas, como as cotas universitárias e a Lei 10.639/2003, que incluiu o ensino da história africana nas escolas. Sua obra e militância permanecem fundamentais para entender a resistência negra no Brasil (Alberti; Pereira, 2010).

3.2.2 A cultura do embranquecimento no Brasil

A política do embranquecimento foi um projeto de Estado baseado em teorias racistas do século XIX, que visava transformar o Brasil numa nação branca através da miscigenação controlada e da imigração europeia. Como afirma Thomas Skidmore (1976), "a elite brasileira do pós-abolição via no branqueamento da população a única saída para o 'problema racial' e o atraso do país" (p. 64). Esse pensamento foi amplamente difundido por intelectuais e cientistas que defendiam a supremacia branca sob um pseudocientificismo.

Entre os principais teóricos desse projeto estavam:

Silvio Romero – Antropólogo que defendia a miscigenação como forma de "melhorar a raça";

João Batista de Lacerda – Médico e diretor do Museu Nacional, que representou o Brasil no Congresso Universal das Raças (1911), em Londres, onde previu que o país seria majoritariamente branco em poucas gerações;

Nina Rodrigues – Estudioso que, apesar de reconhecer a contribuição negra, via a mestiçagem como um "problema" a ser resolvido.

Esses intelectuais, influenciados pelo darwinismo social e pelo racismo científico, acreditavam que o Brasil só progrediria se se tornasse uma nação branca.

Em 1911, o Congresso Universal das Raças, realizado em Londres, reuniu cientistas e pensadores para discutir questões raciais. O brasileiro João Batista de Lacerda apresentou um estudo afirmando que, em 100 anos, o Brasil seria um país de mestiços claros e brancos, devido ao "branqueamento" via miscigenação e imigração europeia. Sua fala refletia a política oficial do

Estado brasileiro, que incentivava a vinda de imigrantes europeus enquanto marginalizava a população negra.

Apesar desse projeto, a população negra resistiu, preservando suas tradições e lutando por direitos. Hoje, o mito da "democracia racial" ainda máscara o racismo estrutural, mas movimentos negros e estudos como os de Abdias do Nascimento e Lélia Gonzalez desmontam a falsa ideia de que o Brasil superou o racismo.

O embranquecimento não apagou a negritude brasileira, mas deixou feridas profundas, que só começaram a ser curadas com políticas de reparação, como as cotas raciais e o reconhecimento da dívida histórica com o povo negro. "A população brasileira será, dentro de um século, composta na sua quase totalidade por indivíduos de raça branca" (Lacerda apud Skidmore, 1976, p. 89). Ainda, "a participação de Lacerda nesse evento mostra como o Brasil buscava se apresentar ao mundo como um país que 'resolveria' sua questão racial através do branqueamento progressivo" (Skidmore, 1976, p. 91).

Abdias do Nascimento (1978) denuncia que esse projeto teve efeitos devastadores:

Exclusão Social - "O negro foi jogado na marginalidade após 1888, enquanto o Estado subsidiava a vinda de europeus" (Nascimento, 1978, p. 33);

Violência Simbólica - Schwarcz (1993) destaca que "a criminalização das religiões afro-brasileiras fazia parte do projeto de apagamento da identidade negra" (p. 178);

Hierarquia de Cor - Criou-se uma sociedade onde, nas palavras de Nascimento, "o mulato claro sempre teve mais chances de ascensão que o negro retinto" (1978, p. 47).

Apesar desse projeto, como ressalta Nascimento, "a cultura negra resistiu nos terreiros, nas rodas de capoeira, e hoje se reafirma no movimento negro" (1978, p. 102). O mito da democracia racial, tão bem desconstruído por esses autores, hoje é contestado por políticas de ação afirmativa que buscam reparar séculos de exclusão.

3.2.3 Historicidade da marginalização do trabalho da população preta e parda no Brasil

Ao longo da história do Brasil, os negros enfrentaram inúmeros desafios no mercado de trabalho, desde a abolição da escravidão até os dias atuais. Após a assinatura da Lei Áurea, em 1888, que oficialmente aboliu a escravidão no país, os negros libertos enfrentaram uma realidade de exclusão e discriminação, sendo-lhes renegados todos os tipos de direitos e oportunidades.

Segundo Fernandes (2005), a abolição legal da escravidão não significou uma inclusão social e econômica imediata da população negra no Brasil. Na verdade, ela foi lançada em um total desamparo econômico e social, sendo um dos primeiros fatores de marginalização a substituição da mão de obra escrava pela mão de obra de imigrantes.

Inicialmente, muitos negros recém-libertos foram impedidos de continuar trabalhando nas mesmas condições precárias das senzalas, agora sob diferentes formas de exploração. A falta de oportunidades de trabalho distintas e a ausência de políticas públicas impediram que a população negra alcançasse o mesmo desenvolvimento que a população branca, seguindo o caminho da marginalização.

Gonzalez e Hasenbalg (1983) destacam que ocorreu no Brasil, voluntária ou involuntariamente, o fracasso histórico de proporcionar integração social significativa aos negros após a abolição, perpetuando condições de trabalho aviltantes e mantendo-os numa posição subalterna dentro da economia nacional. Eles afirmam que "a exclusão dos negros dos espaços de poder e decisões mais importantes não foi acidental, mas um processo deliberado que perpetua até hoje, favorecendo o mito da supremacia branca".

Durante o período pós-abolição, a discriminação racial consolidou-se como uma prática enraizada na sociedade brasileira, refletindo-se também no mercado de trabalho. Muitos negros foram impedidos de acessar empregos bem remunerados e de exercer cargos de liderança, sendo frequentemente relegados a cargos de subordinação e baixa complexidade, situação que, infelizmente, se perpetua até os dias de hoje.

Mesmo com a promulgação de leis trabalhistas e a luta por direitos civis e raciais, a realidade dos negros no mercado de trabalho ainda é marcada por desigualdades. A falta de representatividade, a discriminação estrutural e a persistência de estereótipos e preconceitos dificultam a inserção e ascensão profissional de indivíduos negros. A estrutura racializada do mercado de trabalho brasileiro continua a reproduzir desigualdades históricas, onde o negro é visto primariamente em posições subalternas (Carneiro, 2011).

Atualmente, apesar dos avanços e conquistas no combate ao racismo e na promoção da diversidade e inclusão, os negros continuam enfrentando desafios no mercado de trabalho, incluindo a disparidade salarial, a falta de oportunidades de crescimento e o preconceito institucionalizado. A luta pela equidade racial e por um mercado de trabalho mais justo e inclusivo é fundamental para a construção de uma sociedade realmente justa, igualitária e inclusiva.

Segundo (Nascimento, 2016), é impossível construir uma democracia verdadeira sem a inclusão racial completa no mercado de trabalho e em todos os níveis de produção e decisão econômica.

Após a abolição da escravidão no Brasil, em 1888, a sociedade ainda enfrentava profundos desafios relacionados à integração social e econômica das populações negras libertas. Em contraste, a política de imigração europeia adotada pelo governo brasileiro evidenciou um claro favorecimento a esses imigrantes em detrimento dos antigos negros antes escravizados e agora marginalizados e jogados ao longo e trágico processo de discriminação.

Com a promulgação da Lei Áurea, esperava-se que os negros encontrassem oportunidades de trabalho e melhores condições de vida. No entanto, a realidade foi diferente. A maioria dos negros libertos foi deixada à margem da sociedade, sem acesso à terra, educação ou apoio financeiro. Em contrapartida, o governo implementou uma série de medidas para atrair e apoiar imigrantes europeus, principalmente italianos, alemães e portugueses, que chegaram ao Brasil logo após a abolição da escravatura e tiveram apoio do governo e dos detentores do capital, sendo assim privilegiados em detrimento da população negra, que foi extremamente negligenciada pelo Governo e pelos empregadores.

Os imigrantes europeus foram beneficiados por políticas que oferecem incentivos financeiros para a imigração. Segundo relatos históricos, esses imigrantes receberam subsídios de viagem, alojamento temporário ao chegar e, em muitos casos, acesso a lotes de terra para cultivo. Além disso, muitos fazendeiros preferiam empregar trabalhadores europeus, oferecendo-lhes contratos de trabalho mais vantajosos e melhores condições de trabalho em comparação aos negros, que continuavam a ser explorados sob a perspectiva da supremacia branca.

"O suporte financeiro e a política de incentivo aos imigrantes europeus foram fundamentais para o desenvolvimento de colônias agrícolas e a introdução de novas tecnologias agrícolas no Brasil", argumenta Skidmore (1976), em estudo sobre a imigração e os distintos tratamentos dados às diferentes raças pós-escravidão. Essa política de "embranquecimento" visava modernizar a agricultura brasileira com mão-de-obra qualificada e, implicitamente, moldar uma forma de racismo estrutural historicamente presente no país.

A exclusão institucionalizada da população negra não se limitava apenas à economia agrária. Os imigrantes europeus também tiveram maior acesso à educação e qualificação profissional, consolidando-se rapidamente em setores urbanos e comerciais. Schwarcz (2018)

revela que, quanto isso, a maioria dos negros foi mantida na base da pirâmide socioeconômica brasileira, sem acesso à educação, sem acesso à moradia, sendo tolhida no mercado de trabalho.

A marginalização não tratou apenas de acesso a recursos materiais. Houve também uma clara preferência e valorização social dos traços culturais europeus. O incentivo governamental à imigração europeia reforçava uma visão racial hierarquizada e perpetuava estereótipos e preconceitos contra a população negra.

Em suma, enquanto aos imigrantes europeus eram concedidos diversos benefícios, como subsídios financeiros, acesso a terras e melhores condições de trabalho e educação, a população negra recém-liberta enfrentava uma série de obstáculos e a perpetuação de um sistema discriminatório que continuava a excluí-los das oportunidades de progresso. A política de imigração europeia não apenas negligenciou os negros libertos, mas também reforçou as profundas desigualdades.

Segundo Florestan Fernandes, "a abolição da escravidão não surgiu numa integração social e econômica automática; ao contrário, os negros foram largados à própria sorte num mercado de trabalho que oferecia poucas oportunidades dignas e estavam completamente aliados dos mecanismos de poder" (Fernandes, 1978). Essa falta de inclusão é a perpetuação de um sistema de exclusão que impede a plena participação da população negra nas estruturas de poder, e é uma das formas mais insidiosas de racismo institucional (Nascimento, 2010).

Esta exclusão é particularmente visível, e até mesmo na contemporaneidade os desafios permanecem. Werneck (2010) destaca que os negros continuam sub-representados em cargos públicos, especialmente em posições de alta visibilidade e tomada de decisão, o que é um reflexo direto do racismo estrutural e institucional que permeia a sociedade brasileira.

Ao longo dos anos, algumas medidas foram tomadas para corrigir essas desigualdades, incluindo a implementação de políticas de ação afirmativa. Entretanto, o combate à sub-representação no serviço público é um processo contínuo e exigente. Guimarães (2023) aponta que as políticas de ações afirmativas no serviço público são passos importantes, mas insuficientes por si só. É necessária uma mudança na forma de gestão do serviço público para que a verdadeira inclusão racial seja uma realidade.

Em suma, o acesso dos negros a cargos públicos no Brasil continua sendo uma questão crítica, refletindo as profundas desigualdades raciais no país. A luta pela inclusão dessa população

nas estruturas de poder deve transcender as políticas momentâneas e se fundamentar em um compromisso robusto com a igualdade racial e a justiça social.

Segundo Fernandes (2005), a abolição legal da escravidão não significou uma inclusão social e econômica imediata da população negra no Brasil. Na verdade, ela foi lançada em um total desamparo econômico e social, sendo um dos primeiros fatores de marginalização a substituição da mão de obra escrava pela mão de obra de imigrantes.

Atualmente, apesar dos avanços e conquistas no combate ao racismo e na promoção da diversidade e inclusão, os negros continuam enfrentando desafios no mercado de trabalho, incluindo a disparidade salarial, a falta de oportunidades de crescimento e o preconceito institucionalizado, sendo que no presente trabalho trataremos sobre o acesso de pessoas pretas e pardas em cargo de Alto Gestão.

Segundo Nascimento, "é impossível construir uma democracia verdadeira sem a inclusão racial completa no mercado de trabalho e em todos os níveis de produção e decisão econômica" (Nascimento, 2016).

3.2.4 Acesso da população preta e parda aos cargos de liderança no Serviço Público

No contexto brasileiro, a inserção de indivíduos negros em papéis de liderança nas instituições públicas é uma temática que suscita reflexões profundas. A constatação inicial revela que, apesar dos avanços legais e sociais, a representatividade negra em posições de destaque ainda é significativamente aquém do desejado. A observação dos quadros de liderança evidencia uma disparidade flagrante, onde a população negra, que constitui uma parcela significativa do país, encontra-se sub-representada em cargos estratégicos.

A ausência de diversidade étnica nos cargos de liderança não se limita apenas a uma questão de igualdade, mas também impacta diretamente na formulação e implementação de políticas públicas. Ao não refletir a diversidade da sociedade, as instituições podem incorrer em lacunas e visões unilaterais, comprometendo a eficácia e a equidade das decisões tomadas. A constatação desse descompasso entre a composição dos órgãos públicos e a pluralidade da população evidencia a necessidade premente de abordagens que promovam uma liderança mais representativa.

Outra constatação relevante é que a sub-representação não se restringe apenas à esfera executiva, estendendo-se também ao âmbito legislativo e judiciário. A escassez de parlamentares e magistrados negros reflete a falta de diversidade na formulação de leis e na tomada de decisões

judiciais, aspectos essenciais para a construção de uma sociedade mais inclusiva e justa. Essa carência, por sua vez, levanta questionamentos sobre a efetividade da democracia representativa e do Estado de Direito.

A constatação de que políticas afirmativas, como as cotas raciais, têm contribuído para o ingresso de negros em instituições de ensino superior e, por conseguinte, no mercado de trabalho, não necessariamente se traduz em uma ascensão proporcional a posições de liderança. A barreira entre o acesso às oportunidades educacionais e a efetiva conquista de cargos estratégicos sugere a existência de obstáculos estruturais e culturais que demandam uma análise mais aprofundada.

É evidente que as percepções estigmatizadas e os estereótipos raciais persistem, influenciando negativamente a ascensão de profissionais negros. Essa constatação remete à necessidade de uma desconstrução de preconceitos arraigados na sociedade, ressaltando a importância da promoção de uma cultura organizacional inclusiva e de medidas que incentivem a conscientização sobre a relevância da diversidade para o sucesso institucional.

A presença simbólica de alguns líderes negros não necessariamente indica uma transformação estrutural na representatividade. É crucial observar que, muitas vezes, essa presença isolada pode ser utilizada como uma exceção que confirma a regra, sem efetivamente modificar a estrutura discriminatória subjacente. Essa constatação alerta para a necessidade de medidas mais abrangentes que transcendam casos individuais e promovam uma mudança sistêmica.

Outro aspecto a ser considerado é a relação entre o acesso à educação formal e a ascensão profissional. A constatação de que a população negra tem enfrentado desafios específicos nesse percurso levanta a urgência de políticas públicas focalizadas, que atuem não apenas no ingresso, mas também na promoção e retenção de profissionais negros em cargos de liderança.

Ainda, a constatação de que a falta de representatividade racial nas lideranças pode reforçar ciclos de desigualdade socioeconômica e limitar o acesso a oportunidades para as futuras gerações. Isso evidencia que a sub-representação não é apenas uma questão do presente, mas uma barreira que perpetua e reproduz desigualdades ao longo do tempo.

A análise das políticas de recrutamento e seleção nas instituições públicas também aponta para possíveis vieses discriminatórios. A constatação de que práticas tradicionais podem favorecer a manutenção de padrões pré-estabelecidos alerta para a necessidade de revisão desses processos, visando garantir uma avaliação justa e equitativa dos profissionais, independentemente de sua origem étnica.

A interseccionalidade entre raça e gênero emerge como uma constatação crucial, indicando que mulheres negras enfrentam obstáculos adicionais na busca por posições de liderança. Essa constatação reforça a necessidade de uma abordagem mais ampla e inclusiva. Neste contexto, as iniciativas de capacitação e desenvolvimento profissional podem encontrar obstáculos significativos quando se deparam com estruturas organizacionais que não reconhecem e valorizam a diversidade. A constatação de que programas nesse sentido podem ser limitados em sua eficácia sem uma mudança cultural e estrutural mais profunda ressalta a importância de uma abordagem holística na promoção da diversidade nas lideranças.

A falta de representatividade racial nas esferas de liderança repercute diretamente na formulação de políticas públicas, impactando a abordagem e a compreensão das demandas específicas das comunidades negras. Com isso, justifica o estudo e maiores discussões sobre como a falta de representatividade racial pode gerar um distanciamento entre as instituições públicas e a população negra realça a importância da confiança e da legitimidade na governança.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar e observar os achados relacionados à representatividade racial em cargos de liderança nas instituições públicas brasileiras, visando compreender a extensão do impacto da diversidade ou falta dela na formulação e implementação de políticas públicas.

Diante do exposto, qual a perspectiva de inclusão de líderes negros no serviço público?

A pesquisa de Farias et al. (2021) fornece um panorama abrangente da distribuição regional e institucional das pesquisas sobre cotas raciais em concursos públicos para magistratura no Brasil. Com foco nas regiões Sul e Sudeste, a liderança destas em número de estudos, apesar da menor proporção de negros, levanta questões sobre as dinâmicas regionais das pesquisas em relação à demografia racial. Além disso, destaca o papel crucial das universidades públicas, representando 81,25% da produção científica, evidenciando a influência dessas instituições no debate sobre cotas raciais e ações afirmativas.

O estudo de Camargo e Costa (2018) amplia o debate ao questionar se as cotas raciais em concursos públicos são uma forma de concretização da cidadania ou se podem resultar em discriminação reversa. Enfocando a promoção da cidadania, destaca-se a necessidade de equilíbrio entre ações afirmativas e garantia dos direitos de todos os cidadãos. A pesquisa revela a complexidade do tema ao explorar dados do PNAD e IBGE, provocando reflexões sobre o fortalecimento da cidadania versus possíveis impactos negativos.

Batista e Mastrodi (2020) aprofundam a análise ao examinar a eficácia da Lei n. 12.990/2014, que institui cotas raciais para cargos públicos no Brasil. Questionam a capacidade da lei em promover igualdade racial e apontam a falta de avaliação adequada dos resultados. Os autores enfatizam a importância da representatividade negra nos órgãos públicos, apesar de alertarem para a resistência do grupo dominante. A pesquisa destaca que, embora as cotas não abordem completamente a estrutura racista, têm o mérito de desracializar ambientes acadêmicos e profissionais.

Araújo e Viegas (2016) contextualizam as ações afirmativas como instrumentos de equalização e reparação histórica das minorias estigmatizadas. Analisando o conceito de ações afirmativas à luz de Joaquim Barbosa e da filosofia de Rawls, destacam a necessidade de diferenciação justificada e abordam a importância de considerar outros critérios além do racial. A pesquisa ressalta que as ações afirmativas devem ser flexíveis, adaptando-se às demandas concretas da sociedade, mantendo sempre o foco na promoção da verdadeira igualdade jurídica.

O estudo de Santos e Diana (2018) concentra-se na implementação das ações afirmativas no Brasil, especialmente nas cotas raciais em concursos públicos, com destaque na Polícia Federal. Explorando as desigualdades socioeconômicas entre negros e brancos, os autores analisam a sub-representação de negros nos quadros do Poder Executivo federal. Observam mudanças no perfil racial dos aprovados, mas destacam a importância de avaliações contínuas para garantir que as políticas atinjam efetivamente os segmentos desprivilegiados, especialmente os negros mais pobres.

O estudo de Farias et al. (2021) destaca a sensibilidade das pesquisas a eventos e decisões judiciais, como a decisão do STF em 2017, que confirmou a constitucionalidade da Lei Federal nº 12.990/2014, reservando 20% das vagas para negros em concursos públicos federais. A baixa produtividade em 2020, evidenciada na análise temporal, sugere a influência dessas decisões nas políticas de igualdade racial, indicando a necessidade de reflexão contínua sobre as implicações jurídicas.

Batista e Mastrodi (2020) apresentam uma análise crítica da Lei n. 12.990/2014, apontando para a limitação temporal da lei e questionando sua capacidade de promover igualdade racial. A crítica à meritocracia é destacada, argumentando que, em situações de desigualdade, a meritocracia branca perpetua a exclusão de negros. A resistência do grupo dominante é apontada como um desafio para a inclusão efetiva dos negros nos órgãos públicos.

Farias et al. (2017), no mesmo estudo, enfatizam a centralidade de documentos normativos, como a Constituição Federal de 1988, a ADPF nº 186/DF e a Lei Federal nº 12.711/2012, no debate sobre cotas raciais nas universidades. A definição de ações afirmativas por Joaquim Barbosa Gomes, com foco na promoção da igualdade material e equalização dos bens sociais, destaca a importância dos fundamentos legais nesse contexto.

Batista e Mastrodi (2020) discutem a importância da representatividade negra nos órgãos públicos para a inclusão social, alertando para a resistência do grupo dominante que pode impedir a inclusão efetiva dos negros. A crítica à meritocracia e a defesa da mudança na interpretação da lei destacam a necessidade de uma implementação mais radical das ações afirmativas para atingir seus objetivos dentro do prazo estabelecido.

Araújo e Viegas (2016) exploram o contexto brasileiro das ações afirmativas, destacando a legislação que reserva vagas em concursos públicos para negros e indígenas. A crítica à autodeclaração como critério é apresentada, enfatizando a dificuldade de comprovação e a possibilidade de utilização indevida. A conclusão ressalta a necessidade de preparação qualitativa dos sujeitos para mudar a imagem do negro na sociedade.

Santos e Diana (2018) investigam o impacto das políticas de cotas raciais na composição racial dos candidatos aprovados, focando na Polícia Federal. A análise histórica e a exploração das desigualdades socioeconômicas contribuem para a compreensão da implementação e impacto das ações afirmativas no Brasil. A mudança na declaração de cor/raça sugere uma consciência crescente sobre a identidade racial.

Destacando diversas perspectivas e desafios, Rosa (2014) fornece um contexto histórico sobre o conceito de raça, enfatizando como ele foi utilizado para estabelecer hierarquias entre grupos humanos. A autora destaca a etnia como uma abordagem mais abrangente, incorporando elementos como língua e religião. No entanto, o enfoque principal recai sobre as interações raciais entre negros e brancos no Brasil, sublinhando a negligência histórica dessa temática no país.

O Estadão (2023) traz uma perspectiva contemporânea, destacando as transformações nas estruturas de liderança do governo federal brasileiro. O compromisso do Governo Lula III com a promoção da diversidade racial é evidenciado pela implementação de uma reserva de vagas para autodeclarados pretos e pardos em cargos de liderança. Os dados apresentados indicam um progresso encorajador, sugerindo um avanço em direção às metas estabelecidas. Este movimento

representa uma resposta ativa para enfrentar a sub-representação histórica de negros em cargos de liderança.

Brito et al. (2022) apontam obstáculos, como a dificuldade na identificação da diversidade nos procedimentos metodológicos. A pesquisa destaca a importância de aprimorar a comunicação acadêmica para avançar no conhecimento e sugere a necessidade de estudos empíricos mais aprofundados que considerem variáveis como raça e gênero.

A falta de consenso destaca a necessidade de distinguir entre liderança e gestão, como apontado por Kotter (2017). Para o autor, a gestão é centrada na produção de resultados sem alterar substancialmente o sistema, enquanto a liderança envolve mudanças no sistema, estruturas e métodos de trabalho. Essa distinção ressalta a necessidade de atenção às contingências específicas de cada situação para a eficácia da liderança.

Silva (2022) destaca a importância da diversidade nas equipes, proporcionando perspectivas variadas para maior criatividade e produtividade. Entretanto, ele aponta desafios na gestão da diversidade, evidenciando resistências em conceder oportunidades iguais a grupos minoritários. Além disso, a discussão sobre o mito da democracia racial, mencionado por Alves e Galeão (2004), destaca como a ignorância das diferenças humanas na sociedade brasileira pode influenciar as práticas organizacionais.

Quando observamos a liderança sob a ótica de Cavazotte et al. (2017), caracterizada segundo os autores como simbólica, destacando seus aspectos estratégicos de comunicação e a eficácia do líder na ressignificação de eventos em ambientes voláteis. Essa perspectiva oferece oportunidades únicas para explorar como os líderes conferem sentido aos eventos em contextos de crise.

Já Chiavenato (2004) apresenta uma visão abrangente da liderança no ambiente organizacional, vinculando-a à influência interpessoal e destacando a liderança como um processo relacionado à redução de incertezas em grupos. Bennis (2005) destaca sete fases na vida de um líder, e Leal et al. (2022) discutem a administração da diversidade cultural nas organizações, promovendo a atração de talentos, inovação e flexibilidade organizacional.

Gallo (2017) ressalta a importância da transmissão clara das prioridades pelos líderes, enquanto Brown (2019) define líder como aquele que assume a responsabilidade de descobrir e desenvolver o potencial nas pessoas e processos. Essas perspectivas convergem para a

compreensão de que a liderança é essencial para orientar, motivar e alcançar os objetivos organizacionais.

No contexto brasileiro, a discussão sobre cotas raciais emerge como uma resposta às persistentes desigualdades históricas enfrentadas pela população negra. Dantas (2020) destaca a evolução dessas políticas desde os anos 1980, marcada por ações repressivas, conscientização cultural e, posteriormente, a implementação de ações compensatórias. No entanto, os resultados examinados revelam desafios na inserção efetiva de negros na magistratura, indicando lacunas na implementação dessas políticas.

O Estatuto da Igualdade Racial, promulgado em 2010, e a Lei 12.990/2014, foram marcos legais que visavam criar oportunidades mais equitativas na administração pública. Contudo, a análise de Dantas (2020) sobre concursos para magistratura federal revela que, até 2019, nenhum cotista foi aprovado. Este cenário, embora não seja uma rejeição da política em si, questiona a efetividade das cotas e destaca a necessidade de reavaliação de critérios e estratégias de implementação.

Os resultados dos concursos analisados indicam que os desafios vão além da oferta de vagas. Os tribunais, mesmo com regulamentação semelhante, apresentaram variações na implementação das cotas, evidenciando o embate ideológico e as diferentes interpretações sobre a política afirmativa. Senhoras (2015) discute que políticas públicas refletem visões de mundo e ideologias, sendo suscetíveis a variações e resistências na fase de implementação.

No entanto, é essencial ir além da análise técnica e considerar as percepções individuais e institucionais que permeiam a aplicação das cotas. Dantas (2020) revela como, no âmbito da burocracia, surgem questionamentos sobre os limites da inclusão e se pessoas já graduadas em Direito deveriam ser beneficiadas. Isso evidencia a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre como as políticas afirmativas são percebidas e incorporadas nos espaços institucionais.

A representatividade, como abordada por Senhoras (2015), também emerge como um elemento crucial. A narrativa de que um magistrado negro, aprovado pela ampla concorrência, seja designado como cotista, destaca como as representações sociais influenciam a percepção da população negra em cargos de prestígio. Isso sinaliza para a complexidade de construir uma narrativa inclusiva e de superar estereótipos arraigados.

Ao analisar a reserva de vagas apenas na primeira fase dos concursos, revela-se um gargalo que contribui para a eliminação maciça de candidatos cotistas. Senhoras (2015) argumenta que a

política de cotas deve ser aplicada de forma mais abrangente, questionando a eficácia de critérios que esvaziam a distinção entre candidatos da ampla concorrência e cotistas em fases posteriores.

A inefetividade, no entanto, não deve ser vista como um ponto de fracasso absoluto, mas como uma oportunidade para aprimoramento. As recomendações de Dantas (2020) apontam para uma revisão dos critérios de eliminação massiva e para a ampliação do debate sobre a política de cotas. A sugestão de mobilização de recursos e experiências disponíveis em outros órgãos do poder judiciário, como proposto por Senhoras (2015), destaca a importância da colaboração e do aprendizado contínuo.

O papel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é essencial nesse contexto. Dantas (2020) aponta a falta de ações contínuas de monitoramento, revelando uma lacuna na supervisão da implementação da política de cotas. Isso sugere que, apesar do avanço legal, há uma desconexão entre a norma e sua efetiva aplicação, evidenciando uma necessidade premente de ações mais proativas por parte do CNJ.

A ausência de iniciativas de revisão e aprimoramento das cotas ao longo do tempo, conforme destaca Dantas (2020), remete à discussão sobre o racismo institucional. A demora do CNJ em enfrentar o tema pode ser interpretada como uma manifestação desse fenômeno, reforçando a importância de se abordar questões de igualdade racial de maneira sistemática e contínua.

A resistência a mudanças e a acomodação da pauta racial são observadas como estratégias do CNJ, conforme apontado por Dantas (2020). Senhoras (2015) também destaca que as políticas públicas estão sujeitas a resistências e questionamentos no âmbito da burocracia, refletindo a necessidade de uma abordagem mais assertiva na promoção da igualdade racial.

A representatividade dos magistrados negros, embora seja um avanço, não deve ser apenas simbólica. Dantas (2020) sugere que, mesmo quando negros acessam a magistratura, há desafios na forma como são identificados e integrados, ressaltando a necessidade de mudanças culturais e de enfrentamento das representações que perpetuam estereótipos.

A pesquisa destaca a necessidade de ampliar o debate sobre as políticas de cotas, e organizações como o Fórum Nacional de Juízes e Juízas Negros e a Associação Juízes pela Democracia são apontadas como potenciais catalisadores dessa discussão. Senhoras (2015) salienta a importância de entidades engajadas na promoção da igualdade racial na formulação e revisão de políticas, ressaltando o papel da sociedade civil nesse processo.

A implementação das cotas raciais no Brasil revela uma interseção complexa entre o marco legal, as práticas institucionais e as percepções sociais. A análise conjunta dos estudos de Dantas (2020) e Senhoras (2015) destaca não apenas os desafios enfrentados na inserção efetiva de negros na magistratura, mas também a necessidade de uma abordagem mais abrangente, crítica e colaborativa na promoção da igualdade racial.

Segundo Amaral et al. (2005), havia, no momento do estudo elaborado, pouca informação sobre a representação dos negros no serviço público civil brasileiro. O estudo não publicado do IPEA/OIT/PNUD, de julho de 2004, “Raça e gênero no serviço público civil”, indicou que nos cargos superiores havia 18% de homens negros e 5% de mulheres negras. Não havia também informações sobre como eles estão distribuídos pelos órgãos, funções e cargos ou mesmo qual o nível de escolaridade desse grupo. Uma das razões para a desinformação é que não se exigia dos funcionários a autoidentificação de cor mesmo após a instituição do Programa Nacional de Ações Afirmativas (Decreto nº 4.228, de maio de 2002), a partir do qual foi feita uma grande campanha interna em prol do cadastramento racial dos servidores.

No trabalho publicado no Enap Cadernos (2004), os autores chegaram a um resultado importante sobre a participação de mulheres em cargos de lideranças, e puderam afirmar que, além de ocuparem menos cargos de DAS que os homens no Serviço Público Federal, as mulheres também eram, de certa, forma discriminadas, e poucas exerciam cargos do Alto Escalão. Durante as entrevistas, quando o assunto era o porquê da baixa presença de mulheres na hierarquia superior (DAS 4, DAS 5, DAS 6), recorria-se a situações de desigualdade ainda existentes na sociedade brasileira. No caso do estudo realizado pelos autores considerando a raça/cor dos servidores, não foi possível chegar a esta conclusão, pois, conforme citado acima, até aquele momento não se exigia dos servidores a autoidentificação de cor no cadastramento dos servidores públicos federais.

Após feita as considerações acima sobre estudos realizados sobre o tema, cargos públicos, gestão e lideranças negras, será apresentado um mapeamento geral dos cargos ocupados por pessoas pretas e pardas nos Órgãos de Segurança Pública do Distrito Federal. Para tanto, foram considerados os Cargos Comissionados e Cargos de Natureza Política do Governo do Distrito Federal, da Secretária de Segurança Pública do Distrito Federal, da Polícia Civil do Distrito Federal, da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Ao mapear a distribuição étnica de cargos nos Órgãos de Segurança do Distrito Federal, foi possível analisar a distribuição de cargos de liderança de acordo com a etnia/cor do servidores, e

também poderemos analisar o nível de gestão e liderança, pois, de acordo com a Lei nº 7.255/2023, existem diversos cargos comissionados na Estrutura do Governo do Distrito Federal e de suas Instituições, sendo eles: Cargos de Natureza Política; Cargos de Natureza Especial; Cargos de Públicos de Natureza Especial; Cargos em Comissão e; Cargos Públicos em Comissão. Somente os três primeiros são de liderança, onde os primeiros são de Alta Gestão, os segundos de Segundo Escalão, os terceiros de Gerência e o restante somente para chefes de setores.

3.2.5 Avanços dos objetivos de Desenvolvimento Sustentável em relação à população negra e parda no Serviço Público

Nos últimos anos, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) têm funcionado como uma diretriz para os países que buscam implementar políticas mais justas e inclusivas. No Brasil, a adoção do ODS, particularmente o ODS 10, que visa reduzir as desigualdades, tem promovido um debate essencial sobre a inclusão da população negra no serviço público. Essa iniciativa é fundamental em um país que, historicamente, enfrenta altos índices de exclusão e discriminação racial. Um dos principais avanços apresentados foi o compromisso de diversas esferas governamentais em desenvolver e implementar políticas de ação afirmativa. Em 2021, o governo federal revisou suas diretrizes de recrutamento para concursos públicos, priorizando a criação de cotas raciais. Essa abordagem garante que uma porcentagem dos cargos públicos esteja reservada para candidatos negros, uma decisão que busca corresponder às desigualdades estruturais ocorridas á séculos.

Essas mudanças nas diretrizes dos concursos também estão entrelaçadas com um reconhecimento crescente da importância da diversidade nas instituições governamentais. De acordo com Silva (2020), “a inclusão de negros no serviço público é essencial para que as políticas públicas reflitam a realidade da sociedade brasileira”. Essa afirmação destaca a necessidade de um serviço público que não represente apenas a diversidade da população, mas que também consiga políticas públicas que atendam não somente os pardos e negros, mas sim, todas as minorias marginalizadas ao longo dos anos.

Além disso, muitos estados e municípios seguiram o exemplo do Governo Federal, implementando leis que asseguram a inclusão de cotas raciais em seus serviços públicos. Isso não apenas aumenta a representação de negros em cargos administrativos, mas também promove uma maior diversidade em posições de liderança. Mendes (2021) ressalta que “a presença de mais

pessoas negras, em posições decisórias do serviço público é crucial para a formulação de políticas que atendam às reais necessidades da população”.

Outro aspecto importante que merece destaque é a promoção de programas de capacitação e treinamento voltados para candidatos negros que buscam oportunidades no serviço público. Diversas organizações, em parceria com o governo, oferecem cursos preparatórios e *workshops* de orientação profissional, criando um ambiente que favorece a igualdade de oportunidades. Essas ações têm sido eficazes em aumentar as taxas de aprovação de candidatos negros em concursos. Gomes (2019) aponta que “a criação de programas de capacitação pode reduzir as barreiras enfrentadas pelos candidatos negros, possibilitando uma preparação adequada e igualitária”.

A importância de programas de incentivo à capacitação vai além do simples aumento no número de candidatos negros aprovados; essa iniciativa visa transformar a cultura do serviço público. À medida que mais indivíduos negros se inserem nas instituições, eles trazem perspectivas e experiências que enriquecem o debate e a formulação de políticas públicas voltadas para essa parte da população brasileira, até pouco tempo invisível no serviço público, o que contribui para uma maior inclusão e para o rompimento de estigmas relacionados à competência e ao perfil dos servidores negros.

Além das políticas inclusivas e da capacitação, estamos testemunhando uma mudança cultural dentro das instituições públicas. A promoção de treinamentos sobre diversidade e inclusão tornou-se uma prática comum em diversos órgãos, com o objetivo de sensibilizar os servidores sobre a importância de um ambiente de trabalho respeitoso e acolhedor. As instituições públicas agora confirmam a importância de promover uma cultura organizacional que valorize a diversidade, contribuindo para um ambiente inclusivo e diversificado.

Esse esforço também reflete um reconhecimento de que a diversidade é um motor de inovação e eficiência. Diversas pesquisas apontam que equipes diversas são mais criativas e melhor posicionadas para resolver problemas complexos. Portanto, ao integrar mais negros no serviço público, o Brasil não apenas busca cumprir os ODS, mas também está se posicionando para maximizar o potencial de seu povo, buscando a efetividade por meio da diversidade.

Entretanto, apesar dos avanços significativos, os desafios ainda persistem. A sub-representação de negros em posições de liderança e a continuidade das desigualdades exigem atenção constante. As políticas públicas não precisam ser apenas inovadoras, mas também monitoradas e avaliadas para garantir sua eficácia a longo prazo. A criação de mecanismos de

feedback e a análise de dados sobre a diversidade nas instituições podem ser passos essenciais nesse processo de avaliação da efetividade das políticas públicas voltadas para a inclusão racial.

Em suma, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável têm influência positiva na inclusão da população negra no serviço público brasileiro. A promoção de cotas, a capacitação de candidatos e a mudança cultural dentro das instituições são avanços importantes, mas a luta pela igualdade racial deve ser contínua. O Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer, mas o compromisso com a justiça social e a inclusão promete ser um fator central na construção de uma mais justa, fraterna e desigual.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, representam uma agenda global externa para o enfrentamento dos desafios sociais, econômicos e ambientais que permeiam nossa sociedade. Entre os 17 ODS, a erradicação das desigualdades raciais é um tema crucial, especialmente no contexto brasileiro, onde a população negra enfrenta obstáculos significativos para o seu pleno reconhecimento e aproveitamento nas esferas do poder público.

A desigualdade racial no Brasil é uma manifestação que se reflete em diversas áreas, sendo o serviço público uma delas. Infelizmente, as instituições públicas ainda precisam enfrentar práticas discriminatórias que limitam a participação de indivíduos de diferentes etnias em seus quadros funcionais.

O ODS 10, que visa reduzir a desigualdade dentro e entre os países, é particularmente relevante nesse contexto. Estudos demonstram que o Brasil, apesar de ser um país com 54% de sua população composta por negros e pardos, ainda possui uma sub-representação significativa desse grupo nas esferas do serviço público. Essa discrepância não apenas prejudica a representação adequada da sociedade, mas também impede a formulação de políticas públicas voltadas para a erradicação das desigualdades raciais.

A promoção de políticas públicas de inclusão racial é uma etapa crítica na busca pela equidade. A promoção da inclusão de pessoas negras no serviço público não é apenas uma questão de justiça social, mas também necessária para a representação adequada da diversidade da população brasileira nas instituições. A implementação de ações afirmativas e programas de capacitação para candidatos negros mostra-se como uma solução eficaz para democratizar o acesso às oportunidades no serviço público.

Além das políticas inclusivas, é essencial que promovam uma mudança cultural dentro das instituições. A luta contra a desigualdade racial deve ser acompanhada de esforços metodológicos que reflitam um compromisso genuíno com a promoção da diversidade. As organizações públicas precisam transformar suas culturas internas para não apenas aceitar, e sim valorizar a diversidade.

A avaliação contínua das políticas de inclusão e a promoção da diversidade nas instituições públicas são fundamentais para o sucesso dessas iniciativas. A luta contra a desigualdade racial deve ser um compromisso contínuo, respaldado por dados que evidenciam as disparidades e orientem as ações. Portanto, os governos devem monitorar sistematicamente a implementação das políticas e os resultados obtidos, ajustando as estratégias necessárias para a efetividade da ação.

Concluindo, a interseção entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a luta contra a desigualdade racial no serviço público não é simplesmente casual, mas essencial para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Para isso, é necessário um esforço conjunto entre o governo, organizações sociais e a própria comunidade negra, promovendo a erradicação das desigualdades e a construção de uma sociedade cada dia mais justa, fraterna e desigual.

A eliminação das desigualdades raciais no Brasil é um princípio fundamental consagrado pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, refletindo o compromisso nacional em promover uma sociedade mais justa e igualitária. As desigualdades raciais, resultantes de um histórico longo de discriminação e marginalização, ainda se manifestam em diversos campos, incluindo o mercado de trabalho. No contexto das políticas públicas externas para a promoção da igualdade racial, há medidas significativas que visam ampliar as oportunidades da população negra no mercado, principalmente no serviço público, e o tema da atualidade é a construção de lideranças negras.

3.2.6 Os esforços da Constituição Cidadã na busca de igualdade no Brasil

A Constituição estabelece, em seu artigo 3º, como um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, “erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais” (Brasil, 1988, art. 3º). Esse dispositivo sublinha a responsabilidade do Estado em adotar políticas públicas que promovam a inclusão e a equidade racial. A igualdade também é garantida pelo artigo 5º, que dispõe que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza” (Brasil, 1988).

Entre as políticas públicas mais notáveis estão as ações afirmativas, que buscam ajustar os desequilíbrios históricos para proporcionar maior acesso da população negra às oportunidades de trabalho e educação. A reserva de vagas para negros e indígenas em universidades públicas e concursos públicos é um exemplo claro dessas políticas. A constitucionalidade dessas medidas foi afirmada pelo Supremo Tribunal Federal (STF) nas Ações Declaratórias de Constitucionalidade nº 41 e Ação Declaratória de Inconstitucionalidade nº 4868.

No mercado de trabalho público, a presença da população negra tem sido fortalecida por meio de concursos públicos que preveem cotas raciais. A Lei nº 12.990/2014, que reserva 20% das vagas em concursos públicos para negros, é um marco significativo nesse processo. A medida foi reconhecida como constitucionalmente correta pelo Supremo Tribunal Federal em 2017, reforçando sua compatibilidade com os preceitos constitucionais de promoção da igualdade.

A educação é um veículo crucial para a superação das desigualdades raciais. A Constituição, em seu artigo 205, observa que a educação é "direito de todos e dever do Estado e da família, ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu regulamento para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (Brasil, 1988, art. 205). As políticas de cotas nas universidades desempenham um papel importante na inclusão de estudantes negros no ensino superior, proporcionando-os melhores para concorrerem em concursos públicos e para ocuparem posições de destaque no setor.

Apesar dos avanços, a implementação eficaz dessas políticas enfrenta desafios. A transparência nos processos de seleção, a garantia de igualdade de condições para competir com outras vagas e a supervisão contínua de práticas discriminatórias são essenciais para o sucesso dessas políticas. Além disso, deve-se promover a capacitação e a qualificação contínua da população negra, evitando as barreiras estruturais que impedem seu pleno desenvolvimento não somente no Ensino Superior, bem como na ascensão em carreiras públicas.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 oferece uma base sólida para a implementação de políticas externas para a eliminação das desigualdades raciais e para a promoção da justiça social. A efetivação desses dispositivos depende de um compromisso contínuo do Estado e da sociedade civil em adotar e reforçar políticas públicas que busquem a inclusão e a equidade racial, especialmente no mercado de trabalho público.

Em um esforço significativo para promover a igualdade racial, o Governo Lula 03 anunciou, em 21 de março de 2023, a edição de um decreto que reserva às pessoas negras (pretas e pardas)

um percentual mínimo de 30% na ocupação de Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FCE) na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundamental. Essa medida representa um passo crucial para o fortalecimento das ações afirmativas de igualdade racial pelo Governo Federal, promovendo maior diversidade racial entre os tomadores de decisão no serviço público federal.

O decreto tem o objetivo de aumentar a representatividade das pessoas negras nos espaços decisórios da administração pública. Isso é essencial não apenas para corrigir as desigualdades históricas, mas também para garantir que as políticas públicas sejam formuladas e inovadas por um conjunto diversificado de líderes que representam todos os segmentos da sociedade brasileira. Tal medida prestigia o objetivo constitucional de erradicar a pobreza, a marginalização e de reduzir as desigualdades sociais e regionais (Brasil, 1988, art. 3º).

Para fins do decreto, são consideradas pessoas negras aquelas que se autodeclararam pretas ou pardas, conforme classificações de cor ou raça utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e possuem características fenotípicas. A inclusão clara de critérios de autodeclaração, combinada com vigilância contra fraudes por meio de comissões de heteroidentificação, mostra a seriedade do governo em garantir a proteção das políticas afirmativas.

O decreto prevê a concretização das metas de reserva de vagas até 31 de dezembro de 2025. O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e o Ministério da Igualdade Racial (MIR) são encarregados de definir metas específicas para cada órgão, garantindo o alcance progressivo dos percentuais estipulados. Além disso, a paridade de gênero também deve ser considerada no momento de preenchimento das vagas.

Para outras cargos em comissão e funções de confiança que não se enquadram diretamente nas definições do decreto, o MGI e o MIR deverão estabelecer percentuais mínimos e procedimentos de controle e monitoramento, garantindo a transparência e a efetividade das ações afirmativas. A norma ainda prevê que, quando houver legislação específica para a escolha de ocupantes de cargos de confiança, os títulos raciais devem ser considerados no processo de escolha.

O decreto estabelece mecanismos robustos para apuração de denúncias de irregularidades na autodeclaração, com a constituição de comissões de heteroidentificação respeitando o direito à ampla defesa. As denúncias serão registradas preferencialmente em meio eletrônico, aumentando a eficiência e a transparência.

A iniciativa faz parte de um pacote de medidas mais assertivas para a promoção da igualdade racial, incluindo o programa Aquilomba Brasil, que retoma os direitos da população quilombola, a concessão de títulos de terra, o Novo Programa Nacional de Ações Afirmativas, o Plano Juventude Negra Viva, e grupos de trabalho dedicados ao enfrentamento do racismo religioso e à preservação da identidade da população negra.

O anúncio foi feito em 21 de março, um dia marcado por eventos importantes ligados à luta por igualdade racial, o Dia Internacional pela Eliminação da Discriminação Racial e o Dia Nacional das Tradições de Raízes de Matrizes Africanas e Nações do Candomblé. Este simbolismo reforça o comprometimento histórico dos governos anteriores do Presidente, Lula 01 e Lula 02, com a promoção da igualdade racial desde a criação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, bem como várias políticas públicas de inclusão racial.

O decreto anunciado pelo Presidente é uma medida concreta e necessária para a promoção da igualdade racial no Brasil, permitindo um avanço significativo na representatividade de pessoas negras em cargos públicos executivos. Isso reitera o compromisso do governo brasileiro com as ações afirmativas e a justiça social, em conformidade com os princípios estabelecidos na Constituição da República.

3.2.7 A representatividade de pessoas negras em cargos de liderança no âmbito da Segurança Pública do Distrito Federal

3.2.7.1 Cargos Comissionados no Distrito Federal

Os cargos comissionados no Governo do Distrito Federal representam uma parcela significativa dos postos de trabalho na administração pública local. Tais cargos são designações especiais concedidas a indivíduos que ocupam temporariamente funções de confiança, direção, chefia ou assessoramento. A natureza desses cargos permite ao governo uma flexibilidade necessária para nomear servidores, muitas vezes sem a necessidade de concurso público, para atender a necessidades políticas e administrativas específicas.

Os cargos comissionados são regidos por uma série de leis e decretos que estabelecem desde os relatórios até as responsabilidades e os critérios para a nomeação e exoneração. Por exemplo, a Lei nº 7.255/2023 fixa o subsídio de altos servidores, como o Governador, o Vice-Governador, os Secretários de Estado e os Administradores Regionais. Além disso, existe a opção para os

nomeados de receberem parte dos remunerados correspondentes ao seu cargo efetivo de origem, caso optem por não receber integralmente o valor do pago a título do cargo comissionado.

A tabela de cargos comissionados varia amplamente, cobrindo posições desde Cargos de Natureza Política (CNP) até Cargos de Natureza Especial (CNE) e Cargos Públicos de Natureza Especial (CPE), com diferenças substanciais em termos de vencimentos e representação. Por exemplo, o cargo CNP-01 não possui vencimento fixo básico, mas recebe pagamentos totais de R\$29.311,94 por representação. O cargo de sigla CNP-01 corresponde ao do Governador do Distrito Federal, o de sigla CNP-02 de Vice-Governador; já os cargos de CNP-03 correspondem aos cargos de Secretários de Estados, Delegado Geral da Polícia Civil, Comandante do Corpo de Bombeiros Militar, Comandante da Polícia Militar, Administradores Regionais e outros cargos congêneres.

As nomeações para esses cargos são frequentemente pontos de discussão política e de interesse público, dado o impacto que essas posições podem ter na condução de políticas públicas e na utilização de recursos governamentais. As classificações para esses cargos devem ser pautadas pela competência e pela capacidade de contribuição para a administração pública, embora, na prática, muitas nomeações sejam feitas com base em critérios políticos.

No contexto do Distrito Federal, onde as esferas de poder local e nacional frequentemente se sobrepõem, os cargos comissionados adquirem uma dimensão ainda mais crítica. A transparência das nomeações, a justificativa de cada posição comissionada e o desempenho dos nomeados são aspectos essenciais para garantir a eficácia e a integridade da gestão pública. É fundamental que haja um acompanhamento e avaliação constante desses cargos para garantir que sirvam ao propósito de melhorar o serviço público e não apenas atender a interesses políticos. Nos anexos A e B elencam-se os cargos comissionados do Governo do Distrito Federal, bem como a remuneração devida a cada um deles.

3.2.7.2 Da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal

A Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal é um órgão fundamental para a coordenação e gestão das políticas de segurança no Distrito Federal. O Secretário de Segurança Pública e o dirigente máximo do órgão é auxiliado em seu mister pelo secretário executivo e mais 10 subsecretários, todos nomeados pelo Governador do Distrito Federal. Importante frisar a importância não somente Distrital desta Secretária, pois a Segurança e a Paz Social, no centro do

Poder da República, estão sob a responsabilidade da pasta. Eventos recentes e marcantes da história do País que realçaram essa importância foram os Atos Antidemocráticos do dia 08 de janeiro de 2023. Devemos lembrar que diante de tais fatos houve até mesmo Intervenção Federal do Governo Federal na Pasta.

A Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal é responsável pela coordenação das forças policiais do Distrito Federal, a Polícia Civil e a Polícia Militar, bem como pela coordenação dos trabalhos do Corpo de Bombeiros Militar e da Departamento de Trânsito.

A estrutura da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal costuma refletir sobre os desafios específicos do Distrito Federal, levando em consideração questões como criminalidade, trânsito, segurança de autoridades, eventos de grande porte, entre tantas outras atribuições da pasta.

A organização eficiente e integrada dos diversos setores e departamentos dentro da Secretaria é essencial para o planejamento e execução de estratégias de segurança pública que visam proteger e servir a população, não só do Distrito Federal, mas a do País, e até mesmo Autoridades Internacionais.

3.2.7.3 Estrutura da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal

À Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal (SSP/DF) compete propor e implementar a política de segurança pública fixada pelo governador do DF, objetivando a racionalização dos meios e a eficácia do Sistema de Segurança Pública do DF. Para isso, planeja, coordena e supervisiona o emprego operacional da Polícia Militar, da Polícia Civil, do Corpo de Bombeiros e do Departamento de Trânsito, sem interferir na autonomia funcional, administrativa e financeira dessas instituições.

Além do papel de articuladora dos órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública do DF, a SSP/DF também trabalha junto aos demais setores do governo do Distrito Federal e à sociedade civil para colocar em prática ações de enfrentamento ao crime e à violência por meio de ações preventivas e de participação comunitária, bem como de repressão qualificada, visando a proteção social e a melhoria da qualidade de vida da população. No Anexo C apresenta-se o organograma da Secretaria de Segurança do Distrito Federal.

3.2.7.4 A Relevância de Líderes e Gestores Negros no Sistema de Segurança Pública

A presença de gestores e líderes negros no sistema de segurança pública desempenha um papel crucial na promoção da equidade racial, na melhoria das relações comunitárias e na eficácia

das políticas de segurança. A representatividade é fundamental, pois reflete a diversidade da sociedade e traz perspectivas e vivências para ambiente de segurança pública.

Os gestores e líderes negros no sistema de segurança pública são exemplos inspiradores de superação e excelência profissional. Eles quebram estereótipos, desafiam barreiras históricas impostas pelo racismo estrutural e demonstram que a meritocracia deve prevalecer em todos os níveis hierárquicos. Sua presença no ambiente de trabalho não apenas enriquece a diversidade, mas também estimula um ambiente inclusivo e respeitoso.

Além disso, gestores e líderes negros trazem uma compreensão profunda das realidades das comunidades marginalizadas e uma sensibilidade para questões raciais e sociais que muitas vezes são negligenciadas. Isso os capacita a implementar políticas mais eficazes de prevenção, atuação e resolução de conflitos, levando em consideração a diversidade étnica e cultural da população atendida

A presença de gestores e líderes negros no sistema de segurança pública também contribui para a construção de pontes entre as instituições policiais e as comunidades, promovendo a confiança mútua e o respeito. A representatividade é importante não apenas para aqueles que integram as forças de segurança, mas também para a população em geral, que passa a ver na diversidade um valor positivo e construtivo.

Portanto, é fundamental apoiar e promover a ascensão de gestores e líderes negros no sistema de segurança pública, garantindo oportunidades iguais de desenvolvimento profissional e incentivando a diversidade e a inclusão em todos os níveis hierárquicos. A presença de líderes negros não é apenas um sinal de progresso, mas uma necessidade de construir um sistema de segurança pública mais eficiente.

3.2.7.5 Relação de cargos ocupados por etnia referentes ao sexo masculino - SSP/DF

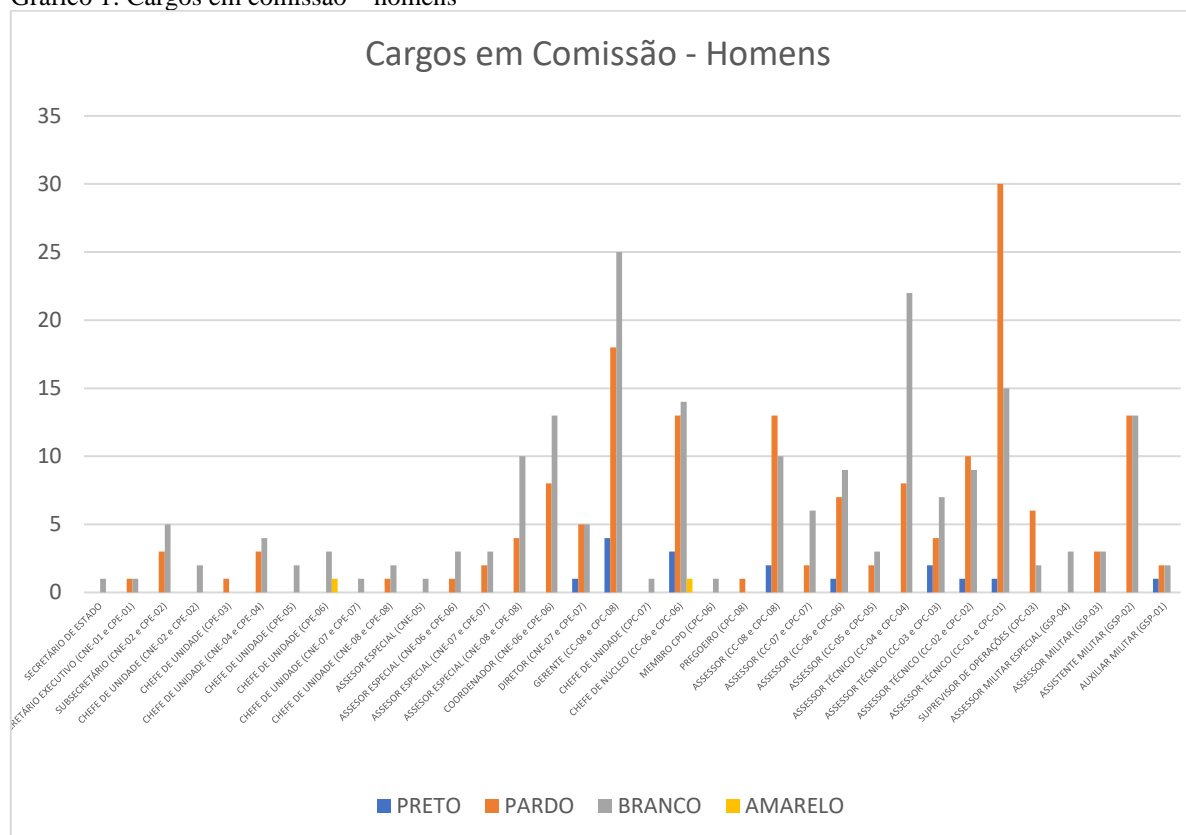
Segundo o gráfico a seguir, relacionando cor e sexo dos servidores da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal, resta patente ainda ser um grande desafio tornar os cargos de chefia acessíveis aos indivíduos que se declaram pretos. Conforme discutido supra, a questão é desfazer um preconceito arraigado na história do Brasil, remontando aos tempos de escravidão, em que os indivíduos pretos sofriam toda sorte de preconceitos. Ocorre que ainda que se tenham passado séculos, essa dívida secular permanece na organização social do Brasil.

Deve-se notar que quanto aos indivíduos autodeclarado pardos, pode haver erro quanto a ocupação destes em cargos de chefia, devido ao censo não ser eficiente na sua aferição. Cabe notar

ainda que as poucas chefias não ocupadas por brancos são de média complexidade, sendo que os tomadores de decisão são em sua grande maioria homens, heterossexuais e brancos.

O gráfico infra foi produzido a partir dos dados do Anexo D.

Gráfico 1: Cargos em comissão – homens



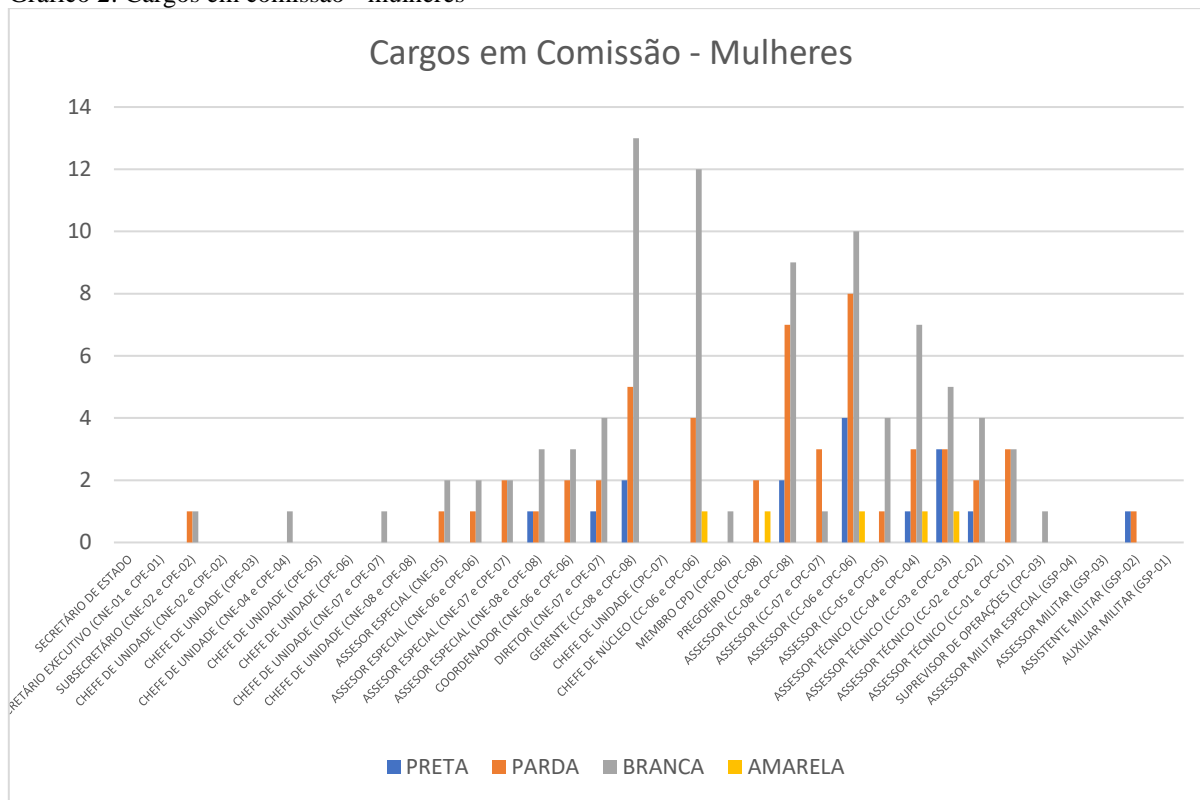
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.2.7.6 Relação de cargos ocupados por etnia referentes ao sexo feminino - SSP/DF

Observa-se, com base no gráfico abaixo, que a quantidade de mulheres que ascenderam a cargos de chefia é muito mais reduzida que a de homens, havendo uma concentração quanto à etnia branca nas posições de alto escalão, de onde se abstrai ser um desafio ainda maior para as mulheres que se autodeclararam pretas atingir os mais altos cargos da Secretaria de Segurança Pública do DF.

Retrato de uma sociedade desigual, discriminadora e patriarcal que ainda tem de realizar grandes mudanças culturais para apagar a secular dívida com a população preta e parda ainda segregada a cargos de influência baixa ou mediana, haja vista as feias cicatrizes que o regime escravocrata deixou na formação social do Brasil que se reflete não só na SSP/DF, mas em toda a sociedade.

Gráfico 2: Cargos em comissão - mulheres



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Esse gráfico reflete a distribuição percentual das mulheres por etnia nos cargos comissionados, com base nos dados fornecidos pelo quadro presente no Anexo E.

3.3 METODOLOGIA

3.3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A metodologia vai além de um simples conjunto de técnicas ou procedimentos utilizados em uma pesquisa, ela engloba uma compreensão crítica dos diversos aspectos do processo científico, incluindo a reflexão sobre seus limites e potenciais (Demo, 1989).

Esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, com uso da abordagem qualitativa, a qual tem como principais características ressaltar a natureza socialmente construída a partir da realidade, da interação entre o pesquisador e o objeto de estudo, bem como as qualidades e os processos da experiência social que se cria e adquire significado (Knechtel, 2014). Dessa forma, na pesquisa qualitativa, os conceitos levantados devem ser contemplados sob uma ótica advinda da prática social. Para Oliveira et al. (2020, p. 02), “[...] uma pesquisa de natureza

qualitativa busca dar respostas a questões muito particulares, específicas, que precisam de elucidações mais analíticas e descritivas”.

O estudo de caso foi a estratégia adotada para a análise das percepções de pessoas negras em cargos de liderança acerca dos desafios e barreiras percebidas para a ocupação de cargos e funções gerenciais no contexto da PCDF, na medida em que configura uma estratégia diferenciada, no contexto da pesquisa aplicada. Conforme argumenta Günther (2006), possibilita uma compreensão mais aprofundada de um fenômeno ou de uma instância, podendo ser utilizados tanto procedimentos qualitativos quanto quantitativos.

3.3.2 Contexto da pesquisa: Uma visão panorâmica da Polícia Civil do Distrito Federal

À Polícia Civil do Distrito Federal, dirigida por Delegados de Polícia de carreira, incumbe, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares. Dentro da esfera de competência está a realização de investigações criminais, por meio de inquérito policial ou termo circunstanciado, bem como a lavratura de auto de prisão em flagrante e termo circunstanciado em situação flagrancial.

Compete também à Polícia Civil do Distrito Federal representar pelas medidas judiciais à perseguição de suas atribuições e dar efetividade às decisões judiciais relacionadas à investigação criminal. A polícia judiciária é um órgão de segurança do Estado que tem como principal função apurar as infrações penais e sua autoria por meio da investigação policial, que é um procedimento administrativo com característica inquisitiva, envolvido, em regra, de base à pretensão punitiva do Estado formulada pelo Ministério Público, titular da ação penal de iniciativa pública.

No Brasil, as atribuições de polícia judiciária são da competência das Polícias Cíveis das 27 unidades da federação (Polícias Cíveis dos Estados e do Distrito Federal) e da Polícia Federal, de acordo com os parágrafos 4º e 1º do artigo 144 da Constituição Federal de 1988.

No âmbito do Distrito Federal, a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) é o órgão do sistema de segurança pública a qual compete, nos termos do artigo 144, § 4º, da Constituição Federal, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as de natureza militar.

Cabe ainda à Polícia Civil do Distrito Federal representar pelas medidas judiciais à sequência de suas atribuições e dar efetividade às decisões judiciais relacionadas à investigação criminal.

As principais atribuições da PCDF são as seguintes: Praticar, com exclusividade, todos os atos necessários à apuração das infrações penais e à elaboração do inquérito policial, do termo circunstanciado e do procedimento de apuração de ato infracional; Promover o recrutamento, seleção, formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional e cultural do policial civil; Cumprir mandados de prisão e de busca e apreensão, bem como outras ordens expedidas pela autoridade judiciária competente, no âmbito das suas atribuições; Organizar e executar o cadastro de identificação civil e criminal; Preservar locais, apreender instrumentos e objetos que possam ter vinculação à elucidação de infração penal, conservando os vestígios e sua cadeia de custódia, para a realização de perícias e exames complementares; Manter o serviço de estatística e análise criminal, de maneira a fornecer informações precisas e atualizadas sobre índices de criminalidade, de violência e de infrações de trânsito; Organizar e realizar ações de inteligência, destinadas ao exercício das funções de polícia judiciária e à apuração de infrações penais; Fomentar o desenvolvimento de pesquisas e estudos de evolução ao aperfeiçoamento dos procedimentos policiais e da investigação criminal; Colaborar com a Justiça Criminal, fornecendo as informações de permissão à instrução e julgamento dos processos e realizando as diligências, fundamentalmente, requisitadas pelo juiz de direito e membros do Ministério Público nos autos do inquérito policial.

Os cargos comissionados na Polícia Civil do Distrito Federal desempenham um papel crucial na estrutura e na operação desta instituição fundamental para a segurança pública. Esses cargos são ocupados por servidores efetivos, nomeados diretamente pelo Governador do Distrito Federal, e são destinados a funções de liderança, gerenciamento e assessoria dentro da organização de políticas de segurança pública.

A nomeação para cargos comissionados na PCDF é regida por normativas específicas que buscam garantir que tais posições sejam preenchidas por profissionais experimentados, dando preferência a policiais com algum tempo de atividade policial, que possuam competências técnicas e experiência permitida para contribuir significativamente para a missão da polícia. Porém, a seleção e nomeação de ocupantes para esses cargos são influenciadas tanto por critérios profissionais quanto por considerações políticas, o que pode trazer empecilhos para uma igualitária e inclusiva distribuição destes cargos entre os servidores.

Na estrutura da Polícia Civil do Distrito Federal, temos a Delegacia Geral de Polícia, como órgão máximo de gestão, unidade em que estão lotados o Delegado Geral, o Delegado Geral

Adjunto, o Chefe de Gabinete do Delegado Geral, o Corregedor Geral, os Assessores da Direção Geral e Diretores de Departamentos. Os titulares destes cargos são os tomadores de decisão e que decidem as diretrizes que a Instituição seguirá.

O cargo de natureza política do Delegado-Geral da Polícia Civil e os cargos públicos de natureza especial do Delegado-Geral Adjunto, Corregedor-Geral e Chefe de Gabinete do Delegado-Geral, nomeados pelo Governador do Distrito Federal, são privativos de Delegados de Polícia do Distrito Federal, integrantes da classe especial, com exercício efetivo no cargo de Delegado de Polícia do Distrito Federal e que tenha ocupado, por pelo menos 3 (três) anos, cargo com símbolo igual ou superior ao de Delegado-Chefe. Parágrafo único. O cargo do Delegado-Geral da Polícia Civil é de Secretário de Estado.

Os cargos do Diretor de Departamento e da Escola Superior de Polícia Civil - ESPC, ou de símbolo equivalente, à exceção dos pertences à estrutura do Departamento de Polícia Técnica, somente poderão ser ocupadas por Delegado de Polícia do Distrito Federal da classe especial, com exercício efetivo da atividade policial no cargo do Delegado da Polícia do Distrito Federal e que tenha ocupado, por pelo menos 2 (dois) anos, cargo com símbolo igual ou superior ao do Delegado-Chefe. Parágrafo único. O cargo do Diretor do Departamento de Polícia Técnica será preenchido por ocupante do cargo de Perito Criminal ou de Perito Médico-Legista integrante da classe especial com exercício efetivo da atividade policial e que tenha ocupado, por pelo menos 2 (dois) anos, cargo com símbolo igual ou superior ao do Diretor de Divisão do Instituto subordinado ao Departamento de Polícia Técnica.

Os titulares destes cargos são responsáveis por tomar decisões às quais afetam não apenas os resultados das investigações e operações, mas também influenciam as políticas públicas da corporação e a percepção pública da instituição. Por essa razão, a transparência nos processos de nomeação e uma supervisão rigorosa são essenciais para manter a integridade e o alto padrão de desempenho esperado dos líderes da Polícia Civil do Distrito Federal.

Um nível abaixo dos Diretores de Departamentos estão os Coordenadores de Coordenações de Polícia Especializados e os Delegados Chefes das Unidades Polícia, bem como os Diretores dos Institutos de Identificação, Instituto de Medicina Legal, Instituto de Criminalística e diretores do Departamento de Gestão de Pessoas e do Departamento de Administração Geral; estes últimos, responsáveis por funções burocráticas administrativas da Polícia Civil do Distrito Federal.

Nas Unidades Investigativas da Polícia Civil do Distrito Federal existem, ainda, cargos comissionados para os agentes de polícia, que se resumem em sete (07) cargos em cada delegacia, podendo ser um número menor em delegacias especializadas ou maior quando se tratar de uma coordenação de polícia especializada. No geral, uma delegacia de polícia terá um chefe de apoio administrativo, um escrivão de polícia chefe do cartório, um agente de polícia chefe da seção de crimes violentos, um agente de polícia chefe da seção de repressão a drogas, um agente de polícia chefe da seção de investigações gerais, uma agente de polícia chefe da seção de polícia comunitária e um agente de polícia, preferencialmente mulher, chefe da seção de atendimento às mulheres. No Anexo F apresenta-se o Organograma da Polícia Civil do Distrito Federal.

3.3.3 A inclusão de líderes e gestores negros na Polícia Civil do Distrito Federal

A presença e o impacto de líderes negros na Polícia Civil do Distrito Federal representa um avanço significativo tanto na equidade racial quanto na eficácia das políticas de segurança pública. Esses líderes não apenas desafiam as barreiras históricas impostas pelo racismo estrutural, como também trazem perspectivas fundamentais que podem ajudar a melhorar o relacionamento entre as forças de segurança.

A Polícia Civil do Distrito Federal, como parte integrante das forças de segurança pública brasileira, tem papel crucial na manutenção da ordem, na prevenção e investigação de delitos. Os líderes negros, nesse contexto, atuam não apenas como representantes da lei, mas também como pontes para o entendimento cultural e redução de tensões raciais crescentes. A representatividade é importante, pois ela reflete a democracia e ajuda a fortalecer a confiança no sistema de justiça.

Historicamente, as instituições de segurança pública no Brasil e em muitas outras partes do mundo têm sido marcadas por uma deficiência de diversidade em seus quadros, especialmente em posições de liderança. Isso é resultado de múltiplos fatores, incluindo barreiras socioeconômicas e preconceitos arraigados que dificultam o acesso de pessoas negras a esses papéis. No entanto, essa realidade tem mudado gradualmente com políticas afirmativas e maior conscientização sobre a importância da diversidade e inclusão das minorias em cargos de liderança.

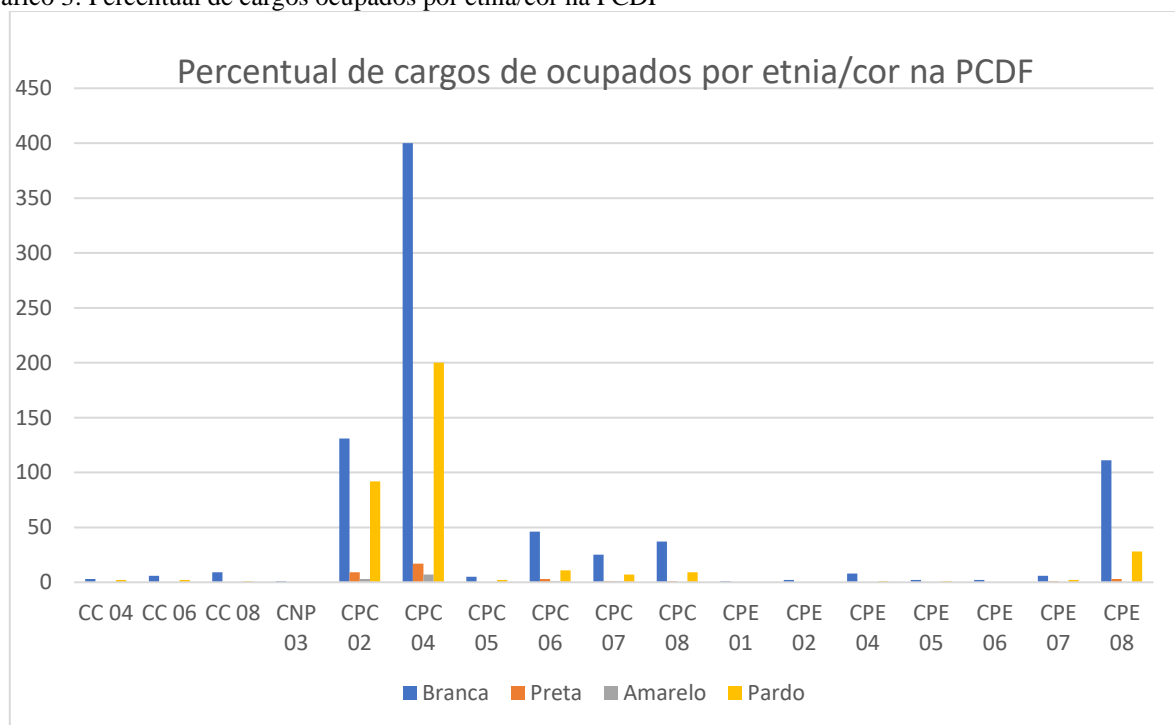
Os líderes negros da Polícia Civil do Distrito Federal são mais do que autoridades; eles são símbolos de mudança e possibilidade. Através de seus exemplos, eles inspiram as futuras gerações a aspirar posições semelhantes e positivas para um ciclo virtuoso de inclusão e respeito mútuo. Além disso, esses líderes trazem vivências e compreensões únicas que são importantes para o

enriquecimento das estratégias de policiamento, tornando-as mais eficazes e adaptadas às realidades das comunidades que servem.

Além de enfrentarem o crime, estes líderes enfrentam desafios cotidianos de combate ao racismo estrutural, tanto dentro das instituições quanto nas ruas. Cada ação inclusiva e cada barreira quebrada são passos na direção de uma sociedade mais justa.

Olhando para o futuro, é essencial que continuemos a apoiar e promover a diversidade em todas as esferas de poder, especialmente na segurança pública, para que mais líderes negros possam emergir e liderar com exemplo. Isso não apenas melhora a qualidade do serviço policial, mas também fortalece os princípios da democracia e da igualdade que formam os pilares do Estado de Direito.

Gráfico 3: Percentual de cargos ocupados por etnia/cor na PCDF

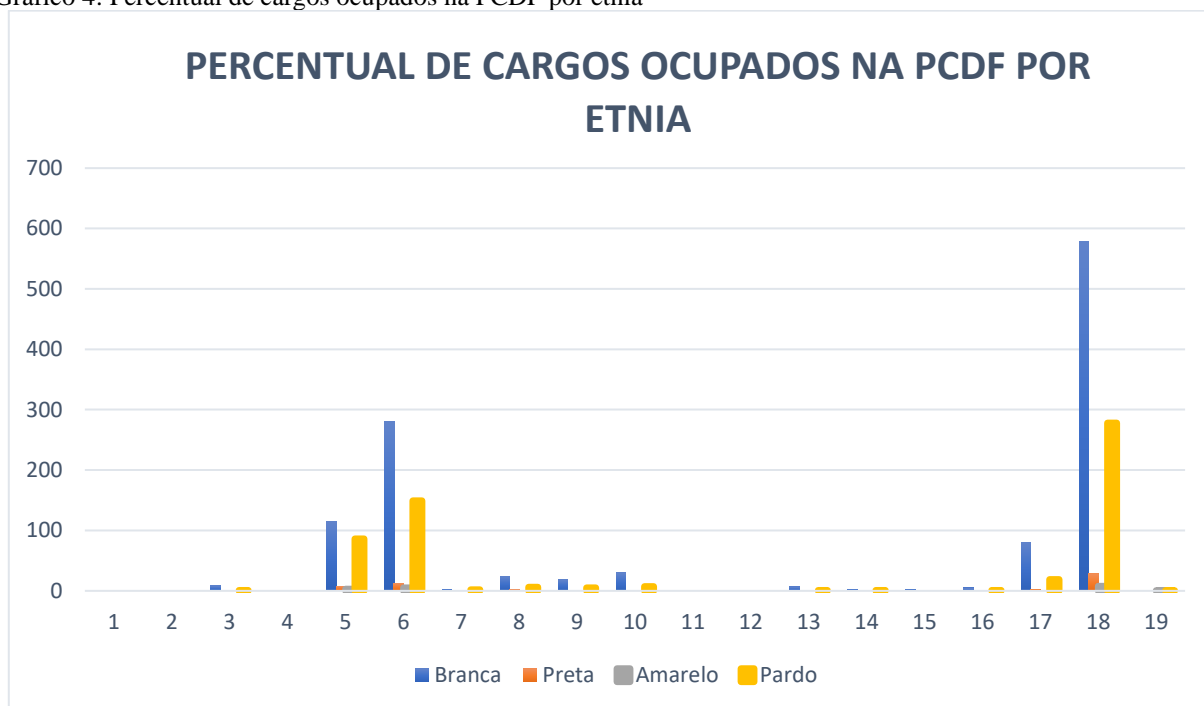


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Segundo o gráfico acima, baseado no Anexo G, a presença massiva de brancos nos quadros da PCDF deixa a desigualdade de sociedade brasileira ainda mais clara. Reflexo de uma discriminação latente e presente no país, cujas raízes estão em seu passado escravocrata. As cicatrizes da crueldade da escravidão não foram ainda apagadas, e esta pesquisa propõe lançar luz sobre tal realidade, como instrumento de denúncia e um pequeno gérmen para a sua mudança. A

desigualdade resta visível quando analisados gráficos em que as porcentagens desnudam uma realidade vergonhosa que as ações afirmativas ainda não se mostraram capazes de reverter. Mas se apresentam como um pequeno passo para a mudança. “Um passo minúsculo para um homem comum, mas um passo gigantesco para a humanidade”. As célebres palavras de Neil Armstrong aplicam-se perfeitamente ao presente caso.

Gráfico 4: Percentual de cargos ocupados na PCDF por etnia



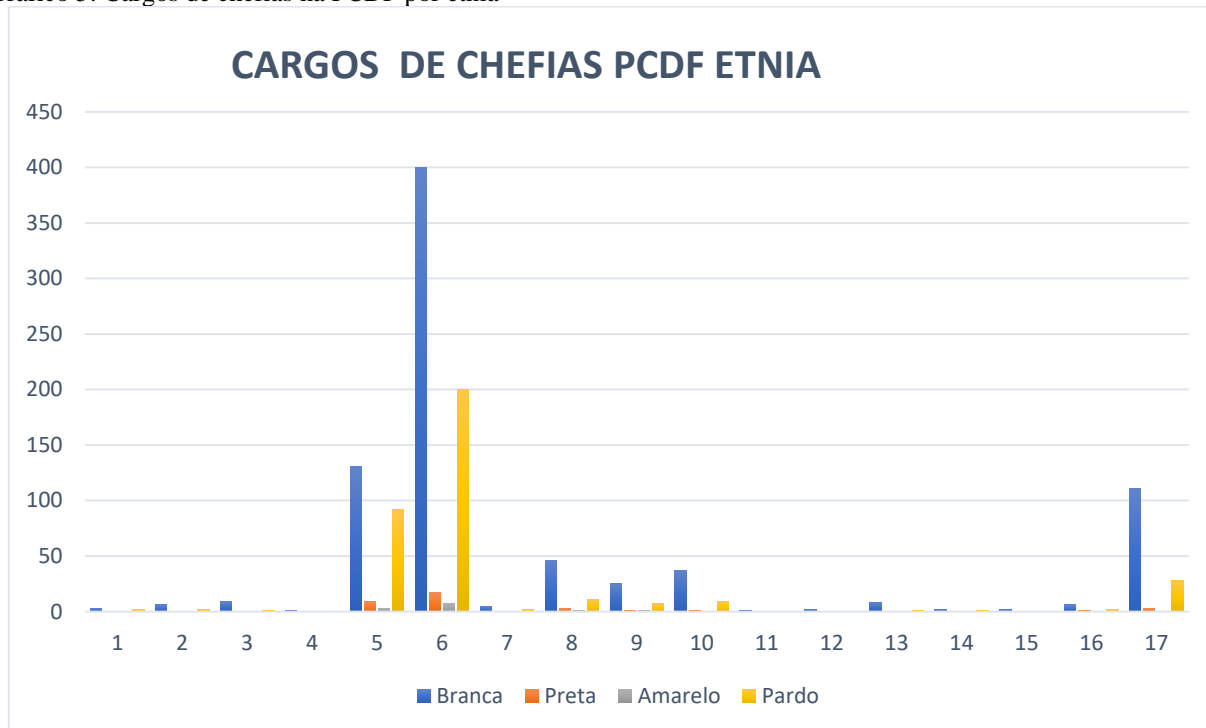
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Como também se destaca no gráfico supra, a maioria dos cargos na PCDF estão segregados aos que se autodeclararam brancos, enquanto a exclusão dos autodeclarados pretos dos quadros do serviço público é marcante. A promoção do acesso a uma diversidade de etnias aos quadros do funcionalismo público só somaria as experiências e as vivência de toda uma gama de indivíduos, tanto da PCDF quanto dos demais órgãos e entidades do funcionalismo público.

Ocorre que as ações afirmativas não foram ainda capazes de mudar essa feia realidade. A imagem da discriminação está gravada nos gráficos que ora se apresentam, não havendo como negar que a segregação reflete-se em toda as esferas da sociedade, em que a população preta e parda é desmerecida e desfavorecida no acesso aos cargos públicos ainda concentrados nas mãos

dos de etnia branca. O triste retrato de uma sociedade acometida por reflexos do racismo, mas que a promoção de medidas afirmativas tem contribuído, lentamente, é verdade, para desconstruir.

Gráfico 5: Cargos de chefias na PCDF por etnia



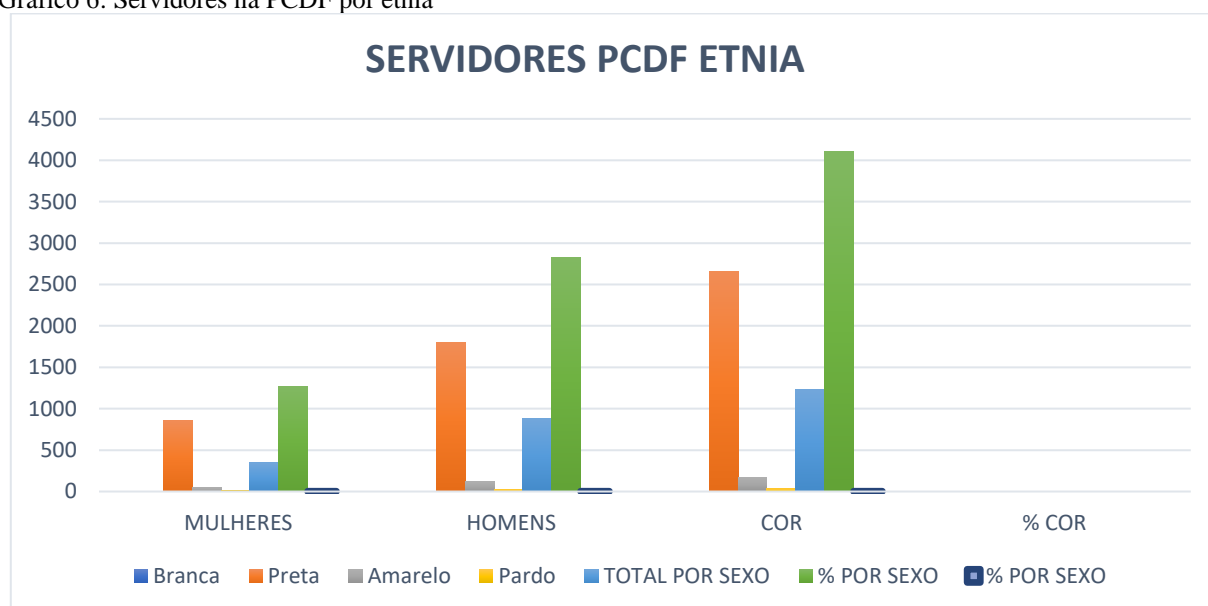
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Não se pode deixar de notar que os cargos de chefia também estão concentrados dentre os de etnia branca. Demonstra-se, assim, que os efeitos das ações afirmativas em concursos públicos estão muito distantes de alcançar o fim desejado. A segregação étnica é uma realidade difícil de se apagar, ainda mais em um país cujas raízes históricas de escravidão ainda remontam pouco mais de uma centena de anos. As marcas desse regime brutal são difíceis de deletar, e as pessoas de etnia preta, não somente são minoria no serviço público, como também são relegadas a cargos de menor relevância.

O racismo estrutural é inegável. Ainda que o termo *raça* esteja etimologicamente errôneo, pois não existem raças, mas etnias, o termo racismo está, como afirma Almeida (2018), intimamente atrelado às raízes históricas em que é utilizado. Não é por menos que em todos os países em que foi utilizada a mão de obra escrava provinda do continente Africano, há um racismo estrutural nas engrenagens da sociedade.

Almeida leciona ainda que com o Mercantilismo, o homem branco europeu foi erguido ao padrão universal de modo que todos os povos e culturas que dele destoassem eram consideradas menos evoluídas. É este o gérmen do racismo estrutural, a ideia de que o homem branco é mais “evoluído” do que aqueles que destoam de sua etnia. O gráfico abaixo expõe tais afirmações:

Gráfico 6: Servidores na PCDF por etnia

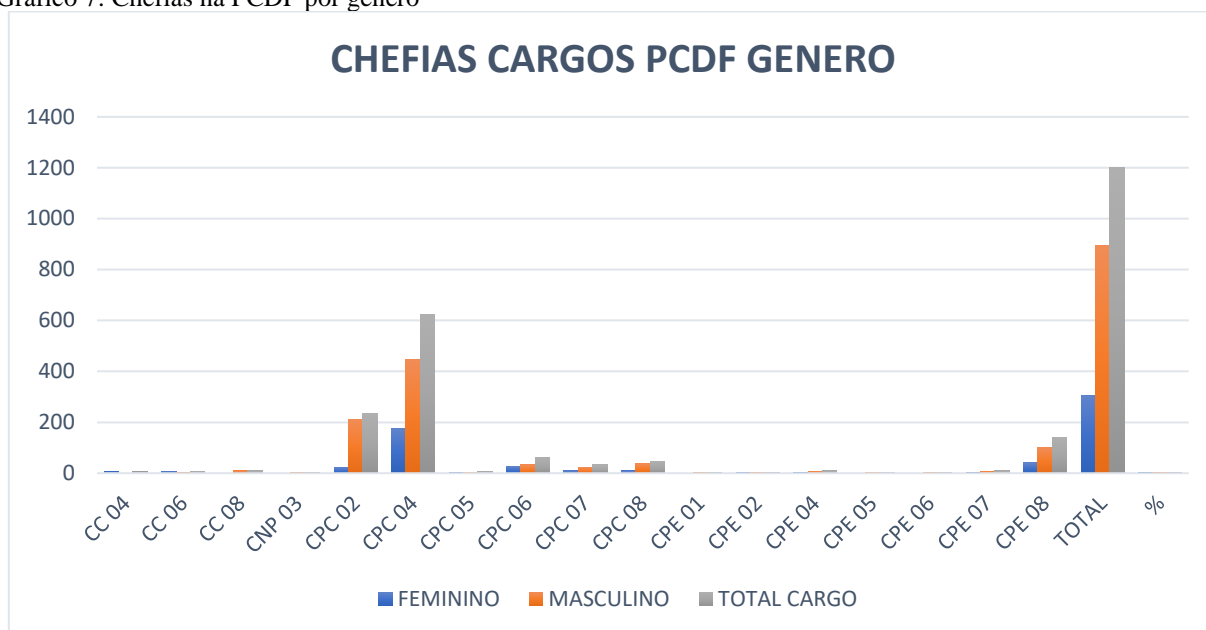


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ainda mais marcante e desigual é a segregação feminina no serviço público. Na PCDF, as mulheres não conseguem também alcançar cargos de chefia. Conforme pode-se entender a partir do gráfico infra, Tenório (2019) explica que o machismo, apesar de aparecer em atitudes e em ações individuais, possui bases materiais e ideológicas para perpetuar um sistema histórico, político, social e econômico de dominação: o patriarcado. Em resumo, o machismo é, essencialmente, uma expressão do patriarcado que se materializa nas relações interpessoais para perpetuar relações de dominação e poder via inferiorização, submissão e apropriação das mulheres.

Desta feita, compreende-se que tanto o racismo estrutural quanto o machismo têm um passado histórico que não foi totalmente suprimido. Ainda que muito se tenha realizado para minorá-los no funcionalismo, as estatísticas demonstram que há ainda um longo caminho para alcançar-se o objetivo de promover a diversidade no funcionalismo público, principalmente nos quadros da PCDF e na Secretaria de Segurança Pública do DF.

Gráfico 7: Chefias na PCDF por gênero



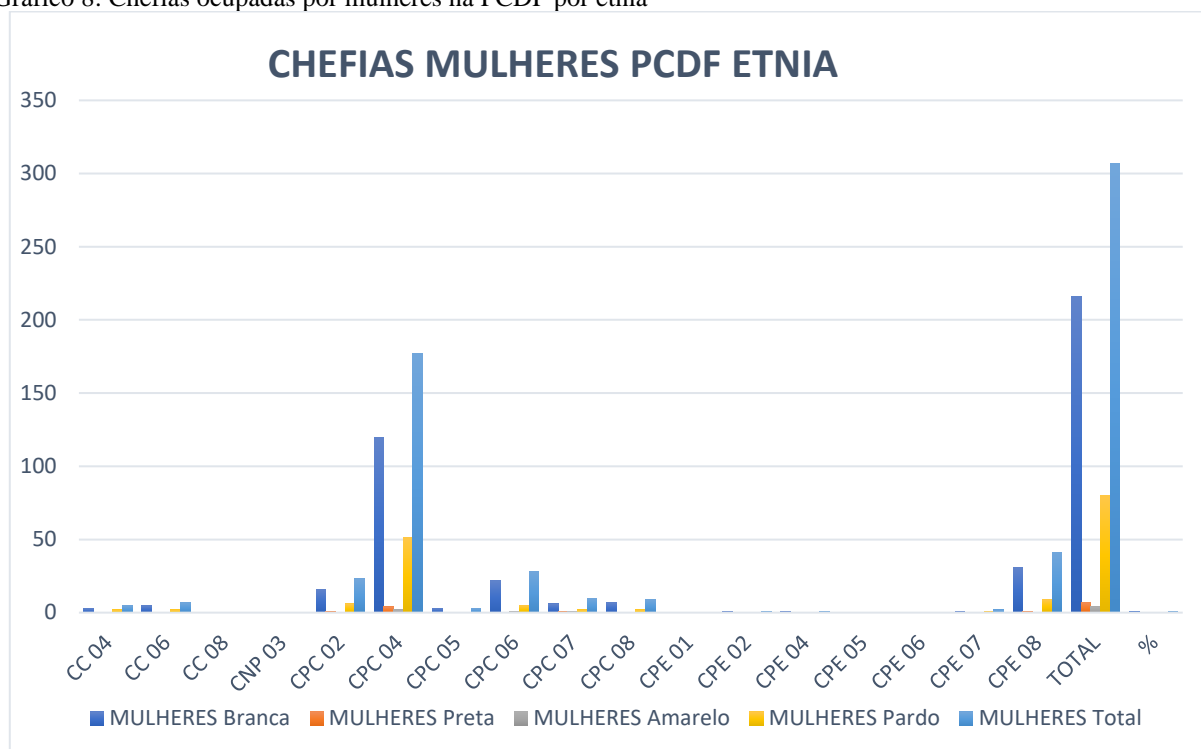
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ainda mais cruel é a realidade das mulheres que se autodeclararam pretas, que não ascendem aos cargos de chefia em uma proporção ainda maior que as mulheres de etnia branca, o que ocorre nos quadros da PCDF e também em todo funcionalismo público, onde racismo estrutural e machismo se unem numa matriz assustadora.

Para Tenório (2019), percebe-se que as mulheres são inseridas em postos de trabalho socialmente mais desvalorizados, recebem menor salário para as mesmas funções e possuem parcela de seu trabalho não remunerado: o trabalho vinculado à reprodução social de sua família, popularmente conhecido como trabalho doméstico. Toda essa desvalorização, sobrecarga física e emocional e falta de reconhecimento não acontecem por acaso, ela é totalmente funcional em uma sociedade dividida em classes sociais e estruturalmente desigual.

Não é por menos que as mulheres já sofrem discriminação para alçar cargos de chefia, quem dirá as mulheres de etnia preta, que além do preconceito por ser mulher, este é agravado por questões étnicas, o que não se pode negar quando se analisa o gráfico abaixo, em que tal binomial encontra-se bem marcante. As poucas mulheres em chefia na PCDF são, em sua maioria, brancas, e as das demais etnias, arrisca-se a dizer, são uma raridade.

Gráfico 8: Chefias ocupadas por mulheres na PCDF por etnia



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.3.4 Caracterização do perfil da amostra

A escolha de focar especificamente em pessoas negras que ocupam cargos de liderança e gestão em uma organização de segurança pública é estratégica por diversas razões. Primeiramente, permite uma análise mais precisa e aprofundada sobre as experiências, desafios e oportunidades enfrentados por pessoas negras em posições de liderança em um setor em que a presença masculina em cargos gerenciais é expressiva. Além disso, ao concentrar-se em uma organização pública, a pesquisa pode fornecer compreensões importantes sobre políticas públicas, iniciativas de inclusão e igualdade de gênero e possíveis barreiras institucionais enfrentadas por pessoas negras no ambiente de trabalho.

A seleção dos participantes foi realizada por critérios de acessibilidade e conveniência, buscando garantir a representatividade dos participantes.

Como estratégia de amostragem, foi utilizada a técnica não probabilística denominada de bola de neve, que utiliza a indicação de participantes por outros participantes. É uma técnica muito utilizada em pesquisas sociais e estudos qualitativos (Coleman, 1958; Goodman, 1961).

A escolha da amostra é fundamental para garantir que a pesquisa aborde questões relevantes e forneça contribuições significativas para o entendimento e incentivo ao acesso de pessoas negras as funções de liderança na PCDF.

Dessa forma, a amostra foi constituída por 14 participantes. No que se refere aos dados sociodemográficos, observa-se que a faixa etária dos entrevistados varia entre 30 e 50 anos. Em relação ao tempo de serviço na organização, a média foi de 15 anos, com o menor tempo registrado sendo 1 ano e o maior, 35 anos. Quanto ao tempo de ocupação em cargos de gestão, 50% dos entrevistados atuam em cargos gerenciais entre 05 e 15 anos, enquanto 50% exercem funções de liderança há um período entre 1 e 5 anos. A formação acadêmica das participantes apresenta um perfil heterogêneo, abrangendo áreas como Administração, Biblioteconomia, Direito, Economia, Contabilidade, entre outras.

3.3.5 Instrumento e técnicas de pesquisa

A pesquisa qualitativa busca explorar a maneira como um determinado grupo percebe uma questão social ou humana e o significado que atribui a essa questão (Creswell et al., 2007), o que nos permitirá investigar possíveis particularidades da liderança feminina em empresas públicas do setor de agronegócio.

Mayring (2002) aponta para a importância de reconhecer cinco princípios fundamentais do pensamento qualitativo, essenciais para a construção da base estrutural do estudo, de acordo com a figura a seguir:

Figura 2: Princípios do pensamento qualitativo

1.	•Foco primordial no entendimento do ser humano, o participante da pesquisa;
2.	•Detalhamento minucioso e abrangente do objeto de estudo;
3.	•Análise aprofundada e abrangente do objeto de estudo para alcançar uma compreensão completa;
4.	•Observação e interação com o participante no ambiente natural e cotidiano;
5.	•Justificação da aplicabilidade dos resultados da pesquisa em diferentes contextos.

Fonte: Adaptado de Mayring (2002).

3.3.5.1 Bases de dados com informações funcionais da organização pesquisada

A análise temática foi a técnica predominante empregada para identificar como determinados temas emergem nos dados coletados (Pereira, 1998). É uma abordagem qualitativa que envolve a identificação e organização de padrões recorrentes nos dados, permitindo aos pesquisadores compreenderem as principais questões e significados presentes nas informações coletadas.

Kerlinger (1973) amplia o debate ao afirmar que a análise de conteúdo representa a interseção entre observação e análise de dados. Ele a define como um método de observação no qual, ao invés de solicitar que as pessoas respondam perguntas, são obtidas as comunicações que elas já produziram, e então são feitas perguntas sobre essa comunicação. Portanto, trata-se de um método discreto ou não reativo, ou seja, é um método que não interage com os pesquisados e, dessa forma, elimina possíveis vieses iniciais.

De acordo com Krippendorff (1980), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa obter inferências válidas e replicáveis a partir dos dados, considerando o contexto em que foram coletados. Essa abordagem busca analisar o conteúdo dos dados de forma sistemática e rigorosa, permitindo identificar padrões, tendências e significados subjacentes presentes nas informações das organizações estudadas.

3.3.5.2 Entrevista semiestruturada

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas para aprofundar as questões previamente propostas, visando uma compreensão mais aprofundada. Essa abordagem oferece flexibilidade para explorar de forma mais aprofundada os temas emergentes (Marconi *et al.*, 2004), permitindo a inclusão de novas perguntas de acordo com o avanço da conversa.

Conforme Laville e Dionne (1999), a utilização da entrevista semiestruturada oferece flexibilidade na coleta de dados, permitindo uma maior abertura por parte do entrevistado e, consequentemente, respostas mais fiéis. Esse tipo de entrevista envolve uma série de perguntas que seguem um roteiro pré-definido, mas o entrevistador também pode adicionar questões de esclarecimento conforme necessário.

Ao abordarem a entrevista semiestruturada, os autores afirmam que:

A entrevista semiestruturada oferece maior amplitude na coleta dos dados, bem como uma maior organização: está não estando mais irremediavelmente presa a um documento entregue a cada um dos interrogados. Por Essa Via, A Flexibilidade Possibilita um contato mais íntimo entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo assim a exploração em

profundidade de seus saberes, bem como de suas representações, de suas crenças e valores (Laville; Dionne, 1999, p. 188-189).

Ao oferecer uma ampla gama de possibilidades na coleta de dados, essa técnica proporciona uma organização eficaz, mantendo-se sensível às particularidades de cada entrevistado. Essa abordagem é especialmente valiosa em pesquisas qualitativas, onde a compreensão profunda das experiências e perspectivas dos participantes é essencial.

Para o presente estudo, os dados precisavam refletir as percepções das pessoas de etnia negra sobre desafios, barreiras e avanços na ocupação de cargos e/ou funções de gerenciais no âmbito da PCDF. Assim, reconhecendo que a entrevista é uma via de acesso ao mundo subjetivo do participante, seus conceitos, crenças, percepções, experiências e processos manifestados pela linguagem verbal e gestual, conforme argumentam Hernández Sampieri, Fernández Colado e Baptista Lúcio (2006) e Silverman (2009). A técnica utilizada para a coleta de dados nesta pesquisa foi a entrevista semiestruturada, composta pelas questões especificadas, a seguir.

Como você avalia a representatividade de pessoas negras em cargos e/ou funções de liderança/gerência na PCDF?

Você considera que esse quantitativo é proporcional considerando o gênero e raça?

Em que tipo de cargos gerenciais, você percebe um maior percentual de pessoas negras?

Você tem conhecimento dos critérios para a ascensão na carreira na PCDF? Tais critérios são utilizados para subsidiar a promoção nas carreiras?

Você poderia falar um pouco sobre os desafios no processo de ascensão na carreira na PCDF? Poderia me explicar com detalhes? Pode exemplificar?

Você tem conhecimento das políticas relativas às cotas raciais? Poderia comentar alguns aspectos positivos e pontos de atenção relativos às cotas raciais?

Poderia explanar um pouco em medida as políticas de cotas raciais que foram/são importantes em sua trajetória profissional? E na trajetória das pessoas negras na PCDF?

Essas políticas influenciaram seu percurso de ascensão profissional na PCDF?

Você poderia me falar um pouco sobre as ações afirmativas para inclusão de negros em posições de liderança no setor de segurança pública do DF? E na PCDF?

Essas ações afirmativas são divulgadas na Instituição?

Você considera que os servidores da PCDF são incentivados a participar de ações afirmativas para inclusão de negros em cargos de liderança?

3.3.6 Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados secundários foram obtidos por meio de solicitação ao Departamento de Gestão de Pessoas, via SIC/ouvidoria e solicitação interna da organização. A entrevista foi realizada na modalidade presencial, e contemplou as seguintes etapas: inicialmente, o entrevistador fez a abertura, dando boas-vindas e agradecendo a participação. Na sequência, solicita-se que o participante fale livremente sobre sua trajetória na organização. Em seguida, a entrevista foi formalmente iniciada com a apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como dos objetivos do estudo.

3.3.7 Tratamento e Análise de Dados

A análise de conteúdo é definida como um método de pesquisa que envolve a interpretação subjetiva do conteúdo dos dados de um texto por meio de um processo sistemático de codificação e identificação de temas ou padrões (Hsieh; Shanon, 2005).

Para examinar os dados, adotou-se uma análise qualitativa descritiva, visando ordenar, investigar e interpretar os dados coletados (Reis; Reis, 2002). Existem inúmeros estudos que se enquadram nessa categoria, e uma de suas características mais proeminentes é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. De acordo com Gil (2010): Entre as pesquisas descritivas, salienta-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. (Gil, 2010, p. 27-28).

As características essenciais da pesquisa descritiva incluem: a mera descrição dos fatos, o emprego de categorias ou especificações, tanto qualitativas quanto quantitativas, e a necessidade de planejamento antecipado (Silva, 2014).

Os dados secundários do estudo serão examinados utilizando estatísticas descritivas, enquanto os relatos das entrevistas serão submetidos à análise de conteúdo. Assim, atingindo uma compreensão mais profunda de como essas pessoas de etnia negra interpretam o ambiente no qual estão inseridos (Fraser; Gondim, 2004).

As entrevistas foram transcritas e subsidiaram a estruturação de um *corpus* geral de 66 páginas e 280.104 caracteres. Na sequência, o material foi submetido a uma análise em profundidade por meio do *software* livre IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses

Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Esta análise englobou os conteúdos abordados pelos participantes entrevistados, permitindo uma análise interpretativa dos dados utilizando os princípios de Bardin (2011), para Análise de Conteúdo.

Ainda de acordo com essa autora, as técnicas de análise de conteúdo buscam atribuir sentido ou sentidos a um documento por meio da categorização de grandes enunciados e temas. Essa correlação de significados visa atender aos objetivos do estudo e gerar conhecimento, oferecendo uma perspectiva ampliada sobre o tema proposto.

Assim, foram utilizados os métodos analíticos da Análise de Similitude (AS), que permite identificar padrões e similaridades entre diferentes segmentos textuais, ajudando na compreensão de relações e associações nos dados. Ainda, apresenta uma representação gráfica que facilita a visualização pelo pesquisador das possíveis categorizações dos dados analisados, já que indica a co-ocorrência entre as palavras, e seu resultado traz indicações da conexidade entre elas (Camargo; Justo, 2013). Adicionalmente, foram elaboradas Análise Fatorial por Correspondência (AFC) e nuvens de palavras.

3.4 PRINCIPAIS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados desta pesquisa busca interpretar as informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com servidores da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), considerando o problema central do estudo: a representatividade de pessoas negras em cargos de liderança no âmbito da PCDF.

Tendo em vista que a pesquisa teve como base entrevistas semiestruturadas, as respostas dos participantes permitem compreender percepções individuais e coletivas sobre as dificuldades enfrentadas por servidores negros na instituição. Dessa forma, a análise a seguir articula os discursos dos entrevistados com os conceitos abordados no referencial teórico, permitindo identificar padrões que evidenciam a representatividade de negros em cargos estratégicos na PCDF.

Neste sentido, este capítulo está estruturado a partir dos principais eixos temáticos identificados na entrevista: a presença de negros nos cargos de chefia, os desafios enfrentados para ascensão na carreira e a efetividade das políticas afirmativas para inclusão racial na PCDF. Cada seção busca não apenas apresentar as falas dos participantes, mas também confrontá-las com dados teóricos que elucidam a manutenção das desigualdades raciais dentro da instituição.

Os relatos dos entrevistados 2 e 3 complementam as informações ilustradas na Nuvem de Palavras: Entrevistado 2: "Tem até dificuldade de lembrar, não só aqui na delegacia, mas na polícia em geral, de alguma pessoa negra no cargo de liderança. Consigo lembrar no CFP, um dos coordenadores, mas, fora isso, estou tentando lembrar e não estou conseguindo."; e Entrevistado 3: "Das experiências que eu tive, é inexistente. Eu não conheço um negro chefe. São poucos negros. Se existem, são poucos. Se existem, são poucos."

Esses relatos corroboram com as discussões teóricas de Cordeiro e Amaro (2020), que destacam a existência de barreiras institucionais que dificultam a ascensão de servidores negros nos órgãos públicos, reforçando a perpetuação do racismo estrutural e a sub-representação dessa população em posições de liderança. De acordo com Moreira (2016), a reprodução de estereótipos e a ausência de políticas efetivas de inclusão são elementos que limitam a diversidade racial dentro das instituições, resultando em um ciclo de desigualdade que dificulta a mobilidade profissional de servidores negros.

Além disso, a marginalização histórica da população negra no mercado de trabalho, conforme apontado por Gonzalez e Hasenbalg (1983), tem implicações diretas no contexto da segurança pública, onde a hierarquia institucional e os mecanismos de recrutamento e promoção tendem a privilegiar grupos historicamente dominantes. Como enfatizado por Costa (2018), a implementação da Lei 12.990/2014, que reserva 20% das vagas para negros em concursos públicos, representa um avanço, mas não é suficiente para garantir a equidade dentro das instituições, pois os desafios continuam na progressão de carreira e na ocupação de cargos estratégicos.

A palavra "não", que aparece com grande frequência, indica um predomínio de narrativas negativas e barreiras estruturais enfrentadas pelos entrevistados, reforçando as dificuldades de ascensão e de reconhecimento profissional dentro da PCDF. Além disso, termos como "cota" e "representatividade" sugerem que a política de ações afirmativas é um ponto central nas discussões, ainda que sua efetividade seja questionada pelos entrevistados.

Os fragmentos de relatos das narrativas dos Entrevistados 4 e 5 subsidiam a compreensão mais abrangente acerca dessas questões:

Entrevistado 4:

Já começa com a base educacional, que é bem de família pobre. Eu sou uma das primeiras formandas da minha família, ou a primeira a almejar um cargo público. (...) Então a gente já tira a dificuldade daí. Aquela base familiar, a base educacional também não foi boa, então eu enfrentei muita dificuldade. Você entende que sua base educacional não foi suficiente e precisa de mais recursos para compensar isso.

Entrevistado 5:

Eu sempre senti essa diferença na minha vida profissional. Trabalhei na área privada por dez anos antes de entrar na PCDF e percebia que, para conseguir oportunidades melhores, eu precisava 'se encaixar' em um padrão esperado. Muitas vezes ouvi comentários sobre meu cabelo, meu jeito de falar. Quando você está dentro das características negras, sente a dificuldade de engajar no mercado de trabalho.

Os relatos evidenciam como os desafios estruturais enfrentados pelos servidores negros da PCDF vão além do ingresso na instituição e afetam diretamente suas trajetórias profissionais. Segundo Carneiro (2005), o racismo estrutural manifesta-se na forma de desigualdades persistentes, que limitam o acesso de pessoas negras a oportunidades de ascensão profissional mesmo quando possuem qualificação para isso. A baixa representatividade em cargos de liderança, apontada pelos entrevistados, confirma os estudos de Hasenbalg e Silva (1999), que argumentam que as hierarquias institucionais ainda reproduzem padrões de exclusão racial, especialmente em setores tradicionalmente ocupados por brancos.

A política de cotas, cabe destacar, ainda que fundamental para aumentar o ingresso de negros na PCDF, é percebida como insuficiente para garantir uma trajetória igualitária. Como aponta Munanga (2019), as ações afirmativas representam um passo inicial, mas devem ser acompanhadas por políticas institucionais que garantam a permanência e o desenvolvimento profissional dos cotistas. O depoimento do Entrevistado 5 ilustra essa preocupação ao destacar que, mesmo após o ingresso, ainda há barreiras sutis e exigências de conformidade a um modelo institucional que desconsidera a diversidade racial.

Dessa forma, a nuvem de palavras serve como um reflexo das percepções coletivas, demonstrando que a baixa presença de negros nos cargos de liderança não é apenas uma questão estatística, mas um fator que impacta diretamente nas experiências desses servidores em sua trajetória profissional.

A Análise Fatorial de Correspondência (AFC) é uma técnica estatística utilizada para identificar padrões de associação entre palavras dentro de um *corpus* textual, organizando as informações em eixos que refletem agrupamentos temáticos mais amplos. O *software* Iramuteq, utilizado nesta pesquisa, processou as respostas dos entrevistados e distribuiu os termos conforme sua frequência e proximidade semântica, permitindo visualizar como os discursos estruturam-se em diferentes dimensões. No gráfico gerado, as palavras mais próximas compartilham uma relação significativa dentro das falas dos participantes, enquanto aquelas mais afastadas possuem menor

políticas institucionais que incentivem a inclusão racial nos processos de promoção e gestão. Esse cenário reforça a existência de barreiras estruturais que dificultam o acesso de pessoas negras a cargos de chefia, tornando a liderança institucional predominantemente branca.

Os fragmentos de relatos dos entrevistados 12 e 13 subsidiam a compreensão mais abrangente dessas questões:

Entrevistado 12:

Delegados Chefes mesmo são poucos, mas, às vezes, a gente encontra. Antigamente, a gente não encontrava. Pelo menos, eu tenho essa percepção. Essa sua percepção também? É, porque a primeira vez que eu vi, quando eu vi esse delegado, era uma entrevista numa situação de racismo que ele sofreu. Porque Delegado Chefe é raro a gente ver.

E entrevistado 13:

Se nós fizemos uma pesquisa, em poucos estados, até hoje, nós tivemos uma delegada geral mulher. E isso não é só na polícia civil. Isso nós também temos nas outras forças de segurança. Quantas mulheres conseguiram chegar ao cargo de zero um de uma instituição? (Delegada Geral ou Comandante). E se conseguiram chegar, quantas são negras?

Esses relatos evidenciam que a ascensão de servidores negros na PCDF é um fenômeno raro, e a liderança institucional permanece predominantemente branca. De acordo com Hasenbalg e Silva (1999), essa realidade decorre da reprodução histórica das desigualdades raciais dentro das instituições públicas, onde a meritocracia formal não leva em conta as desigualdades estruturais que afetam a trajetória profissional da população negra. Além disso, como argumenta Almeida (2018), a ausência de lideranças negras em posições estratégicas perpetua a ideia de que esses espaços não são acessíveis, reforçando um ciclo de exclusão que desestimula novos ingressantes negros a aspirarem a cargos de chefia.

O impacto da ausência de políticas institucionais voltadas à promoção de servidores negros também é destacado nos estudos de Carneiro (2005), que aponta que a falta de mecanismos concretos de incentivo à inclusão racial impede que as ações afirmativas tenham um impacto real na hierarquia organizacional. Embora a Lei 12.990/2014 tenha sido um marco na reserva de vagas para negros em concursos públicos, sua implementação sem estratégias complementares resulta em um sistema que permite o ingresso, mas não assegura equidade na progressão de carreira. Os relatos dos entrevistados evidenciam que, mesmo após a entrada na PCDF, os servidores negros continuam enfrentando obstáculos que dificultam sua ascensão, reforçando a necessidade de

políticas específicas que garantam maior equidade na promoção de lideranças negras dentro da instituição.

No quadrante superior esquerdo, palavras como "cota", "concurso", "mulher", "vaga", "política", "ação afirmativa" e "beneficiar" apontam para a importância da implementação e dos efeitos das cotas raciais nos concursos públicos. As narrativas nesse eixo sugerem que, embora as cotas tenham contribuído para o ingresso de pessoas negras na PCDF, elas não têm garantido, necessariamente, a ocupação de cargos de liderança por esses servidores. Os entrevistados mencionam a necessidade de um acompanhamento mais eficaz dessas políticas ao longo da trajetória profissional dos cotistas, garantindo que a inclusão inicial não seja anulada por processos internos que dificultam sua progressão na carreira.

Esses relatos demonstram que, embora as cotas tenham ampliado o acesso da população negra ao serviço público, elas ainda não asseguram a mobilidade profissional necessária para transformar a estrutura organizacional. Como apontam Santos e Nogueira (2021), a simples inserção de indivíduos negros em instituições historicamente brancas não é suficiente para garantir equidade, pois as barreiras institucionais persistem, impedindo a ascensão desses profissionais. O estudo de Munanga (2019) reforça essa ideia ao afirmar que a efetividade das ações afirmativas só pode ser alcançada quando há um monitoramento contínuo e políticas de permanência que assegurem equidade na progressão de carreira.

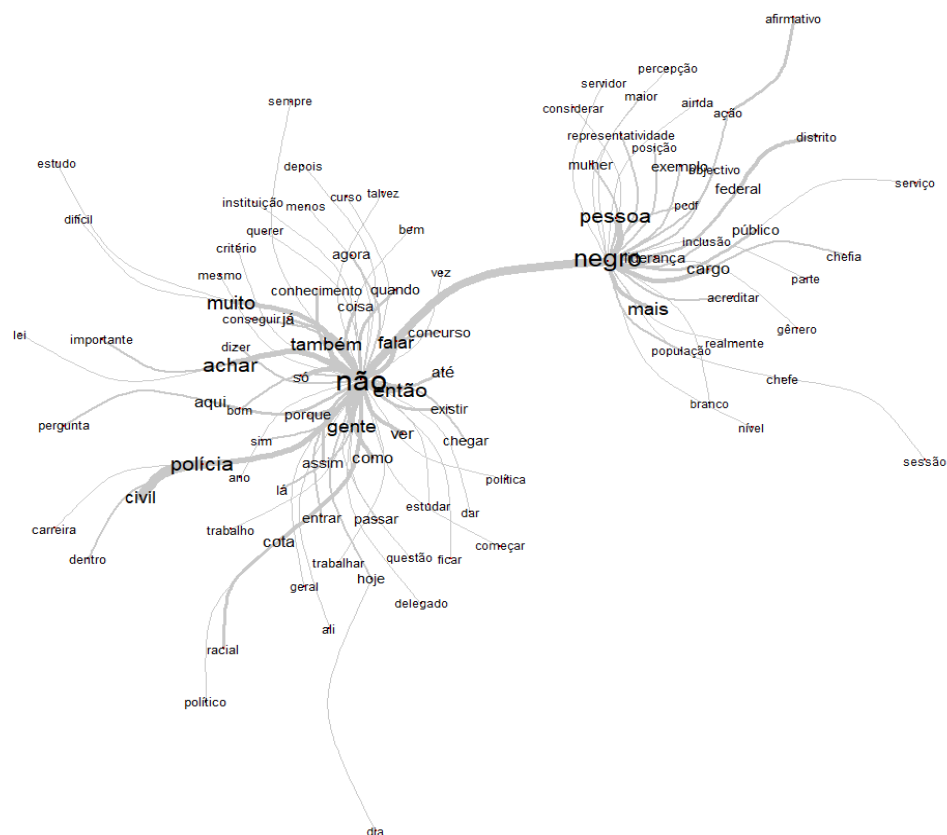
A percepção dos entrevistados também dialoga com os apontamentos de Hasenbalg e Silva (1999), que destacam que a ascensão profissional de negros é dificultada por mecanismos institucionais implícitos, que favorecem a manutenção das desigualdades raciais mesmo após o ingresso em carreiras públicas. O fato de os cotistas continuarem enfrentando obstáculos após a aprovação no concurso público evidencia a necessidade de políticas complementares, tais como programas de capacitação, mentorias e mecanismos que garantam maior transparência nos processos de promoção. O quadrante inferior esquerdo, por sua vez, reúne termos como "estudar", "trabalho", "curso", "faculdade", "pai", "mãe", "escola", "dinheiro", "condição", "família" e "conciliar", destacando os desafios socioeconômicos enfrentados por pessoas negras no acesso ao serviço público. Os relatos sugerem que a necessidade de trabalhar desde cedo e a falta de suporte educacional dificultam a preparação adequada para os concursos públicos, tornando a competição desigual. Esse eixo reforça a importância de considerar as desigualdades estruturais como um fator determinante para a baixa presença de servidores negros em cargos de prestígio dentro da PCDF.

Por fim, no quadrante inferior direito, palavras como "perceber", "político", "gestão", "diretor", "tomador de decisão", "analisar", "critério", "governo" e "objetivo" remetem à percepção dos entrevistados sobre a atuação do governo e da administração pública na promoção da diversidade. O debate nesse eixo sugere que há uma preocupação com a falta de transparência nos processos de promoção dentro da PCDF e com a ausência de critérios claros para garantir a ascensão de servidores negros a cargos de comando.

A análise desses eixos evidencia como os discursos dos entrevistados giram em torno de três grandes temáticas centrais: a dificuldade de ascensão profissional de servidores negros na PCDF, os desafios socioeconômicos que limitam o acesso de pessoas negras ao serviço público e a percepção de que as políticas afirmativas são insuficientes para garantir maior diversidade nos cargos de liderança. O gráfico da Análise Fatorial de Correspondência reforça que a segregação estrutural dentro da PCDF não se limita ao ingresso de servidores negros, mas se estende ao longo de toda a carreira, dificultando seu acesso a posições de tomada de decisão. Dessa forma, os dados obtidos reforçam a necessidade de aprimoramento das políticas de inclusão racial dentro da instituição, garantindo não apenas o ingresso de servidores negros, mas também sua permanência e progressão na hierarquia organizacional.

A rede de coocorrências de palavras, gerada pelo *software* Iramuteq, permite identificar quais termos foram mencionados com maior frequência e de que forma estão relacionados no discurso dos entrevistados. Esse tipo de análise possibilita visualizar conexões semânticas entre palavras, destacando agrupamentos que refletem os temas mais recorrentes nas falas dos participantes. No gráfico, os termos centrais possuem maior número de conexões, indicando sua relevância no discurso, enquanto palavras periféricas aparecem menos frequentemente e com menor associação entre si. As linhas que conectam os termos representam a proximidade entre eles, sendo mais espessas quando há uma coocorrência mais forte.

Figura 5: Rede de ocorrências de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise da rede de ocorrências evidencia dois grandes núcleos temáticos que organizam as falas dos entrevistados. O primeiro núcleo, composto por palavras como "não", "então", "gente", "achar", "falar" e "também", sugere que os entrevistados expressaram percepções e reflexões sobre a presença de negros em cargos de liderança na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF). O termo "não", que aparece de maneira central e bastante conectada a outros termos, indica que as falas trouxeram muitas negações, o que reforça a percepção de ausência ou dificuldade de acesso a esses espaços. Expressões como "gente", "achar", "falar" e "também" sugerem que os entrevistados descreveram experiências pessoais e avaliaram criticamente a realidade institucional.

Conforme argumenta o Entrevistado 07, a maioria dos servidores negros em cargos de chefia ocupam um cargo intermediário, que são um misto entre gestão e execução, e a alta cúpula, os tomadores de decisão, fica a cargo de servidores brancos. O Entrevistado 08, ao responder à indagação de em qual nível teriam mais pessoas pardas e pretas ocupando cargos de chefia, foi

enfático ao dizer: “No nível mais abaixo, nos níveis de chefia, que exercem uma certa liderança, mas que, na verdade, estão ali mais como elementos de execução do que propriamente de um gestor”. “E já na alta cúpula, a gente já percebe que é o inverso, você não vê tanto negro ali exercendo o cargo de gestão da alta cúpula. Então, parece que a pirâmide fica invertida. Para chegar à alta cúpula, realmente só me parece pessoas brancas”.

O segundo núcleo, por sua vez, é formado por palavras como "negro", "pessoa", "cargo", "liderança" e "mais", indicando que o debate esteve fortemente relacionado à estrutura hierárquica da PCDF e à inserção de pessoas negras nesses espaços. Tendo em vista que palavras como "representatividade", "posição", "exemplo" e "político" aparecem associadas a esse núcleo, percebe-se que os entrevistados compreendem a baixa ocupação de cargos estratégicos por negros como um problema que vai além da experiência individual, estando relacionado à estrutura institucional e às políticas públicas voltadas para inclusão, conforme argumenta o Entrevistado 7:

Eu acho completamente válido e necessário [as políticas de inclusão]. Justamente pelo que eu falei. Quando você vai frequentando ambientes corporativos mais altos, é difícil de você ver negro. E eu vi uma pesquisa uma vez que mostrava fotos de pessoas brancas e negras na mesma situação. Por exemplo, lavando louça: a mulher branca as pessoas apontavam que era dona de casa. A negra era empregada. O homem de terno branco era empresário. O negro de terno era segurança. Isso mostra como a percepção da sociedade já está moldada para nos colocar em posições inferiores. E isso se reflete dentro da PCDF. Você não vê negros em cargos estratégicos. A gente percebe que a nossa cor ainda define quais posições podemos ocupar. Isso é um problema que não é só individual, é estrutural.

A relação entre os dois núcleos indica que, por um lado, os entrevistados expressam frustração e descrença quanto à presença de negros em posições de liderança e, por outro, reconhecem que a questão envolve políticas institucionais e mecanismos de promoção dentro da PCDF. A forte conexão entre "não" e "negro" sugere que muitas falas destacam a ausência de representatividade, enquanto a associação entre "cargo", "liderança" e "político" aponta para a percepção de que esse fenômeno não ocorre de forma aleatória, mas é resultado de um contexto institucional que dificulta o acesso de servidores negros a posições de comando.

Dessa forma, a análise da rede de coocorrências reforça os achados anteriores da pesquisa, demonstrando que a dificuldade de ascensão profissional dos negros na PCDF não se deve apenas a barreiras individuais, mas a fatores estruturais que limitam o acesso a cargos estratégicos. Os discursos dos entrevistados evidenciam tanto a percepção de que existem obstáculos no percurso profissional quanto a compreensão de que esses desafios são resultado da forma como a instituição organiza seus processos de promoção.

Já a rede de coocorrências segmentada por comunidades, gerada pelo *software* Iramuteq, permite visualizar como os discursos dos entrevistados estão organizados em agrupamentos temáticos. Essa técnica analisa a proximidade entre palavras dentro do *corpus* textual, identificando conexões frequentes entre os termos. No gráfico, as cores representam diferentes grupos de palavras que compartilham um significado relacionado, enquanto a espessura das conexões indica a força com que os termos aparecem juntos nos relatos. Tendo em vista que a segmentação da rede evidencia padrões de associação entre palavras, a análise desse resultado contribui para a compreensão das temáticas mais relevantes para os entrevistados.

3.4.1 Representatividade de negros em cargos de liderança na PCDF

A representatividade de pessoas negras em cargos de liderança dentro da Polícia Civil do Distrito Federal foi uma das primeiras questões abordadas nas entrevistas. Os participantes relataram que a presença de negros em funções estratégicas da PCDF é mínima e que, quando ocorre, está concentrada em cargos operacionais ou de menor poder de decisão. Esse cenário é percebido tanto por servidores mais experientes quanto por aqueles que ingressaram recentemente na instituição. Por um lado, a percepção da baixa representatividade se evidencia na dificuldade dos entrevistados em citar exemplos de pessoas negras ocupando cargos de chefia dentro da corporação. O participante 01 disse:

Eu tenho pouco tempo de polícia. Só trabalhei aqui na nessa DP, então, acaba que existe essa limitação na minha resposta. Mas eu considero baixa até então. Considerando o cenário proporcional, é proporcional considerando a raça das pessoas e gênero, o Distrito Federal deve ter 50 por cento de negros.

O entrevistado 11 relatou a mesma dificuldade ao tentar lembrar de figuras negras em posições estratégicas na instituição, dizendo: "Eu avalio hoje que tem muito poucos negros ocupando cargos de liderança dentro da Polícia Civil como um todo. Não só como liderança, até servidores negros mesmo, são bem poucos".

Essas respostas indicam que a ausência de representatividade negra nos cargos de chefia da PCDF não se trata de um fenômeno isolado ou circunstancial, mas sim de um padrão que se repete na estrutura organizacional da instituição. Conforme argumenta Almeida (2018), a baixa ocupação de cargos de liderança por pessoas negras nas instituições públicas brasileiras é um reflexo direto do racismo estrutural, que opera na sociedade de forma sistêmica e dificulta a

ascensão de grupos historicamente marginalizados. O relato de entrevistado 08 diz que a distribuição de cargos na PCDF retrata a sociedade brasileira:

Então, levando em consideração o contexto social histórico do Brasil, a Polícia Civil é um reflexo dessa sociedade e eu acho realmente ainda que essas funções de liderança e gerência ainda são insuficientes e desiguais, levando em consideração a quantidade de negros que exercem atividade policial em tais de funções.

Dessa forma, os dados obtidos demonstram que, embora a população negra represente aproximadamente metade dos habitantes do Distrito Federal, esse percentual não se reflete na composição dos quadros superiores da PCDF. Essa discrepância evidencia o fenômeno da segregação racial institucional, em que grupos racializados são limitados ao exercício de funções operacionais e afastados das posições de comando e tomada de decisão.

Além da percepção geral sobre a ausência de negros em posições de liderança, os entrevistados também indicaram que, dentro da hierarquia da PCDF, a presença de servidores negros se restringe, majoritariamente, aos cargos operacionais. Um dos entrevistados exemplificou essa realidade ao afirmar: "Se eu fosse chutar, seria no primeiro nível que você falou, ali na chefia do plantão". Esse padrão demonstra que, mesmo quando há presença de servidores negros em cargos gerenciais, esses cargos costumam ser de menor prestígio dentro da estrutura organizacional. Essa segregação de funções dentro da corporação está diretamente relacionada ao conceito de "tetos de vidro" que, conforme aponta Carneiro (2020), se refere às barreiras invisíveis que impedem a ascensão de determinados grupos sociais a posições de maior influência. O fenômeno dos tetos de vidro pode ser observado na própria estrutura hierárquica da PCDF, onde servidores negros encontram dificuldades para alcançar cargos de liderança mesmo após ingressarem na instituição por meio de concursos públicos.

Por outro lado, a ausência de negros em posições de poder dentro da PCDF também se relaciona com a falta de ações institucionais que promovam a inclusão racial nos cargos de chefia. Um dos entrevistados foi questionado sobre a existência de ações afirmativas voltadas para a promoção de servidores negros dentro da corporação e respondeu: "Eu nunca ouvi falar de ações afirmativas dentro da instituição". Esse depoimento reforça o argumento de que, mesmo em um contexto onde políticas de cotas vêm sendo aplicadas para ingresso em concursos públicos, não há um acompanhamento dessas medidas ao longo da trajetória profissional dos servidores negros.

Tendo em vista que a representatividade é um elemento importante para a construção de um ambiente institucional mais diverso e democrático, a baixa presença de negros em cargos de

liderança na PCDF também impacta a forma como novos servidores negros percebem suas possibilidades de crescimento dentro da organização. Conforme destacou um dos entrevistados: "Quando você olha para cima e não vê ninguém como você, parece que ali não é um lugar para você". Esse tipo de percepção reforça os argumentos de Santos (2017), que aponta que a ausência de representatividade negra em cargos estratégicos pode gerar um efeito desmotivador entre os servidores negros, dificultando ainda mais sua permanência e ascensão dentro da instituição. Dessa forma, a baixa ocupação de cargos de liderança por servidores negros na PCDF não apenas reflete uma desigualdade estrutural, mas também contribui para a sua reprodução, perpetuando um ciclo de exclusão institucional.

Portanto, a análise dos depoimentos evidencia que a representatividade de negros nos cargos de chefia da PCDF é baixa e desproporcional à composição racial da população do Distrito Federal. Além disso, a ausência de políticas afirmativas voltadas para a promoção de servidores negros dentro da instituição agrava esse quadro, dificultando ainda mais a inclusão racial nas posições de liderança. A falta de representatividade impacta tanto a percepção dos servidores negros sobre suas oportunidades de ascensão quanto a visão da sociedade sobre a capacidade dessas instituições de refletirem a diversidade da população que atendem.

3.4.2 Desafios na ascensão profissional de servidores negros

A trajetória profissional de servidores negros na Polícia Civil do Distrito Federal é marcada por desafios que dificultam sua ascensão dentro da instituição. Os relatos obtidos nas entrevistas demonstram que tanto os critérios formais de promoção quanto as condições socioeconômicas prévias influenciam diretamente as possibilidades de crescimento desses servidores.

Por um lado, há um desconhecimento significativo por parte dos entrevistados sobre os critérios necessários para ocupar cargos de chefia dentro da corporação. Esse fator sugere a existência de um processo de ascensão que não é amplamente divulgado entre os servidores, o que pode contribuir para a manutenção de um grupo reduzido de indivíduos em posições estratégicas. Por outro lado, as condições desiguais de acesso ao serviço público, que incluem fatores como escolarização deficiente e necessidade de conciliar trabalho e estudo, também dificultam que servidores negros alcancem posições mais elevadas dentro da hierarquia institucional. Neste sentido, este tópico apresenta uma análise sobre os desafios enfrentados por servidores negros para progredir na carreira policial. A discussão é organizada em dois eixos principais: os critérios

utilizados para ascensão na hierarquia da PCDF e os obstáculos estruturais que dificultam a preparação e o ingresso de pessoas negras no serviço público.

3.4.2.1 Critérios Objetivos e Subjetivos na Promoção de Carreira

A progressão profissional dentro da Polícia Civil do Distrito Federal, como em outras instituições públicas, segue regras e critérios que deveriam ser transparentes para todos os servidores. Entretanto, os relatos dos entrevistados demonstram que muitos deles desconhecem os requisitos necessários para alcançar posições de liderança. Um dos participantes afirmou: "Eu desconheço. Não sei quais são os critérios para ocupar um cargo de chefia". Esse depoimento reforça a percepção de que a ascensão profissional na PCDF não se dá apenas por meio de critérios objetivos, mas também envolve aspectos subjetivos que dificultam o acesso de determinados grupos a cargos estratégicos.

Tendo em vista que a progressão na carreira pública deve seguir normativas e regulamentos internos, a falta de clareza sobre esses processos pode gerar um ambiente de incerteza entre os servidores. Conforme argumenta Carvalho (2018), quando os critérios de ascensão não são amplamente divulgados, há uma tendência de que cargos de liderança sejam ocupados por um grupo restrito de indivíduos que possuem acesso privilegiado a informações institucionais. Dessa forma, o desconhecimento relatado pelos entrevistados pode indicar que há pouca transparência na definição de quem será promovido, o que tende a prejudicar servidores negros, uma vez que eles historicamente enfrentam dificuldades de inserção em redes de influência dentro das corporações públicas.

A percepção dos entrevistados também sugere que há uma diferenciação entre os critérios objetivos, que são aqueles formalmente descritos nos regulamentos internos da instituição, e os critérios subjetivos, que envolvem aspectos informais da progressão na carreira. Um dos participantes apontou que os critérios objetivos são conhecidos, mas que a indicação para cargos de chefia pode seguir uma lógica distinta: "A progressão na carreira é baseada no tempo de serviço e na realização de cursos, mas, na prática, eu vejo que o que realmente conta é a relação que você tem com quem toma as decisões". Esse depoimento reforça a argumentação de Muniz (2020) sobre a existência de barreiras invisíveis que limitam o acesso de determinados grupos a cargos de chefia, dificultando o avanço de servidores negros dentro das instituições.

Dessa forma, a presença de critérios subjetivos no processo de ascensão na carreira pode dificultar que servidores negros alcancem posições de liderança, uma vez que, historicamente, esse grupo tem menor inserção em redes de influência e em espaços de decisão. Conforme aponta Lima (2017), as relações interpessoais desempenham um papel importante na ascensão profissional, e a falta de diversidade nos quadros de liderança das instituições tende a reforçar ciclos de exclusão. Esse fenômeno pode ser observado na PCDF, onde os próprios servidores apontam que as decisões sobre promoções não seguem apenas critérios formais, mas também envolvem aspectos informais que dificultam a entrada de novos perfis nos cargos de chefia.

Portanto, os relatos dos entrevistados indicam que a promoção dentro da PCDF não ocorre de maneira totalmente objetiva, o que pode dificultar a ascensão de servidores negros na hierarquia institucional. A falta de clareza sobre os critérios de progressão, somada à predominância de redes de influência que favorecem determinados perfis, contribui para a manutenção de um cenário em que a representatividade negra nos cargos de chefia continua reduzida.

3.4.2.2 Desigualdade de Oportunidades no Acesso ao Serviço Público

Além dos desafios internos à carreira policial, a trajetória profissional de servidores negros também é impactada pelas desigualdades estruturais que dificultam seu acesso ao serviço público. Os relatos obtidos na pesquisa indicam que a origem socioeconômica é um fator determinante para a preparação de candidatos para concursos públicos, o que acaba afetando a diversidade racial nas instituições públicas. Por um lado, servidores que tiveram acesso a melhores condições de estudo reconhecem que essa vantagem foi decisiva para sua aprovação no concurso. Um dos entrevistados destacou: "Eu tive a oportunidade de estudar para concursos porque minha família tinha uma condição melhor, mas sei que para quem trabalha o dia todo, é muito mais difícil". Esse depoimento evidencia que a realidade de muitos candidatos negros é marcada pela necessidade de conciliar trabalho e estudo, o que reduz as chances de aprovação em seleções altamente competitivas.

Conforme argumenta Oliveira (2019), a preparação para concursos públicos exige dedicação integral, acesso a materiais de qualidade e possibilidade de frequentar cursos preparatórios. Entretanto, a desigualdade socioeconômica faz com que a maioria dos candidatos negros tenha que trabalhar enquanto estuda, o que compromete seu desempenho nas provas e reduz suas chances de aprovação. Esse cenário contribui para a baixa representatividade de servidores

negros em órgãos públicos, pois as dificuldades enfrentadas durante a preparação resultam em um menor número de aprovados nos certames.

Outro aspecto importante apontado pelos entrevistados é a falta de políticas de suporte para candidatos negros durante sua trajetória educacional. Um dos participantes relatou: "Na faculdade, eu fui cotista. Isso me ajudou muito, mas quando saí de lá, percebi que não havia políticas para me apoiar na preparação para concursos públicos". Esse relato indica que, embora existam políticas afirmativas para ingresso no ensino superior, há uma lacuna de iniciativas que garantam a continuidade da inclusão de pessoas negras em cargos públicos de maior prestígio.

Tendo em vista que as desigualdades educacionais impactam diretamente as oportunidades profissionais de indivíduos negros, Carneiro (2021) defende que políticas afirmativas deveriam ser ampliadas para além do acesso à universidade, contemplando também ações que garantam a equidade no ingresso e na progressão na carreira pública. Dessa forma, a ausência de suporte para candidatos negros durante a preparação para concursos contribui para a perpetuação de um cenário em que a maior parte dos servidores que ocupam cargos estratégicos pertence a grupos historicamente privilegiados.

3.4.3 Percepção sobre as Cotas Raciais na PCDF

As políticas de cotas raciais no Brasil foram implementadas com o objetivo de reduzir desigualdades históricas e garantir maior inclusão da população negra em espaços acadêmicos e profissionais. Na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), a reserva de vagas para candidatos negros tem possibilitado o ingresso de um número significativo de servidores negros, representando uma medida importante para a diversificação dos quadros institucionais. Entretanto, os relatos dos entrevistados indicam que, embora as cotas tenham sido determinantes para a entrada na instituição, seu impacto na ascensão profissional ainda é limitado. Neste sentido, este tópico analisa a percepção dos servidores negros da PCDF sobre as cotas raciais, organizando a discussão em dois eixos principais: o impacto positivo da política no ingresso, mas não na progressão na carreira, e a representatividade como fator de inspiração para novas gerações. A análise evidencia que, apesar do avanço proporcionado pelo sistema de cotas, a ausência de mecanismos que garantam a ascensão dos servidores negros dentro da instituição limita a efetividade dessas ações afirmativas.

3.4.3.1 Impacto Positivo das Cotas no Ingresso, mas Não na Ascensão

A implementação das cotas raciais possibilitou que muitos servidores negros ingressassem na Polícia Civil do Distrito Federal. Entre os entrevistados, diversos relataram que a reserva de vagas foi um fator determinante para sua aprovação no concurso. No entanto, há um consenso de que essa política não se reflete na ocupação de cargos estratégicos dentro da instituição. Um dos participantes afirmou: "Eu fui cotista na universidade e também no concurso, mas quando entro na instituição, parece que a cota desaparece". Esse depoimento sugere que, embora a política de cotas tenha sido eficaz para possibilitar o ingresso desses servidores, sua influência não se estende para os processos internos de promoção. Dessa forma, a estrutura institucional continua reproduzindo padrões históricos de exclusão, nos quais os servidores negros permanecem restritos a funções operacionais e enfrentam dificuldades para alcançar posições de liderança.

A partir dessa percepção, torna-se necessário questionar a efetividade das cotas quando limitadas apenas ao ingresso na carreira pública. Conforme argumenta Silva (2019), políticas afirmativas devem abranger não apenas a entrada no serviço público, mas também garantir a equidade na progressão funcional. Sem mecanismos que assegurem a ascensão profissional dos servidores negros, a desigualdade dentro das instituições tende a se perpetuar, pois a ocupação de cargos estratégicos permanece restrita a grupos historicamente privilegiados.

Outro entrevistado reforçou essa perspectiva ao afirmar: "Parece que, depois que você entra, você tem que se virar sozinho. Não há um acompanhamento, um suporte ou qualquer tipo de incentivo para que os cotistas possam crescer dentro da instituição". Esse relato indica que, apesar do avanço representado pela reserva de vagas, a falta de políticas internas voltadas à promoção de servidores negros dificulta sua ascensão na hierarquia institucional. Neste sentido, Carneiro (2020) destaca que políticas afirmativas eficazes devem considerar não apenas a representatividade numérica, mas também a inclusão estrutural dos grupos beneficiados. Ou seja, para que as cotas tenham um impacto real na transformação das instituições, é necessário que existam ações complementares que possibilitem a equidade nas oportunidades de crescimento. Sem isso, há o risco de que as cotas sejam vistas apenas como uma medida paliativa, sem promover mudanças estruturais na distribuição de poder dentro das organizações.

Portanto, os relatos dos entrevistados evidenciam que, embora a política de cotas tenha ampliado o acesso de pessoas negras à PCDF, sua ausência nos processos de ascensão profissional limita a transformação efetiva da estrutura institucional. A permanência de um quadro de liderança

predominantemente branco reforça a necessidade de políticas que garantam não apenas o ingresso de servidores negros, mas também sua progressão na carreira.

3.4.3.2 Representatividade e Inspiração para Novas Gerações

A presença de profissionais negros na Polícia Civil do Distrito Federal também é percebida pelos entrevistados como um fator de impacto para a sociedade, especialmente para crianças e jovens negros que passam a enxergar essas posições como possíveis. A representatividade dentro das instituições públicas tem o potencial de modificar a percepção coletiva sobre as possibilidades de ascensão social e profissional da população negra, funcionando como um incentivo para que novas gerações busquem ocupar esses espaços. Essa perspectiva foi expressa por um dos entrevistados ao afirmar: "Eu acho que um policial negro, um juiz negro, um médico negro, tudo isso inspira outras pessoas a acreditarem que é possível". Esse relato sugere que a visibilidade de profissionais negros em cargos públicos tem um impacto positivo na construção de novas referências para jovens que, historicamente, foram desencorajados a aspirar a essas posições.

Neste sentido, Munanga (2021) argumenta que a representatividade não se limita à ocupação de espaços institucionais, mas está diretamente relacionada à mudança de percepção sobre a presença da população negra em diferentes áreas. Quando crianças e jovens negros veem profissionais negros em funções de destaque, há um fortalecimento da autoestima coletiva e um incentivo para que essas carreiras sejam vistas como acessíveis. Outro entrevistado relatou uma experiência que reforça essa ideia: "Um dia, eu estava de terno e gravata e uma criança me perguntou se eu era segurança. Quando eu disse que era Delegado de Polícia, ele ficou surpreso e disse que nunca tinha visto um delegado negro antes". Esse episódio ilustra como a ausência de representatividade nos quadros da PCDF contribui para a naturalização da exclusão racial nesses espaços. Quando a presença de um profissional negro ainda é vista como uma exceção, isso indica que as instituições não refletem a diversidade da sociedade em sua composição.

Neste sentido, Gomes (2017) aponta que a representatividade tem um impacto direto na mobilidade social da população negra, pois amplia a percepção sobre as possibilidades de trajetória profissional. Quando crianças e jovens negros passam a ver profissionais negros ocupando diferentes posições na sociedade, há um incentivo para que busquem trajetórias semelhantes, rompendo com o ciclo de exclusão que historicamente limitou suas oportunidades. Dessa forma, a representatividade dentro da PCDF pode ser vista como um fator de transformação social, pois

permite que a população negra enxergue o serviço público como um espaço acessível e legítimo para sua atuação. Entretanto, para que essa mudança seja efetiva, é necessário que a presença de servidores negros não se restrinja apenas a funções operacionais, mas também se estenda aos cargos de chefia e tomada de decisão.

Portanto, os relatos dos entrevistados indicam que, embora as cotas tenham possibilitado a entrada de servidores negros na PCDF, a ausência de políticas que garantam sua ascensão profissional ainda impede uma mudança estrutural na composição dos quadros institucionais. A representatividade é um fator importante tanto para os servidores negros, que se sentem mais motivados ao verem colegas ocupando espaços estratégicos, quanto para a sociedade, que passa a enxergar a ocupação desses cargos como uma possibilidade real para futuras gerações.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou a representatividade racial nos cargos de liderança da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal, em especial da Polícia Civil do Distrito Federal, com o objetivo de compreender as barreiras enfrentadas por pessoas negras na ascensão profissional dentro dessas instituições. A análise revelou que, embora políticas afirmativas tenham sido implementadas para ampliar o ingresso de negros no serviço público, ainda há desafios significativos para que essa inclusão se reflita em posições estratégicas. A estrutura organizacional continua refletindo padrões históricos de exclusão, o que evidencia a necessidade de políticas que não apenas promovam o acesso, mas também garantam condições de ascensão equitativas dentro das carreiras públicas.

Por um lado, verificou-se que os mecanismos formais de progressão na carreira, como critérios de tempo de serviço, experiência profissional e participação em cursos de capacitação, são aplicados de maneira aparentemente neutra. E, por outro, a realidade institucional demonstra que, na prática, os processos de promoção são influenciados por fatores subjetivos, como redes de relacionamento, indicação política e influência de grupos hegemônicos dentro das corporações. Dessa forma, a baixa presença de servidores negros nos quadros de liderança não pode ser atribuída apenas à ausência de qualificação ou ao desempenho individual, mas também a barreiras institucionais que dificultam a mobilidade profissional desse grupo.

Neste sentido, os relatos coletados evidenciam que servidores negros enfrentam obstáculos adicionais para alcançar cargos de comando, seja pela ausência de referências que incentivem sua

ascensão, seja pela dificuldade em acessar oportunidades que lhes permitam ocupar tais posições. Tendo em vista que a representatividade nos espaços de decisão impacta diretamente na formulação e execução das políticas públicas, a sub-representação de negros em cargos estratégicos compromete a diversidade de perspectivas e limita a capacidade institucional de responder às demandas de uma sociedade marcada por desigualdades raciais.

Uma vez que a legislação prevê cotas raciais para ingresso no serviço público, seria esperado que essa política resultasse, a longo prazo, em maior diversidade nos cargos de gestão. No entanto, os dados analisados sugerem que essa expectativa não se concretizou de maneira proporcional, pois as políticas afirmativas voltadas para a ocupação de vagas no serviço público não foram acompanhadas de iniciativas que assegurassem a permanência e a ascensão desses profissionais dentro das instituições. Dessa forma, a estrutura organizacional continua reproduzindo padrões excludentes, o que reforça a necessidade de medidas complementares para garantir que os benefícios das cotas não se limitem ao ingresso na carreira, mas se estendam ao longo de toda a trajetória funcional.

Tendo em vista que os desafios enfrentados por servidores negros não se restringem a fatores internos das corporações, mas também refletem desigualdades sociais mais amplas, a análise dos relatos evidencia que a dificuldade de ascensão profissional está associada a condições socioeconômicas que impactam o desempenho desses profissionais. Por um lado, candidatos negros, em sua maioria, têm acesso limitado a recursos que facilitam a preparação para concursos públicos e, por outro, mesmo após ingressarem no serviço público, continuam enfrentando obstáculos que dificultam sua progressão na carreira. Essa dinâmica contribui para perpetuar a exclusão racial nos espaços de decisão e compromete a efetividade das políticas de inclusão.

Conforme argumenta a literatura sobre racismo estrutural, a desigualdade na ocupação de cargos de liderança não é uma questão meramente circunstancial, mas resultado de um processo histórico que posicionou a população negra em condições de desvantagem dentro da sociedade. Dessa forma, a correção dessas distorções exige medidas que vão além da simples reserva de vagas em concursos, incluindo ações voltadas para a remoção de barreiras institucionais e a promoção da equidade nos critérios de ascensão profissional. É importante que as instituições públicas adotem estratégias para ampliar a presença de negros em posições de liderança, garantindo que os processos seletivos e de promoção sejam transparentes e orientados por critérios objetivos.

Os resultados deste estudo também demonstram que a representatividade racial nos cargos de chefia tem impacto direto sobre a percepção dos servidores negros em relação às suas possibilidades de crescimento dentro das instituições. A ausência de referências negras em posições de decisão gera um efeito desmotivador, que pode comprometer a permanência desses profissionais no serviço público e limitar suas perspectivas de ascensão. Neste sentido, a ampliação da diversidade nos quadros de liderança não apenas contribui para a democratização do ambiente institucional, mas também fortalece a inclusão de novos talentos e amplia as possibilidades de inovação nas políticas públicas.

Portanto, a partir dos dados analisados, conclui-se que, embora as cotas raciais tenham proporcionado avanços na inclusão de negros no serviço público, há uma lacuna no que diz respeito à ascensão desses profissionais a cargos de liderança. O contexto institucional da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal e da Polícia Civil do Distrito Federal reflete as dificuldades mais amplas enfrentadas pela população negra no mercado de trabalho, evidenciando a necessidade de medidas adicionais para assegurar a equidade nas oportunidades de progressão na carreira.

Neste sentido, recomenda-se que as instituições públicas implementem ações afirmativas voltadas não apenas para o ingresso de servidores negros, mas também para a criação de condições que garantam sua ascensão a cargos estratégicos. Isso pode incluir a adoção de programas de mentoria, a ampliação do acesso a cursos de capacitação e a revisão dos critérios de promoção, de modo a reduzir o impacto das redes de influência nos processos de ascensão funcional. Além disso, a transparência nos mecanismos de progressão na carreira deve ser aprimorada, garantindo que os servidores tenham acesso claro às informações sobre os requisitos para ocupar cargos de chefia.

A persistência de disparidades raciais nos quadros hierárquicos da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) evidencia a necessidade premente de mobilização coletiva entre servidores negros. À semelhança dos movimentos organizados por equidade de gênero no serviço público, a articulação política torna-se imperativa para superar barreiras estruturais à ascensão funcional dessa população.

Por um lado, é importante que as instituições reconheçam a importância da diversidade racial para a qualidade da gestão pública e, por outro, que desenvolvam estratégias para eliminar as barreiras que dificultam a ascensão profissional de servidores negros. Dessa forma, a representatividade nas posições de liderança poderá refletir de maneira mais justa a composição

racial da sociedade, contribuindo para a construção de um serviço público mais inclusivo e democrático.

Por fim, para a efetividade de políticas de ação afirmativa requer arcabouço legal específico. Sugere-se um Projeto de Lei com os seguintes componentes:

Sistema de Cotas Verticais:

Estabelecimento de metas progressivas para representação negra em cargos de direção (20% em 5 anos, 30% em 10 anos), conforme modelo adotado pelo Decreto nº 11.443/2023;

Capacitação Continuada:

Obrigatoriedade de formação em viés inconsciente para comissões de promoção, baseada no protocolo da ONU para administrações públicas (UNHRC, 2020);

Avaliação de Impacto Racial:

Implementação de auditorias semestrais nos processos de progressão funcional, utilizando o Índice de Equidade Racial Institucional (IERI) desenvolvido pelo IPEA (2023).

Considerando que este estudo concentrou-se na análise da representatividade racial na Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal e na Polícia Civil do Distrito Federal, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outras áreas da administração pública, a fim de identificar possíveis padrões de exclusão em diferentes setores. Além disso, é importante que novas pesquisas avaliem a efetividade das políticas afirmativas a longo prazo, verificando se as iniciativas adotadas até o momento têm sido suficientes para garantir a equidade racial nos espaços de decisão.

Dessa forma, este estudo contribui para o debate sobre inclusão racial no serviço público ao evidenciar os desafios enfrentados por servidores negros na ascensão profissional e ao destacar a necessidade de políticas mais abrangentes para garantir a equidade nas oportunidades de liderança. A correção das desigualdades identificadas requer o compromisso das instituições em adotar medidas que promovam a diversidade nos quadros de gestão, permitindo que a administração pública reflita de maneira mais fiel a pluralidade da sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, Verena; PEREIRA, Amilcar Araujo (Org.). **História do movimento negro no Brasil: depoimentos no CPDOC**. Rio de Janeiro: Pallas, CPDOC-FGV, 2007.

ALMEIDA, Sílvio, **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte: Letramento, 2018.

ARAUJO, L. C. M.; VIEGAS, T. M. Discriminação positiva e as ações afirmativas: equalização e reparação histórica das minorias estigmatizadas pelas medidas positivas de inclusão no serviço público. **Questio Iuris**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, 2016.

BATISTA, W. M.; MASTRODI, J. Materialização da ação afirmativa para negros em concursos públicos (Lei nº 12.990/2014). **Revista Direito Praxis**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, 2020.

BENNIS, W. G. **As Sete Fases do Líder**. Como o Líder Pensa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BRASIL, **Estatuto da igualdade racial**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2010.

BRITO, I. B. C. de. Questões de gênero e raça no contexto das organizações: um mapeamento da produção científica do EnEO e EnGPR no período de 2000 a 2019. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2022.

BROWN, B. **A coragem para liderar**. Rio de Janeiro: Autografia, 2019.

CAMARGO, D. A.; COSTA, M. M. M. da. Cotas raciais em concursos públicos: uma forma de concretização da cidadania ou de discriminação reversa? **Revista Jurídica Cesumar**, Maringá, v. 18, n. 1, 2018.

CAMARGO, D. A.; COSTA, M. M. M. da. Cotas raciais em concursos públicos: uma forma de concretização da cidadania ou de discriminação reversa? **Revista Jurídica Cesumar - Mestrado**, Maringá, v. 18, n. 1, p. 65-85, 2018.

CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORDEIRO, R. L.; AMARO, A. C. I. As cotas raciais na Prefeitura Municipal de São Paulo, Brasil: análise da implementação da política pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 260-277, 2020.

COSTA, N. L. A implementação da lei de cotas raciais nos concursos públicos federais: análises dos processos de execução da ação afirmativa. In: **Heteroidentificação e cotas raciais: dúvidas, metodologias e procedimentos**. Canoas: IFRS Campus Canoas, 2018. p. 313.

CUNHA, O. E. **Ações Afirmativas: O Princípio Constitucional Da Igualdade E As Cotas Raciais**. 2017. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.

DAMATTA, Roberto. **O que é Brasil**. Rio de Janeiro: ROCCO, 2004.

DANTAS, M. de O. **O sistema de cotas para negros nos concursos a magistratura: um estudo sobre os resultados na justiça federal 2016-2019**. Dissertação de Mestrado da Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2020.

FARIAS, D. A. dos et al. Levantamento bibliográfico sobre as cotas étnico-raciais em concursos públicos para magistratura. **Confluências**, Niterói, v. 23, n. 1, 2021.

FERNANDES, Florestan. **A integração do negro na sociedade de classes**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1978. v. 1.

FONTOURA, L. F. da. **Ações afirmativas e cotas: um estudo de revisão bibliográfica**. 2019. 12 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação do Campo - Licenciatura) – Universidade Federal do Pampa, Dom Pedrito, RS, 2019.

FREITAS PAIXÃO, C.; DIOGO, H. R. S. M. Onde estão as pessoas negras no serviço público? Um estudo sobre cotas raciais em editais municipais. **Revista Thema**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 405-426, 2023.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**. 32. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GALLÓ, J. **O poder do encantamento: as lições do executivo de oito lojas**. São Paulo Planeta do Brasil. 2017.

GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. **Classes, raças e democracia**. São Paulo: Editora, 2002

HASENBALG, C. **Lugar de negro**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

HASENBALG, C. **Discriminação e Desigualdades Raciais no Brasil**. Rio de Janeiro, Graal, 1979.

HANCHARD, Michael George. **Orfeu negro e o poder: o movimento negro no Rio de Janeiro e São Paulo (1945 - 1988)**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

KOTTER, J. **Liderando mudança: transformando empresas com a força de emoções**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LEAL, A. C. et al. **Diversidade na liderança: criando uma cultura organizacional que abrace a diversidade no setor de transporte brasileiro**. 2022. 143 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, São Paulo, 2022.

MOREIRA, A. J. Miscigenando o círculo do poder: ações afirmativas, diversidade racial e sociedade democrática. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, v. 61, n. 2, p. 117-148, 2016.

NASCIMENTO, A. **O genocídio do negro brasileiro: processo de racismo mascarado**. 4ª edição. São Paulo: Perspectiva, 2016.

PIRES, G. S. et al. **Diversidade e inclusão: um estudo sobre a dificuldade da inclusão das mulheres negras nas organizações**. CODS Inovação Diversidade e Sustentabilidade, Belém, 2022.

ROSA, A.R. **Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil**. RAC Rio de Janeiro, 16(3), 2014.

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 do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 4, 2018.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. O espetáculo das raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil – 1870-1930. **EccoS Revista Científica**, São Paulo, n. 46, p. 231-235, 2018.

SILVA, J. **Inclusão e diversidade no serviço público**. São Paulo: Editora XYZ (2020).

SENHORAS, E. M. Polêmicas sobre a legislação federal de cotas étnico-raciais no Brasil. **Em Tempo**, Marília, v. 14, 2015.

SKIDMORE, Thomas E. **Preto no branco: Raça e nacionalidade no pensamento brasileiro**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

SILVA, G.D. **Mecanismos que cooperam para baixa representatividade de pretos(as) e pardos(as) em funções de alta liderança**. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública FGV, Rio de Janeiro, 2022.

TENÓRIO, Emilly M., Série assistente social no combate ao preconceito, **Machismo**, Brasília: Caderno 6, 2019.

TEIXEIRA, Juliana Cristina et al. Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RHJd88FZdXv6qWbTgpQbh8B/>. Acesso em: 11 dez. 2022.

WERNECK, Jurema. Nossos passos vêm de longe! Movimentos de mulheres negras e estratégias políticas contra o sexismo e o racismo. **Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as (ABPN)**, v. 1, n. 1, p. 07-17, 2010. Disponível em: <https://abpnrevista.org.br/site/article/view/30>. Acesso em: 11 dez. 2022.

ANEXOS

ANEXO A: QUADRO DE CARGOS COMISSIONADOS NO GOVERNO DO DF

Cargos de Natureza Política			
Vigência: Julho/2023			
Símbolo	Vencimento	Representação	Remuneração
CNP-01	-	29.311,94	18.038,11
CNP-02	-	25.929,79	25.929,79
CNP-03	4.509,53	18.038,12	22.547,65
CNP-04	3.607,62	14.430,49	18.038,11

Lei nº 7.255/2023 – Fixa o subsídio do Governador, do Vice-Governador, dos Secretários de Estado e dos Administradores Regionais.

O Decreto Legislativo nº 1.923/2012, publicado no DODF de 03/09/2012, fixa, de acordo com o Anexo Único, o subsídio de cargos do Poder Executivo do DF, do Governador, Vice-Governador, Secretários de Estado e Adm. Regionais. Os Secretários de Estado ou os Administradores Regionais podem optar por continuar percebendo sua remuneração do cargo efetivo ou do emprego permanente do órgão ou da entidade da Administração Pública de sua origem, hipótese em que perceberão oitenta por cento do valor fixado no Anexo Único deste Decreto Legislativo.

O Decreto Legislativo nº 1.854/2010, publicado no DODF de 24/12/2010, estabelece, de acordo com o Anexo Único e observada as datas de vigência, o subsídio dos Deputados Distritais, do Governador, Vice-Governador, Secretários de Estado e Adm. Regionais. Os Secretários de Estados ou Adm. Regionais podem optar por continuar percebendo a remuneração do cargo efetivo ou emprego permanente de órgão ou entidade da Administração Pública de sua origem, hipótese em que perceberão oitenta por cento do valor fixado no Anexo I deste Decreto Legislativo.

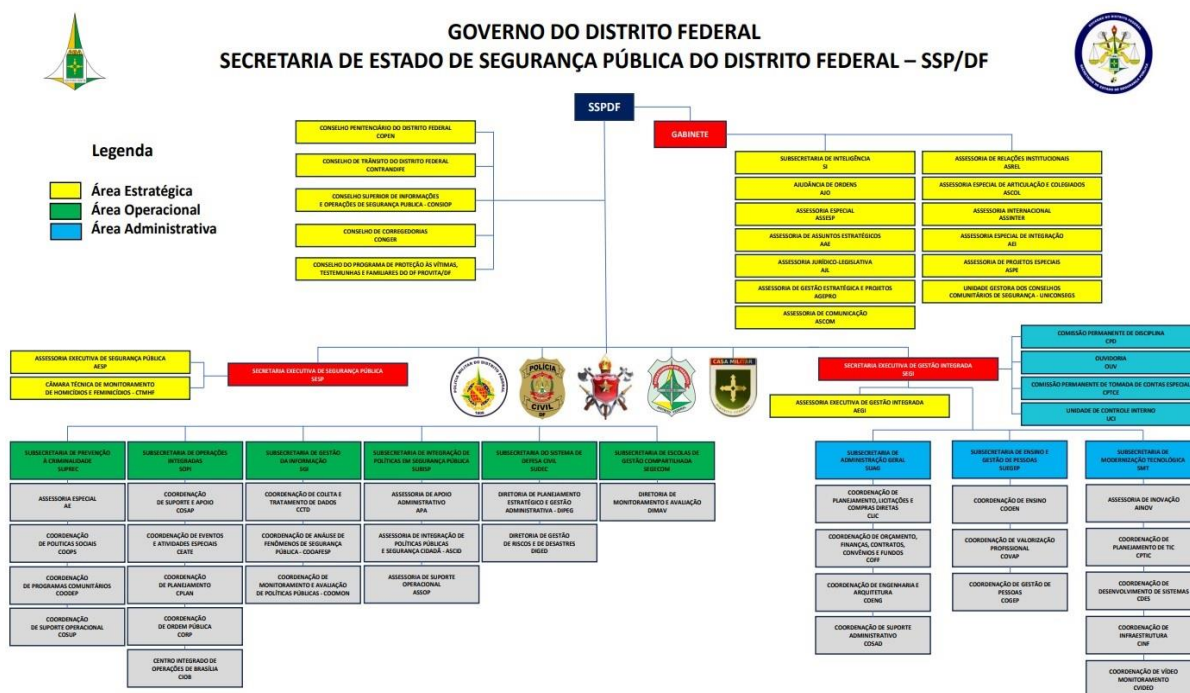
A Gratificação por Encargo em Gabinete criada pela Lei nº 3.466/1976 e alterada pela Lei nº 35/1989, passa a denominar-se Gratificação de Apoio Administrativo, nos termos da Lei nº 2.911/2002. Fica extinta com a Lei nº 6.525/2020.

ANEXO B: QUADRO DE CARGOS COMISSIONADOS DA SSP/DF

Cargos de Natureza Especial				Cargos Públicos de Natureza Especial	
Vigência: Julho de 2023				Vigência: Julho de 2023	
Símbolo	Vencimento	Representação	Remuneração	Símbolo	Representação
CDA-01	4.510,00	18.040,00	22.550,00		

CNE-01	3.483,00	13.930,00	17.413,00		CPE-01	13.930,00
CNE-02	3.009,00	12.010,00	15.013,00		CPE-02	12.010,00
CNE-03	2.589,00	10.355,00	12.944,00		CPE-03	10.355,00
CNE-04	2.231,00	8.925,00	11.156,00		CPE-04	8.925,00
CNE-05	1.628,00	6.510,00	8.138,00		CPE-05	6.510,00
CNE-06	1.465,00	5.860,00	7.325,00		CPE-06	5.860,00
CNE-07	1.171,00	4.685,00	5.856,00		CPE-07	4.685,00
CNE-08	979,00	3.915,00	4.894,00		CPE-08	3.915,00
Cargos em Comissão					Cargos Públicos em Comissão	
Vigência: Julho/2023					Vigência: Julho/2023	
Símbolo	Vencimento	Representação	Remuneração		Símbolo	Representação
Cargos de Natureza Especial					Cargos Públicos de Natureza Especial	
CC-08	735,00	2.940,00	3.675,00		CPC-08	2.940,00
CC-07	639,00	2.555,00	3.194,00		CPC-07	2.555,00
CC-06	561,00	2.245,00	2.806,00		CPC-06	2.245,00
CC-05	483,00	1.930,00	2.413,00		CPC-05	1.930,00
CC-04	405,00	1.620,00	2.025,00		CPC-04	1.620,00
CC-03	363,00	1.450,00	1.813,00		CPC-03	1.450,00
CC-02	320,00	1.280,00	1.600,00		CPC-02	1.280,00
CC-01	278,00	1.110,00	1.388,00		CPC-01	1.110,00

ANEXO C: ORGANOGRAMA DA SSP/DF



ANEXO D: QUADRO DA QUANTIDADE DE CARGOS OCUPADOS POR HOMENS NA SSP/DF POR ETNIA

Cargos de Comissão	Homens
--------------------	--------

	PRETO	PARDO	BRANCO	AMARELO	TOTAL HOMENS
SECRETÁRIO DE ESTADO	0	0	1	0	1
SECRETÁRIO EXECUTIVO (CNE-01 e CPE-01)	0	1	1	0	2
SUBSECRETÁRIO (CNE-02 e CPE-02)	0	3	5	0	8
CHEFE DE UNIDADE (CNE-02 e CPE-02)	0	0	2	0	2
CHEFE DE UNIDADE (CPE-03)	0	1	0	0	1
CHEFE DE UNIDADE (CNE-04 e CPE-04)	0	3	4	0	7
CHEFE DE UNIDADE (CPE-05)	0	0	2	0	2
CHEFE DE UNIDADE (CPE-06)	0	0	3	1	4
CHEFE DE UNIDADE (CNE-07 e CPE-07)	0	0	1	0	1
CHEFE DE UNIDADE (CNE-08 e CPE-08)	0	1	2	0	3
ASSESSOR ESPECIAL (CNE-05)	0	0	1	0	1
ASSESSOR ESPECIAL (CNE-06 e CPE-06)	0	1	3	0	4
ASSESSOR ESPECIAL (CNE-07 e CPE-07)	0	2	3	0	5
ASSESSOR ESPECIAL (CNE-08 e CPE-08)	0	4	10	0	14
COORDENADOR (CNE-06 e CPE-06)	0	8	13	0	21
DIRETOR (CNE-07 e CPE-07)	1	5	5	0	11
GERENTE (CC-08 e CPC-08)	4	18	25	0	47
CHEFE DE UNIDADE (CPC-07)	0	0	1	0	1
CHEFE DE NÚCLEO (CC-06 e CPC-06)	3	13	14	1	31
MEMBRO CPD (CPC-06)	0	0	1	0	1
PREGOEIRO (CPC-08)	0	1	0	0	1
ASSESSOR (CC-08 e CPC-08)	2	13	10	0	25
ASSESSOR (CC-07 e CPC-07)	0	2	6	0	8
ASSESSOR (CC-06 e CPC-06)	1	7	9	0	17
ASSESSOR (CC-05 e CPC-05)	0	2	3	0	5
ASSESSOR TÉCNICO (CC-04 e CPC-04)	0	8	22	0	30
ASSESSOR TÉCNICO (CC-03 e CPC-03)	2	4	7	0	13
ASSESSOR TÉCNICO (CC-02 e CPC-02)	1	10	9	0	20
ASSESSOR TÉCNICO (CC-01 e CPC-01)	1	30	15	0	46
SUPREVISOR DE OPERAÇÕES (CPC-03)	0	6	2	0	8
ASSESSOR MILITAR ESPECIAL (GSP-04)	0	0	3	0	3
ASSESSOR MILITAR (GSP-03)	0	3	3	0	6
ASSISTENTE MILITAR (GSP-02)	0	13	13	0	26

AUXILIAR MILITAR (GSP-01)	1	2	2	0	5
TOTAL GERAL	16	161	201	2	380

Etnia	Número	Porcentagem
Pretos	16	4.21%
Pardos	161	42.37%
Branços	201	52.89%
Amarelos	2	0.53%

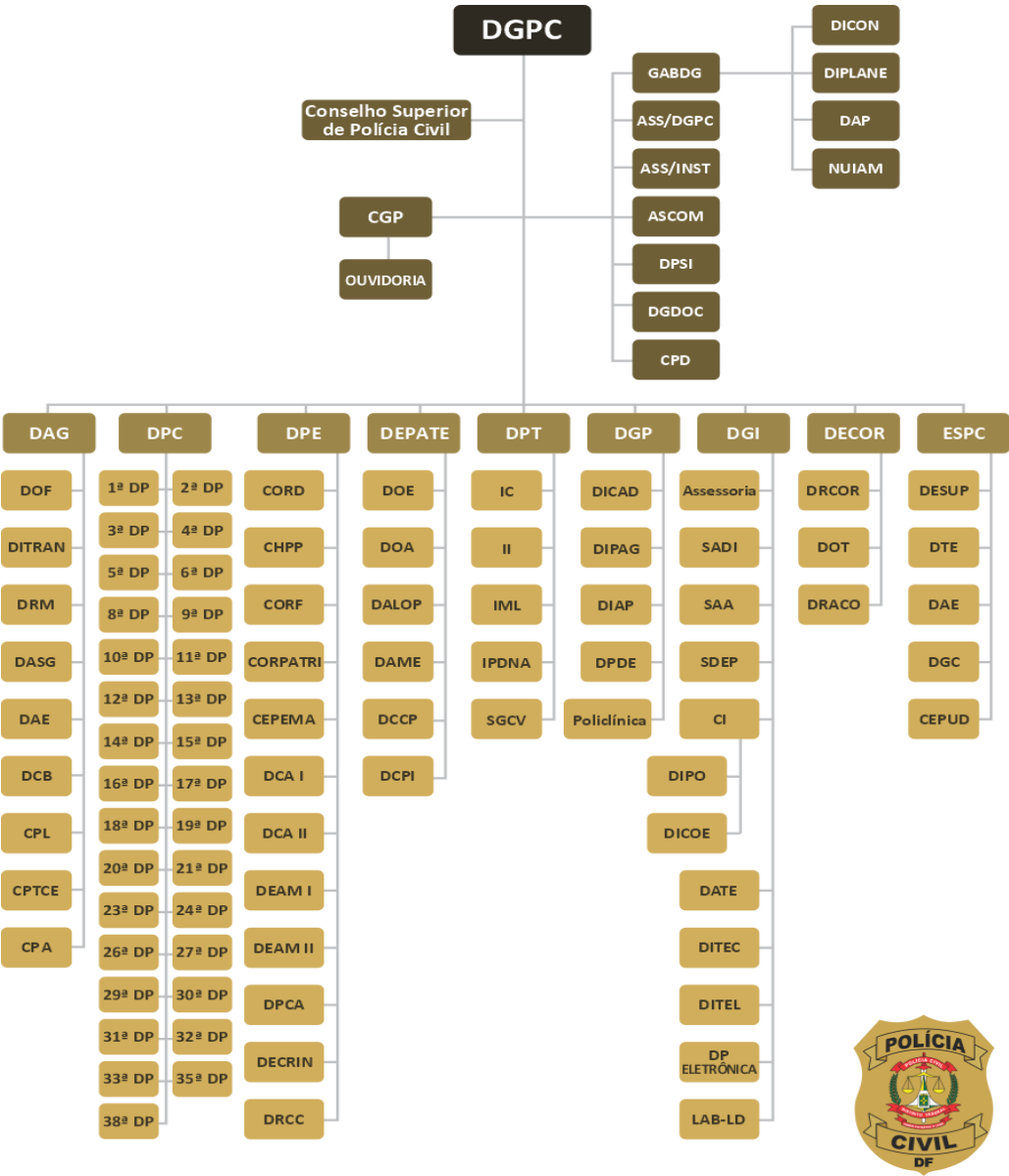
ANEXO E: QUADRO DA QUANTIDADE DE CARGOS OCUPADOS POR MULHERES NA SSP/DF POR ETNIA

CARGOS EM COMISSÃO	MULHERES					TOTAL GERAL
	PRETA	PARDA	BRANCA	AMARELA	TOTAL MULHERES	
SECRETÁRIO DE ESTADO	0	0	0	0	0	1
SECRETÁRIO EXECUTIVO (CNE-01 e CPE-01)	0	0	0	0	0	2
SUBSECRETÁRIO (CNE-02 e CPE-02)	0	1	1	0	2	10
CHEFE DE UNIDADE (CNE-02 e CPE-02)	0	0	0	0	0	2
CHEFE DE UNIDADE (CPE-03)	0	0	0	0	0	1
CHEFE DE UNIDADE (CNE-04 e CPE-04)	0	0	1	0	1	8
CHEFE DE UNIDADE (CPE-05)	0	0	0	0	0	2
CHEFE DE UNIDADE (CPE-06)	0	0	0	0	0	4
CHEFE DE UNIDADE (CNE-07 e CPE-07)	0	0	1	0	1	2
CHEFE DE UNIDADE (CNE-08 e CPE-08)	0	0	0	0	0	3
ASSESOR ESPECIAL (CNE-05)	0	1	2	0	3	4
ASSESOR ESPECIAL (CNE-06 e CPE-06)	0	1	2	0	3	7
ASSESOR ESPECIAL (CNE-07 e CPE-07)	0	2	2	0	4	9
ASSESOR ESPECIAL (CNE-08 e CPE-08)	1	1	3	0	5	19
COORDENADOR (CNE-06 e CPE-06)	0	2	3	0	5	26
DIRETOR (CNE-07 e CPE-07)	1	2	4	0	7	18

GERENTE (CC-08 e CPC-08)	2	5	13	0	20	67
CHEFE DE UNIDADE (CPC-07)	0	0	0	0	0	1
CHEFE DE NÚCLEO (CC-06 e CPC-06)	0	4	12	1	17	48
MEMBRO CPD (CPC-06)	0	0	1	0	1	2
PREGOEIRO (CPC-08)	0	2	0	1	3	4
ASSESSOR (CC-08 e CPC-08)	2	7	9	0	18	43
ASSESSOR (CC-07 e CPC-07)	0	3	1	0	4	12
ASSESSOR (CC-06 e CPC-06)	4	8	10	1	23	40
ASSESSOR (CC-05 e CPC-05)	0	1	4	0	5	10
ASSESSOR TÉCNICO (CC-04 e CPC-04)	1	3	7	1	12	42
ASSESSOR TÉCNICO (CC-03 e CPC-03)	3	3	5	1	12	25
ASSESSOR TÉCNICO (CC-02 e CPC-02)	1	2	4	0	7	27
ASSESSOR TÉCNICO (CC-01 e CPC-01)	0	3	3	0	6	52
SUPREVISOR DE OPERAÇÕES (CPC-03)	0	0	1	0	1	9
ASSESSOR MILITAR ESPECIAL (GSP-04)	0	0	0	0	0	3
ASSESSOR MILITAR (GSP-03)	0	0	0	0	0	6
ASSISTENTE MILITAR (GSP-02)	1	1	0	0	2	28
AUXILIAR MILITAR (GSP-01)	0	0	0	0	0	5
TOTAL GERAL	16	52	89	5	162	542

Etnia	Número	Porcentagem
Pretas	16	9.88%
Pardas	52	32.10%
Branças	89	54.94%
Amarelas	5	3.09%

ANEXO F: ORGANOGRAMA DA PCDF



ANEXO G: QUADRO DAS CHEFIAS DA PCDF POR ETNIAS

CHEFIAS					
CHEFIAS	Branca	Preta	Amarelo	Pardo	TOTAL CARGO
CC 04	3			2	5
CC 06	6			2	8
CC 08	9			1	10
CNP 03	1				1
CPC 02	131	9	3	92	235
CPC 04	400	17	7	200	624
CPC 05	5			2	7
CPC 06	46	3	1	11	61

CPC 07	25	1	1	7	34
CPC 08	37	1		9	47
CPE 01	1				1
CPE 02	2				2
CPE 04	8			1	9
CPE 05	2			1	3
CPE 06	2				2
CPE 07	6	1		2	9
CPE 08	111	3		28	142
TOTAL	795	35	12	358	1200

*A despeito do quadro abaixo mostrar04 (quatro) servidores indígenas, nenhum destes ocupa cargo de chefia.

Para subsidiar análise, contextualizando a informação do quadro acima, seguem dados do total da força de trabalho da PCDF, discriminados por raça/cor e sexo

ANEXO H: QUADRO DO TOTAL DA FORÇA DE TRABALHO DA PCDF DISCRIMINADOS POR ETNIA E SEXO

	Indígena	Branca	Preta	Amarelo	Pardo	TOTAL POR SEXO	% POR SEXO
MULHERES	2	860	49	10	349	1270	31,0%
HOMENS	2	1800	123	26	880	2831	69,0%
TOTAL POR COR	4	2660	172	36	1229	4101	100,0%
% POR COR	0,1%	64,9%	4,2%	0,9%	30,0%	100,0%	

ANEXO I: PERCENTUAL DE CARGOS OCUPADOS POR SEXO

CHEFIAS	FEMININO	MASCULINO	TOTAL CARGO
CC 04	5		5
CC 06	7	1	8
CC 08		10	10
CNP 03		1	1
CPC 02	23	212	235
CPC 04	177	447	624
CPC 05	3	4	7
CPC 06	28	33	61
CPC 07	10	24	34
CPC 08	9	38	47
CPE 01		1	1
CPE 02	1	1	2
CPE 04	1	8	9
CPE 05		3	3
CPE 06		2	2
CPE 07	2	7	9
CPE 08	41	101	142
TOTAL	307	893	1200

%	25,6%	74,4%	100%
---	-------	-------	------

ANEXO J: QUANTIDADE DE MULHERES EM CHEFIA NA PCDF DISCRIMINADA POR ETNIA

MULHERES					
CHEFIAS	Branca	Preta	Amarelo	Pardo	TOTAL CARGO
CC 04	3			2	5
CC 06	5			2	7
CC 08					0
CNP 03					0
CPC 02	16	1		6	23
CPC 04	120	4	2	51	177
CPC 05	3				3
CPC 06	22		1	5	28
CPC 07	6	1	1	2	10
CPC 08	7			2	9
CPE 01					0
CPE 02	1				1
CPE 04	1				1
CPE 05					0
CPE 06					0
CPE 07	1			1	2
CPE 08	31	1		9	41
TOTAL	216	7	4	80	307
%	70,4%	2,3%	1,3%	26,1%	100%

ANEXO K: QUANTIDADE DE HOMENS COM CHEFIA DISCRIMINADO POR ETNIA

HOMENS					
CHEFIAS	Branca	Preta	Amarelo	Pardo	TOTAL CARGO
CC 04					0
CC 06	1				1
CC 08	9			1	10
CNP 03	1				1
CPC 02	115	8	3	86	212
CPC 04	280	13	5	149	447
CPC 05	2			2	4
CPC 06	24	3		6	33
CPC 07	19			5	24
CPC 08	30	1		7	38
CPE 01	1				1
CPE 02	1				1
CPE 04	7			1	8
CPE 05	2			1	3
CPE 06	2				2
CPE 07	5	1		1	7
CPE 08	80	2		19	101

TOTAL	579	28	8	278	893
-------	-----	----	---	-----	-----

ANEXO L: ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVOS	TÉCNICA DE PESQUISA	PERGUNTAS PARA O ROTEIRO DE ENTREVISTA
<p>Analisar a representatividade de negros em cargos de liderança nas instituições de Segurança do Distrito Federal</p>	<p>Análise documental, relatórios e bases de dados secundários das instituições de Segurança do DF</p> <p>Entrevista semiestruturada</p>	<p>Como você avalia a representatividade de pessoas negras em cargos e/ou funções de liderança/gerência na PCDF?</p> <p>Você considera que é esse quantitativo é proporcional considerando o gênero e raça?</p> <p>Em que tipo de cargos gerenciais, você percebe um maior percentual de pessoas negras?</p>
<p>Analisar os desafios percebidos pelos servidores negros da PCDF no processo/busca de ascensão na carreira.</p>	<p>Entrevista semiestruturada</p>	<p>Você tem conhecimento dos critérios para a ascensão na carreira na PCDF? Tais critérios são utilizados para subsidiar a promoção nas carreiras?</p> <p>Você poderia falar um pouco sobre os desafios no processo de ascensão na carreira na PCDF? Poderia me explicar com detalhes? Pode exemplificar?</p>
<p>Levantar a percepção das lideranças negras da PCDF sobre o impacto das cotas raciais em suas trajetórias profissionais.</p>	<p>Entrevista semiestruturada</p>	<p>Você tem conhecimento das políticas relativas às cotas raciais? Poderia comentar alguns aspectos positivos e pontos de atenção relativos às cotas raciais?</p> <p>Poderia explicar um pouco em medida as políticas de cotas raciais que</p>

		<p>foram/são importantes em sua trajetória profissional? E na trajetória das pessoas negras na PCDF?</p> <p>Essas políticas influenciaram seu percurso de ascensão profissional na PCDF?</p>
<p>Avaliar se existem políticas de ações afirmativas para a inclusão de negros em posições de liderança nos órgãos de segurança pública no Distrito Federal em especial na PCDF</p>	<p>Entrevista semiestruturada</p>	<p>Você poderia me falar um pouco sobre as ações afirmativas para inclusão de negros em posições de liderança no setor de segurança pública do DF? E na PCDF? Essas ações afirmativas são divulgadas na Instituição? Você considera que os servidores da PCDF são incentivados a participar de ações afirmativas para inclusão de negros em cargos de liderança?</p>