

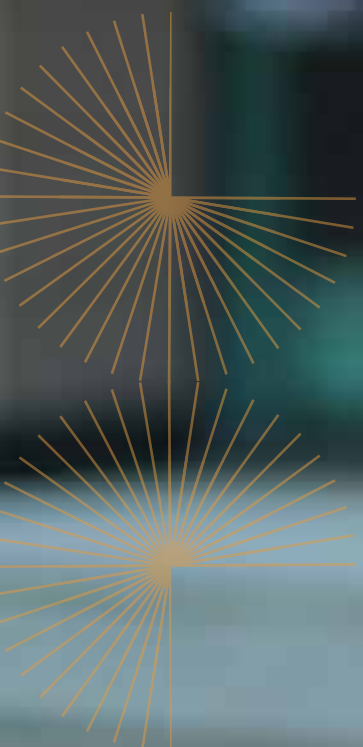
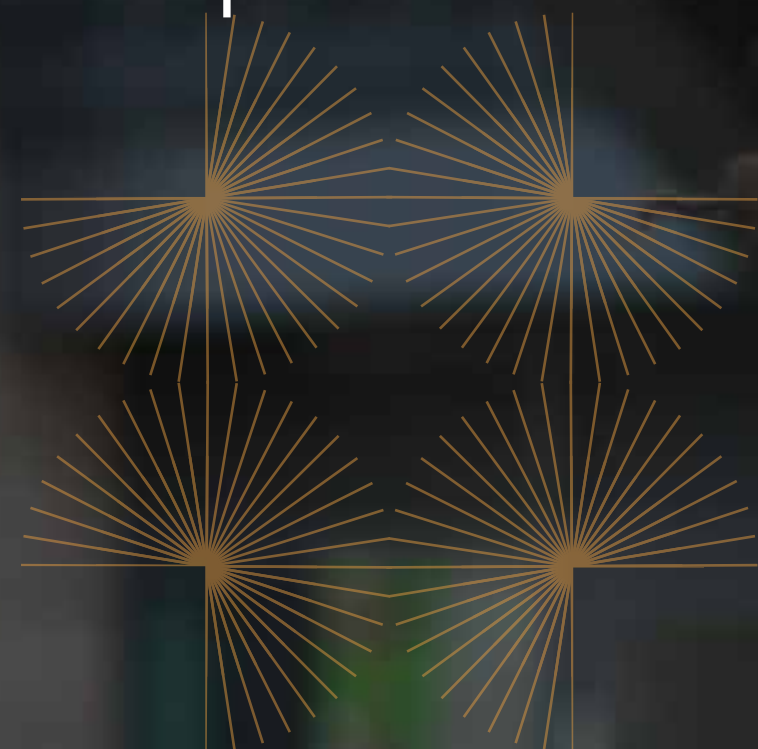
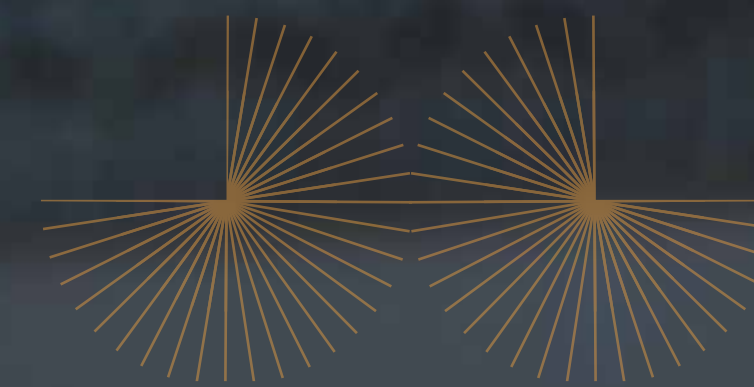
SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

# Lideranças Negras no Estado Brasileiro (1995-2024)

APOIO

FUNDAÇÃO  
**Lemann**

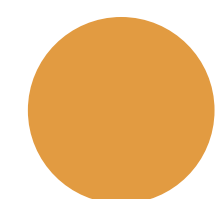
 **imaginable**  
futures



**Uma escuta inédita  
de lideranças negras  
no Estado brasileiro**

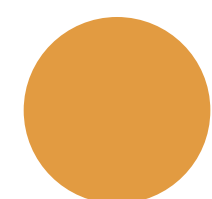
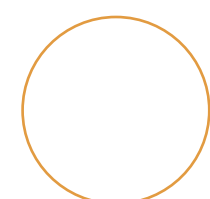
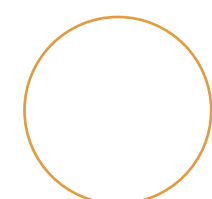
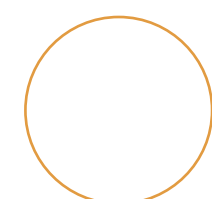
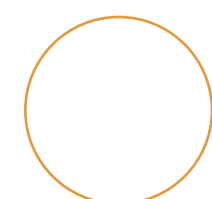
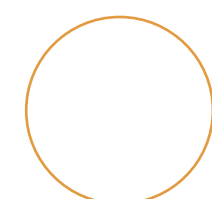
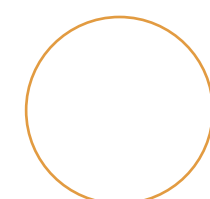
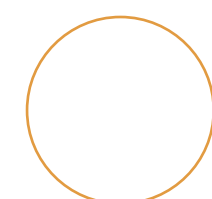
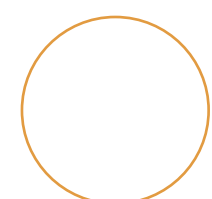
**Evidências para um  
debate qualificado sobre  
diversidade racial e de gênero  
no funcionalismo público**

# Marcos de Ações Afirmativas no Serviço Público



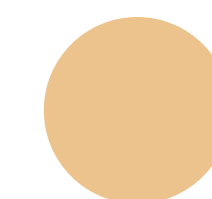
2014

**Lei nº 12.990**  
Reservas para  
pessoas  
negras em  
concursos  
federais



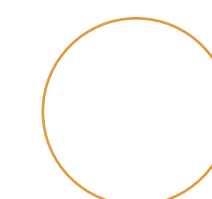
2023

**Decreto nº 11.443**  
Preenchimento por pessoas  
negras de percentual mínimo  
de cargos em comissão e  
funções de confiança no  
âmbito da administração  
pública federal



2024

**Decreto  
nº 12.122**  
Prevenção e  
enfrentamento  
do assédio e da  
discriminação

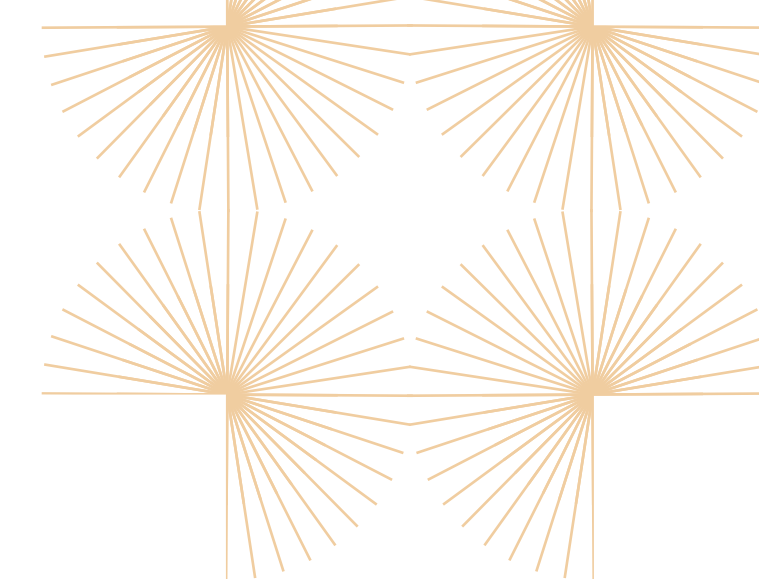
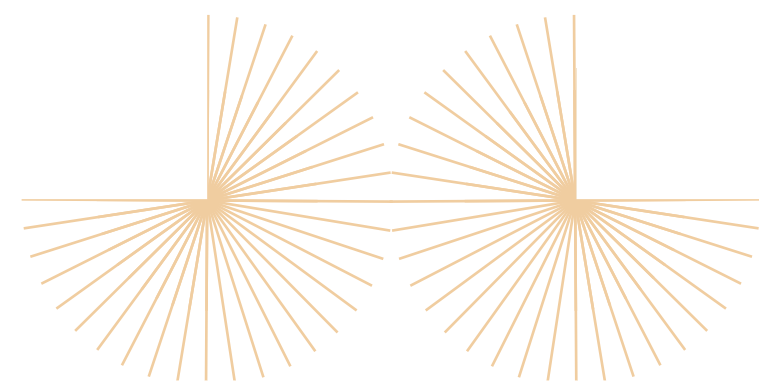


Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa realizada em 2024 pelo **AFRO, núcleo de pesquisa, formação e difusão sobre a temática racial vinculado ao Centro Brasileiro de Análise e Planejamento – CEBRAP.** A equipe de pesquisa foi apoiada pela Fundação Lemann e pela Imaginable Futures, em uma parceria que busca fortalecer as **estratégias** de promoção da equidade racial nos cargos de gestão e **liderança** no executivo federal.



APOIO





# Metodologia

**1**

## Estudo do estado da arte sobre lideranças negras

Para qualificar o processo de escuta às trajetórias, a pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: produção de bancos de dados de referência, e a etapa de entrevistas. Na primeira parte, foi realizado um estudo bibliométrico do estado da arte da referida temática: quem pesquisa sobre gestão pública e representatividade no Brasil? Quais são as lacunas da produção acadêmica sobre o tema?

**2**

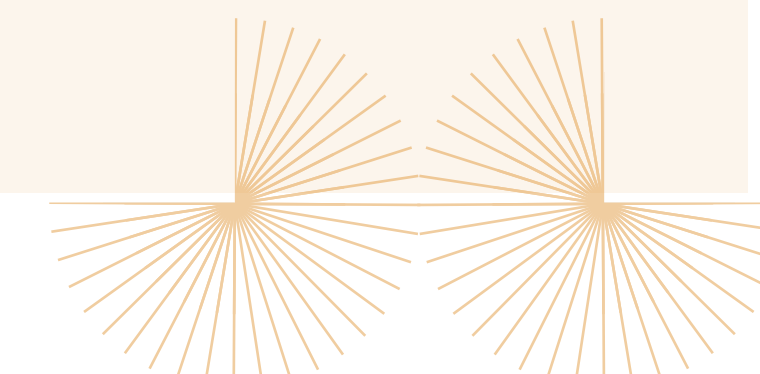
## Análise de dados quantitativos sobre lideranças no funcionalismo público

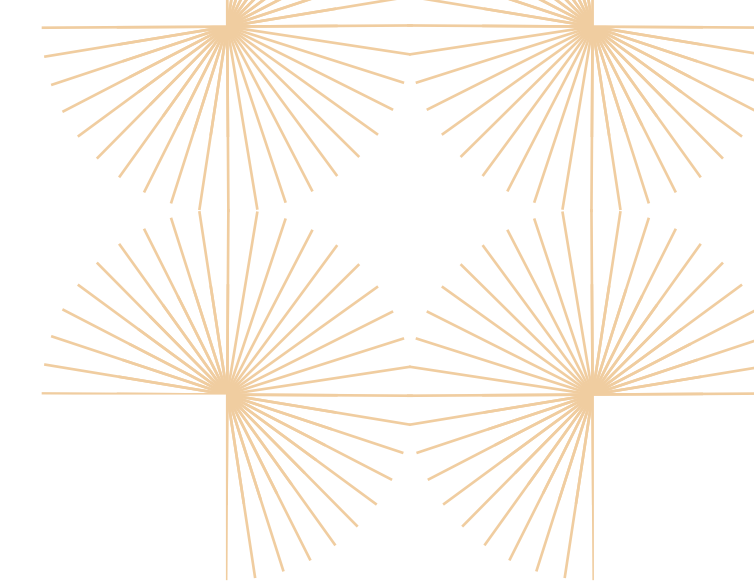
Análise de dados quantitativos sobre lideranças públicas por gênero e raça nos principais órgãos públicos brasileiros, a partir do acesso ao Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), em uma análise temporal de 25 anos, que passam por sete gestões presidenciais.

**3**

## Escuta de lideranças negras do funcionalismo público

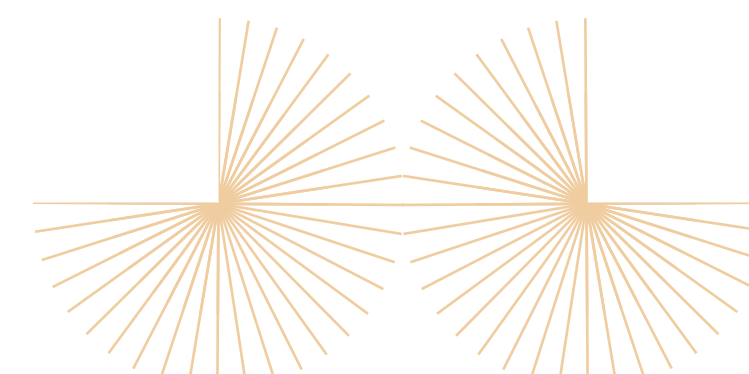
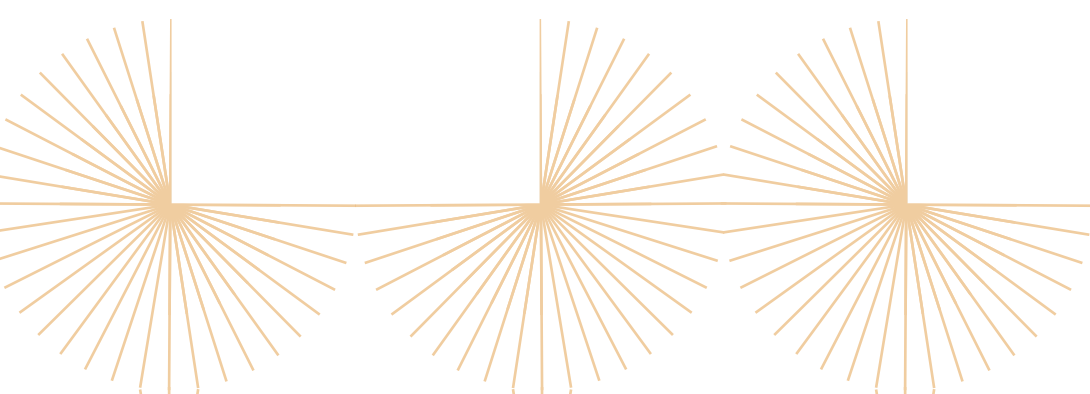
Escutamos 58 pessoas, com entrevistas de profundidade a 20 lideranças, a partir de quatro imersões em campo. As gravações geraram 32 horas de áudio, com uma média de uma hora e meia para cada entrevista, além de duas dezenas de fichas com registros das interações e do trabalho de campo.





## Principais Resultados

- ▶ A parte quantitativa da pesquisa revela que **aumentou a quantidade de negros em cargos de liderança no Poder Executivo**, mas homens brancos ainda são maioria (35%).
- ▶ A presença de **ministérios que não mudam seu perfil**. Um exemplo é o Ministério da Fazenda, que durante toda a série temporal atribuiu pouco mais da metade do seu quadro de lideranças a homens brancos: 50% é composto pelo grupo atualmente.



**ADMINISTRAÇÃO DIRETA** Órgãos públicos que estão diretamente ligados ao governo, com hierarquia direta (ex.: Presidência da República, ministérios, assembleias legislativas).

**AUTARQUIAS** Criadas por lei, são entidades que prestam serviço ao Poder Público (ex.: Banco Central do Brasil – BACEN, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL).

**LEI 14.204** Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Dessa forma, os cargos estão divididos nos níveis de Alta Autoridade, Média Autoridade e Baixa Autoridade.

**ALTA AUTORIDADE** São os cargos mais altos, como diretores ou subsecretários.

**MÉDIA AUTORIDADE** São cargos intermediários, como os responsáveis por serviços ou unidades.

**BAIXA AUTORIDADE** São os cargos mais baixos na hierarquia, como coordenadores e funções de confiança mais simples.

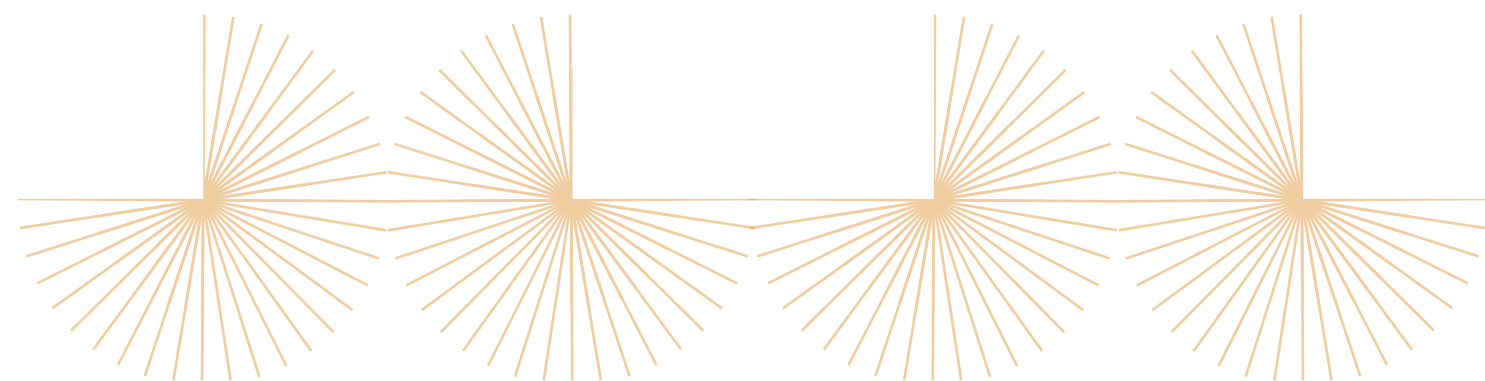
### **CARGOS COMISSIONADOS DO EXECUTIVO (CCES)**

Cargos comissionados são aqueles para os quais os ocupantes são nomeados diretamente pelo chefe do Poder Executivo, como o Presidente da República, Governadores ou Prefeitos, sem a exigência de concurso público. Os ocupantes ocupam funções de liderança e gestão em áreas-chave da administração pública.

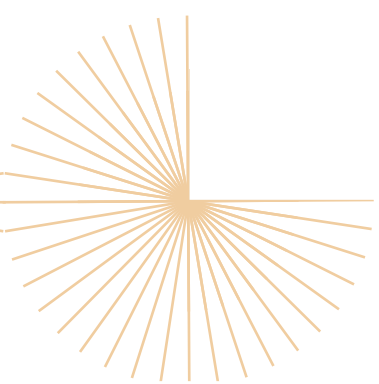
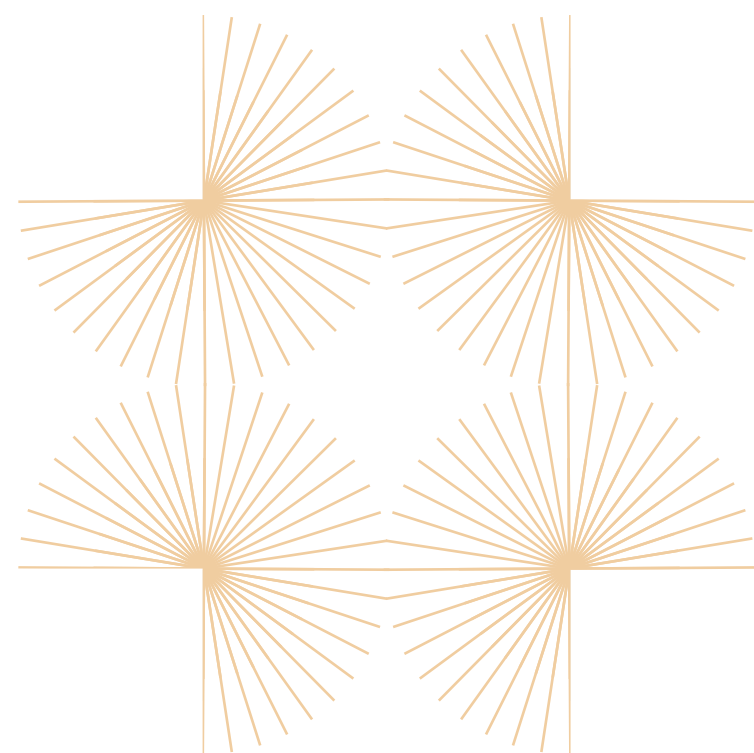
### **FUNÇÕES COMISSIONADAS EXECUTIVAS (FCES)**

Tipo de função comissionada, mas com um nível específico de autoridade e responsabilidade dentro da estrutura administrativa do governo. As FCEs se diferenciam dos CCEs em termos de hierarquia e complexidade da função. São cargos que podem ser designados para servidores públicos já concursados, mas que são convocados a ocupar funções de confiança no governo. Essas funções exigem maior responsabilidade executiva, e são direcionadas a setores muito específicos do governo.

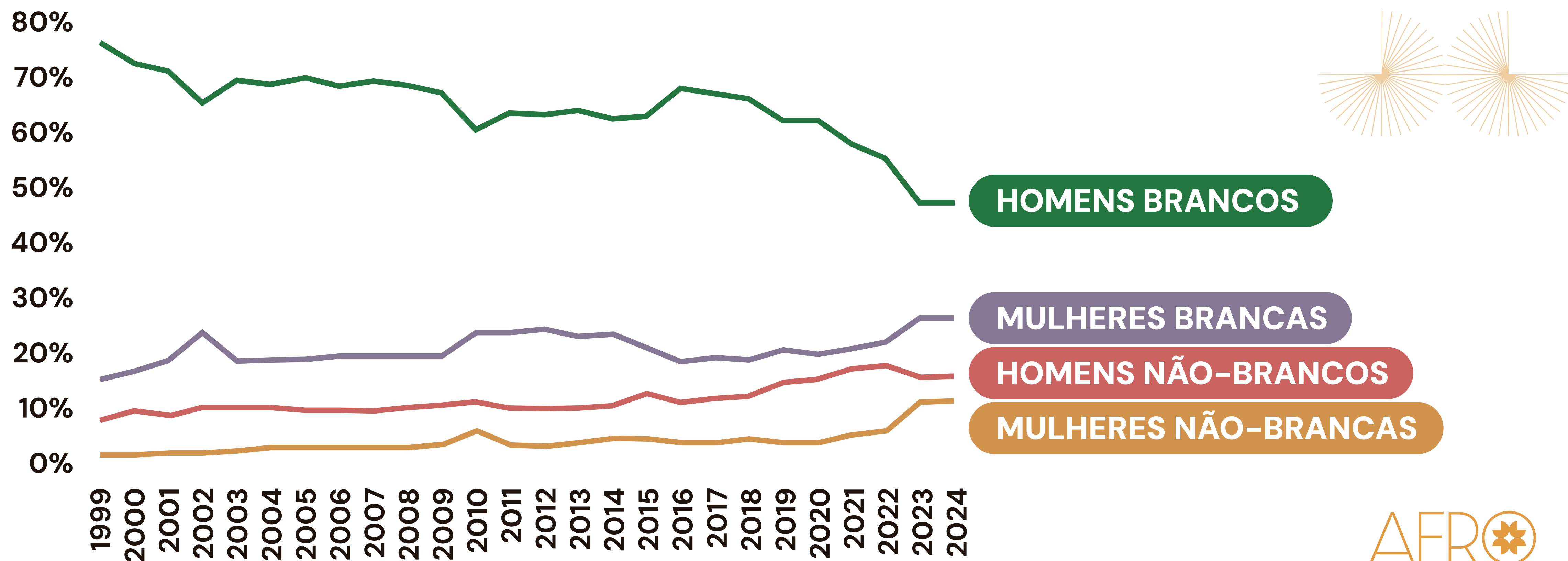


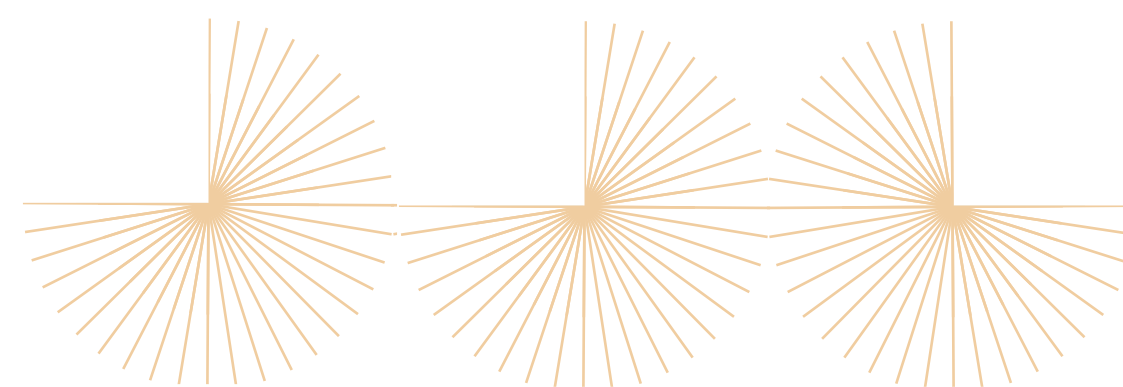


A análise longitudinal de dados coletados no SIAPE destacam uma **curva ascendente na presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança** no Poder Executivo.



Em **cargos de liderança de alto escalão**, por exemplo, a participação de **homens brancos**, apesar de preponderante, está em **declínio**: partindo de 75% em 1999, mantêm-se entre 60% e 70% até 2020, quando inicia um processo de diminuição até atingir 46% em 2024.





Ao comparar as trajetórias de homens e mulheres por raça, observa-se o predomínio de lideranças masculinas em ministérios ligados à economia, à infraestrutura e às decisões gerais, mas com diferenças na trajetória a partir do fator racial: **homens BAs ocupam 50% do Ministério da Fazenda**, em condição proporcional que se manteve constante durante as sete gestões sob análise; **a pasta de Relações Exteriores (51%), Planejamento e Orçamento (45%); e Justiça e Segurança Pública (45%)** também concentram as maiores proporções de lideranças brancas/amarelas e masculinas.

## MINISTÉRIOS COM MAIOR PROPORÇÃO DE HOMENS BRANCOS OU AMARELOS NA LIDERANÇA

### RELAÇÕES EXTERIORES

51%

### FAZENDA

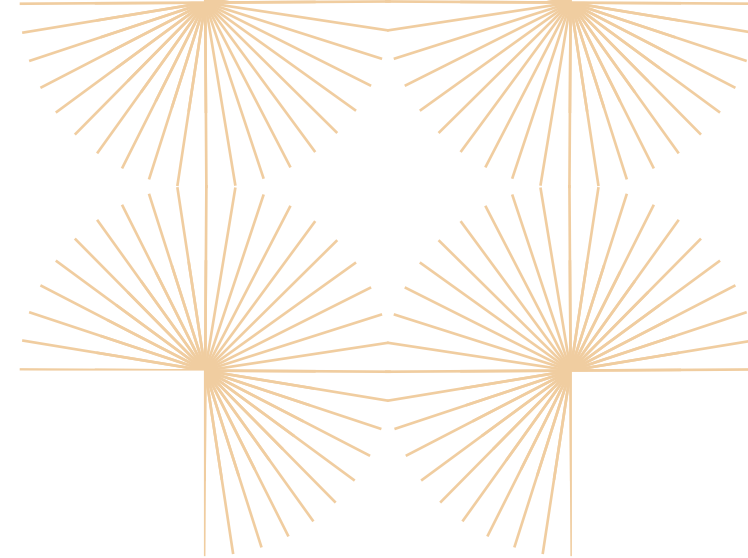
50%

### PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

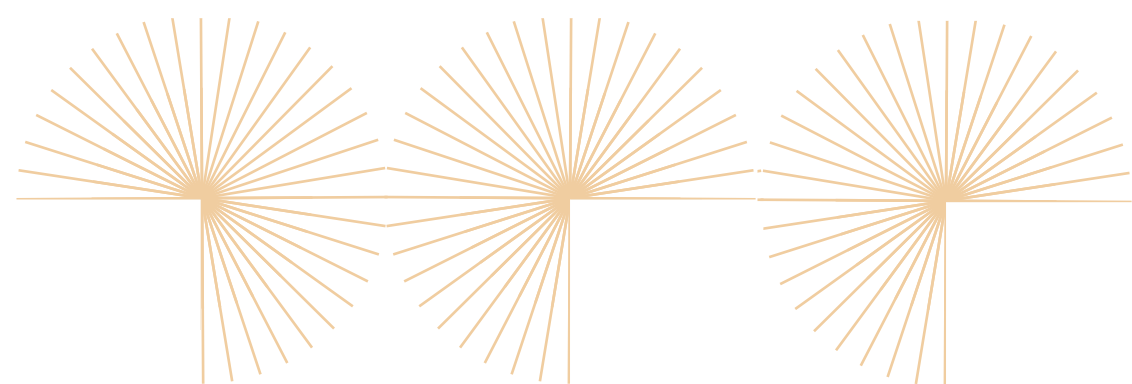
45%

### JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA

45%



As **maiores proporções** de lideranças masculinas pretas, pardas e indígenas são observadas no Ministério dos Povos Indígenas (39%). Os ministérios com as maiores proporções de lideranças mulheres PPIs são Cultura (22%), Povos Indígenas (22%), Esporte (21%), Educação e Gestão e Inovação em Serviços Públicos (21%).



## MINISTÉRIOS COM MAIOR PROPORÇÃO DE LIDERANÇAS MULHERES PRETAS, PARDAS OU INDÍGENAS

### CULTURA

22%

### POVOS INDÍGENAS

22%

### ESPORTE

21%

### EDUCAÇÃO

21%

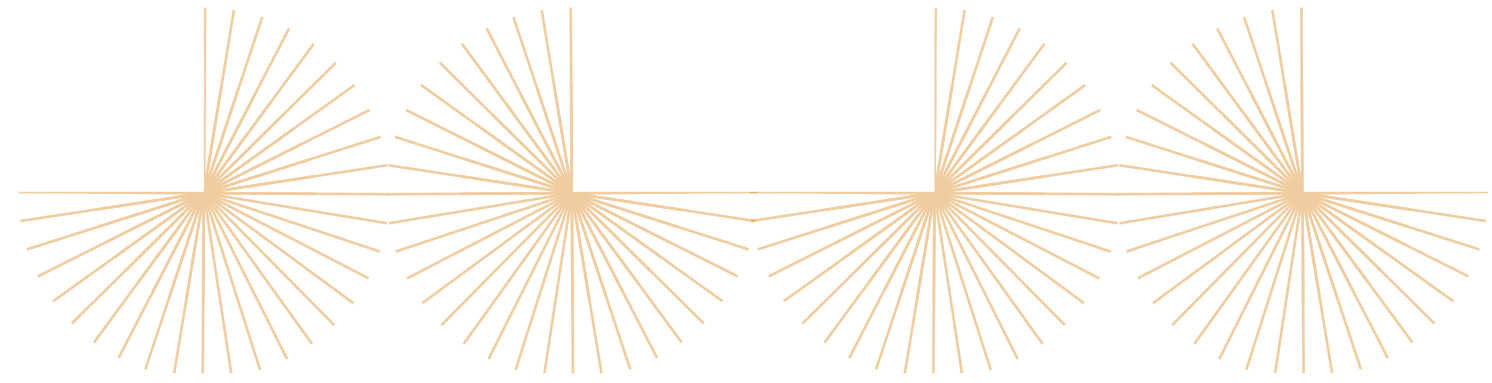
### GESTÃO E INOVAÇÃO

21%

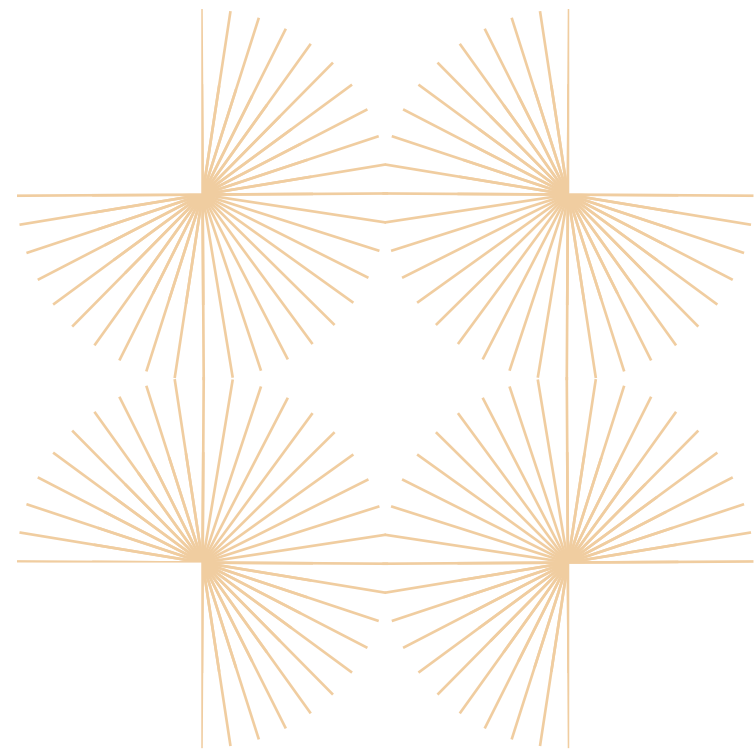
AFRO 

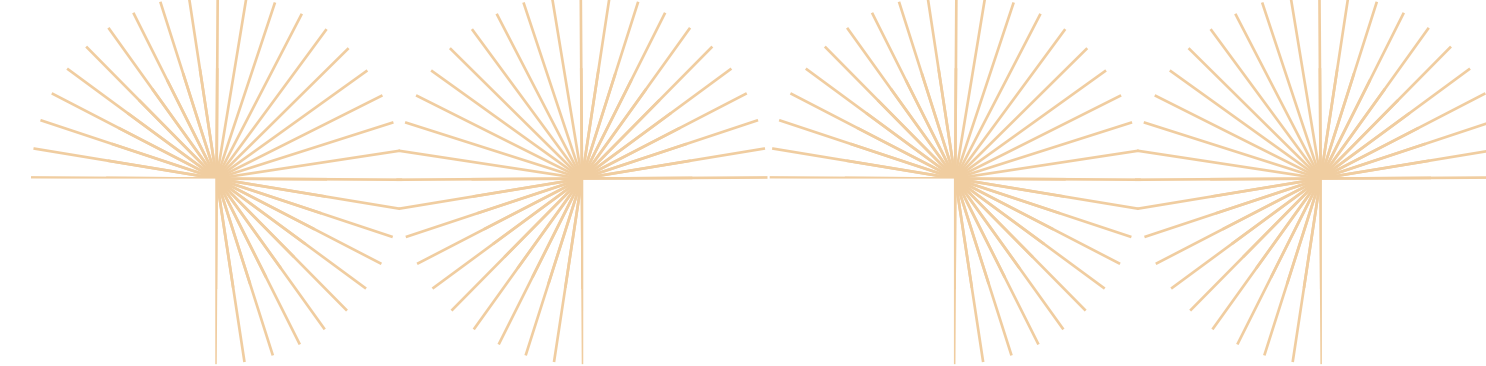
# Escuta das Lideranças Negras



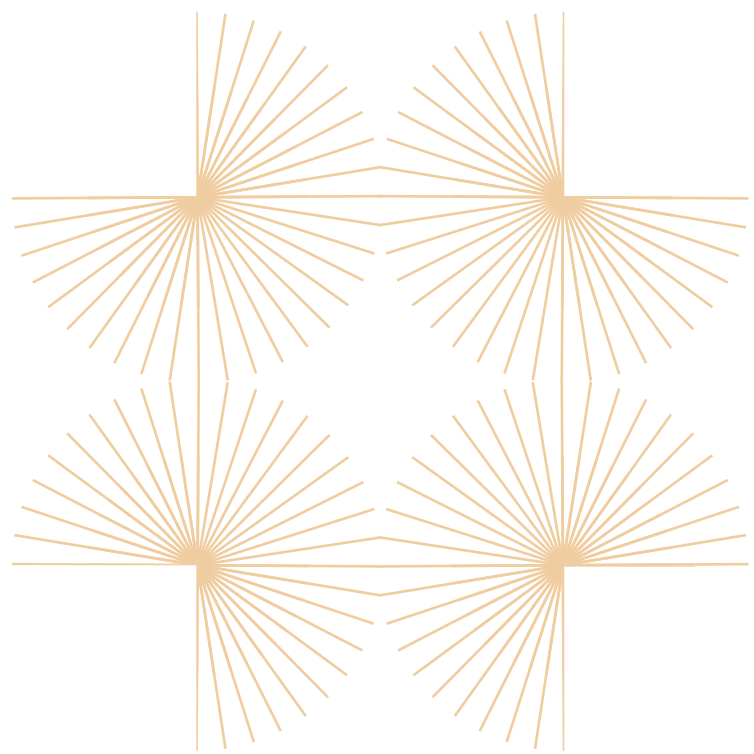


O estudo qualitativo revela que **a maioria das lideranças negras do Estado vem de classes populares**. Mas, ainda há barreiras para a presença em alto escalão.





Eu acho que o caminho é promover, ao longo do desenvolvimento da carreira, ações de acolhimento, desenvolvendo mentorias específicas para lideranças negras, para que as pessoas comecem a se ver nos lugares. Eu acho que as mulheres, elas têm dificuldades mais de cunho, que não são desprezíveis, não é essa a questão, mais de carga mental, do cuidado da família, de ter que trabalhar mais porque tem a questão do cuidado que recai sobre as mulheres. Então, as mulheres, em geral, têm essa dificuldade para exercer cargos de liderança. Eu acho que esses atravessamentos, o tal do ‘telhado de vidro’ é esse, Ah, não, mas a mulher vai engravidar”, “mas aí se você tem um filho pequeno, e aí, com quem você vai deixar seu filho?” Agora, as pessoas negras – é isso, né?... Às vezes não se veem naquele lugar.

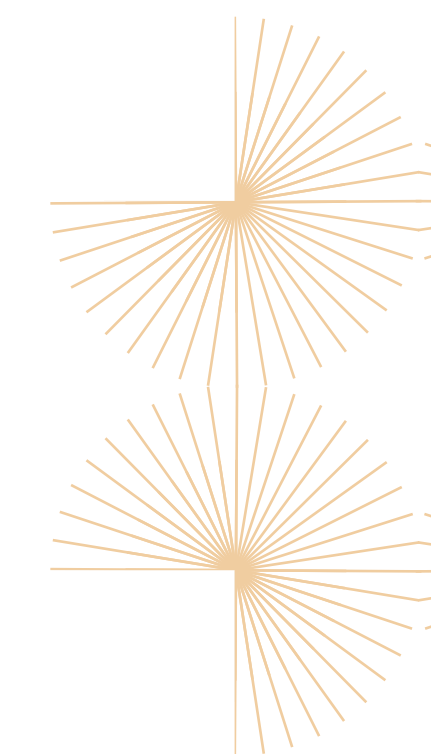


**20** PESSOAS ENTREVISTADAS

**10 MULHERES**

**10 HOMENS**

entre **31 e 65 anos**, de **todas as regiões** do país e dos **4 setores** da administração pública



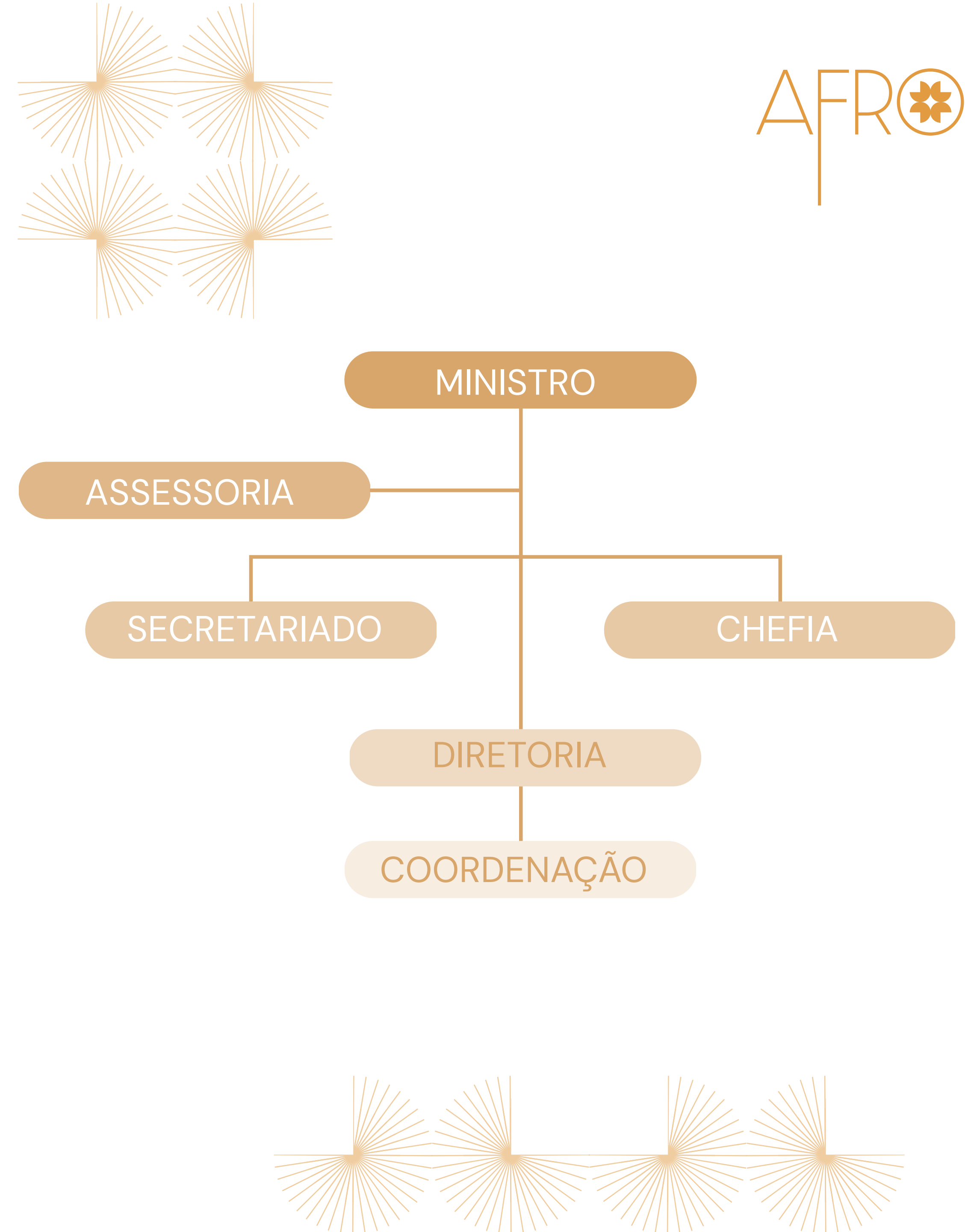
- ▶ A grande maioria frequentou o ensino superior público; somente uma pessoa no universo estudado tinha apenas o ensino médio.
- ▶ A maior parte possuía cursos de pós-graduação ou especialização, mostrando alto nível de qualificação profissional das lideranças negras no Estado brasileiro.
- ▶ Graduações em Administração, Direito, Economia, Ciência Política, Pedagogia, Sociologia, Geografia, Química, Letras, História, Engenharia, Medicina e Biologia.

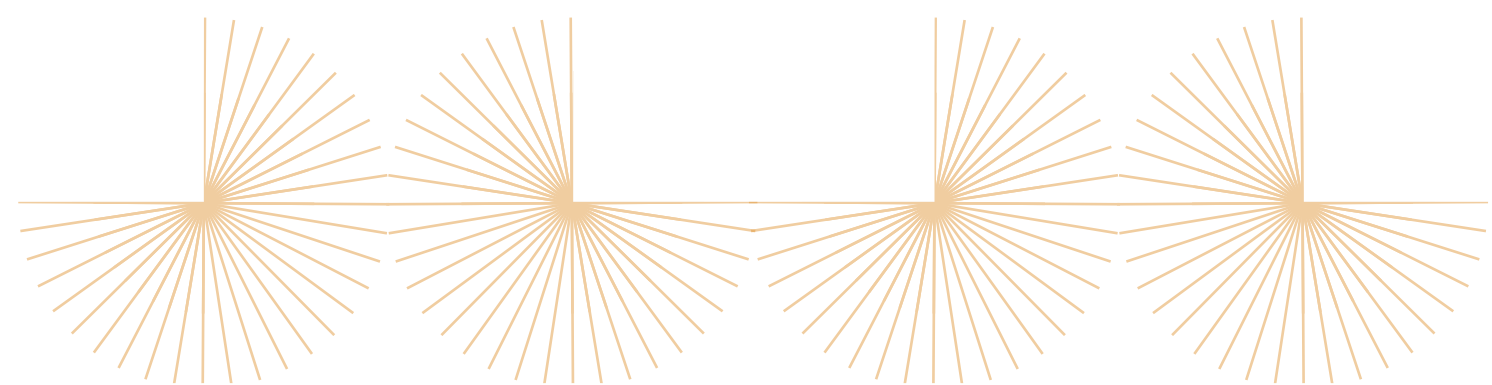


# Distribuição das pessoas entrevistadas

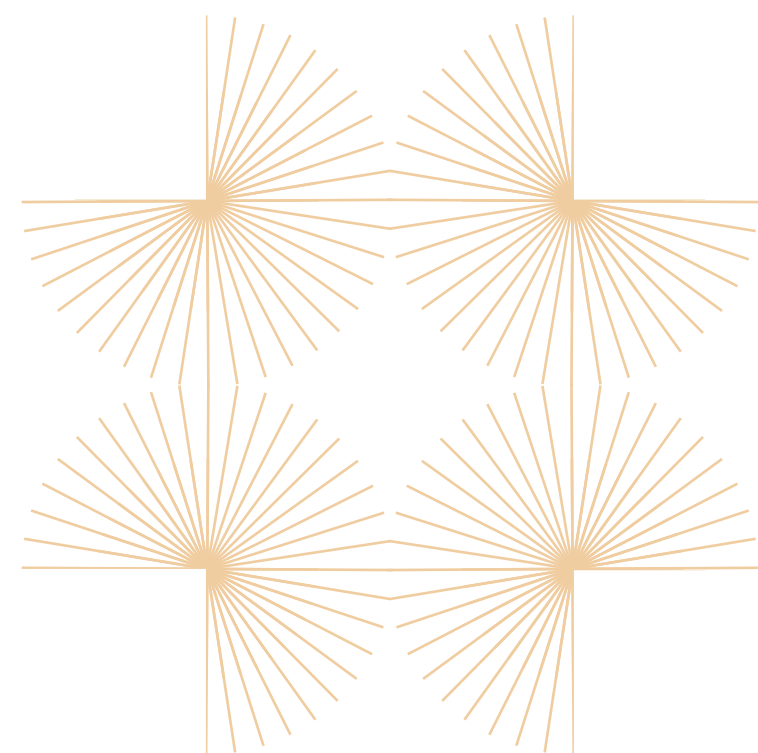
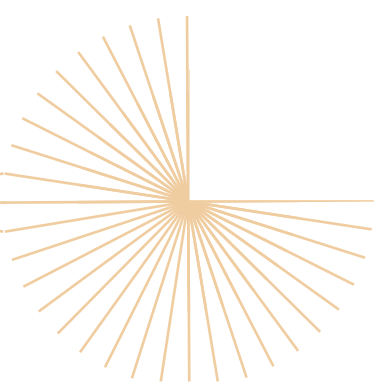


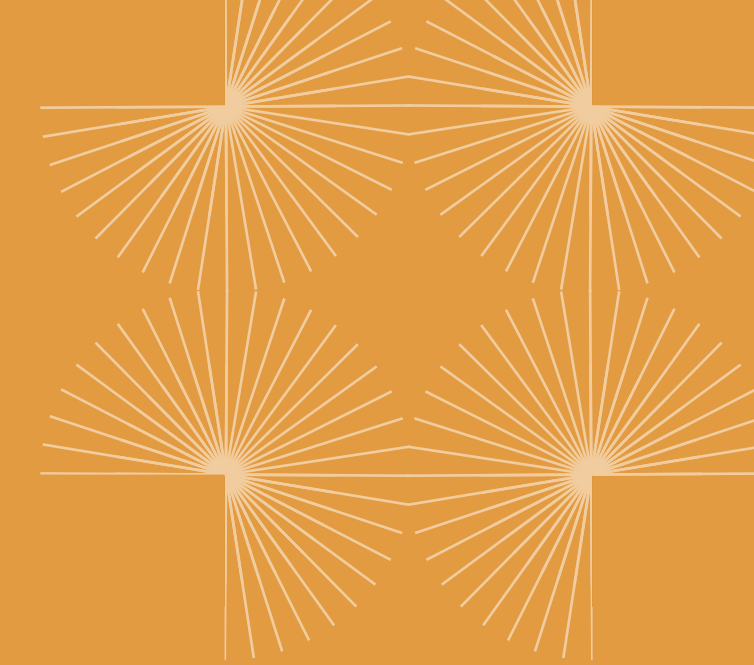
No tocante às características da ocupação no setor público, observamos especialmente 1) a posição na ocupação (diretores, chefes, coordenadores gerais, assessores do gabinete, ministro, secretário); 2) o tempo no serviço público: mais de 20 anos e menos de 5 anos; 3) o tipo de setor público/área governamental: central, social, infraestrutura e econômico; 4) o tipo de carreira: jurídica, técnica, de gestão; 5) a experiência no cargo (1 mês a 1 ano, 1 a 2 anos, 2 anos ou mais); 6) a circulação em diferentes setores da administração pública e em diferentes cargos de liderança. Alguns dos resultados da pesquisa qualitativa podem ser sintetizados nos tópicos a seguir.





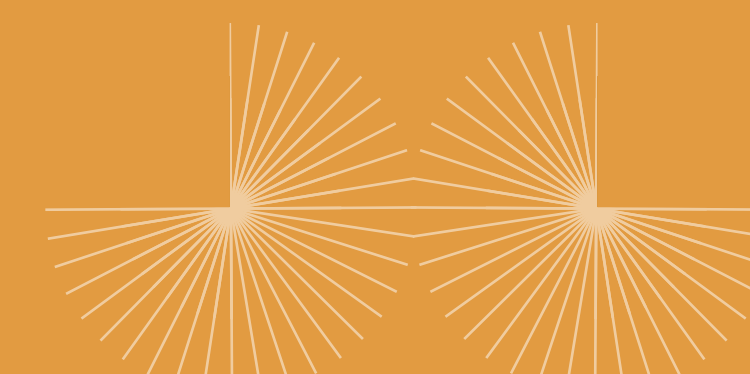
Apesar de serem lideranças que conquistaram espaços de destaque a partir de uma trajetória de “luta”, há uma **defesa unânime pelas cotas** como o caminho fundamental para um Poder Executivo Federal mais diverso





# RECOMENDAÇÕES

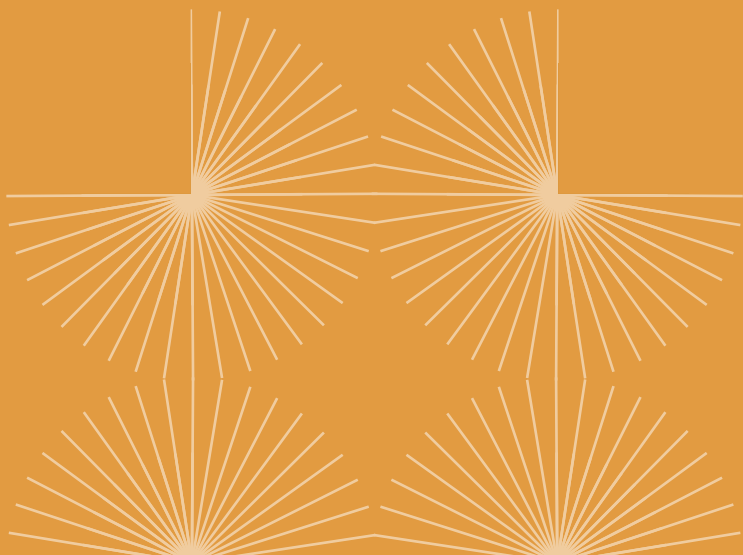
- 1** Promover o monitoramento periódico da presença negra nas carreiras burocráticas
- 2** Investir em recrutamento e visibilidade de perfis com carreira pública e com experiência em cargos de gestão visando a diversidade nos altos cargos decisórios;
- 3** Investir na formação de lideranças negras em altas carreiras, especialmente nas áreas centrais e de infraestrutura do Estado;
- 4** Organizar cursos/oficinas de letramento racial nas escolas de governo para altos gestores (ENAP, Instituto Rio Branco, Escola da Advocacia Geral da União, dentre outras);
- 5** Realizar a avaliação periódica e aperfeiçoamento da lei e normas de igualdade racial no funcionalismo público federal;

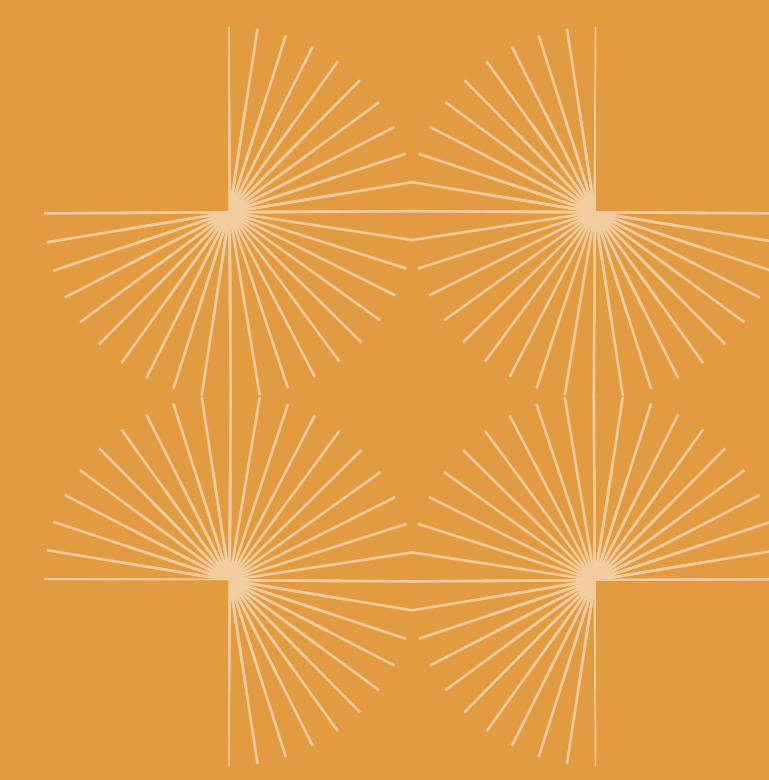




# RECOMENDAÇÕES



- 6** Divulgar boletins periódicos com as avaliações da aplicação das normas de igualdade racial para os diferentes setores da administração pública com o objetivo de difundir a cultura das ações afirmativas na administração pública;
  - 7** Incentivar linhas e projetos de pesquisas acadêmicas no campo da diversidade racial no funcionalismo público;
  - 8** Incentivar boas práticas institucionais que geram maior equidade racial no funcionalismo público;
  - 9** Fortalecer as assessorias de Participação e Diversidade dos Ministérios;
  - 10** Promover escuta periódica dos servidores públicos no tocante ao aperfeiçoamento das políticas de ações afirmativas.
- 



# AFRO

Núcleo de Pesquisa  
e Formação em Raça,  
Gênero e Justiça Racial

APOIO

