

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

# Capacidades institucionais e equidade racial e de gênero na Administração Pública Federal: o caso do IFSul

Mara Beatriz Nunes Gomes

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16204>

Submetido em: 2026-05-20

Postado em: 2026-06-08 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

## Capacidades institucionais e equidade racial e de gênero na Administração Pública Federal: o caso do IFSul<sup>1</sup>

MARA BEATRIZ NUNES GOMES<sup>1</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7712-1001>  
mbng.adv@gmail.com

<sup>1</sup> Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, Rio Grande do Sul (RS), Brasil.

**Resumo:** Este artigo analisa os limites institucionais à implementação de políticas de equidade na Administração Pública Federal, a partir do caso do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul). Com base nos estudos sobre raça, gênero, representação burocrática e capacidades institucionais, investiga-se em que medida a estrutura organizacional e os padrões de funcionamento da burocracia condicionam a efetividade de políticas voltadas à diversidade na gestão institucional do IFSul. Metodologicamente, o estudo utiliza análise documental e dados institucionais sobre a composição racial e de gênero do quadro funcional e do corpo diretivo do IFSul, coletados em 2025. Os resultados evidenciam um descompasso entre a missão institucional de inclusão e a distribuição concreta de poder, diante da persistência de assimetrias raciais e de gênero na ocupação de cargos e funções diretivas. A partir dos resultados obtidos, argumenta-se que instrumentos formais de ingresso não têm sido suficientes para garantir, isoladamente, maior equidade na ascensão funcional. Conclui-se que a efetividade das políticas de equidade depende não apenas de mecanismos normativos de acesso, mas também de capacidades institucionais capazes de promover diversidade nos espaços de liderança, indicando a necessidade de estratégias de governança voltadas à redução de desigualdades persistentes na burocracia federal.

**Palavras-chave:** Capacidades institucionais; Implementação de políticas públicas; Equidade racial e de gênero.

## Institutional Capacities and Racial and Gender Equity in the Federal Public Administration: the case of IFSul

**Abstract:** This article analyzes the institutional limits to the implementation of equity policies in the Federal Public Administration through the case of the Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul). Drawing on studies of race, gender, representative bureaucracy, and institutional capacities, it investigates the extent to which organizational structures and bureaucratic practices shape the effectiveness of diversity-oriented policies within IFSul's institutional management. Methodologically, the study relies on documentary analysis and institutional data on the racial and gender composition of IFSul's workforce and leadership positions, collected in 2025. The findings reveal a mismatch between the institution's inclusive mission and the actual distribution of power, given the persistence of racial and gender asymmetries in leadership and managerial positions. Based on these findings, the article argues that formal recruitment mechanisms alone have not been sufficient to ensure greater equity in career advancement. It concludes that the effectiveness of equity policies depends not only on normative access mechanisms but also on institutional capacities capable of fostering diversity in leadership spaces, highlighting the need for governance strategies aimed at reducing persistent inequalities within the federal bureaucracy.

---

<sup>1</sup> Agradecimentos à Diretoria de Desenvolvimento Institucional do IFSul, em especial a Priscila Pereira e Victor Iturriet, do Núcleo de Gênero e Diversidade, vinculados à referida Diretoria, pela oportunidade de troca na atividade de capacitação institucional cujos dados e reflexões impulsionaram o desenvolvimento desta pesquisa.

**Keywords:** Institutional capacity; Public policy implementation; Racial and gender equity.

## **Capacidades institucionales y equidad racial y de género en la Administración Pública Federal: el caso del IFSul**

**Resumen:** Este artículo analiza los límites institucionales para la implementación de políticas de equidad en la Administración Pública Federal, a partir del caso del Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul). Con base en estudios sobre raza, género, representación burocrática y capacidades institucionales, se investiga en qué medida la estructura organizacional y los patrones de funcionamiento de la burocracia condicionan la efectividad de políticas orientadas a la diversidad en la gestión institucional del IFSul. Metodológicamente, el estudio utiliza análisis documental y datos institucionales sobre la composición racial y de género del personal y del cuerpo directivo del IFSul, recopilados en 2025. Los resultados evidencian un desajuste entre la misión institucional de inclusión y la distribución concreta del poder, marcado por asimetrías raciales y de género en la ocupación de cargos directivos. Se sostiene que los mecanismos formales de ingreso no han sido suficientes para garantizar una mayor equidad en el ascenso funcional. Se concluye que la efectividad de las políticas de equidad depende también de capacidades institucionales capaces de promover diversidad en los espacios de liderazgo, lo que evidencia la necesidad de estrategias de gobernanza orientadas a reducir desigualdades persistentes en la burocracia federal.

**Palabras clave:** Capacidades institucionales; Implementación de políticas públicas; Equidad racial y de género.

### **1. Introdução**

A implementação de políticas de equidade na Administração Pública Federal constitui um desafio central para a consolidação de instituições públicas mais inclusivas e representativas. No âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EBTT), instituída pela Lei nº 11.892/2008 (Brasil, 2008), essa agenda relaciona-se ao compromisso histórico de democratização do acesso à educação e de promoção da justiça social. Nesse contexto, o Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), herdeiro da Escola Técnica de Pelotas (ETP) e localizado no extremo-sul gaúcho, configura-se como espaço privilegiado para examinar os limites e as possibilidades da implementação de políticas de equidade na gestão pública.

Embora o concurso público seja frequentemente associado aos princípios da impessoalidade e da igualdade de oportunidades (Vaz, 2013), pesquisas recentes indicam que os efeitos desses mecanismos são atravessados por desigualdades historicamente constituídas de raça, gênero e classe (Campos, 2025). Como resultado, grupos politicamente minorizados permanecem sub-representados nos níveis superiores da burocracia federal (Pessanha *et al.*,

2025), mesmo após a ampliação de políticas de ação afirmativa no ensino superior e no serviço público (Brasil, 2012, 2014; 2025).

Os dados disponíveis evidenciam a persistência dessas assimetrias. Apesar de a população negra representar parcela significativa da força de trabalho estatal, sua presença permanece reduzida na esfera federal, especialmente nos cargos de maior remuneração e prestígio institucional (Pessanha *et al.*, 2025). Em 2020, os altos cargos da burocracia federal eram ocupados majoritariamente por homens brancos, enquanto as mulheres negras correspondiam a apenas 1,3% dessas posições (Fonasefe, 2024). No IFSul, cenário semelhante pode ser observado: em 2025, mulheres negras ocupavam apenas 2,38% dos 84 cargos da alta gestão da instituição (IFSul, 2025b).

Essas evidências suscitam questionamentos sobre as condições organizacionais necessárias à promoção da equidade racial e de gênero na Administração Pública. Neste estudo, tais condições são analisadas, a partir do conceito de capacidades institucionais, como o conjunto de recursos organizacionais, normativos e político-administrativos que condicionam a implementação de políticas públicas e a capacidade estatal de enfrentar desigualdades persistentes (Gomide; Pires, 2014). Assim, parte-se do pressuposto de que a composição social da burocracia também constitui dimensão relevante das capacidades institucionais, na medida em que influencia a incorporação de diferentes experiências e perspectivas nos processos de formulação e implementação de políticas públicas. Portanto, mais do que um problema de representação, trata-se de investigar como determinados padrões de composição da burocracia podem afetar a efetividade de políticas voltadas à inclusão e à diversidade.

Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é examinar a composição dos cargos e funções de liderança do IFSul sob a ótica das relações raciais e de gênero, articulando os aportes da interseccionalidade, da branquitude e das capacidades institucionais. Dito de outro modo: o estudo não busca identificar causalidade, mas diagnosticar padrões de representação e discutir suas implicações para as capacidades institucionais.

Assim, a questão que orienta a investigação consiste em compreender em que medida a estrutura organizacional e os padrões de funcionamento burocrático condicionam a efetividade de políticas de equidade na gestão institucional. A hipótese central sustenta que mecanismos

formais de ingresso, isoladamente, são insuficientes para garantir equidade racial e de gênero na ocupação de funções estratégicas da burocracia federal.

Embora os estudos sobre ações afirmativas e desigualdades no serviço público tenham avançado significativamente (Theodoro, 2008; Vaz, 2013; Mello; Resende, 2019; Campos, 2025), ainda são pouco frequentes investigações que articulem representação burocrática (Mosher, 1968; Meier, 2019) e capacidades institucionais (Evans, 1995; Gomide; Pires, 2014) para analisar os desafios da implementação de políticas de equidade nos espaços de direção da Administração Pública Federal. Buscando contribuir para essa agenda, o artigo está organizado em três eixos analíticos: (i) diagnóstico da distribuição de poder nos postos diretivos da instituição; (ii) análise das assimetrias raciais e de gênero na representação burocrática; e (iii) discussão de suas implicações para o fortalecimento das capacidades institucionais voltadas à promoção da equidade na Administração Pública Federal.

A sistematização proposta visa evidenciar que o caso observado apresenta características compatíveis com padrões identificados em estudos recentes sobre desigualdades de representação na alta burocracia da Administração Pública Federal.

## **2. Desenho da pesquisa e construção do diagnóstico interseccional**

A escolha do IFSul justifica-se por sua inserção na rede EBTT e por sua trajetória institucional vinculada a processos históricos de formação técnica e tecnológica no sul do Brasil. Essas características tornam a instituição um caso relevante para observar, em escala institucional, tensões entre compromissos normativos de inclusão e padrões efetivos de ocupação dos espaços de liderança na Administração Pública Federal. Dentro desse panorama, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem quantitativa de caráter descritivo, mediada pela interpretação dos achados segundo a literatura crítica sobre raça, gênero e representação burocrática.

As fontes primárias de dados consistem em relatórios gerenciais do IFSul, fornecidos pela Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), relativos à composição da força de trabalho da instituição, com desagregação por categoria profissional, gênero e cor/raça, referentes aos meses de abril e junho de 2025. As

informações históricas foram obtidas a partir de documentos institucionais disponíveis no portal do IFSul e no Repositório Digital História e Memória da Educação Profissional Pelotense. Complementarmente, os resultados foram discutidos em atividade de capacitação institucional no IFSul, contribuindo para sua contextualização analítica.

O *corpus* de análise abrange o universo de 1.791 servidores ativos<sup>2</sup> e a distribuição de 408 postos diretivos, organizados em três níveis hierárquicos: (i) Cargo de Direção (CD), correspondente ao nível estratégico, de maior poder decisório e remuneração (Reitoria, Pró-Reitorias e Direções-Gerais de *campi*); (ii) Função de Coordenação de Curso (FCC), associada à gestão acadêmica em nível tático-operacional; e (iii) Função Gratificada (FG), vinculada às chefias administrativas e setoriais, em nível operacional.

A análise interseccional foi construída a partir do cruzamento entre gênero (homens/mulheres) e cor/raça (branca, amarela e negra – pretos e pardos). A classificação do grupo racial "negro" seguiu o padrão de pesquisas oficiais do Estado brasileiro, aglutinando pretos e pardos sob a mesma categoria, conforme adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (ENAP, 2021). Ressalta-se que a presença de servidores indígenas na instituição é residual (IFSul, 2025b), com apenas 1 (um) registro em junho de 2025 [cerca de 0,05% do quadro de pessoal], o que restringiu a viabilidade de análises estatísticas para este grupo e direcionou a lente analítica para as disparidades estruturais entre as posições de liderança destinadas a servidores negros e brancos.

O procedimento analítico envolveu a tabulação cruzada das variáveis, calculando-se os percentuais para cada grupo sociodemográfico em cada estrato hierárquico (CD, FCC e FG). A análise focaliza as assimetrias de representatividade entre o grupo predominante (homens brancos) e o grupo de mulheres negras, com baixa presença nos espaços de direção. Para tanto, as variáveis de raça e gênero foram articuladas ao nível hierárquico, com o objetivo de identificar possíveis gargalos institucionais na ocupação de posições de gestão.

Por fim, reconhecem-se as limitações do estudo, que prescinde de dados qualitativos sobre trajetórias profissionais e processos decisórios internos, não permitindo inferências causais

---

<sup>2</sup> Inicialmente, a DDI/IFSul informou um contingente de 1.791 servidores ativos; posteriormente, o quadro foi atualizado para 1.832 servidores ativos. A divergência numérica residual, provavelmente, deve-se à atualização das bases de dados em meses consecutivos. Neste manuscrito, para fins de uniformização, utilizou-se o dado referente a 1.791 servidores.

diretas sobre os mecanismos institucionais de seleção. Contudo, o diagnóstico quantitativo constitui evidência robusta de padrões de sub-representação, fornecendo subsídios relevantes para a análise das capacidades institucionais e da efetividade das políticas de equidade.

### **3. História da ETP e desigualdades de representação**

Para compreender as dinâmicas institucionais que estruturam a administração pública local, é necessário considerar a formação histórica de Pelotas/Rio Grande do Sul (RS), marcada pela exploração da mão de obra escravizada nas charqueadas. Ao longo do século XIX, a cidade consolidou-se como polo de riqueza e produção cultural no sul do Brasil; contudo, essa opulência contrastava com a precarização das condições de vida da população negra. Conforme Loner, Gill e Scheer (2012), o cotidiano das pessoas escravizadas era caracterizado por condições insalubres de trabalho e moradia, com elevados índices de adoecimento e mortalidade, evidenciando o custo social do desenvolvimento regional.

Esse processo não apenas estruturou a economia, mas sedimentou hierarquias raciais persistentes, que se estenderam para além do período escravocrata. A transição para o trabalho livre não implicou ruptura dessas desigualdades, contribuindo para a manutenção de barreiras históricas no acesso da população negra a posições de poder e prestígio institucional. É nesse contexto que se constituem as instituições educacionais locais, incluindo aquelas voltadas à formação profissional.

No âmbito da educação profissional, Roschild (2024) argumenta que sua emergência na região esteve associada a um projeto de modernização voltado ao disciplinamento da força de trabalho. É preciso destacar que tal processo não foi neutro em termos de gênero e raça. Lopes (2019) refere que a industrialização consolidou-se como um espaço predominantemente masculino, no qual o trabalho feminino [e, interseccionalmente, o da população negra] foi marginalizado.

Dessa forma, a constituição histórica da educação técnica pelotense contribuiu para associar autoridade, conhecimento especializado e liderança a perfis predominantemente masculinos. Em uma sociedade estruturada por profundas desigualdades raciais e restrições históricas do acesso da população negra aos espaços de formação qualificada e prestígio social,

tais processos ajudam a compreender a persistência de padrões de reconhecimento profissional associados à predominância de sujeitos brancos, fenômeno que pode ser compreendido frente à formação historicamente racializada do mercado de trabalho brasileiro (Theodoro, 2008).

A relevância desse percurso histórico não reside apenas na reconstrução da trajetória regional da educação profissional. O argumento desenvolvido neste artigo sustenta, a partir de Helmke e Levitsky (2004), que tais processos contribuíram para a formação de padrões organizacionais [*instituições formais*] e culturais [*instituições informais*], que continuam influenciando a distribuição de oportunidades, reconhecimento profissional e acesso a posições de liderança. Nesse sentido, a história institucional constitui dimensão explicativa das capacidades institucionais do IFSul para implementar políticas de equidade racial e de gênero, dado que a historicidade permite identificar recursos organizacionais, normas e práticas que condicionam a resposta institucional às desigualdades contemporâneas (Evans, 1995; Gomide; Pires, 2014).

Mediante uma trajetória iniciada em 1917, cuja configuração como autarquia *multicampi*<sup>3</sup> firmou-se em 2008 (IFSul, 2025b; 2025d), o IFSul opera em uma estrutura organizacional complexa, na qual se articulam diferentes níveis de decisão, inseridos em uma região caracterizada pela predominância demográfica da população branca<sup>4</sup>. Dentro desse panorama, a composição social da burocracia assume relevância analítica, especialmente sob a perspectiva da representação burocrática passiva<sup>5</sup>, uma vez que a literatura sugere que a presença de grupos diversos nas estruturas estatais pode influenciar prioridades institucionais, processos decisórios e padrões de implementação de políticas públicas (Mosher, 1968; Meier, 2019).

Sob essa perspectiva, as capacidades institucionais não se desenvolvem em um vazio histórico. Elas são influenciadas por legados institucionais (Pierson, 2004), entendidos como efeitos duradouros produzidos por escolhas organizacionais e arranjos históricos que condicionam as possibilidades de ação e mudança em períodos posteriores. Tais legados podem

---

<sup>3</sup>Atualmente, são 14 *campi*: Pelotas, Pelotas-Visconde da Graça, Sapucaia do Sul, Charqueadas, Passo Fundo, Bagé, Camaquã, Venâncio Aires, Santana do Livramento, Sapiranga, Lajeado, Gravataí, Jaguarão e Novo Hamburgo (IFSul, 2025d).

<sup>4</sup> De acordo com o Censo 2022, 55,5% da população brasileira se autodeclara negra, sendo 45,3% pardos e 10,2% pretos. Porém, na Região Sul, composta por Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC) e Paraná (PR), a população branca atingiu 72,6%, a maior do país (IBGE, 2025).

<sup>5</sup> Aqui entendida como a correspondência entre a composição social da burocracia e a composição da população que ela atende (Mosher, 1968).

favorecer ou dificultar a incorporação de políticas voltadas à diversidade e à equidade nos espaços de gestão. Em outras palavras, a trajetória histórica da instituição produz efeitos de dependência de trajetória, na medida em que decisões, práticas e padrões organizacionais consolidados ao longo do tempo tendem a gerar mecanismos de reprodução institucional que restringem o conjunto de alternativas disponíveis para mudanças futuras (Mahoney, 2000; Pierson, 2004).

Investigações recentes sobre recrutamento e progressão no serviço público reforçam essa interpretação. Estudos sobre o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea (Campos, 2025) e a carreira de gestão governamental (Costa; Malaguth; Mattos, 2025) evidenciam processos de seletividade que limitam a diversidade nos níveis superiores da burocracia estatal.

Portanto, a análise da composição racial e de gênero dos cargos e funções de gestão do IFSul permite examinar em que medida esses legados históricos permanecem refletidos na estrutura contemporânea de poder da instituição e condicionam sua capacidade de promover maior diversidade nos espaços decisórios. A seção seguinte deste manuscrito apresenta esse diagnóstico, examinando as assimetrias observadas nos diferentes níveis da gestão institucional.

#### 4. Desigualdades institucionais na ocupação de cargos e funções de gestão no IFSul

A análise da força de trabalho do IFSul sugere que as desigualdades na gestão estão relacionadas a assimetrias estruturais na composição do corpo funcional. Inicialmente, observa-se uma divisão de gênero entre as carreiras, compatível com a literatura sobre divisão sexual do trabalho (Lopes, 2019), conforme indica a Tabela 1, a seguir:

**Tabela 1: Distribuição de servidores efetivos por segmento e gênero no IFSul (junho/2025)**

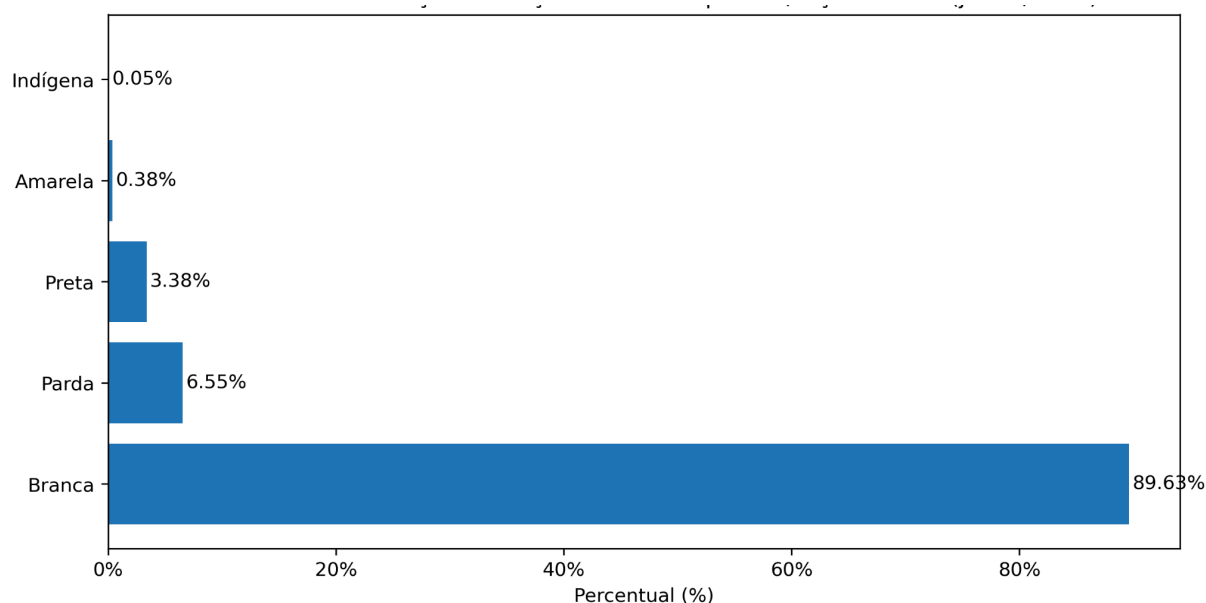
Segmento	Total	Homens (%)	Mulheres (%)
TAEs	777	349 (44,91%)	428 (55,09%)
Docentes	1014	657 (64,79%)	357 (35,21%)
<b>Total</b>	<b>1791</b>	<b>1006 (56,17%)</b>	<b>785 (43,83%)</b>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da DDI/IFSul (2025b).

As mulheres são maioria na carreira técnico-administrativa em educação (TAE), mas representam apenas 35,21% do corpo docente, que constitui o principal núcleo de recrutamento de candidatos aos cargos eletivos. No total, a força de trabalho efetiva é majoritariamente masculina (56,17%). Esse padrão indica que a base de recrutamento para cargos estratégicos já é menos diversa, o que pode contribuir para a reprodução de desigualdades de gênero na gestão.

No que se refere à dimensão racial, o cenário é compatível com hipóteses sobre seletividade institucional no ingresso ao serviço público (Campos, 2025), responsáveis por limitar a diversidade já na base da burocracia. Os dados revelam baixa diversidade racial na composição do quadro funcional no IFSul: 89,63% dos servidores são brancos, sendo que negros representam 9,93% do corpo de pessoal (6,55% pardos e 3,38% pretos), enquanto amarelos e indígenas, alcançam, respectivamente, apenas 0,38% e 0,05% do quadro funcional efetivo, nos termos do Gráfico 1.

**Gráfico 1: Distribuição da força de trabalho por cor/raça no IFSul (junho/2025)**

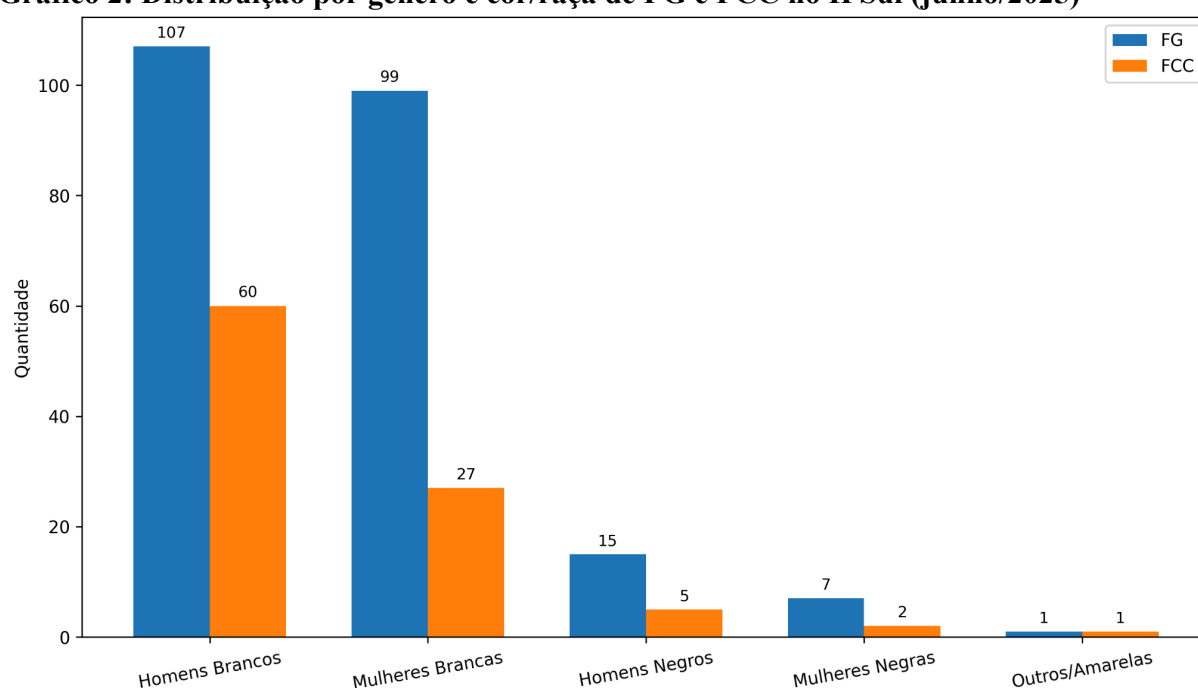


**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da DDI/IFSul (2025a).<sup>6</sup>

<sup>6</sup> A população negra é representada no gráfico pelo conjunto de pretos e pardos, de acordo com a agregação do IBGE. Os dados foram apresentados acima na forma bruta, conforme disponibilizado pelo IFSul.

Por sua vez, ao verificar as funções de gestão intermediária (FG e FCC), observam-se padrões diferenciados entre as esferas administrativa e acadêmica. Nas FG, há relativa paridade de gênero entre pessoas brancas (46,72% de homens e 43,23% de mulheres), possivelmente associada à feminização histórica de atividades administrativas (Vaz, 2013). Já nas FCC predomina a presença de homens brancos (63,16%), indicando maior concentração masculina na gestão acadêmica, conforme Gráfico 2.

**Gráfico 2: Distribuição por gênero e cor/raça de FG e FCC no IFSul (junho/2025)**

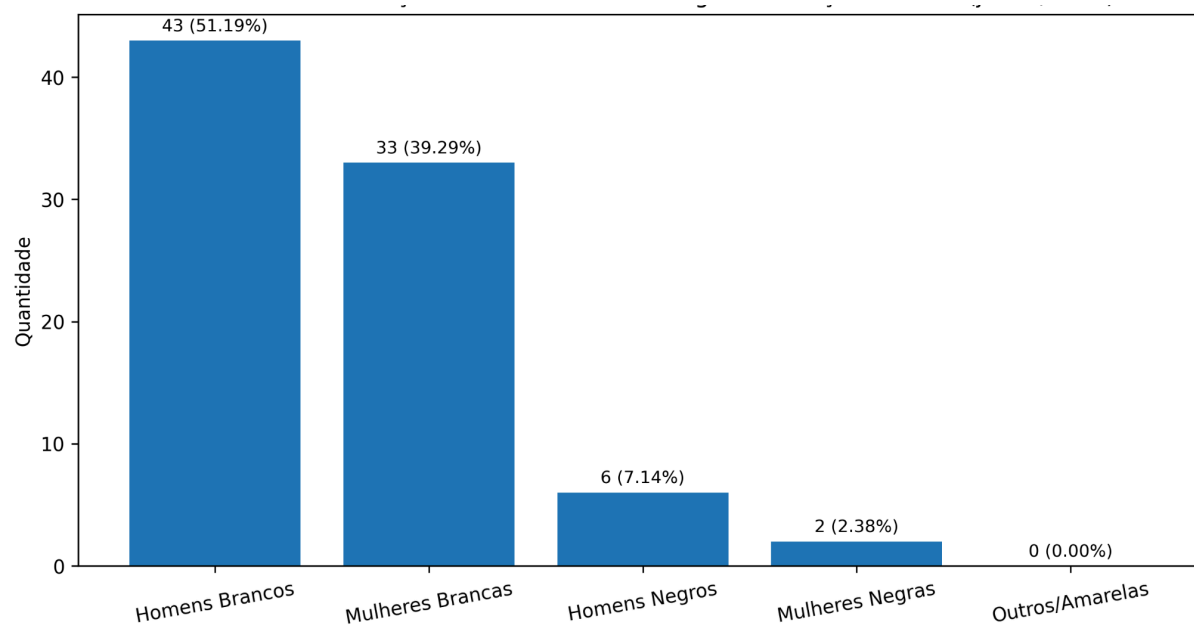


**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da DDI/IFSul (2025b).

Contudo, a variável racial evidencia um padrão consistente de sub-representação no IFSul. Mulheres negras representam somente 3,06% nas FG e 2,11% nas FCC, indicando baixa inserção mesmo em níveis intermediários. Chama a atenção o fato de que na gestão acadêmica em nível tático-operacional do instituto, entre as 95 FCC disponíveis, esse grupo ocupa apenas duas posições.

Na alta gestão, o padrão se repete. Entre os 84 postos diretivos, homens brancos ocupam 51,19% (43 cargos) e mulheres brancas 39,29% (33 cargos), enquanto homens negros representam 7,14% (6 cargos) e mulheres negras apenas 2,38% (2 cargos). Embora os dados

disponíveis não permitam comparação proporcional com a composição interseccional do quadro funcional, os resultados evidenciam a reduzida presença de mulheres negras nas funções de gestão, especialmente nos níveis estratégicos, segundo registrado no Gráfico 3, a seguir.

**Gráfico 3: Distribuição interseccional de cargos de direção no IFSul (junho/2025)**

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da PROGEP/IFSul (2025b).

Portanto, os resultados indicam que 90,48% dos CD são ocupados por pessoas brancas, evidenciando forte concentração racial na alta gestão do IFSul<sup>7</sup>. A participação de mulheres negras é residual, configurando baixa diversidade racial e de gênero no quadro de liderança da instituição. Esse padrão pode ser interpretado frente à noção de interseccionalidade (Crenshaw, 1991) e dos mecanismos de reprodução de privilégios associados à branquitude (Bento, 2002).

Em termos analíticos, os dados sugerem obstáculos persistentes à progressão de mulheres negras para funções estratégicas, associados a fatores raciais, de gênero e de trajetória profissional. Tal padrão é compatível com evidências encontradas em estudos sobre seletividade no serviço público (Costa; Malaguth; Mattos, 2025), reforçando que a baixa diversidade na alta burocracia não parece decorrer exclusivamente de critérios formais, mas também pode estar relacionada a desigualdades estruturais no acesso e na progressão de carreira (Viana; Souza, 2025).

<sup>7</sup> Os dados institucionais disponíveis não permitiram a desagregação interseccional completa do quadro funcional efetivo, limitando comparações proporcionais entre composição da força de trabalho e ocupação de cargos de direção.

Assim, os resultados indicam que a sub-representação de mulheres negras na alta gestão do IFSul não constitui um fenômeno isolado, sugerindo limites institucionais à implementação de políticas de equidade no âmbito da Administração Pública. Além de afetar a diversidade de representação, esse cenário pode limitar a incorporação de diferentes experiências sociais nos espaços decisórios, aspecto relevante para a compreensão das capacidades institucionais voltadas à promoção da equidade.

#### **4.1 Representação burocrática e limites institucionais à equidade**

Os resultados apresentados na seção anterior evidenciam baixa diversidade racial e de gênero nos espaços de liderança do IFSul, particularmente nas funções tático-acadêmicas e nos cargos de direção. Tal configuração suscita questionamentos sobre os fatores institucionais que condicionam a ocupação dessas posições e seus efeitos para a implementação de políticas de equidade na Administração Pública Federal. Nesse contexto, a questão central consiste em compreender como legados institucionais, padrões organizacionais, mecanismos contemporâneos de seleção e reconhecimento profissional podem influenciar a distribuição de oportunidades de liderança no interior da instituição.

É oportuno lembrar que, historicamente, a EPT buscou conciliar a formação técnica e tecnológica com a função social de ascensão. O IFSul, inserido nesse contexto, utiliza o concurso público como mecanismo principal de ingresso, o que, em tese, mitigaria práticas de discriminação na ascensão funcional (Vaz, 2013). Contudo, investigações recentes sugerem que a diversidade nos espaços de liderança não depende exclusivamente de critérios formais de seleção (Campos, 2025; Costa; Malaguth; Mattos, 2025; Pessanha et al., 2025). Nessa linha, os achados identificados nesta pesquisa confirmam que o acesso formal, embora essencial para a democratização do ingresso, não tem sido suficiente para produzir maior diversidade nos espaços de liderança na instituição observada.

No IFSul, as mulheres, embora majoritárias entre a carreira TAE, são minoria nos cargos de direção (cerca de 39% dos CD) e as mulheres negras, em particular, ocupam 2,38% desses postos estratégicos de liderança (apenas 2 entre os 84 postos de comando). Esse desequilíbrio sugere que as assimetrias observadas não se restringem ao ingresso no serviço público (menos de

10% do quadro de pessoal do instituto é negro), atingindo também a ascensão e permanência no topo hierárquico.

Aliás, o quadro identificado no IFSul converge com estudos que apontam a persistência de desigualdades na ocupação de posições de elite da Administração Pública Federal. Dados do “Anuário de gestão de pessoas no serviço público 2025” indicam que mulheres negras ocupam apenas 15,4% dos cargos de liderança no setor público, percentual inferior ao de homens negros (23,1%), evidenciando padrões persistentes de sub-representação racial e de gênero (Pessanha *et al.*, 2025). Nesse sentido, a predominância de homens brancos na gestão da instituição observada é compatível com processos de seletividade institucional que influenciam oportunidades de ascensão, reconhecimento profissional e acesso a posições estratégicas da burocracia.

A literatura sobre masculinidade (Kimmel, 1998) aplicada ao ambiente corporativo (Kanter, 2008) permite verificar que processos de reconhecimento tendem a favorecer perfis socialmente consolidados, no caso do IFSul, a legitimação de homens brancos nos postos estratégicos. Essa dinâmica também pode ser interpretada sob o ângulo da reprodução institucional (Bourdieu, 1989), segundo a qual organizações tendem a valorizar capitais simbólicos e trajetórias historicamente reconhecidas como legítimas.

No plano interpretativo, tais padrões podem ser analisados a partir do conceito de pacto narcísico da branquitude (Bento, 2002), entendido como um mecanismo social e silencioso de preservação de privilégios raciais. Essa interpretação dialoga ainda com estudos contemporâneos sobre branquitude enquanto posição social de poder e privilégio racial (Schucman, 2012).

Assim, em contextos marcados por desigualdades raciais e de gênero, esse processo pode contribuir para a reprodução de perfis sociais predominantes nos espaços de liderança, mesmo na ausência de mecanismos formais de exclusão. Contudo, como o presente estudo não investigou diretamente processos de nomeação ou seleção, essa leitura deve ser assimilada como uma hipótese analítica compatível com os resultados observados, e não como demonstração empírica dos mecanismos que produzem tais desigualdades.

Ao interpretar todas essas dinâmicas, também se mobiliza a teoria da interseccionalidade (Crenshaw, 1991; Collins, 2022), identificando que as opressões operam de forma integrada e cumulativa. Mulheres negras enfrentam barreiras específicas de sub-representação institucional, distintas daquelas dirigidas a homens negros ou a mulheres brancas. Nessa linha, os resultados

sugerem a existência de limites institucionais à diversificação das estruturas de liderança no IFSul. Esse cenário tensiona os princípios de gestão democrática e inclusão previstos na criação dos institutos federais (Brasil, 2008).

A partir das contribuições sobre representação burocrática (Meier, 2019), argumenta-se, ainda, que a reduzida presença de mulheres negras em funções diretivas e de influência institucional tende a restringir as possibilidades de incorporação de experiências sociais diversas nos processos decisórios. Gomide e Pires (2014) sustentam que capacidades institucionais em contextos democráticos dependem também da habilidade das burocracias em processar pluralidade social e mecanismos de representação. Assim, padrões persistentes de homogeneidade racial podem restringir a própria capacidade institucional de produzir respostas mais inclusivas e legitimadas socialmente.

Portanto, sob a perspectiva das capacidades institucionais, a promoção da equidade não depende exclusivamente da existência de normas formais ou instrumentos legais. Ela requer que as organizações públicas disponham de recursos, arranjos organizacionais e mecanismos de coordenação capazes de transformar objetivos normativos em resultados concretos. Nesse sentido, a persistência de assimetrias raciais e de gênero nos espaços de liderança do IFSul pode ser compreendida como um indicador de limitações institucionais na tradução dos compromissos formais de inclusão em práticas efetivas de gestão.

Desse modo, os resultados identificados na seção anterior sugerem que a implementação de políticas de equidade não depende apenas da ampliação do acesso ao serviço público, mas também da capacidade das organizações de promover diversidade nos espaços de liderança. A persistência de assimetrias raciais e de gênero na estrutura decisória do IFSul indica que dificuldades relacionadas à representação burocrática constituem, simultaneamente, desafios de capacidade institucional, uma vez que podem limitar a incorporação de diferentes perspectivas sociais nos processos de formulação e implementação de políticas públicas. Sob essa perspectiva, o problema da sub-representação não se restringe à composição da burocracia, mas alcança a própria capacidade institucional de formular e implementar políticas de equidade coerentes com os objetivos democráticos que orientam a rede EBTT.

## 5. Implicações para a implementação de políticas de equidade

Os resultados do diagnóstico quantitativo da força de trabalho do IFSul indicam dilemas institucionais relacionados à superação de desigualdades historicamente consolidadas. Viana e Souza (2025) referem que a baixa representatividade experimentada por líderes negros e mulheres exige ações proativas que promovam maior diversidade nas estruturas de liderança. Nesse contexto, o principal desafio é reconhecer que a barreira é estrutural e não individual, principalmente porque a gestão no ensino profissional-tecnológico tem caráter pedagógico. De modo que a presença residual de lideranças negras e femininas na cúpula acadêmica pode influenciar referências institucionais e de pertencimento no ambiente educacional.

Nesse sentido, os achados desta pesquisa reforçam que a ampliação do acesso ao serviço público, embora constitua condição necessária para a democratização da burocracia, não tem sido suficiente para garantir maior diversidade nos espaços de liderança e decisão. Na carreira diplomática, por exemplo, mulheres e pessoas negras permanecem sub-representadas nos níveis mais altos da carreira (Pessanha *et al.*, 2025, p. 61).

Em contraponto, a literatura contemporânea sinaliza que a manutenção de perfis não hegemônicos em cargos de liderança costuma ser dificultada pela hostilidade institucional, onde líderes negros e mulheres são mais questionados, isolados e submetidos a julgamentos de competência (Viana; Souza, 2025). Esse cenário demanda o IFSul a criar mecanismos não apenas para o acesso, mas para a legitimação e permanência dessas lideranças.

Nesse contexto, a discussão sobre a autonomia do IFSul adquire contornos mais complexos e urgentes diante do avanço da legislação federal. Medidas como o Decreto nº 11.443/2023, que reserva 30% dos cargos comissionados e de funções de confiança para pessoas negras na Administração Pública Federal (Brasil, 2023), estabelecem um novo patamar de exigência. Embora o IFSul, como autarquia, goze de autonomia administrativa e possua cargos diretivos muitas vezes preenchidos por eleição (Brasil, 2008), as diretrizes do referido Decreto representam referência normativa relevante, principalmente porque apenas 9,52% dos CD são ocupados por pessoas negras, sendo 7,14% homens negros e 2,38% mulheres negras (IFSul, 2025b).

Portanto, os desafios institucionais do IFSul envolvem tanto o cumprimento das metas previstas na legislação federal quanto a incorporação de uma perspectiva interseccional na ocupação dos espaços de liderança, inclusive em cargos eletivos. Nesse compasso de capacidades institucionais, argumenta-se que a redução das desigualdades observadas não depende exclusivamente de instrumentos normativos de acesso ao serviço público. A efetividade das políticas de equidade requer a combinação de mecanismos de recrutamento, desenvolvimento de lideranças, monitoramento institucional e fortalecimento de capacidades organizacionais voltadas à promoção da equidade racial e de gênero.

Nessa perspectiva, a diversidade não constitui apenas um valor normativo associado à justiça social, mas também um recurso organizacional relevante para ampliar a legitimidade institucional, a capacidade de resposta às demandas sociais e a efetividade da implementação de políticas públicas. Dentro dessa órbita, apresentam-se algumas possibilidades institucionais compatíveis com os desafios identificados no caso analisado (IFSul), tais como:

- Ampliação do acesso e diversificação da força de trabalho: a instituição pode fortalecer mecanismos de monitoramento da implementação das cotas, ampliar ações de divulgação de concursos em territórios socialmente diversos e incentivar políticas de formação e permanência acadêmico-profissional voltadas a grupos sub-representados. Tais medidas podem contribuir para diversificar a base da burocracia institucional e, em perspectiva de longo prazo, ampliar as possibilidades de representação nos espaços de gestão e liderança.
- Metas de diversidade interseccional: o órgão pode avaliar a adoção de metas e mecanismos de monitoramento da diversidade na ocupação de FG, FCC e CD por pessoas negras, mulheres e outros grupos socialmente minorizados, criando um *pipeline* de liderança. Além disso, a instituição pode introduzir diversidade nos núcleos de decisão, preparando quadros para as futuras representações nas hipóteses em que o acesso aos CD ocorre via pleito eleitoral (por exemplo, nos cargos de reitor e diretor de *campus*).
- Letramento institucional de raça e gênero: promover formação obrigatória para gestores sobre os demarcadores raciais e de gênero, visando ampliar a capacidade institucional de reconhecer e enfrentar desigualdades que podem permanecer invisibilizadas por práticas

organizacionais consideradas neutras, a fim de desnaturalizar a predominância de perfis hegemônicos que historicamente ocuparam os espaços decisórios.

- Políticas de permanência: criar estratégias e fortalecer mecanismos institucionais de suporte e permanência de lideranças minorizadas, mirando combater eventual hostilidade e o isolamento. Por exemplo, instituir programas de mentoria e rede de apoio à liderança (Viana; Souza, 2025), estabelecendo redes institucionais de apoio focadas em mulheres e pessoas negras em ascensão. O desafio estratégico é fornecer suporte institucional e profissional, reforçando legitimidade e desativando o *tokenismo*, que se manifesta por processos de inclusão meramente simbólica, sem transformação efetiva das estruturas organizacionais (Kanter, 2008; Viana; Souza, 2025).

As proposições apresentadas não pretendem esgotar o debate sobre equidade racial e de gênero na Administração Pública Federal, mas indicam possibilidades institucionais para ampliar a diversidade e fortalecer capacidades de representação na gestão do IFSul. Compreende-se que a efetividade das políticas de equidade depende não apenas de instrumentos normativos de acesso, mas também da construção de estratégias organizacionais voltadas à permanência, legitimidade e diversificação das estruturas decisórias.

Mais do que ampliar indicadores quantitativos de diversidade, trata-se de reconhecer que capacidades institucionais democráticas dependem da construção de burocracias mais representativas da pluralidade social presente na própria rede federal de educação profissional e tecnológica.

## **6. Considerações finais**

Este estudo analisou os limites institucionais à implementação de políticas de equidade racial e de gênero na gestão do IFSul, articulando os debates sobre capacidades institucionais, representação burocrática e interseccionalidade. Os resultados evidenciaram persistentes assimetrias raciais e de gênero na ocupação dos cargos diretivos da instituição, especialmente pela reduzida presença de mulheres negras nos espaços estratégicos de gestão (2,38%). Em contraste, observou-se elevada concentração de pessoas brancas na alta burocracia institucional, revelando tensões entre a missão inclusiva dos institutos federais de ensino e a distribuição concreta de poder na estrutura organizacional do IFSul.

Embora o concurso público represente importante mecanismo formal de impessoalidade e ampliação do acesso ao serviço público (Vaz, 2013), os resultados sugerem que o ingresso formal, isoladamente, não se traduz automaticamente em diversidade nos espaços de liderança. A efetividade das políticas de equidade depende também da capacidade das organizações de criar condições institucionais para permanência, desenvolvimento profissional, reconhecimento e acesso de grupos historicamente sub-representados aos espaços estratégicos de decisão.

Nesse contexto, os achados da pesquisa também são compatíveis com a hipótese de que desigualdades historicamente estruturadas, associadas à formação social e institucional da região, continuam influenciando padrões contemporâneos de ocupação dos cargos estratégicos da burocracia federal. Assim, o caso do IFSul não se apresenta como fenômeno isolado, mas dialoga com evidências recentes sobre seletividade e sub-representação em carreiras e posições de elite da Administração Pública Federal (Campos, 2025; Costa; Malaguth; Mattos, 2025; Pessanha *et al.*, 2025).

A pesquisa também permitiu observar que capacidades institucionais democráticas não dependem apenas de instrumentos normativos de acesso, mas igualmente da capacidade das organizações públicas de produzir estruturas de gestão mais representativas da pluralidade social. Nessa perspectiva, a equidade racial e de gênero não é analisada apenas como resultado desejável da ação estatal, mas também como dimensão relevante das capacidades institucionais necessárias à implementação de políticas públicas em contextos democráticos.

Do ponto de vista institucional, os resultados apontam para a relevância de estratégias organizacionais voltadas à ampliação da diversidade na gestão pública, incluindo mecanismos de monitoramento das ações afirmativas, formação institucional sobre desigualdades raciais e de gênero e fortalecimento da representação de grupos sub-representados nos espaços de liderança. Trata-se de reconhecer que políticas de equidade exigem articulação entre instrumentos normativos, práticas organizacionais e estratégias de gestão capazes de enfrentar desigualdades persistentes na burocracia estatal.

O estudo apresenta limitações relacionadas à ausência de abordagens qualitativas sobre trajetórias profissionais, processos decisórios e dinâmicas organizacionais internas, não permitindo inferências causais diretas sobre mecanismos de seleção e progressão funcional.

Pesquisas futuras podem aprofundar essas dimensões por meio de entrevistas, observação institucional e análises comparadas entre instituições da rede EBTT.

Por fim, ao evidenciar os limites institucionais à diversificação dos espaços de liderança no IFSul, o manuscrito sugere que a construção de burocracias mais representativas constitui não apenas um desafio de justiça social, mas também uma condição relevante para o fortalecimento das capacidades institucionais necessárias à implementação de políticas públicas em sociedades marcadas por desigualdades raciais e de gênero persistentes.

## Referências

BENTO, Maria Aparecida Silva. Branqueamento e Branquitude no Brasil. In: CARONE, I.; BENTO, M. A. S. (Orgs.). **Psicologia social do racismo**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023**. Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm). Acesso em: 19 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 15.143, de 03 de junho de 2025**. Reserva às pessoas pretas e pardas, indígenas e quilombolas o percentual de 30% (trinta por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União; e revoga a Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=15143&ano=2025&ato=2bboXQU5UNZpWTa26>. Acesso em: 04 maio 2026.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 19 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.711, 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm). Acesso em: 19 dez. 2025.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

CAMPOS, André Gambier. **Quem é aprovado no concurso do Ipea? Informações sobre a seletividade do concurso de 2023**. Brasília, DF: Ipea, nov. 2025. (Texto para Discussão, n. 3153).

COLLINS, Patricia Hill. **Bem mais que ideias: a interseccionalidade como teoria social crítica**. São Paulo: Boitempo, 2022.

COSTA, Bruno Lazzarotti Diniz; MALAGUTH, Thiago Zordan; MATTOS, Anna Clara Ferreira. Desigualdades no acesso ao serviço público e ao ensino superior: perfis de candidatos e ingressantes no curso de graduação em Administração Pública entre 2010 e 2020. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 76, número especial B, p. 110-134, dez. 2025.

CRENSHAW, Kimberlé. Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. **Stanford Law Review**, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.

ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). **Relatório de pesquisa e avaliação sobre políticas públicas: entrevistas**. Brasília, DF: ENAP, 2021.

Fonasefe (Fórum das Entidades Nacionais dos Servidores Públicos Federais). **Servidoras negras recebem 33% a menos que servidores brancos e ocupam apenas 1% dos altos cargos do funcionalismo federal**. 22 jul. 2024. Disponível em:

<https://fonasefe.org/servidoras-negras-recebem-33-a-menos-que-servidores-brancos-e-ocupam- apenas-1-dos-altos-cargos-do-funcionalismo-federal-2/#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20IBGE,for%C3%A7a%20de%20trabalho%20nesse%20n%C3%ADvel>.

Acesso em: 1º out. 2024.

EVANS, Peter. **Embedded autonomy: states and industrial transformation**. Princeton: Princeton University Press, 1995.

KANTER, Rosabeth Moss. **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books, 2008.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. (org.). **Capacidades estatais e democracia: a abordagem dos arranjos institucionais para análise de políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2014.

HELMKE, Gretchen; LEVITSKY, Steven. **Informal institutions and comparative politics: a research agenda**. *Perspectives on Politics*, v. 2, n. 4, p. 725-740, 2004.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Cor ou raça**. Educa IBGE, [s.d.]. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>. Acesso em: 19 dez. 2025.

IFSul (Instituto Federal Sul-rio-grandense). **Força de Trabalho IFSul**: dados por Cor/Raça. Pelotas: Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI), 26 jun. 2025a. Documento recebido por e-mail.

IFSul (Instituto Federal Sul-rio-grandense). **Histórico**. Pelotas: Instituto Federal Sul-rio-grandense, 2025b. Disponível em: [http://portal2.ifsul.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20&Itemid=4](http://portal2.ifsul.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=4). Acesso em: 19 dez. 2025.

IFSul (Instituto Federal Sul-rio-grandense). **Informações força de trabalho IFSul**. Pelotas: Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI), 24 jun. 2025c. Documento recebido por e-mail.

IFSul (Instituto Federal Sul-rio-grandense). **O Instituto Federal Sul-rio-grandense**. Pelotas: Instituto Federal Sul-rio-grandense, 2025d. Disponível em: <https://www.ifsul.edu.br/instituto>. Acesso em: 19 dez. 2025.

KIMMEL, Michael S. A produção simultânea de masculinidades hegemônicas e subalternas. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 4, n. 9, 1998.

LONER, Beatriz Ana; GILL, Lorena Almeida; SCHEER, Micaele Irene. Enfermidade e morte: os escravos na cidade de Pelotas, 1870-1880. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, Rio de Janeiro, v.19, supl., dez. 2012, p.133-152.

LOPES, Regina. Gênero, trabalho e raça: um tripé insidioso de uma precarização histórica. **Crítica Histórica**, Ano X, n. 19, jun. 2019.

MAHONEY, James. Path dependence in historical sociology. **Theory and Society**, v. 29, n. 4, p. 507-548, 2000.

MEIER, Kenneth J. Theoretical frontiers in representative bureaucracy: new directions for research. *Perspectives on Public Management and Governance*, **Oxford**, v. 2, n. 1, p. 39-56, 2019.

MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos federais para docentes e ações afirmativas para candidatos negros. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 50, n. 175, p. 8-28, jan./mar. 2020.

MOSHER, Frederick C. **Democracy and the public service**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 1968.

PESSANHA, Ana Luiza; FRIAS, Paula; SALES, Ana Paula; MELLO, Kemily; ARAÚJO, Mariana Lopes de. Anuário de gestão de pessoas no serviço público 2025. Rio de Janeiro: República.org, 2025.

PIERSON, Paul. **Politics in time: history, institutions and social analysis**. Princeton: Princeton University Press, 2004.

ROSCHILD, Adriana (Org.). **Entre histórias e memórias da Educação Profissional pelotense**. Repositório Digital HeMEPT, 2024. Disponível em: <https://hemept.pelotas.ifsul.edu.br/hemept/entre-historias-e-memorias-da-educacao-profissional-pelotense-as-mudancas-no-tempo-e-no-espaco-do-ifsul-campus-pelotas/>. Acesso em: 19 dez. 2025.

SCHUCMAN, Lia Vainer. **Entre o "encardido", o "branco e o "branquíssimo": Raça, hierarquia e poder na construção da branquitude paulistana**. 2012. 160 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

THEODORO, Mário. A formação do mercado de trabalho e a questão racial no Brasil. In: THEODORO, Mário; JACCOUD, L.; OSÓRIO, R.; SOARES, S. (Orgs.). **As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição**. 1. ed. Brasília: IPEA, 2008. p. 15-44.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 19 dez. 2025.

VIANA, Rafael; SOUZA, Bárbara Oliveira. **A permanência de pessoas negras em cargos de alta liderança no Setor Público**. ENAP, nov. 2025. Disponível em: [https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/copy2\\_of\\_noticias/a-permanencia-de-pessoas-negras-em-cargos-de-alta-lideranca-no-poder-publico-barreiras-estruturais-e-caminhos-possiveis](https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/copy2_of_noticias/a-permanencia-de-pessoas-negras-em-cargos-de-alta-lideranca-no-poder-publico-barreiras-estruturais-e-caminhos-possiveis). Acesso em: 19 dez. 2025.

### **DECLARAÇÃO SOBRE DISPONIBILIDADE DE DADOS**

Os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa estão contidos no manuscrito.

### **CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA**

Autor 1 – Conceituação, Análise Formal, Investigação, Metodologia, Redação – Preparação do Rascunho Original – Edição – Revisão – Escrita final.

### **DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE**

A autora declara que não há conflito de interesse com o presente artigo.

### **DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

Foi utilizada ferramenta de inteligência artificial como apoio à revisão linguística, organização textual e discussão preliminar de estrutura argumentativa. Todas as análises, interpretações, conclusões e a redação final do manuscrito são de responsabilidade exclusiva da autora.

**FINANCIAMENTO:** não houve.

### **MINIBIOGRAFIA**

**Mara Beatriz Nunes Gomes:** Doutora e mestra em Sociologia (UFPel), com distinção de louvor e tese finalista do Prêmio ANPOCS 2025. Bacharela em Direito e membro da ABPN, coordena o Projeto PELEJA, voltado ao trabalho terceirizado no setor público (Edital FAPERGS de Fixação de Jovens Doutores/2025). Pesquisadora de políticas públicas e relações raciais, com expertise teórico-metodológica em comissões de heteroidentificação (UFPel, IFSul e FCC/TRF4).

CV: <http://lattes.cnpq.br/5484811664118979>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7712-1001>

[mbng.adv@gmail.com](mailto:mbng.adv@gmail.com)

## Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.