UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL – PROFIAP

ELIELSON SOUZA SILVA

ARTEFATOS CONCRETOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTOS DE (DES)CONSTRUÇÃO DO RACISMO INSTITUCIONAL: Um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe na gestão do biênio 2024-2026

SÃO CRISTÓVÃO - SE
2026

ELIELSON SOUZA SILVA

ARTEFATOS CONCRETOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTOS DE (DES)CONSTRUÇÃO DO RACISMO INSTITUCIONAL: Um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe na gestão do biênio 2024-2026

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Barros de Albuquerque

Linha de pesquisa: Políticas Públicas

SÃO CRISTÓVÃO - SE
2026

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

S586a

Silva, Elielson Souza
Artefatos concretos da cultura organizacional como instrumentos de (des)construção do racismo institucional : um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe na gestão do biênio 2024-2026 / Elielson Souza Silva ; orientador Rodrigo Barros de Albuquerque. – São Cristóvão, SE, 2026.
211 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Cultura organizacional. 3. Poder judiciário. 4. Racismo. 5. Brasil. Tribunal Regional Eleitoral (SE). I. Albuquerque, Rodrigo Barros de, orient. II. Título.

CDU 35.08:323.14(813.7)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DA DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos vinte e oito dias do mês de agosto de dois mil e vinte e seis, às 10h, foi realizada através de apresentação on-line via RNP a Banca de Defesa da Dissertação de Mestrado Profissional do discente **Elielson Souza Silva, Matrícula: 202411009662** com o título do trabalho de conclusão final: **ARTEFATOS CONCRETOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTOS DE (DES)CONSTRUÇÃO DO RACISMO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE NA GESTÃO DO BIÊNIO 2024-2026.** A banca foi composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. Rodrigo Barros de Albuquerque (Presidente/Orientador - PROFIAP/UFS), Profa. Dra. Flávia de Ávila (PPGRI/UFS) e o Prof. Dr. José de Lima Albuquerque (PROFIAP/UFRPE). Após a apresentação, foi passada a palavra à banca que arguiu o discente e o mesmo respondeu aos questionamentos. O presidente e orientador fez as considerações e em seguida a banca examinadora deliberou pela **APROVAÇÃO**.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 28 de agosto de 2026

gov.br Documento assinado digitalmente
RODRIGO BARROS DE ALBUQUERQUE
Data: 28/08/2026 14:58:32-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Rodrigo Barros de Albuquerque
(Presidente/Orientador - PROFIAP/UFS)

gov.br Documento assinado digitalmente
FLAVIA DE AVILA
Data: 28/08/2026 11:58:59-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. Dra. Flávia de Ávila
(PPGRI/UFS)

gov.br Documento assinado digitalmente
JOSE DE LIMA ALBUQUERQUE
Data: 28/08/2026 12:04:58-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. José de Lima Albuquerque
(PROFIAP/UFRPE)

gov.br Documento assinado digitalmente
ELIELSON SOUZA SILVA
Data: 28/08/2026 12:41:11-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Elielson Souza Silva
(Discente/PROFIAP/UFS)

AGRADECIMENTOS

A Deus, presença constante em cada etapa deste percurso, e ao meu mentor espiritual, por Ele fortalecido a cada dia para me proteger, manter-me firme nos propósitos e inspirar-me a ser uma pessoa melhor.

À minha família, base que me sustenta todos os dias e teve paciência com minha ausência e meu humor nos momentos mais críticos: minha esposa, minha mãe, minha irmã, minha sogra, meu tio Domingos e minha avó. E meu avô, *in memoriam*, que não viu este trabalho concluído, mas está em tudo o que ele significa.

No mestrado, agradeço a Elisângela, secretária do programa, sempre disponível para os esclarecimentos de que precisei, e a Andreza e Max, colegas de curso, que abriram caminhos para que meu trabalho chegasse redondo a cada etapa. Aos amigos de sempre, em especial Wendeson e Paulo, que compreenderam minhas ausências e seguiram torcendo por mim.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rodrigo Barros de Albuquerque, pelo comprometimento, técnica e experiência, além da coragem de dizer sim quando, faltando um mês da qualificação, resolvi mudar todo o tema. Acreditou que eu daria conta e caminhou comigo prazo a prazo. Sem ele, esta pesquisa teria continuado sendo apenas uma inquietação.

Aos membros da banca examinadora, Profa. Dra. Flávia de Ávila e Prof. Dr. José de Lima Albuquerque, pela disponibilidade em ler e arguir este trabalho.

Ao PROFIAP, à Universidade Federal de Sergipe e aos professores do programa. Em especial à Profa. Dra. Rosângela Sarmento, coordenadora do curso, cuja dedicação manteve tantos de nós firmes no propósito, quando desistir parecia mais fácil.

Ao Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, em especial aos Desembargadores Diógenes Barreto, gestor à época da autorização, Ana Lúcia, atual presidente, e Ana Bernadete, corregedora, por abrirem as portas da instituição a este trabalho. E aos colegas Rubens, Lídia, Cássia, Isabella, Arlene, Cristiana, Hermano e Luciana que fizeram do trabalho um lugar mais leve.

Aos(às) catorze participantes desta pesquisa. Aos(às) sete gestores(as), que falaram com franqueza sobre a organização que conduzem e cujas posições mostraram onde estão as alavancas da mudança. E aos(às) sete servidores(as) pretos(as), que romperam o silêncio que este trabalho analisa. Nada do que se lê aqui existiria sem essa confiança.

Por fim, aos meus ancestrais escravizados, aos que lutaram pela liberdade e aos intelectuais negros que abriram as portas por onde entrei. Escrevo na esperança de que este trabalho sirva para abrir portas a outras pessoas negras.

RESUMO

Objetivo: verificar, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE), se existem e, caso existam, como se apresentam artefatos concretos (verbais, comportamentais e físicos) da cultura organizacional que possam expressar, reforçar e/ou favorecer a equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional, à luz de evidências documentais e das percepções de gestores(as) da alta administração e de servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as). **Enquadramento teórico**: o estudo insere-se na linha de atuação Políticas Públicas do PROFIAP, para a qual contribui ao examinar a conversão da política nacional de equidade racial do Poder Judiciário em prática institucional no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, a partir dos artefatos concretos da cultura organizacional. **Metodologia**: pesquisa qualitativa e exploratória, conduzida por meio de estudo de caso único integrado, com duas unidades de análise. Realizaram-se catorze entrevistas semiestruturadas, submetidas a análise de conteúdo categorial segundo as etapas propostas por Sampaio e Lycarião (2021), trianguladas com pesquisa documental e normativa e com registros de observação participante. **Resultados**: das 373 unidades temáticas delimitadas, 372 foram codificadas nas sete categorias de artefatos, e nenhuma delas revelou artefato racialmente afirmativo dotado de estabilidade institucional. Identificou-se uma leitura especular entre os polos e, no polo gestor, um gradiente de letramento racial. A triangulação demonstrou que a assimetria se concentra no regime de designação discricionária para cargos em comissão e funções comissionadas, único espaço da mobilidade funcional que nenhuma norma interna submete a critério de equidade racial, embora o art. 3º da Resolução CNJ nº 203/2015 expressamente o faculte. **Originalidade e relevância**: a originalidade reside em mobilizar o modelo de artefatos concretos como lente para a leitura racial de uma organização pública, o que permite localizar o racismo institucional em manifestações observáveis, e não em intenções. A relevância decorre da agenda instaurada pelo Pacto Nacional do Judiciário pela Equidade Racial e do fato de o estudo identificar, com precisão, o ponto em que a norma disponível deixa de se converter em prática. **Contribuições práticas (impacto)**: os impactos são potenciais, uma vez que o produto constitui proposição ainda não implementada, e situam-se nas áreas organizacional, de gestão e de políticas públicas. Como produto técnico-tecnológico, propõe-se minuta de resolução que institui diretrizes de equidade racial no TRE-SE, sistematizadas a partir das 112 construções propositivas formuladas pelos próprios participantes e hierarquizadas de modo que as medidas estruturais conduzam as de natureza simbólica e formativa.

Palavras-chave: Racismo institucional. Cultura organizacional. Artefatos concretos. Poder Judiciário. Equidade racial.

ABSTRACT

Objective: to verify whether, within the Regional Electoral Court of Sergipe (TRE-SE), there are concrete artifacts (verbal, behavioral and physical) of the organizational culture that may express, reinforce and/or foster racial equity and the confrontation of institutional racism and, if so, how they present themselves, in light of documentary evidence and of the perceptions of senior management officials and of self-declared Black civil servants. **Theoretical framework**: the study is situated in the Public Policy research line of PROFIAP, to which it contributes by examining the conversion of the national racial equity policy of the Judiciary into institutional practice within the Regional Electoral Court of Sergipe, through the concrete artifacts of the organizational culture. **Methodology**: qualitative and exploratory research, conducted as an embedded single-case study with two units of analysis. Fourteen semi-structured interviews were carried out and submitted to categorical content analysis following the steps proposed by Sampaio and Lycarião (2021), triangulated with documentary and normative research and with participant observation records. **Results**: of the 373 thematic units delimited, 372 were coded into the seven artifact categories, and none of them revealed a racially affirmative artifact endowed with institutional stability. A specular reading was identified between the two poles and, within the management pole, a gradient of racial literacy. Triangulation showed that the asymmetry is concentrated in the regime of discretionary appointment to commissioned positions and functions, the only space of functional mobility that no internal rule subjects to a racial equity criterion, even though Article 3 of CNJ Resolution No. 203/2015 expressly allows it. **Originality and relevance**: the originality lies in mobilizing the model of concrete artifacts as a lens for the racial reading of a public organization, which makes it possible to locate institutional racism in observable manifestations rather than in intentions. The relevance stems from the agenda established by the National Pact of the Judiciary for Racial Equity and from the fact that the study identifies, with precision, the point at which available regulation ceases to be converted into practice. **Practical contributions (impact)**: the impacts are potential, since the product constitutes a proposal not yet implemented, and lie in the organizational, management and public policy areas. As a technical-technological product, a draft resolution is proposed establishing racial equity guidelines at TRE-SE, systematized from the 112 propositional constructions formulated by the participants themselves and ranked so that structural measures lead those of a symbolic and formative nature.

Keywords: Institutional racism. Organizational culture. Concrete artifacts. Judiciary. Racial equity.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCBE – Comissão Central Brasileira de Eugenia

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CJ – Cargo em Comissão

FC – Função de Confiança

MNU – Movimento Negro Unificado

PROFIAP – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

SEPPIR – Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial

TRE-SE – Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

UFS – Universidade Federal de Sergipe

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Composição do quadro de servidores efetivos em exercício no TRE-SE.....65
Quadro 2 – Coleta de dados e objetivos específicos.....70
Quadro 3 – Protocolo do Estudo de Caso.....76
Quadro 4 – Modelo teórico-empírico da pesquisa.....79
Quadro 5 – Distribuição dos trechos temáticos por entrevistado.....82
Quadro 6 – Distribuição das ocorrências por categoria e por grupo.....84
Quadro 7 – Índice de representação racial por estrato funcional no TRE-SE.....114
Quadro 8 – Distribuição das construções propositivas por categoria e por grupo.....124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis da cultura organizacional.....56
Figura 2 – Artefatos concretos da cultura organizacional.....57
Figura 3 – Tipo básico de projeto de estudo de caso único integrado.....62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 14
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS 15
1.3 JUSTIFICATIVA 16
1.4 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA 18
2 REFERENCIAL TEÓRICO 19
2.1 CONSTRUÇÃO DO RACISMO ESTRUTURAL NO BRASIL 19
2.1.1 A chegada dos negros desumanizados ao Brasil 23
2.1.2 A trajetória de barreiras na educação e os primeiros passos para superá-las 24
2.1.3 Barreiras para a posse de terras 27
2.1.4 A abolição gradual 29
2.1.5 E no dia 14 de maio de 1888? O negro no pós-abolição do sistema escravocrata ... 30
2.1.6 A "contribuição" do racismo científico para o fortalecimento do racismo estrutural 31
2.1.7 Mito da Democracia Racial Brasileira 33
2.2 RACISMO SOB A CONCEPÇÃO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL 37
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL 51
2.3.1 Cultura organizacional e sua relação com o racismo institucional 51
2.3.2 Definição de cultura organizacional e seus níveis 54
2.3.3 Artefatos concretos da cultura organizacional como propulsor de enfrentamento ao racismo institucional 57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 61
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 61
3.2 UNIDADES DE CASO E ANÁLISE E OS SUJEITOS DA PESQUISA 61
3.3 INSTRUMENTOS DA PESQUISA 69
3.4 COLETA DE DADOS 70
3.5 MÉTODO DE TRATAMENTO DOS DADOS 72
3.5.1 Aplicação da análise de conteúdo categorial às entrevistas 73
3.5.2 Análise documental e normativa e observação participante como fontes de triangulação 76
3.6 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO 77
3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE 79

3.8 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DA PESQUISA 79
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 83
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CORPUS E PANORAMA DAS OCORRÊNCIAS 83
4.1.1 Composição do corpus **83**
4.1.2 Nota sobre o estatuto das frequências **84**
4.1.3 Distribuição por categoria e por grupo **85**
4.1.4 As proposições **86**
4.2 OS ARTEFATOS CULTURAIS EM PERSPECTIVA COMPARADA 86
4.2.1 Mitos (C01): a democracia racial e a meritocracia **87**
4.2.2 Heróis (C02): a branquitude das referências e a representatividade sem poder **90**
4.2.3 Tabus (C03): o silêncio institucional e o custo de rompê-lo **93**
4.2.4 Estórias (C04): a memória ausente e o apagamento da trajetória negra **96**
4.2.5 Ritos (C05): a conformidade performática e a neutralidade que invisibiliza **98**
4.2.6 Normas (C06): a norma externa e o hiato entre o formal e o efetivo **101**
4.2.7 Símbolos (C07): a branquitude do espaço e a diversidade de vitrine **104**
4.3 O GRADIENTE DO POLO GESTOR 107
4.3.1 A negação e a complacência **107**
4.3.2 A ambivalência **108**
4.3.3 A reflexividade e o letramento **109**
4.4 OS MOTIVOS TRANSVERSAIS 111
4.4.1 A autoculpabilização do servidor **111**
4.4.2 O deslocamento da pauta racial para a de gênero **112**
4.4.3 A conformidade externa e a ação sem substância **113**
4.4.4 A representatividade sem poder **113**
4.5 TRIANGULAÇÃO 114
4.5.1 A composição do quadro efetivo: raça, gênero e a distribuição das posições de poder **115**
4.5.2 O aparato normativo e documental: a norma externa e o silêncio interno **117**
4.5.3 Convergências, divergências e o que a divergência revela **121**
4.6 SÍNTESE DOS ACHADOS E CONSOLIDAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES 123
4.6.1 Síntese dos achados **124**
4.6.2 A distribuição das proposições e as duas famílias **125**
4.6.3 O silêncio propositivo e o núcleo de convergência **127**
5 SEÇÃO PROPOSITIVA (PTT) 129

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 131
REFERÊNCIAS 135
ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA 145
ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 149
APÊNDICE A – NOTAS DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE 155
APÊNDICE B – LIVRO DE CÓDIGOS 162
APÊNDICE C – VALIDAÇÃO E REPLICABILIDADE DA PESQUISA 181
APÊNDICE D – PROPOSTA CONTEXTUALIZADA DE PTT 187
APÊNDICE E – PROTOCOLO DE ENTREGADO DO PTT 209

1 INTRODUÇÃO

As desigualdades raciais no Brasil não são acidentais ou periféricas, mas estruturais, reproduzidas historicamente por meio de instituições que, muitas vezes, operam de forma a invisibilizar o racismo, o qual é uma consequência intrínseca à própria estrutura social, manifestando-se de forma normalizada nas relações políticas, econômicas, jurídicas e familiares, e não sendo uma patologia ou um desarranjo institucional. Ele é estruturado e presente nas práticas sociais cotidianas de modo a parecer uma tradição herdada, sendo reproduzido pela sociedade como regra e não uma exceção (Almeida, 2019).

No setor público, e em especial no sistema de justiça, a ausência de representatividade racial e a escassez de ações afirmativas voltadas à inclusão de pessoas negras são exemplos que revelam o quanto a cultura organizacional pode ser permeada por esses padrões excludentes. Dados do Poder Judiciário brasileiro revelam que, em 2013, apenas 15,6% dos magistrados e 29,1% dos servidores se autodeclaravam pretos ou pardos. Levantamento posterior do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), realizado em 2018, indicou que o percentual de juízes negros subiu para 18,1%. Contudo, em 2021, novo estudo baseado em registros administrativos revelou que apenas 12,8% dos magistrados e 30% dos servidores eram negros (CNJ, 2023). Apesar da Resolução CNJ nº 203/2015, que instituiu reserva de vagas para negros no Poder Judiciário, estima-se que somente no ano de 2044 a magistratura alcançará 22% de representação negra (CNJ, 2020). Em que pesem os esforços, os dados estatísticos mostram que os resultados das políticas de inclusão racial promovidas pelo CNJ têm sido insatisfatórios (Oliveira, F.; Sadek, 2024).

Apesar disso, um avanço importante foi o Pacto Nacional pela Equidade Racial no Poder Judiciário, criado em 2022, que vai além da representatividade quantitativa e passa a estimular os órgãos do Poder Judiciário a adotarem programas, projetos e iniciativas a serem desenvolvidas em todos os segmentos da Justiça e em todos os graus de jurisdição, com o objetivo de combater e corrigir as desigualdades raciais, por meio de medidas afirmativas, compensatórias e reparatórias, para eliminação do racismo estrutural no âmbito do Poder Judiciário (CNJ, 2022).

Ademais, o Pacto Nacional tem por objetivo central o fortalecimento de uma cultura pela equidade racial no Poder Judiciário, a partir de um agir consciente, intencional e responsável, visando à desarticulação do racismo estrutural por meio da adoção de medidas específicas e concretas, que assegurem a representação e o desenvolvimento de grupos raciais historicamente privados de condições de igualdade de oportunidades (CNJ, 2022). O Tribunal

Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE), como parte integrante do Poder Judiciário, ocupa posição estratégica na consolidação dessa transformação da cultura organizacional.

Em âmbito mais amplo, essa agenda foi recentemente reforçada pela criação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 18 (ODS 18), iniciativa brasileira especificamente voltada à igualdade étnico-racial. Anunciado pelo Brasil na Assembleia Geral das Nações Unidas em 2023 e lançado oficialmente ao final de 2024, o ODS 18 estabelece dez metas destinadas ao enfrentamento do racismo e da discriminação étnico-racial. Entre elas, destaca-se a busca pela representatividade equitativa de povos indígenas e afrodescendentes nas instâncias, colegiados e órgãos de Estado e nos quadros de pessoal das organizações públicas e privadas (ONU, 2026).

Para além da constatação quantitativa das desigualdades, esta pesquisa se fundamenta na compreensão dos mecanismos que permitem a reprodução do racismo no interior das organizações. A filósofa Sueli Carneiro (2005), em sua tese de doutorado, demonstra a existência de um dispositivo de racialidade que opera na sociedade brasileira por meio de saberes, práticas e poderes articulados para produzir e manter a subordinação racial. Dentre os mecanismos desse dispositivo, a autora identifica o epistemicídio — a negação sistemática da capacidade intelectual e da legitimidade dos saberes produzidos pela população negra — e as interdições ontológica e política, que reduzem a multiplicidade de identidades do sujeito negro à sua racialidade e desqualificam sua capacidade de propor soluções para as desigualdades que o afetam. Esses mecanismos, embora não se manifestem necessariamente por atos individuais de discriminação, inscrevem-se no funcionamento cotidiano das instituições e podem ser identificados nos artefatos concretos de sua cultura organizacional — nos mitos que naturalizam a hierarquia racial, nos tabus que silenciam o debate sobre raça, na ausência de heróis negros na memória institucional, nos ritos e cerimônias que não incorporam a diversidade, nas normas que, embora formalmente igualitárias, não produzem resultados equitativos, e nos símbolos que não representam a pluralidade racial da sociedade.

De forma complementar, Cida Bento (2022) propõe o conceito de pacto narcísico da branquitude para explicar como as organizações, mesmo quando declaram compromisso com a diversidade, mantêm suas lideranças e quadros funcionais compostos quase exclusivamente por pessoas brancas. Para a autora, as desigualdades raciais nas organizações são frequentemente justificadas pela lógica da meritocracia, que desconsidera as heranças históricas e os diferentes pontos de partida dos grupos sociais. O pacto narcísico funciona pelo silêncio: as formas de exclusão são similares nos mais diferentes tipos de instituição e sistematicamente não reconhecidas. Compreender esses mecanismos é essencial para que a investigação dos artefatos concretos da cultura organizacional do TRE-SE ultrapasse a simples verificação da existência

de políticas formais e alcance os processos, muitas vezes invisíveis, pelos quais a cultura institucional reproduz ou desafia as desigualdades raciais.

Diante desse cenário, investigar a cultura organizacional das instituições do Poder Judiciário torna-se fundamental para compreender como o racismo se reproduz ou é enfrentado no cotidiano institucional. A cultura organizacional desempenha um papel central no estudo das organizações, inclusive no setor público, pois influencia o modo de vida, os padrões e os valores das pessoas (Lima; Fraga; Oliveira, 2016). Edgar Schein (2025) define cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo como soluções para problemas de adaptação e integração, que funcionam bem o suficiente para serem considerados padrão de comportamento. Compreender como o TRE-SE tem incorporado, ou deixado de incorporar, práticas de desconstrução do racismo institucional em sua cultura organizacional é uma questão relevante tanto para o campo acadêmico quanto para a Administração Pública.

Entretanto, dentro do grande espectro que é a cultura organizacional, faz-se necessário abordar as questões mais palpáveis. Segundo Schein (2025), a cultura organizacional é constituída de três níveis: pressupostos básicos, que representam as formas de perceber, pensar e sentir dos membros da organização, sendo considerados os elementos mais profundos; normas e valores, que envolvem estratégias, metas e filosofias compartilhadas; e os artefatos visíveis, que incluem elementos como layout, tecnologia, modo de vestir, rituais, entre outros. Especificando ainda mais, Machado (2004, p. 38) define artefatos concretos como "instrumentos materiais que possibilitam estimulação sensorial, expressando a forma concreta da cultura organizacional". A autora categoriza esses artefatos concretos em verbais, comportamentais e físicos, categorização aplicada empiricamente por Nascimento et al. (2011) na análise de organizações brasileiras.

Nesse sentido, esta pesquisa se propõe a investigar de que maneira o TRE-SE tem enfrentado/desconstruído o racismo institucional a partir dos artefatos concretos de sua cultura organizacional, considerando tanto as ações institucionais implementadas quanto as percepções de servidores(as) pretos(as) e gestores(as) durante a gestão do biênio 2024-2026.

O estudo parte da premissa de que a transformação passa pela construção dos artefatos concretos da cultura para enfrentamento/desconstrução do racismo institucional, reconhecendo as desigualdades raciais e pela adoção de políticas públicas consistentes que promovam diversidade, inclusão e equidade racial.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme evidenciado nesta introdução, as desigualdades raciais no âmbito organizacional não se restringem ao Poder Judiciário, mas refletem um fenômeno mais amplo. No mercado de trabalho, pesquisas indicam que 47,8% dos profissionais negros não se sentem pertencentes às organizações em que atuam, 60% já enfrentaram discriminação racial no ambiente laboral e 47% presenciaram episódios discriminatórios. Tais indicadores revelam o impacto do racismo estrutural e institucional sobre as oportunidades e a participação plena da população negra, reforçando a necessidade de ações institucionais voltadas à promoção da diversidade e inclusão. Nesse contexto, a cultura organizacional assume papel estratégico, na medida em que os valores, normas e práticas que a constituem podem tanto reproduzir padrões excludentes quanto servir como vetores de transformação institucional. Reconhecer e valorizar o público interno em sua diversidade fortalece o engajamento, o sentimento de pertencimento e a produtividade, contribuindo para a construção de organizações mais equânimes (Corrêa; Coêlho; Moura, 2023).

Nesse sentido, busca-se respostas ao seguinte questionamento: existem no TRE-SE e, caso existam, como se apresentam os artefatos concretos (verbais, comportamentais e físicos) da cultura organizacional que possam expressar, reforçar e/ou favorecer a equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional?

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE), se existem e, caso existam, como se apresentam artefatos concretos (verbais, comportamentais e físicos) da cultura organizacional que possam expressar, reforçar e/ou favorecer a equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional, à luz de evidências documentais e das percepções de gestores(as) da alta administração e de servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as). Nesse sentido, para chegar ao alcance desse objetivo geral, o presente estudo perpassou pelos seguintes objetivos específicos:

a) Identificar a presença (ou ausência) de artefatos concretos da cultura organizacional do TRE-SE relacionados à equidade racial e ao enfrentamento do racismo institucional;
b) Compreender a percepção de gestores(as) da alta administração e de servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) acerca da existência ou inexistência desses artefatos no cotidiano organizacional;
c) Sistematizar lacunas ou oportunidades de aprimoramento dos artefatos concretos da

cultura organizacional em relação à equidade racial e ao enfrentamento do racismo institucional;

d) Propor diretrizes institucionais para fortalecer (ou desenvolver) artefatos concretos orientados à promoção da equidade racial no TRE-SE e ao enfrentamento do racismo institucional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A persistência do mito da democracia racial no imaginário social brasileiro tem historicamente dificultado o reconhecimento do racismo como um fenômeno estrutural e institucional (Lima et al, 2025). Esse mito sustenta a falsa noção de igualdade entre os grupos étnico-raciais no país, o que contribui para a manutenção de desigualdades e para a insuficiência de políticas públicas efetivas voltadas à superação desse quadro (Lima et al, 2025; Silva; Arruda, 2023). Ademais, a recusa em reconhecer a raça como uma categoria social relevante impede a discussão aberta sobre racismo e igualdade, levando à negação do racismo como problema brasileiro, e dificultando a implementação de ações concretas que combatam o racismo estrutural e institucional (Bernardino-Costa, 2002).

Na Administração Pública, a desconstrução do racismo institucional é um desafio que exige mudanças profundas na forma como as instituições compreendem e lidam com a diversidade racial (Melo, 2025; Timóteo, 2022). Quando se trata do sistema de justiça, sobretudo no âmbito criminal, apesar dos avanços legais e constitucionais, a população negra continua sofrendo discriminação, estigmatização e criminalização com base na cor da pele, reforçada por estereótipos e pela seletividade do sistema penal. Estudos apontam que o sistema judiciário, de maneira reiterada ao longo da história, favorece a racialização das desigualdades, perpetuando a marginalização e a violência estatal contra os negros (Soares; Oliveira; Pereira, 2021). Dessa forma, tratar de equidade racial no âmbito das instituições públicas não são apenas instrumentos para se restringir a aspectos econômicos, mas também para ressignificar o reconhecimento e combater a estigmatização da população negra (Bernardino-Costa, 2002). Isso reforça a premissa de que a cultura organizacional dos órgãos públicos, a partir dos artefatos concretos, pode tanto reproduzir desigualdades quanto servir como espaço estratégico para sua superação (Timóteo, 2022).

Estudar como o Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe tem enfrentado o racismo institucional e promovido a equidade racial é fundamental por diversos motivos, os quais são tecidos a seguir com mais detalhes.

Em primeiro lugar, o TRE-SE desempenha papel essencial na garantia de direitos políticos e, portanto, na efetivação da cidadania. Essa função ganha relevância diante do cenário normativo construído pelo Tribunal Superior Eleitoral, que tem reconhecido a importância de medidas de ações afirmativa para garantir participação política efetiva de grupos racialmente marginalizados, fortalecendo o combate às desigualdades raciais na arena política (Oliveira, 2025). Esse compromisso normativo se materializa em diversas resoluções do TSE, as quais são cogentes e uniformizam a atuação dos Tribunais Regionais Eleitorais do todo o País.

A Resolução TSE nº 23.607/2019, que disciplina a arrecadação e os gastos de recursos em campanhas eleitorais, estabelece a destinação obrigatória de percentual mínimo de 30% dos recursos do Fundo Especial de Financiamento de Campanha (FEFC) e do Fundo Partidário para candidaturas de pessoas negras (TSE, 2019b). De modo complementar, a Resolução TSE nº 23.605/2019, que trata da gestão e distribuição do FEFC, incorporou a regra da Emenda Constitucional nº 111/2021, segundo a qual os votos obtidos por candidatas e candidatos negros à Câmara dos Deputados nas eleições de 2022 a 2030 são contados em dobro para fins de cálculo da distribuição dos recursos públicos de financiamento partidário e de campanha (TSE, 2019a; Brasil, 2021). Outra norma, a Resolução TSE nº 23.10/2019, que dispõe sobre a propaganda eleitoral e a utilização do horário gratuito, sofreu alterações pela Resolução TSE nº 23.671/2021, para garantir visibilidade equitativa às candidaturas negras nas propagandas eleitorais, de forma que a distribuição do tempo de propaganda eleitoral gratuita no rádio e na televisão para as candidaturas proporcionais deve observar a destinação proporcional ao percentual de candidaturas de mulheres negras e de homens negros (TSE, 2019c; TSE, 2021). Assim, tais mecanismos evidenciam a construção de um arcabouço normativo que não se limita a vedar práticas discriminatórias, mas busca ativamente promover condições materiais de equidade racial no processo eleitoral.

Soma-se a isso o dever da Justiça Eleitoral sergipana de atuar pedagogicamente no cumprimento das diretrizes nacionais de cidadania, incluindo iniciativas voltadas a valores democráticos e populações minorizadas (TSE, 2024). No Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, a concretização dessas diretrizes é parte das atribuições da Escola Judiciária Eleitoral de Sergipe (EJESE), a partir de ações de educação cidadã, entre elas o Projeto Eleitor do Futuro, que busca conscientizar jovens sobre a importância da cidadania e participação política, inclusive importância da equidade racial nos espaços políticos. Em 2024 a EJESE alcançou com o referido projeto 2.596 alunos, sendo esse número majorado para 2.919 em 2025 (TRE-SE, 2024; TRE-SE, 2025). Assim, um tribunal eleitoral que promove a política de equidade racial externamente, seja para cumprimento das normas que são editadas pelo Tribunal Superior

Eleitoral, seja no cumprimento das diretrizes nacionais de cidadania, pelas suas ações pedagógicas, deve, por coerência institucional, refletir esses mesmos valores em sua cultura organizacional interna.

Por fim, ao analisar o Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, suas práticas poderiam revelar avanços, limites e oportunidades na promoção da desconstrução do racismo institucional dentro da estrutura estatal, o que poderia contribuir para o fortalecimento de políticas públicas de equidade racial no setor público, ao propor diretrizes e instrumentos que favoreçam a transformação das instituições para uma cultura voltada à diversidade, equidade e inclusão. Ademais, estudo se direcionou para a linha de pesquisa em Políticas Públicas, porquanto esta investigação se insere no esforço de compreender e aprimorar o papel do Estado na promoção da justiça racial, com foco na melhoria da gestão pública e na construção de instituições mais democráticas, representativas e socialmente comprometidas.

1.4 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA

Esta pesquisa está vinculada à Linha de Pesquisa de Políticas Públicas do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), que abrange a realização de pesquisas voltadas para a análise de políticas públicas, contemplando a formulação, a implementação e a avaliação de políticas setoriais. Ao investigar como o Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE) tem enfrentado/desconstruído o racismo institucional a partir dos artefatos concretos de sua cultura organizacional, o estudo contribui para o aperfeiçoamento de práticas institucionais voltadas à inclusão, diversidade e justiça social no âmbito da administração pública, sobretudo no aspecto racial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está estruturado em três grandes eixos: (i) a construção do racismo estrutural no Brasil; (ii) o racismo individual e institucional; e (iii) a cultura organizacional.

2.1 CONSTRUÇÃO DO RACISMO ESTRUTURAL NO BRASIL

Antes de abordar a estruturação do racismo no Brasil, faz-se necessário compreender brevemente os conceitos de raça, racismo, preconceito e discriminação, tomando como base Silvio Almeida (2019). Essa contextualização histórica é fundamental para compreender que os artefatos concretos da cultura organizacional investigados nesta pesquisa não operam num vácuo, mas são expressão contemporânea de processos de exclusão que se constituíram ao longo de séculos.

A etimologia da palavra raça está ligada às classificações entre plantas, animais e seres humanos, tendo adquirido significado específico na modernidade, a partir do século XVI. Trata-se de um conceito relacional e histórico, moldado pelo contexto de expansão mercantilista e colonial, refletindo a construção filosófica moderna do homem como categoria universal e hierárquica (Almeida, 2019). Nesse percurso histórico, Heilborn, Araújo e Barreto (2010) assinalam que a permanência da ideia de raça foi sustentada, ao longo do tempo, por diferentes matrizes argumentativas – religiosas, biológicas, culturalistas e nacionalistas – frequentemente articuladas entre si.

O espírito positivista do século XIX transformou as diferenças humanas em objeto de estudo científico, submetendo o ser humano às lógicas de classificação típicas da biologia e da física (Almeida, 2019), sobretudo a partir do Darwinismo Social introduzido por Herbert Spencer e estudos sobre eugenia de Francis Galton (Bolsanello, 1996). Surgiu, assim, o racismo científico, que buscava explicar as diferenças raciais com base em determinismos biológicos e geográficos, associando características físicas e morais à hierarquização entre grupos. Essa perspectiva, amplamente difundida na academia e na política da época, sustentava a ideia de superioridade racial e rejeitava a miscigenação (Almeida, 2019).

Embora atualmente refutada, a noção de raça permanece como um fator político relevante, frequentemente utilizada para naturalizar desigualdades e legitimar práticas de segregação e violência (Almeida, 2019). No Brasil, segundo Santos (2007, p. 17), a raça "determina posições distintas assumidas pelos diferentes grupos sociais, classificando negros,

geralmente, em situação desprivilegiada no que diz respeito à posse de bens socio-econômico-culturais-educacionais construídos historicamente". Assim, a raça deve ser compreendida como uma construção social e histórica, desprovida de base biológica, mas profundamente enraizada nos processos de colonialismo europeu, os quais geraram séculos de escravização, genocídio e exploração de povos e recursos. Nessa perspectiva, o racismo, enquanto produto do colonialismo europeu, atua também no colonialismo interno, legitimando desigualdades étnico-raciais (Oliveira; Diallo, 2023).

Essa compreensão do racismo como produto do colonialismo é aprofundada por Aníbal Quijano (2005), que propõe o conceito de colonialidade do poder para designar o elemento colonial que persiste no padrão de poder hegemônico mesmo após o fim do colonialismo formal. Para Quijano, a constituição da América e do capitalismo colonial/moderno inaugurou um novo padrão de poder mundial fundado em dois eixos articulados: a classificação social da população mundial pela ideia de raça e a articulação de todas as formas de controle do trabalho em torno do capital e do mercado mundial. A ideia de raça, em seu sentido moderno, não tem história conhecida antes da América, porquanto foi construída como referência a supostas estruturas biológicas diferenciais entre conquistadores e conquistados, produzindo identidades historicamente novas – índios, negros e mestiços – e convertendo-se no primeiro critério fundamental para a distribuição da população mundial nos níveis, lugares e papéis na estrutura de poder (Quijano, 2005).

Quijano (2005) demonstra que essa classificação racial foi estruturalmente associada a uma divisão racial do trabalho: índios confinados à servidão, negros reduzidos à escravidão e brancos reservados ao trabalho assalariado e aos postos de mando. Essa associação entre raça e forma de trabalho constituiu uma tecnologia de dominação na qual a inferioridade racial dos colonizados implicava que não eram dignos de salário, consolidando a percepção de que o trabalho pago era privilégio dos brancos. A colonialidade do poder, nesse sentido, não se limita ao período colonial, ela se prolonga nas hierarquias raciais que estruturam as sociedades pós-coloniais, incluindo a distribuição desigual de posições no mercado de trabalho e nas instituições públicas. Esta realidade, como se demonstrará ao longo deste trabalho, permanece operante no Poder Judiciário brasileiro.

Compreendida a origem histórica e colonial do conceito de raça e os mecanismos de poder que o sustentam, faz-se necessário delimitar o que se entende por racismo no plano conceitual e normativo. De acordo com a Convenção Interamericana contra o Racismo, no artigo 1.4, explana que o racismo:

> (...) consiste em qualquer teoria, doutrina, ideologia ou conjunto de ideias que enunciam um vínculo causal entre as características fenotípicas ou genotípicas de indivíduos ou grupos e seus traços intelectuais, culturais e de personalidade, inclusive o falso conceito de superioridade racial (Brasil, 2022).

De acordo com Almeida (2019, p. 22), o racismo é "uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertençam". Em convergência com essa compreensão, Gomes (2019) o caracteriza como um sistema estrutural de dominação e opressão, sustentado por uma racionalidade que hierarquiza grupos e povos a partir da crença na superioridade e inferioridade racial. Esse racismo é tão presente e enraizado na sociedade que passa até despercebido, por vezes (Ribeiro, D., 2019).

Convém diferenciar racismo, preconceito racial e discriminação racial. O preconceito racial consiste em juízos baseados em estereótipos sobre grupos raciais, como as ideias de que negros são violentos ou judeus são gananciosos (Almeida, 2019). A discriminação racial, por sua vez, refere-se ao tratamento diferenciado dado a membros de grupos racializados, fundamentado em relações de poder. Ela pode ocorrer de forma direta, quando há rejeição explícita e intencional, ou indireta, quando práticas e normas aparentemente neutras produzem efeitos discriminatórios. Ambas as formas, acumuladas historicamente, geram estratificação social intergeracional, restringindo oportunidades de ascensão, reconhecimento e sustento (Almeida, 2019; Brasil, 2022).

Silvio Almeida (2019) propõe compreender o racismo a partir de uma tríplice concepção: individual, institucional e estrutural. Esta pesquisa adota essa base conceitual, iniciando pela noção de racismo estrutural, que servirá de alicerce para a compreensão do racismo institucional, foco principal deste estudo.

O racismo estrutural é definido como uma manifestação normalizada e profundamente enraizada na organização econômica, política e jurídica da sociedade. Não se limita a atitudes individuais, mas expressa uma lógica sistêmica de funcionamento social, que reproduz desigualdades por meio das instituições e relações sociais. Assim, o racismo estrutural constitui elemento integrante da forma como a sociedade se organiza, sendo expressão das relações de poder historicamente consolidadas (Almeida, 2019; Soifer et al., 2014). Ademais, essa estrutura define o lugar natural do negro na sociedade de tal modo que as condições materiais de vida dessa população refletem condicionamentos psicológicos de normalidade (Gonzalez, 1984).

Em uma perspectiva semelhante, Theodoro (2022) argumenta que o racismo estrutural também se reconfigura em categorias como a branquitude e, de modo particularmente

conectado à ação estatal, o biopoder e a necropolítica (conceitos que serão aprofundados no subcapítulo 2.2), uma vez que, enquanto ideologia que diferencia e hierarquiza os indivíduos por sua aparência, o racismo estrutural conforma uma sociedade assentada na naturalização da desigualdade, fazendo dela base de sustentação e funcionamento.

Nesse contexto construtivo, o racismo estrutural se manifesta como processo político e histórico. Politicamente, atua em duas dimensões principais: (i) institucional, na qual o Estado regula jurídica e extrajuridicamente as relações raciais, incorporando práticas racistas à normalidade social; e (ii) ideológica, responsável por sustentar a coesão social mediante narrativas de unidade nacional, produzidas por instituições como o Estado, a escola e os meios de comunicação. Historicamente, o racismo brasileiro vincula-se às formas de formação social do país, reproduzindo hierarquias raciais e de classe. Tal processo permite, inclusive, a mobilidade estética e simbólica associada à branquitude e à classe média, evidenciando o caráter histórico e relacional das desigualdades raciais (Almeida, 2019). Desse modo, o racismo estrutural sustentou, assegurou e preservou o funcionamento da ordem social brasileira ao longo do tempo (Silva, 2021).

Nessa perspectiva, Sueli Carneiro (2005), em sua tese de doutorado, oferece uma contribuição teórica que aprofunda a compreensão dos mecanismos pelos quais o racismo estrutural opera e se reproduz. A partir dos conceitos de dispositivo e biopoder elaborados por Michel Foucault, Carneiro constrói a noção de dispositivo de racialidade, compreendido como uma rede que articula discursos, instituições, leis, medidas administrativas, enunciados científicos e práticas sociais em torno da racialidade, conformando simultaneamente um campo ontológico (modos de ser e não-ser), um campo epistemológico (saberes sobre raça) e um campo de poder (hierarquias e subordinações). Para a autora, o dispositivo de racialidade instaura uma prática divisora que demarca, no plano ontológico, a brancura como sinônimo de humanidade plena e a negritude como seu contraponto inferiorizado, produzindo o que ela denomina a construção do Outro como Não-Ser como fundamento do Ser (Carneiro, 2005).

Ao articular essa noção com a teoria do Contrato Racial de Charles Mills (1997), Carneiro demonstra que o racismo não é apenas uma herança histórica passiva, mas um sistema político estruturado, historicamente datável nas expedições de conquista e no imperialismo europeu, que opera por meio de elementos heterogêneos para manter e reproduzir uma ordem racial que assegura privilégios aos brancos e a subordinação dos não-brancos (Carneiro, 2005). Essa formulação complementa a concepção de Almeida (2019) ao revelar os mecanismos concretos e as tecnologias de poder pelas quais a estrutura racista se operacionaliza, incluindo a dimensão material do dispositivo, expressa no binômio arquitetônico Casa Grande/Senzala

que se recria historicamente em arranha-céus e favelas, mansões e cortiços, elevadores sociais e de serviço (Carneiro, 2005).

Para representar uma parte de como esse sistema foi construído e herdado, este trabalho, a seguir, abordará alguns dos principais marcos de sua estruturação histórica e política no Brasil.

2.1.1 A chegada dos negros desumanizados ao Brasil

A chegada dos africanos escravizados ao Brasil, trazidos em grande parte da costa ocidental da África pelos portugueses, marcou o início de uma das fases mais cruéis e desumanas da história brasileira. Brutalmente despojados de seus direitos e de sua condição de sujeitos sociais, esses homens e mulheres tiveram suas existências reduzidas à condição de mercadorias. A escravização dos africanos não apenas moldou a base econômica do Brasil colonial, como também deixou marcas profundas na formação cultural, social e simbólica do país (Gileno; Medeiros, 2019).

Desde o início, contudo, houve resistência por parte dos escravizados, expressa em rebeliões, fugas, suicídios, assassinatos de senhores e na formação de quilombos, que se tornaram espaços de afirmação política e cultural e de luta pela liberdade. Durante esse processo político e econômico, a população negra foi sistematicamente desumanizada, tendo suas identidades, histórias e culturas reduzidas a simples objetos de troca e exploração (Leite, 2017).

Os africanos eram transportados em condições desumanas, tratados como mercadorias destinadas a gerar lucro para os escravistas, em viagens transatlânticas marcadas por elevadas taxas de mortalidade (Gileno; Medeiros, 2019). Iniciado em 1532, o tráfico atlântico de pessoas escravizadas fez do Brasil o principal destino desse sistema, com mais de cinco milhões de africanos desembarcando em território brasileiro (Ferraz, 2021; Gileno; Medeiros, 2019; Bolsanello, 1996). Esses indivíduos e seus descendentes constituíram praticamente toda a força de trabalho existente ao longo dos mais de trezentos anos de escravidão (Leite, 2017).

A Independência do Brasil, em 1822, não alterou substancialmente essa realidade. A ruptura com Portugal foi conduzida pelo próprio príncipe regente, que a declarou em benefício próprio, preservando os interesses da elite agrária cuja economia dependia do trabalho escravo. A Constituição de 1824, apesar de liberal em sua forma, manteve intacta a estrutura escravista e reforçou a exclusão da população negra, que permaneceu juridicamente classificada como bens móveis, sem acesso a direitos fundamentais e com sua dignidade humana sistematicamente negada (Jesus, 2020; Leite, 2017).

Diferentemente de outras regiões do continente americano, o Brasil manteve o intenso fluxo de africanos escravizados até a segunda metade do século XIX. Essa persistência prolongada consolidou a naturalização da hierarquia racial como base da ordem social brasileira (Gileno; Medeiros, 2019). Com o fim do regime escravocrata em 1888, os ex-escravizados passaram a enfrentar o desafio de lutar contra o racismo e reivindicar direitos civis e sociais que lhes foram historicamente negados. Para tanto, organizaram-se em movimentos de resistência e mobilização política, buscando tanto a conquista de direitos quanto o enfrentamento dos estigmas e da exclusão impostos pela sociedade de base escravocrata (Leite, 2017).

Com a Proclamação da República (1889), esperava-se que o país adotasse políticas que integrassem a população negra recém-liberta à vida social, política e econômica. Contudo, os governos republicanos negligenciaram essa responsabilidade histórica, e a abolição limitou-se a romper formalmente os grilhões da escravidão, sem oferecer políticas de inclusão, reparação ou igualdade de oportunidades (Gileno; Medeiros, 2019). Essa ausência de medidas estruturais perpetuou a exclusão e a marginalização dos ex-escravizados e de seus descendentes, aprofundando as desigualdades raciais que ainda caracterizam a sociedade brasileira.

2.1.2 A trajetória de barreiras na educação e os primeiros passos para superá-las

O Estado brasileiro, enquanto principal agente formulador de políticas educacionais, foi historicamente responsável por institucionalizar a exclusão da população negra do acesso à educação pública, reforçando a desigualdade social (Oliveira, J., 2024). Durante séculos, africanos e afro-brasileiros enfrentaram restrições legais e sociais que os afastaram das escolas. Embora a Constituição de 1824 assegurasse a instrução primária gratuita aos cidadãos, tal direito não se estendia aos escravizados, considerados não cidadãos e, portanto, excluídos do sistema educacional formal (Oliveira, J., 2024; Barbosa; Rodrigues, 2020; Brasil, 1824).

Desde os primeiros regulamentos provinciais sobre instrução pública, observam-se normas que restringiam explicitamente a matrícula de pessoas negras. Minas Gerais, em 1835, instituiu a obrigatoriedade da escolarização apenas para pessoas livres; Goiás impôs o dever de educar os filhos, mas limitou o acesso aos não escravizados; o Espírito Santo foi ainda mais excludente, proibindo o ensino da leitura, escrita e ofícios a pessoas escravizadas. Outras províncias seguiram a mesma lógica: Rio Grande do Norte, em 1836, restringiu a matrícula aos livres; Rio Grande do Sul, em 1837, proibiu o acesso não apenas de escravizados, mas também de negros livres e libertos; Pernambuco confirmou a exclusividade da instrução para os livres. Esse padrão discriminatório evidencia o caráter seletivo das políticas educacionais do período (Barros, 2016).

O Decreto Couto Ferraz de 1854 nacionalizou essas restrições ao determinar que somente pessoas livres e vacinadas poderiam estudar, proibindo expressamente a matrícula de escravizados (Oliveira, J., 2024). A partir dessa regulamentação, várias províncias adotaram dispositivos semelhantes. No Maranhão, o Regulamento da Instrução Pública de 1854 determinava que os escravizados não poderiam ser admitidos à matrícula. Em Pernambuco, o regulamento de 1851 vetava a presença de africanos nas aulas públicas, mesmo que fossem livres ou libertos. Santa Catarina e Mato Grosso estabeleceram que professores poderiam aceitar qualquer aluno, exceto cativos e indivíduos com moléstias contagiosas. O Paraná, que instituiu o ensino primário obrigatório em 1854 sem restrições explícitas, em 1857 passou a excluir crianças com doenças, não vacinadas, fora da faixa etária e escravizados. Em São Paulo, apenas o Regulamento da Instrução Provincial de 1869 mencionou explicitamente a população negra entre os excluídos (Barros, 2016).

Em 1871, foi editada a Lei do Ventre Livre, considerada um marco nas barreiras à educação formal. Essa legislação estabelecia que os filhos de mulheres escravizadas nascidos a partir de sua vigência seriam legalmente livres, mas permaneceriam sob a responsabilidade do senhor da mãe até os oito anos, quando o proprietário poderia entregá-las ao Estado ou mantê-las sob seu domínio em condição de trabalho compulsório até completarem 21 anos. Durante os debates prévios à Lei, chegou-se a propor que os senhores fossem responsabilizados pela educação das crianças nascidas livres. No entanto, para evitar equiparação com crianças brancas, o texto final substituiu o termo educação por criação, mantendo a exclusão das crianças negras do acesso à instrução formal (Oliveira, J., 2024).

Do ponto de vista sociológico, essa negação da educação serviu à manutenção do sistema escravista, porquanto as elites, interessadas em preservar sua hegemonia econômica, viam na exclusão educacional uma forma de impedir o desenvolvimento crítico dos negros, utilizando o analfabetismo como instrumento de controle social e de perpetuação das desigualdades raciais (Oliveira, J., 2024). Ainda assim, a educação era compreendida pelos sujeitos negros como ato político de resistência, associada à luta por liberdade e à possibilidade de transformação social.

Mesmo após a abolição em 1888, a exclusão escolar persistiu de maneira velada. As barreiras deixaram de ser legais e tornaram-se socioeconômicas e simbólicas. Exigências como o uso de calçados, uniformes e materiais escolares funcionavam como filtros sociais, impedindo a presença de crianças negras pobres nas escolas públicas. Essas desigualdades educacionais se perpetuaram ao longo das gerações, limitando o acesso ao mercado de trabalho e o exercício pleno da cidadania. Até hoje, a diferença nos níveis de escolarização entre negros e brancos atua como mecanismo de reprodução do racismo estrutural (Oliveira, J., 2024).

No século XX, os movimentos negros organizados das décadas de 1920 e 1930 e, sobretudo, o Movimento Negro Unificado (MNU) nos anos 1970, desempenharam papel decisivo na denúncia das desigualdades raciais, pressionando o Estado por políticas afirmativas. A 3ª Conferência Mundial contra o Racismo, realizada em Durban, no ano de 2001, marcou um ponto de inflexão: o Estado brasileiro reconheceu oficialmente o impacto do racismo e comprometeu-se a combatê-lo por meio de ações afirmativas, sobretudo na educação. A partir dessa Conferência, ações concretas começaram a se efetivar, como a Lei nº 10.639/2003, que tornou obrigatório o ensino da História e Cultura Afro-Brasileira e Africana, visando romper com a visão eurocêntrica dos currículos, e a Lei nº 12.711/2012 (Lei de Cotas), que reafirma o compromisso com a equidade racial no ensino superior (Oliveira, J., 2024).

Assim, a trajetória da educação brasileira revela que as desigualdades raciais são estruturalmente produzidas e reproduzidas pelo Estado, apesar das ações afirmativas estarem atuando como instrumentos essenciais de reparação e justiça social (Oliveira, J., 2024). Esse arcabouço evidencia que a exclusão histórica da população negra do acesso à educação formal não apenas perpetuou desigualdades sociais, mas também consolidou práticas institucionais e simbólicas que, ao longo do tempo, foram incorporadas à cultura das organizações públicas. Essa herança histórica se reflete ainda hoje na forma como instituições constroem, ou deixam de construir, artefatos culturais voltados ao enfrentamento do racismo institucional.

Essa trajetória de exclusão educacional adquire contornos ainda mais profundos quando analisada à luz do conceito de epistemicídio, já introduzido neste trabalho a partir de Boaventura de Sousa Santos (1995) e Sueli Carneiro (2005). Se, conforme demonstrado anteriormente, o epistemicídio consiste na negação da legitimidade das formas de conhecimento dos grupos dominados e de seus membros enquanto sujeitos de conhecimento, a exclusão educacional dos negros no Brasil constitui sua expressão histórica mais concreta e duradoura.

Carneiro (2005) demonstra que a negação da educabilidade do negro tem raízes que antecedem o racismo científico. Isso remonta à atuação dos jesuítas no período colonial, quando uma bula papal declarou que os negros não possuíam alma, num contexto em que a alma ocupava o lugar que posteriormente seria atribuído à razão. Dado que a Companhia de Jesus estava vinculada ao Papa por voto de obediência, a educação de crianças negras ficou simplesmente fora de questão, estabelecendo o primeiro argumento para negar ao negro a condição de sujeito educável (Carneiro, 2005). Constituiu-se, assim, o que a autora denomina um humanismo *sui generis*: um humanismo que se edificou sem o negro, cuja ausência não era percebida como lacuna, mas como consequência lógica de sua suposta incompletude humana.

As teorias racialistas do século XIX representaram a continuidade desse epistemicídio originário, revestido agora de legitimação científica. Como demonstra Bolsanello (1996), o darwinismo social e a eugenia forneceram o aparato pseudocientífico para classificar e hierarquizar raças humanas, afirmando que características físicas e intelectuais seriam hereditárias. No Brasil, esse arcabouço foi mobilizado por intelectuais como Nina Rodrigues, que afirmava a incapacidade dos negros para assimilar a civilização, e Júlio Mesquita Filho, que classificava a presença negra como obstáculo ao desenvolvimento cultural do país. Carneiro (2005) observa que esses discursos não faziam senão reatualizar, no campo científico, a mesma negação da educabilidade que a bula papal havia decretado no campo teológico.

Essa continuidade revela a persistência do epistemicídio como tecnologia de poder. A cada momento histórico, ele se rearticula com novos argumentos – teológicos, científicos, sociológicos – para manter o objetivo estratégico de negar ao negro a condição de sujeito cognoscente. Oliveira (2024) confirma essa persistência ao demonstrar que as desigualdades educacionais entre brancos e negros atravessaram gerações sem alteração significativa, evidenciando que a exclusão não é conjuntural, mas estrutural. Carneiro (2005) aprofunda essa constatação ao observar, à luz de Foucault, que os efeitos de poder do epistemicídio são mensuráveis, na medida em que o padrão de desigualdade educacional manteve-se perversamente estável ao longo de todo o século XX. E a cada momento de democratização do acesso à educação, o dispositivo de racialidade se rearticula: no início da República, pelo controle da quantidade de vagas; posteriormente, pelo controle do acesso ao ensino de qualidade, em que o sucateamento da escola pública coincide com a afirmação de uma classe média branca capaz de pagar por educação privada (Carneiro, 2005).

Essa dinâmica de rearticulação é fundamental para compreender por que, mesmo com os avanços das políticas afirmativas, as desigualdades raciais na educação persistem como desafio estrutural, e, como se argumentará adiante, por que a mesma lógica de rearticulação pode operar no âmbito das organizações públicas quando políticas formais de equidade racial não são acompanhadas pela transformação dos artefatos concretos da cultura organizacional.

2.1.3 Barreiras para a posse de terras

A concentração fundiária no Brasil remonta ao regime de sesmarias, instituído durante a colonização portuguesa, e consolidou-se com a promulgação da Lei de Terras (Lei nº 601/1850). Este dispositivo legal proibiu a aquisição de terras devolutas por qualquer meio que não fosse a compra, excluindo, na prática, negros libertos e pobres do acesso à propriedade rural. Tal legislação emergiu em um contexto de transição do trabalho escravizado para o livre,

funcionando como instrumento de exclusão social ao transformar a terra em mercadoria restrita às elites (Ferraz, 2021; Amorim; Tárrega, 2019).

A Lei Eusébio de Queirós, também de 1850, que proibiu o tráfico de africanos, complementou essa arquitetura excludente ao transferir a centralidade do capital para a propriedade fundiária, instaurando o que Martins (2018) denominou de "cativeiro da terra". No pós-abolição, o Estado incentivou a imigração europeia para substituir a mão de obra negra, rotulada como preguiçosa ou inapta para o trabalho livre, afastando-a tanto do campo quanto das indústrias urbanas emergentes (Amorim; Tárrega, 2019). Sem acesso à terra ou a políticas públicas, muitos negros formaram quilombos e comunidades rurais, espaços de resistência e preservação cultural à margem da legalidade fundiária, enquanto nas cidades enfrentavam precarização habitacional, exclusão do mercado formal e a perpetuação de estigmas racistas (Fernandes, 2008; Ferraz, 2021; Amorim; Tárrega, 2019).

A Constituição Federal de 1988 representou um marco ao reconhecer os direitos territoriais das comunidades quilombolas. O artigo 68 do ADCT assegurou a propriedade das terras tradicionalmente ocupadas, regulamentada pelo Decreto nº 4.887/2003, transformando a identidade étnica em fundamento legítimo do direito à terra e símbolo de reparação histórica. Contudo, a efetivação desses direitos enfrenta obstáculos significativos, com ofensivas das elites rurais por meio de violência direta e disputas judiciais, como a ADI nº 3239, julgada improcedente pelo STF em 2018 (Ferraz, 2021).

Apesar dos avanços constitucionais, a estrutura agrária brasileira permanece profundamente desigual. A maior parte das grandes propriedades pertence a pessoas brancas, perpetuando o monopólio da terra e evidenciando o racismo institucional do Estado, que atua em defesa de interesses agrários concentrados, como exemplifica a Frente Parlamentar da Agropecuária, composta por 47,8% dos deputados federais (Ferraz, 2021). A sub-representação política é igualmente notória, tendo em vista que embora negros e pardos representem mais de 55% da população, apenas 24,4% dos parlamentares se autodeclaram como tais (IBGE, 2019).

Dessa forma, a concentração fundiária no Brasil constitui um dos pilares do racismo estrutural, expressando uma lógica histórica e institucional de exclusão que perpetua desigualdades e reforça o caráter racializado da estrutura social brasileira (Almeida, 2019). Essa dinâmica excludente, contudo, não operou de forma isolada: articulou-se com o processo gradual de abolição da escravidão, que será examinado a seguir, no qual a legislação emancipatória foi sistematicamente moldada para preservar os interesses das elites e postergar a plena integração da população negra à sociedade.

2.1.4 A abolição gradual

A Constituição Imperial de 1824, embora garantisse formalmente direitos civis e políticos aos cidadãos brasileiros, manteve-se omissa quanto à escravidão. Essa aparente incoerência refletia a tensão política do século XIX entre liberdade e escravidão, harmonizando a manutenção do regime escravista com os princípios liberais de cidadania (Manoel, 2025). Nesse contexto, a produção legislativa operou como instrumento institucional de exclusão. O Estado definiu a cidadania de modo a negar humanidade plena aos africanos livres e seus descendentes, revelando a função do racismo na construção jurídica do Brasil (Leal et al., 2022).

A trajetória de abolição foi lenta, estratégica e economicamente calculada. Iniciou-se com a Lei Feijó de 1831, que proibia o tráfico de africanos e declarava livres os escravizados vindos de fora, mas teve pouco efeito prático, funcionando como fachada moral para atender às pressões britânicas (Leal et al., 2022; Lago, 2024). Posteriormente, a Lei Eusébio de Queirós (1850) representou medida mais efetiva na repressão ao tráfico, determinando a apreensão de embarcações suspeitas, porém sem abolir o sistema de escravidão, mantendo os interesses da elite escravista. A partir dessa lei, o debate político deslocou-se do tráfico para a própria escravidão e a persistência do cativeiro ilegal (Manoel, 2025).

Nesse contexto, foi promulgada a Lei nº 2.040 de 1871 (Lei do Ventre Livre), que declarava livres os filhos de mulheres escravizadas. Contudo, os ingênuos permaneciam sob tutela dos senhores até os oito anos e, posteriormente, poderiam ser entregues ao Estado ou mantidos em trabalho compulsório até os 21 anos, perpetuando o controle sobre os corpos negros (Santos; Zoppi-Fontana, 2011; Manoel, 2025). Na prática, a maioria das crianças permaneceu nas fazendas em condições análogas à escravidão, pois senhores entregavam apenas crianças doentes ou improdutivas, evidenciando o caráter utilitarista da lei (Manoel, 2025; Oliveira, J., 2024).

A Lei dos Sexagenários (Lei nº 3.270/1885) libertava escravizados com idade superior a sessenta anos, mas impunha condições perversas: os libertos deveriam trabalhar por mais três anos para compensar seus antigos senhores e tinham mobilidade restrita por cinco anos, sob pena de serem considerados vadios e detidos para trabalhos forçados. Considerando que a expectativa de vida dos escravizados não ultrapassava 30 anos devido às condições de trabalho forçado, a lei beneficiava número ínfimo de pessoas, funcionando mais como gesto político do que como medida emancipatória (Manoel, 2025). Essa configuração revela a perversidade do sistema, que explorava ao máximo a força de trabalho até o esgotamento físico dos corpos negros.

Portanto, a abolição no Brasil foi um processo gradual e conservador, sustentado por leis que retardaram a libertação e protegeram os interesses da elite agrária. A pressão internacional, sobretudo da Inglaterra, e as mobilizações do movimento abolicionista interno foram decisivas para o desfecho concluído com a Lei Áurea de 1888 (Manoel, 2025). Contudo, a abolição não se deu por razões humanitárias, ela atendeu primordialmente a interesses econômicos, pois o trabalho livre era mais rentável e adaptado à lógica capitalista, mantendo os negros em posição subalterna no sistema produtivo (Amorim; Tárrega, 2019). Essa dinâmica suscita a questão central do próximo subcapítulo: qual foi o destino da população negra no dia seguinte à abolição formal?

2.1.5 E no dia 14 de maio de 1888? O negro no pós-abolição do sistema escravocrata

Em 13 de maio de 1888, a escravidão chegou oficialmente ao fim no Brasil com a promulgação da Lei Áurea. Contudo, essa liberdade foi concedida sem qualquer suporte material ou político (Cyrino et al., 2022). A ausência de políticas públicas voltadas à inclusão social dos ex-escravizados impôs severos limites à construção da cidadania negra, mantendo estruturas excludentes e dificultando a incorporação plena dessa população à nação brasileira. Assim, o fim formal da escravidão não representou o fim das desigualdades; ao contrário, elas foram reconfiguradas e institucionalizadas (Gonçalves, 2018; Leite, 2017). Os ex-escravizados foram deixados à própria sorte, incumbidos de transformar a liberdade formal em liberdade real, pois a igualdade jurídica não foi suficiente para desfazer as profundas desigualdades produzidas por mais de três séculos de escravidão (Costa, 2008).

O analfabetismo era um dos principais entraves à emancipação efetiva. Após séculos de exclusão educacional, a ausência de instrução formal impedia a inserção social, econômica e política da população negra (Domingues, 2008). Essa limitação se agravou com a legislação eleitoral vigente à época, que restringia o direito ao voto apenas aos alfabetizados, associando o sufrágio à capacidade intelectual. Tal dispositivo reduziu drasticamente o eleitorado e, sob o argumento de modernização liberal, manteve os negros afastados da esfera política, reproduzindo desigualdades educacionais e de poder (Menezes, 2003).

As barreiras à cidadania começaram a ser construídas ainda antes da abolição, quando o Estado e as elites criaram instrumentos legais para marginalizar os futuros libertos. O Código Penal de 1890, inspirado em ideias de superioridade branca e controle social, criminalizou manifestações culturais negras e rotulou o desemprego como vadiagem, mecanismos que reforçaram o estigma de inferioridade e serviram para disciplinar os corpos negros na nova

ordem social (Gonçalves, 2018). A repressão à capoeira foi intensa entre 1890 e 1937, quando praticantes majoritariamente negros foram perseguidos e presos por sua prática, vista como ameaça à ordem pública. Apenas em 1940, com o novo Código Penal, a capoeira deixou de ser considerada crime (Jesus, 2020). O crime de vadiagem, por sua vez, visava criminalizar populações marginalizadas recém-saídas da escravidão, configurando uma forma de segregação racial e social alinhada à função do direito como aparato de controle repressivo (Paulino; Oliveira, 2020).

Outro aspecto essencial do pós-abolição foi a exclusão fundiária. Apesar do fim formal da escravidão, os negros não receberam qualquer forma de reparação e continuaram excluídos do acesso à terra, perpetuando a concentração fundiária e consolidando uma estrutura de hierarquização racial e territorial (Ferraz, 2021). A substituição da mão de obra escravizada por imigrantes europeus, aliada à ausência de políticas de integração dos libertos, reforçou o projeto de embranquecimento nacional e a manutenção das relações de poder baseadas na desigualdade racial.

Assim, o 14 de maio de 1888 marcou o início de uma nova forma de opressão. Os grilhões físicos da escravidão foram substituídos por grilhões institucionais, sustentados por mecanismos legais, econômicos e simbólicos que perpetuaram a exclusão da população negra. O racismo passou a ser reproduzido social e institucionalmente, consolidando as bases do racismo estrutural e institucional que perduram até hoje. Esse processo de institucionalização da desigualdade racial foi, ainda, legitimado por teorias pseudocientíficas que atribuíam inferioridade biológica aos negros, conforme será examinado a seguir.

2.1.6 A “contribuição” do racismo científico para o fortalecimento do racismo estrutural

A exclusão histórica da população negra no Brasil encontra raízes em concepções racialistas que atribuíram diferenças inatas aos grupos humanos (Leite, 2017). A teoria da seleção natural de Darwin, publicada em A origem das espécies (1859), foi indevidamente apropriada para justificar desigualdades sociais e raciais, originando o darwinismo social (Leite, 2017; Bolsanello, 1996). Herbert Spencer (1820-1903), principal formulador dessa corrente, propôs que os princípios da seleção natural poderiam ser aplicados à sociedade humana, legitimando a sobrevivência dos mais aptos e a crença de que a inferioridade racial justificava a exclusão social (Bolsanello, 1996). A partir dessa base pseudocientífica, disciplinas como genética, psicologia, antropologia e etnologia foram mobilizadas para classificar e hierarquizar

raças humanas, afirmando que características físicas e intelectuais seriam hereditárias e determinariam a capacidade moral dos indivíduos (Bolsanello, 1996).

Inspirada por tais pressupostos, a eugenia foi fundada em 1883 por Francis Galton (1822-1911), primo de Darwin, com o objetivo de "aperfeiçoar" a raça humana por meio do controle estatal da reprodução, estimulando a procriação dos "aptos" e impedindo a dos "inferiores". Consolidou-se assim o racismo científico, que hierarquizava raças em superiores – arianas – e inferiores, incluindo a raça negra (Bolsanello, 1996). Dessa forma, as teorias eugênicas legitimaram o uso da ciência como instrumento de eliminação das "imperfeições humanas" e difundiram-se rapidamente nas primeiras décadas do século XX, encontrando apoio de estadistas, médicos e intelectuais em diversos países (Souza, 2022). Em escala global, a eugenia foi aplicada por meio de políticas de esterilização compulsória e segregação racial; nos Estados Unidos, cerca de 36 mil pessoas foram esterilizadas entre 1900 e 1940 (Bolsanello, 1996). Na Europa, essas ideias seriam posteriormente instrumentalizadas pelo nazismo em seu projeto genocida.

Na América Latina, o movimento eugênico ganhou força após a Primeira Guerra Mundial. No Brasil, emergiu em um contexto de crise social permeado por estereótipos que apresentavam o país como atrasado e degenerado pela mistura racial, levando médicos, intelectuais e autoridades a incorporar o discurso eugênico como ferramenta de identidade nacional, associando progresso ao embranquecimento (Souza, 2022). A elite intelectual apropriou-se dessas ideias valorizando a mestiçagem como meio de alcançar o "aperfeiçoamento racial". Personalidades, como João Batista de Lacerda, diretor do Museu Nacional do Rio de Janeiro, defendiam que o mestiço representava uma fase transitória rumo à raça branca "superior", propondo políticas de controle de natalidade e exclusão de negros e mestiços (Cyrino et al., 2022). O movimento ganhou notoriedade com a criação da Sociedade Eugênica de São Paulo em 1918, primeira da América Latina, liderada por Renato Kehl, que contou com apoio de intelectuais como Belisário Pena, Monteiro Lobato e Fernando de Azevedo (Ribeiro, C. et al., 2019; Souza, 2022; Cyrino et al., 2022). Renato Kehl foi um médico e sanitarista, que defendia a seleção racial e a melhoria da população brasileira por meio de políticas de controle reprodutivo, esterilizações voluntárias e privilegiação de uma elite eugenicamente pura (Cyrino et al., 2022)

As elites intelectuais passaram a defender a miscigenação como estratégia para homogeneizar a população nacional, sustentando-se na lógica social-darwinista de que características europeias seriam naturalmente predominantes (Souza, 2022). As teorias eugênicas brasileiras foram adaptadas ao contexto nacional, criando uma versão local do

racismo científico voltada a justificar as desigualdades como naturais (Cyrino et al., 2022). Durante os anos 1920, os eugenistas intensificaram campanhas pela seleção imigratória, defendendo a restrição de imigrantes indesejáveis e o incentivo à imigração europeia (Souza, 2022). A institucionalização consolidou-se com a criação da Liga Brasileira de Higiene Mental e do Boletim de Eugenia (1929), e da Comissão Central Brasileira de Eugenia - CCBE - (1931), que colaborou com o governo Vargas na elaboração de códigos de imigração com critérios raciais (Ribeiro, C. et al., 2019).

O Primeiro Congresso Brasileiro de Eugenia (1929) revelou as divisões internas do movimento: de um lado, figuras como Miguel Couto sustentavam a superioridade racial e o branqueamento; de outro, estudiosos influenciados por Franz Boas defendiam que as diferenças humanas eram culturais e ambientais, não biológicas (Souza, 2022; Ribeiro, C. et al., 2019). Na década de 1930, o movimento eugênico começou a perder força institucional com a extinção da CCBE e o fim do Boletim de Eugenia em 1933. Contudo, o pensamento eugênico permaneceu subjacente às políticas migratórias e sanitárias. As denúncias internacionais sobre os crimes nazistas impulsionaram a deslegitimação pública do racismo científico, embora essas ideias persistissem de forma velada em discursos que associavam progresso a branqueamento (Souza, 2022).

Dessa forma, o movimento eugênico brasileiro das décadas de 1920 e 1930 esteve profundamente entrelaçado às tensões raciais e políticas do país, incorporando o discurso do racismo científico e influenciando políticas estatais de imigração e saúde pública. A atuação de figuras como Renato Kehl e das instituições eugênicas consolidou a eugenia como ferramenta ideológica e política, articulando ciência e poder (Souza, 2022). Esse processo evidenciou a complexa relação entre ciência, ideologia e construção da identidade nacional brasileira, marcada por contradições entre o discurso de harmonia racial e as práticas sistemáticas de exclusão. Tais contradições encontrariam sua expressão mais acabada no mito da democracia racial, tema do próximo tópico.

2.1.7 Mito da Democracia Racial Brasileira

A chamada democracia racial é, em teoria, um sistema que elimina barreiras legais e institucionais de discriminação, promovendo convivência harmoniosa entre grupos raciais. Contudo, no Brasil, essa noção assumiu a forma de uma ideologia mítica construída após a Lei Áurea (1888), que mascarou desigualdades reais e relações estruturais de dominação racial (Domingues, 2005). As raízes desse mito remontam ao século XIX, nutridas pela literatura de

viajantes, pela produção intelectual das elites, pelo movimento abolicionista e pelo processo de mestiçagem. A teoria da democracia racial funcionou como estratégia ideológica das elites para preservar o controle social e desarticular movimentos de contestação, impedindo o reconhecimento de desigualdades e inibindo políticas de reparação histórica (Nunes, D.; Lehfeld; Netto, 2021; Domingues, 2005).

A democracia racial foi uma construção política e simbólica que projetou uma imagem de unidade nacional e harmonia social, disfarçando a exclusão racial e a marginalização estrutural dos negros (Braga; Milani, 2019). Essa narrativa sustenta a negação do racismo estrutural, reforçando a falsa ideia de que o Brasil seria uma sociedade pós-racial (Borges; Purificação; Catarino, 2023). A ideologia do mito naturalizou o racismo ao transformá-lo em algo invisível. O discurso de que todos são iguais oculta hierarquias raciais e perpetua a subalternização da população negra. O mito inverteu a lógica colonial, convertendo exceções individuais de negros socialmente reconhecidos em supostas provas da inexistência de racismo, reforçando a falsa meritocracia (Domingues, 2005).

Para além de sua dimensão ideológica, Carneiro (2005) analisa o mito da democracia racial como a grande narrativa do dispositivo de racialidade brasileiro, atribuindo-lhe uma função estratégica nos termos foucaultianos. Segundo a filósofa, o mito não é simplesmente uma crença falsa, mas aquilo por que e pelo que se luta, ou seja, um discurso que organiza as relações raciais, apazigua tensões e inviabiliza a mobilização coletiva por equidade. A autora demonstra que a miscigenação, frequentemente evocada como prova de tolerância racial, opera como instrumento político tríplice: (i) sustenta o mito ao omitir a violência sexual colonial que está na origem da mestiçagem brasileira; (ii) funciona como mecanismo de embranquecimento por meio de uma hierarquia cromática que oferece aos mais claros o benefício simbólico de estarem mais próximos do ideal humano branco; e, contemporaneamente, (iii) é mobilizada para barrar políticas de ação afirmativa sob o argumento de que seria impossível definir quem é negro no Brasil (Carneiro, 2005).

Carneiro (2005) destaca, ainda, que essas diferenciações cromáticas funcionam como elementos de fragmentação da identidade negra, coibindo que esta se transforme em força aglutinadora no campo político para reivindicações coletivas por equidade racial. A autora observa que a crítica política dos movimentos negros à falácia da democracia racial é sistematicamente desautorizada por intelectuais brancos, ora como produto de ignorância, ora como expressão de ressentimento, ora como subserviência a modelos estrangeiros, estratégias discursivas que reforçam o pacto de silêncio em que o problema racial está imerso e que são, em si, expressões do funcionamento do dispositivo de racialidade.

Essa dinâmica de desautorização não é exclusiva do campo intelectual. Domingues (2005) observa que o mito da democracia racial operou historicamente como estratégia de controle político, desarticulando movimentos de contestação ao converter exceções individuais de negros socialmente reconhecidos em supostas provas da inexistência de racismo. Almeida (2019) reforça essa análise ao demonstrar que o racismo, ao ser tratado como comportamento individual e não como estrutura, permite que as instituições se isentem de responsabilidade, reproduzindo desigualdades sob a aparência de neutralidade.

Carneiro (2005) demonstra que essa desautorização da crítica negra não é fenômeno do passado, mas se reatualiza permanentemente nos discursos contemporâneos. Ao analisar os debates sobre as políticas de cotas raciais, a autora identifica uma estrutura recorrente de interdição nos discursos de intelectuais e formadores de opinião brancos. A autora reforça que toda afirmação de identidade negra politizada é desqualificada como mimetismo de modelos estrangeiros, ressentimento ou ameaça à harmonia nacional, enquanto a única negritude autorizada é a cultural: o samba, o futebol, a culinária, nunca a política. O protagonismo negro na definição de soluções para as desigualdades raciais é recusado, e as lideranças negras são rotuladas como "autonomeadas", manipuladas por interesses internacionais ou promotoras de um suposto "racismo negro" (Carneiro, 2005).

A autora observa que esse padrão discursivo revela a persistência do objetivo estratégico do mito: preservar para os racialmente hegemônicos o controle sobre os termos em que a questão racial pode ser debatida e sobre quem tem legitimidade para fazê-lo, configurando o que ela denomina uma forma de neo-abolicionismo, que seria a retomada, pelas elites brancas, da tutela sobre os destinos das relações raciais (Carneiro, 2005).

Nos anos 1930, a ideologia do branqueamento orientou a política e o imaginário social. A obra Casa-Grande & Senzala (1933), de Gilberto Freyre, consolidou essa narrativa ao exaltar a mestiçagem e a convivência entre senhores e escravizados como supostos fundamentos da harmonia nacional (Braga; Milani, 2019; Leite, 2017). Freyre defendeu a ausência de preconceito racial entre os portugueses e atribuiu à miscigenação o papel de elemento equilibrador, contribuindo decisivamente para a mitificação da tolerância racial brasileira.

A partir da década de 1960, intelectuais como Florestan Fernandes, Abdias do Nascimento, Roger Bastide e Guerreiro Ramos passaram a questionar criticamente a ideologia da democracia racial, demonstrando que o sistema racial brasileiro reproduzia desigualdades profundas sob aparência de cordialidade. Nos anos 1970, o Movimento Negro Unificado (MNU) ganhou força ao denunciar a farsa da democracia racial, recolocando o racismo como

problema estrutural e político. Na década de 1980, a Constituição Federal de 1988 criminalizou o racismo e reconheceu as terras quilombolas (Nunes, A. et al., 2021).

Nos anos 1990, o governo de Fernando Henrique Cardoso reconheceu oficialmente a existência de racismo no país e iniciou políticas de ação afirmativa adaptadas à realidade brasileira. Já no início do século XXI, os governos de Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff intensificaram o enfrentamento à desigualdade racial por meio da criação da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), da regulamentação das cotas raciais (Lei nº 12.711/2012) e da expansão de programas como o Prouni (Nunes, A. et al., 2021).

Apesar desses avanços, o mito da democracia racial ainda opera como mecanismo de controle ideológico. Ao negar a existência do racismo, impede a formulação de políticas transformadoras e despolitiza as relações raciais, dificultando a mobilização coletiva e perpetuando desigualdades (Braga; Milani, 2019). O mito continua a impedir o reconhecimento do racismo como estrutura sistêmica que atravessa as dimensões social, política e econômica do país, mantendo a população negra à margem das oportunidades e dos direitos (Borges; Purificação; Catarino, 2023). Compreender o racismo no Brasil requer uma perspectiva decolonial, capaz de expor as permanências do colonialismo e valorizar as vozes historicamente silenciadas, com protagonismo das populações marginalizadas na construção de uma cidadania plural e antirracista (Nunes, D.; Lehfeld; Netto, 2021).

É precisamente Quijano (2005) quem oferece o enquadramento teórico para essa perspectiva decolonial ao demonstrar que a colonialidade do poder opera na América Latina como um espelho que distorce o que reflete: a imagem que encontramos nele não é totalmente quimérica, possuímos traços históricos europeus em muitos aspectos, mas é parcial e distorcida, de modo que seguimos sendo o que não somos e, como resultado, "não podemos nunca identificar nossos verdadeiros problemas, muito menos resolvê-los, a não ser de uma maneira parcial e distorcida" (Quijano, 2005, p. 130). O autor identifica o caso brasileiro como expressão de uma das quatro trajetórias da colonialidade do poder na América Latina: a imposição de uma ideologia de democracia racial que mascara a verdadeira discriminação e a dominação colonial dos negros, observando que dificilmente se pode reconhecer com seriedade uma verdadeira cidadania da população de origem africana no Brasil (Quijano, 2005).

Quijano (2005) demonstra, ainda, que a colonialidade do poder não se limitou ao controle do trabalho e da economia, mas estendeu-se ao controle da subjetividade, da cultura e do conhecimento o que ele denomina colonialidade do saber. Nesse processo, os colonizadores reprimiram as formas de produção de conhecimento dos colonizados, seus universos simbólicos e seus padrões de expressão, forçando-os a aprender parcialmente a cultura dos dominadores.

O resultado foi uma colonização das perspectivas cognitivas que ressituou os povos colonizados no passado de uma trajetória cuja culminação era a Europa, codificando as relações entre europeus e não-europeus em categorias binárias: primitivo-civilizado, irracional-racional, tradicional-moderno (Quijano, 2005). Essa colonialidade do saber constitui o horizonte global dentro do qual opera o epistemicídio que Carneiro (2005) analisa no contexto brasileiro: a negação sistemática da legitimidade dos saberes e dos sujeitos de conhecimento dos grupos racialmente subordinados.

Nessa direção, Bernardino-Costa e Grosfoguel (2016) situam a tradição do pensamento negro como parte do projeto decolonial, argumentando que a decolonialidade não se limita a um campo acadêmico, mas constitui uma prática de resistência que acompanha o sistema-mundo moderno/colonial desde o seu início. Para os autores, o que caracteriza o pensamento decolonial é a produção de conhecimento a partir das experiências e vivências dos sujeitos que foram historicamente subalternizados. Nesse sentido, intelectuais negros brasileiros como Lélia Gonzalez, Guerreiro Ramos, Abdias do Nascimento, Sueli Carneiro e Clóvis Moura são reconhecidos como produtores de conhecimento decolonial, na medida em que pensam a condição do negro na sociedade brasileira a partir de sua própria experiência com o racismo e a discriminação (Bernardino-Costa; Grosfoguel, 2016).

Contudo, os autores fazem uma distinção importante: ocupar um lugar social de opressão não garante, por si só, que a pessoa pense criticamente a partir desse lugar. O sucesso do sistema colonial está justamente em fazer com que os próprios oprimidos adotem a forma de pensar dos grupos dominantes. Por isso, o que realmente define o pensamento decolonial não é apenas a posição social do sujeito, mas o seu compromisso ético e político em produzir um conhecimento que questione as desigualdades e aponte caminhos de transformação (Bernardino-Costa; Grosfoguel, 2016). Essa distinção é relevante para o presente estudo, pois indica que a simples presença de servidores negros em instituições como o Poder Judiciário, embora necessária, não é suficiente para transformar a cultura organizacional. É preciso, além disso, um compromisso institucional deliberado, materializado em artefatos concretos, que favoreça o enfrentamento do racismo e a promoção da equidade racial.

Superada a análise teórica da base de construção do racismo estrutural no Brasil, é necessário compreender como o racismo se manifesta nas estruturas institucionais e nas relações cotidianas, tanto em sua dimensão individual quanto sistêmica.

2.2 RACISMO SOB A CONCEPÇÃO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL

O racismo individual refere-se a ações discriminatórias praticadas por indivíduos ou pequenos grupos com base em critérios raciais, manifestando-se em atitudes, conscientes ou não, de preconceito e exclusão (Silva; Damasceno, 2024; Almeida, 2019). No Brasil, essas práticas são criminalizadas pela Lei nº 7.716/1989 (Silva, 2021). Entretanto, essa concepção individualista é insuficiente, pois desconsidera as dimensões históricas, políticas e institucionais que sustentam a desigualdade racial. Ao tratar o racismo apenas como anomalia ética, transfere-se integralmente a responsabilidade ao indivíduo, isentando as instituições de sua participação na perpetuação das desigualdades e alinhando-se a uma lógica neoliberal que aposta na autorregulação social (Silva, 2021; Almeida, 2019).

O racismo institucional, por sua vez, “deixa de ser predominantemente individual para ser coletivo” (Fonseca, 2015, p. 343). Manifesta-se como resultado direto da operação das estruturas organizacionais que, de forma consciente ou não, perpetuam desigualdades e privilégios baseados na raça. As normas e dinâmicas institucionais refletem e influenciam a maneira como os indivíduos se percebem e agem, imersos em um contexto simbólico que legitima práticas racistas e naturaliza hierarquias (Santos, R., 2024; Almeida, 2019). Nesse sentido, o racismo institucional é um mecanismo performativo e produtivo, capaz de gerar e legitimar condutas excludentes tanto no âmbito das ações de governo quanto nas instituições privadas, dispondo de plasticidade suficiente para criar barreiras amplas ou específicas, permitindo privilégios para alguns em detrimento de outros (Werneck, 2016).

Segundo López (2012, p. 122), “o racismo institucional atua de forma difusa no funcionamento cotidiano de instituições e organizações, provocando uma desigualdade na distribuição de serviços, benefícios e oportunidades aos diferentes segmentos da população do ponto de vista racial." As instituições, ao moldarem o comportamento humano e orientarem decisões, também influenciam valores, preferências e modos de agir, promovendo uma estabilidade social que, paradoxalmente, sustenta a desigualdade (Almeida, 2019). Dessa forma, o racismo institucional tem origem em forças estabelecidas e reconhecidas na sociedade, o que explica a baixa condenação pública e a dificuldade de identificá-lo como prática discriminatória (Santos, R., 2024).

Uma contribuição teórica fundamental para a compreensão dos mecanismos do racismo institucional é oferecida por Carneiro (2005) ao articular o conceito foucaultiano de biopoder ao dispositivo de racialidade. Para a autora, o racismo institucional opera não apenas por meio de ações discriminatórias diretas, mas sobretudo por omissão, o que Foucault denominou "deixar morrer". Trata-se de uma tecnologia de poder que distribui vida e morte, saúde e abandono, oportunidades e exclusão, segundo a racialidade, sem necessidade de

institucionalizar a raça formalmente, mas dispondo de mecanismos capazes de alcançá-la onde quer que se manifeste (Carneiro, 2005).

A autora demonstra essa dinâmica por meio de dados empíricos contundentes, como a pesquisa da Fiocruz com dez mil mulheres no Rio de Janeiro revelou tratamento diferenciado para gestantes negras e brancas em procedimentos médicos, mesmo quando controladas as variáveis de escolaridade e classe social (Carneiro, 2005). A dimensão mais reveladora desse achado é que os próprios profissionais de saúde não reconheciam suas práticas como discriminatórias, evidenciando que o racismo institucional opera frequentemente abaixo do limiar da consciência dos agentes, o que Foucault descreve como processos de naturalização sobre o valor da vida segundo a racialidade (Carneiro, 2005). Essa formulação é particularmente relevante para o estudo do racismo institucional em organizações públicas, pois sugere que a ausência de artefatos concretos voltados à equidade racial não é neutra, constitui, em si mesma, uma forma de operação do dispositivo de racialidade, na medida em que o silêncio institucional sobre a questão racial reproduz e naturaliza desigualdades.

Essa análise do biopoder como mecanismo de "deixar morrer" é radicalizada por Achille Mbembe (2016), que argumenta que a noção foucaultiana de biopoder é insuficiente para explicar as formas pelas quais, historicamente, o poder se exerceu não apenas pela gestão da vida, mas pela instrumentalização da existência humana e pela destruição de corpos e populações. Para designar essas formas de poder que subjugam a vida à morte, Mbembe propõe o conceito de necropolítica. Para o autor, o racismo é, antes de tudo, uma tecnologia destinada a permitir o exercício do biopoder. Na economia do biopoder, a função do racismo é regular a distribuição da morte e tornar possíveis as funções de eliminação exercidas pelo Estado (Mbembe, 2016).

Mbembe (2016) situa a escravidão como uma das primeiras manifestações da experimentação biopolítica. A condição de escravo resulta do que o autor descreve como uma tripla perda: perda de um lar, perda de direitos sobre o próprio corpo e perda de status político, o que equivale a uma dominação absoluta e a uma morte social, ou seja, a expulsão para fora da humanidade. Mantido vivo em estado de injúria, o escravizado existe como instrumento de trabalho e propriedade de outro, sua humanidade dissolvida até o ponto em que sua vida é tratada como coisa possuída. A soberania, nessa perspectiva, é a capacidade de definir quem importa e quem não importa, quem é descartável e quem não é (Mbembe, 2016). No entanto, o autor reconhece que, apesar do terror e da reclusão, o escravizado foi capaz de desenvolver formas de resistência, extraindo de quase qualquer objeto, linguagem ou gesto uma

representação, demonstrando as capacidades das relações humanas por meio da música e do próprio corpo (Mbembe, 2016).

Essa análise é relevante para o presente estudo na medida em que permite compreender que as formas contemporâneas de racismo institucional, por meio da exclusão de pessoas negras dos espaços de poder e decisão, da invisibilização de suas contribuições, do silenciamento sobre a questão racial, não são apenas resquícios de um passado superado, mas expressões atualizadas de um padrão de poder que, desde a escravidão, opera pela distribuição desigual de valor, reconhecimento e oportunidades segundo a racialidade. Se a escravidão foi, como Mbembe argumenta, a primeira forma de necropolítica, que é o exercício do poder soberano sobre a vida e a morte de populações inteiras, o racismo institucional contemporâneo pode ser compreendido como sua expressão atenuada, porém persistente: não mais a destruição física dos corpos, mas a produção de uma morte social e institucional que se manifesta na ausência de representatividade, na negação de oportunidades de ascensão, no apagamento de trajetórias e na naturalização da hierarquia racial nas organizações.

Carneiro (2005) articula a essa análise o conceito de epistemicídio, elaborado por Boaventura de Sousa Santos (1995), compreendido como a negação sistemática da legitimidade das formas de conhecimento e dos sujeitos de conhecimento dos grupos dominados. Para a autora, o epistemicídio é um elemento constitutivo do dispositivo de racialidade/biopoder, que opera pela desqualificação do saber produzido por intelectuais e ativistas negros, pela invisibilização de suas contribuições e pelo controle das categorias analíticas sobre a racialidade pelos grupos racialmente hegemônicos (Carneiro, 2005). Essa dimensão epistemológica do racismo institucional se manifesta, no âmbito das organizações, nos silenciamentos que permeiam a cultura institucional, nas narrativas que apagam a contribuição de pessoas negras e na ausência de reconhecimento de suas trajetórias como referências legítimas, elementos que, conforme o modelo de artefatos concretos adotado nesta pesquisa, correspondem aos tabus, mitos e estórias da cultura organizacional.

Almeida (2019) confirma essa dinâmica ao observar que as instituições não se limitam a reproduzir passivamente o racismo, mas o atualizam cotidianamente por meio de práticas que, embora aparentemente neutras, produzem resultados sistematicamente desfavoráveis para a população negra. Para o autor, a desigualdade racial é uma característica da sociedade não apenas por causa da ação isolada de grupos ou de indivíduos racistas, mas fundamentalmente porque as instituições são hegemonizadas por determinados grupos raciais que utilizam mecanismos institucionais para impor seus interesses políticos e econômicos (Almeida, 2019).

O estudo de Carneiro (2005) sobre os mecanismos de normalização da desigualdade racial no aparelho escolar oferece, ainda, uma contribuição decisiva para a compreensão de como o racismo institucional opera no cotidiano das organizações. A partir da pesquisa de Eliane Cavalleiro, Carneiro demonstra que uma das táticas mais eficazes de dominação racial no Brasil é o silenciamento, a recusa institucional em reconhecer a existência da discriminação racial. Esse silêncio percorre todas as camadas da relação institucional e produz, sobre os sujeitos negros, o que a autora descreve como uma espécie de esquizofrenia: o indivíduo vive e sente a discriminação, mas o ambiente institucional nega sistematicamente a existência do fenômeno, de modo que denunciá-lo equivale a ser percebido como paranoico ou ressentido (Carneiro, 2005).

Esse mecanismo de silenciamento não é omissão neutra, mas operação ativa de normalização. Ao negar a existência do problema racial, a instituição naturaliza a hierarquia racial como ordem legítima e fabrica, nos termos de Carneiro (2005), sujeitos com sentimento de superioridade e inferioridade. A autora demonstra, com base em pesquisas em escolas, que profissionais sustentam inconscientemente o processo de exclusão, descrevendo crianças negras como portadoras de privação cultural e deficiência de linguagem, reproduzindo estereótipos que remetem diretamente às teses do racismo científico. A baixa expectativa dos profissionais em relação aos negros compromete a autoestima e o desenvolvimento cognitivo, configurando uma profecia autorrealizadora que confirma e perpetua a inferiorização (Carneiro, 2005).

Essa dinâmica de naturalização identificada por Carneiro no aparelho escolar encontra correspondência direta no que Bento (2022) observa nas organizações de trabalho. Para Bento, os critérios de competência e as expectativas de desempenho adotados pelas instituições são frequentemente construídos a partir de referenciais que refletem a experiência do grupo racialmente dominante, de modo que profissionais negros são avaliados não apenas por sua capacidade, mas pela distância que seus perfis apresentam em relação a um padrão implícito de normalidade branca. O pacto narcísico opera, assim, tanto na escola quanto na organização, pela mesma lógica: naturalizar a hierarquia e tratar como déficit individual o que é produto de uma estrutura de exclusão (Bento, 2022).

Essa análise é diretamente transponível para o contexto das organizações públicas. Se no aparelho escolar o silenciamento sobre o racismo produz a normalização da hierarquia racial e o comprometimento da trajetória de estudantes negros, no aparelho organizacional, e particularmente no Poder Judiciário, o mesmo mecanismo pode operar pela ausência de espaços para a discussão racial, pela inexistência de protocolos de acolhimento a denúncias de

discriminação, pela naturalização da sub-representação negra em posições de liderança e pela invisibilização das contribuições de servidores negros à memória institucional.

Como observa Carneiro (2005), o silêncio institucional não é vazio, é preenchido por uma narrativa implícita que reafirma a normalidade da ordem vigente e deslegitima qualquer questionamento. Reconhecer o silenciamento como mecanismo ativo de racismo institucional é, portanto, condição para compreender por que a mera existência formal de políticas de equidade racial, desacompanhada de artefatos concretos que as materializem no cotidiano organizacional, pode ser insuficiente para transformar a cultura institucional.

Bell Hooks (1995), mobilizada por Carneiro (2005), complementa essa análise ao demonstrar que, mesmo quando pessoas negras alcançam espaços institucionais de prestígio, enfrentam mecanismos de deslegitimação que reiteram a ideia de não-pertencimento: a necessidade permanente de provar competência, o isolamento, a dúvida institucional sobre sua capacidade e o não-reconhecimento de suas contribuições. Carneiro (2005) propõe como estratégia de resistência a criação de redes institucionais que promovam hábitos críticos e trabalho coletivo voltado à resistência comunal, uma proposta que encontra eco nas diretrizes do Pacto Nacional pela Equidade Racial no Poder Judiciário, que estimula os tribunais a criarem espaços permanentes de debate e ação sobre a questão racial. Essa articulação entre silenciamento, normalização e deslegitimação reforça a premissa de que o enfrentamento ao racismo institucional exige não apenas normas formais, mas a construção deliberada de artefatos concretos da cultura organizacional – verbais, comportamentais e físicos – que rompam o silêncio, inscrevam novas narrativas, reconheçam trajetórias negras e materializem, no cotidiano institucional, o compromisso com a equidade racial.

Carneiro (2005) aprofunda ainda essa análise ao desenvolver, a partir de Foucault, o conceito de interdição como operador de exclusão aplicado à racialidade. Para a autora, o dispositivo de racialidade produz múltiplas interdições que se articulam e se reforçam mutuamente, abrangendo diferentes dimensões da existência dos sujeitos negros. A primeira delas é a interdição ontológica, sintetizada na fórmula "o negro não é": o deslocamento do negro para um território intermediário entre a humanidade plena e a animalidade, inscrevendo-o no que Foucault denomina gabarito de inteligibilidade do monstro e do anormal. Essa construção inscreve o negro num estado de suspeição permanente – uma "convicção íntima de culpa" que, nos termos de Foucault, autoriza a condenar sem provas – em que a cor opera como metáfora de um crime de origem e a cena social se transforma numa espécie de panóptico virtual, no qual a vigilância se exerce não sobre o que o negro faz, mas sobre o que ele é (Carneiro, 2005).

Esse mecanismo produz uma consequência particularmente relevante para o estudo das organizações: a redução da multiplicidade de identidades do sujeito negro à sua racialidade. Carneiro (2005) sintetiza esse processo com uma formulação contundente: o negro chega antes da pessoa, o negro chega antes do profissional, o negro chega antes do título universitário. Todas as demais dimensões do indivíduo negro – sua competência, sua formação, sua trajetória – precisam ser resgatadas a posteriori, depois da averiguação, como convém aos suspeitos a priori. Em contrapartida, a branquitude opera como senha visual e silenciosa para acessar espaços de poder, dispensando qualquer processo de legitimação adicional (Carneiro, 2005). No contexto organizacional, essa dinâmica pode se manifestar na exigência diferenciada de comprovação de competência imposta a servidores negros, na invisibilização de suas qualificações profissionais e na naturalização de sua ausência em posições de liderança.

Essa redução do sujeito negro à sua racialidade encontra fundamento no que Quijano (2005) identifica como o dualismo cartesiano corpo/razão, já analisado neste trabalho: ao fixar certas raças como somente corpo – objeto de conhecimento, mais próximo da natureza – e reservar a razão como atributo do sujeito branco europeu, a racionalidade eurocêntrica criou as condições para que a competência, a liderança e a autoridade fossem naturalmente associadas à branquitude, enquanto a presença negra em espaços de poder fosse percebida como exceção a ser justificada (Quijano, 2005).

A segunda interdição analisada por Carneiro (2005) é a interdição política, sintetizada na fórmula "o negro não pode": a desqualificação do negro como sujeito político legítimo, capaz de diagnosticar a própria condição de opressão e propor soluções para superá-la. A autora demonstra que os discursos contemporâneos contra as políticas de ação afirmativa – em particular as cotas raciais – operam por uma estrutura comum de negações articuladas, quais sejam: a negação da identidade racial como categoria política legítima, a negação da autoridade da fala negra sobre sua própria experiência, a desconexão entre desigualdade e racismo como fator explicativo, e a preservação do mito da democracia racial como patrimônio civilizatório a ser protegido (Carneiro, 2005). Essa estrutura de interdição política revela que o dispositivo de racialidade cumpriu um de seus objetivos fundamentais que é a racialização do espaço público pela branquitude de forma tão naturalizada que a reivindicação de equidade racial pelos negros é percebida como "racialização" – uma anomalia perturbadora da ordem, e não como legítima demanda por justiça (Carneiro, 2005).

Essa interdição política dialoga diretamente com o que Bernardino-Costa e Grosfoguel (2016) identificam como a distinção entre lugar social e lugar epistêmico. Para os autores, o êxito do sistema colonial reside em levar os sujeitos oprimidos a pensarem como aqueles que

se encontram em posições dominantes, de modo que a desqualificação do negro como sujeito político legítimo não opera apenas pela repressão externa, mas pela internalização de uma perspectiva que nega ao próprio sujeito negro a autoridade de fala sobre sua experiência. Romper essa interdição exige, portanto, o que os autores denominam compromisso ético-político em elaborar conhecimento contra-hegemônico – o que, no contexto organizacional, se traduz na construção de espaços institucionais que reconheçam e valorizem a perspectiva de servidores negros como saber legítimo sobre o funcionamento da instituição (Bernardino-Costa; Grosfoguel, 2016).

Essa dupla interdição - ontológica e política – tem implicações diretas para a compreensão do racismo institucional no Poder Judiciário. Se o negro é institucionalmente percebido antes como negro e depois como servidor, juiz ou gestor, sua presença em posições de liderança será sempre lida como exceção a ser justificada, e não como expressão natural de competência. Se a reivindicação de equidade racial é percebida como ameaça à harmonia institucional, a construção de artefatos concretos voltados ao enfrentamento do racismo será permanentemente obstaculizada pela resistência daqueles que interpretam a demanda por equidade como "racialização" de um espaço supostamente neutro. Reconhecer essas interdições é, portanto, condição para compreender as resistências que o processo de desconstrução do racismo institucional enfrenta no interior das organizações públicas.

A análise dessas interdições ganha profundidade quando articulada com o conceito de colonialidade do poder proposto por Quijano (2005). Para o autor, a interdição ontológica que recai sobre os povos colonizados – a negação de sua plena humanidade e racionalidade – não é um fenômeno local ou conjuntural, mas se enraíza na própria estrutura da racionalidade eurocêntrica. Quijano demonstra que o dualismo cartesiano, ao operar a separação radical entre razão/sujeito e corpo/natureza, criou as condições para a teorização científica da raça, pois, como demonstrado em subcapítulo anterior, certas raças foram condenadas como inferiores por não serem sujeitos racionais, sendo convertidas em objetos de estudo – corpo, portanto mais próximos da natureza, domináveis e exploráveis (Quijano, 2005). É essa operação intelectual que fundamenta, num horizonte filosófico mais amplo, a interdição ontológica que Carneiro (2005) identifica no dispositivo de racialidade brasileiro: a inscrição do negro no gabarito de inteligibilidade do monstro e do anormal.

Quijano (2005) argumenta que esse dualismo se amalgamou com as ideias mitificadas de progresso e de estado de natureza, produzindo uma perspectiva histórica na qual todos os não-europeus puderam ser considerados, simultaneamente, como pré-europeus – dispostos numa sequência do primitivo ao civilizado, do irracional ao racional, do tradicional ao moderno.

Em outras palavras, do não-europeu ao que, com o tempo, se europeizará ou "modernizará". Essa perspectiva não afetou apenas as relações raciais, mas também as de gênero: mulheres, especialmente das raças consideradas inferiores, ficaram estereotipadas junto com os corpos, mais próximas da natureza (Quijano, 2005). Transposta para o contexto organizacional contemporâneo, essa lógica ajuda a compreender por que instituições que se apresentam como modernas, racionais e meritocráticas podem, sem reconhecê-lo, operar segundo padrões de classificação racial herdados da colonialidade. Assim, a modernidade institucional, construída sob a perspectiva eurocêntrica, tende a reproduzir como universais e neutros os critérios de competência, liderança e pertencimento que são, na verdade, historicamente racializados.

Nesse contexto apresentado, a representatividade organizacional evidencia profundas desigualdades raciais. Cargos de liderança e decisão são ocupados, em sua maioria, por pessoas brancas, enquanto funções de menor prestígio permanecem com pessoas negras. Essa estrutura de poder naturaliza discursos meritocráticos e legitima a exclusão racial, tornando o racismo um elemento orgânico do sistema social (Andrade et al., 2024; Machado et al., 2021; Nunes, D.; Lehfeld; Netto, 2021; Silva, 2021). No Poder Judiciário, que deveria atuar como guardião dos direitos constitucionais, essa reprodução do racismo institucional é particularmente evidente: menos de 20% dos juízes são negros, revelando uma estrutura hierárquica que persiste mesmo com políticas de inclusão (Andrade et al., 2024; Santos, R., 2024). Como observa Almeida (2019), as instituições fornecem mecanismos para que determinados grupos imponham seus interesses políticos e econômicos, perpetuando uma lógica racial de dominação.

Essa cumplicidade institucional se manifesta de forma concreta: mesmo na ausência de atitudes racistas individuais explícitas, o conjunto das práticas institucionais faz com que todos se tornem, de forma indireta, cúmplices na manutenção da discriminação racial (Silva, 2021; Almeida, 2019). Dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) evidenciam a persistência do racismo estrutural e institucional que impede pessoas negras de acessarem posições de poder no Judiciário, mesmo com a adoção de políticas afirmativas, além da invisibilidade da produção intelectual de pesquisadores não brancos e o fenômeno do epistemicídio no meio acadêmico (Oliveira; Diallo, 2023).

Ramos e Castro (2019) oferecem uma análise que aprofunda a compreensão dessa realidade ao caracterizar a magistratura brasileira como uma aristocracia judicial. Para os autores, os magistrados no Brasil constituem um grupo que reserva para si um espaço sociopolítico exclusivo, distinguindo-se não apenas das outras carreiras do funcionalismo público, mas radicalmente da maioria da população. Os dados apresentados pelos autores revelam uma magistratura composta majoritariamente por homens brancos: apenas 19,1% dos

magistrados são negros – percentual que oscilou entre 15% e 20% ao longo de mais de cinco décadas, sem nunca ultrapassar esse patamar – , enquanto a proporção de mulheres diminui progressivamente a cada degrau da carreira, partindo de 42,8% na base e chegando a apenas 17,6% nos Tribunais Superiores (Ramos; Castro, 2019).

Os autores demonstram que, embora o concurso público tenha sido formalmente democratizado, na prática o recrutamento continua sendo feito majoritariamente entre as camadas mais abastadas, em razão dos altos custos envolvidos na preparação – que incluem anos de dedicação exclusiva aos estudos, mensalidades em cursos preparatórios e até a contratação de coaches especializados.

Ramos e Castro (2019) argumentam, a partir de Bourdieu, que os altos salários, os benefícios excepcionais e os espaços de socialização compartilhados com as elites econômicas e políticas produzem um *habitus* específico da magistratura – um conjunto de disposições, visões de mundo e valores que tende a conservar as relações de poder como estabelecidas. Esse *habitus* se mantém por meio de um discurso de neutralidade e imparcialidade que encobre os aspectos políticos, econômicos e raciais das práticas judiciais. Os autores observam que, desde as Ordenações Filipinas de 1603, o acesso à magistratura exigia que o candidato fosse fidalgo, letrado e de "sangue limpo" – requisitos que, embora formalmente abolidos, encontram equivalentes funcionais nos mecanismos contemporâneos de recrutamento e progressão (Ramos; Castro, 2019). Essa constatação dialoga com o conceito de pacto narcísico proposto por Bento (2022), pois revela que a manutenção de um perfil homogêneo na magistratura não é resultado de mera coincidência ou de um processo neutro de seleção pelo mérito, mas de uma cumplicidade estrutural – um conjunto de práticas que, sem ser formalizado, opera sistematicamente para preservar o campo judicial como espaço quase exclusivo das elites de poder.

Essa análise é particularmente relevante para o presente estudo, pois o TRE-SE, como parte integrante do Poder Judiciário, está inserido nessa mesma estrutura institucional e sujeito aos mesmos mecanismos de recrutamento, progressão e socialização que Ramos e Castro identificam como produtores de uma aristocracia judicial. Investigar os artefatos concretos da cultura organizacional do Tribunal – suas normas, seus ritos, suas narrativas, seus critérios de ascensão – é, portanto, investigar como esses mecanismos de reprodução aristocrática operam no cotidiano institucional e se os esforços de promoção da equidade racial têm sido capazes de desestabilizá-los.

Essa análise da sub-representação no Poder Judiciário requer, ainda, que se considere a articulação entre racismo e sexismo como eixos que se cruzam e produzem efeitos específicos

sobre as mulheres negras. Lélia Gonzalez (1984), em trabalho pioneiro sobre essa articulação, argumenta que o racismo se constitui como a sintomática que caracteriza a neurose cultural brasileira, e que sua articulação com o sexismo produz efeitos violentos sobre a mulher negra em particular. Para a autora, a cultura brasileira construiu dois lugares para a mulher negra: a "mulata", objeto de desejo e exaltação sexual no carnaval, e a "doméstica", lugar da servidão e da invisibilidade no cotidiano. Gonzalez demonstra que essas duas figuras são atribuições de um mesmo sujeito – a nomeação depende da situação em que a mulher negra é vista - e que essa dupla imagem opera pela lógica da denegação: a consciência dominante rejeita e encobre o que a memória insiste em trazer à tona, apagando a contribuição histórica das mulheres negras e confinando-as a lugares sociais predeterminados (Gonzalez, 1984).

Sueli Carneiro (2005) aprofunda essa análise ao demonstrar que o dispositivo de racialidade/biopoder incide de forma específica sobre as mulheres negras. A autora evidencia que são elas as mais atingidas pelo biopoder em sua dimensão de "deixar morrer": as taxas de mortalidade materna prevenível entre mulheres negras, a violência obstétrica racializada e a precarização do acesso à saúde reprodutiva configuram expressões concretas de como raça e gênero se articulam na produção de desigualdades que não se reduzem a nenhum dos dois eixos isoladamente. Carneiro demonstra, ainda, que as interdições ontológica e política que o dispositivo impõe ao sujeito negro operam de forma agravada sobre as mulheres negras, que enfrentam simultaneamente a redução de sua identidade à racialidade e a subordinação de gênero, uma dupla barreira que as posiciona de forma específica na hierarquia das organizações. Os dados confirmam essa especificidade, conforme Ramos e Castro (2019), a proporção de mulheres na magistratura cai de 42,8% na base para 17,6% nos Tribunais Superiores, e estudos do Instituto Ethos indicam que mulheres negras ocupam apenas 0,4% dos cargos executivos em grandes corporações, configurando a posição mais desfavorável na intersecção entre raça e gênero (Bento, 2022).

No contexto do Poder Judiciário, essa intersecção se manifesta de forma particularmente relevante. Se a magistratura já se configura como uma aristocracia predominantemente branca e masculina, como demonstram Ramos e Castro (2019), a posição das mulheres negras nesse espaço é ainda mais precária, porquanto são as que menos acessam a carreira, as que mais enfrentam obstáculos na progressão e as que menos se veem representadas nos espaços de liderança. Essa constatação tem implicações diretas para a investigação dos artefatos concretos da cultura organizacional do TRE-SE, pois indica que normas, ritos e narrativas institucionais que não reconheçam a especificidade da intersecção raça/gênero tendem a reproduzir, sob uma aparência de neutralidade, padrões de exclusão que afetam de maneira desproporcional as

mulheres negras. Como alerta Gonzalez (1984), falar da opressão da mulher de forma genérica oculta a dura realidade vivida por milhões de mulheres que pagam um preço muito mais alto pelo fato de não serem brancas.

Essa persistência das desigualdades raciais nas instituições pode ser compreendida, à luz de Cida Bento (2022), como expressão de uma herança que é sistematicamente silenciada. Para a autora, fala-se muito na herança da escravidão e nos seus impactos negativos para as populações negras, mas quase nunca se fala na herança escravocrata e nos seus impactos positivos para as pessoas brancas. A predominância branca nas organizações públicas e privadas é usufruída pelas novas gerações como se fosse exclusivamente mérito do seu grupo, sem relação com os séculos de exploração que correspondem a quatro quintos da história do país. O pacto narcísico funciona como uma aliança que expulsa, reprime e esconde o que é intolerável para ser lembrado pelo grupo, que gera esquecimento e desloca a memória, suprimindo as recordações relacionadas à escravidão (Bento, 2022). Nessa direção, a autora dialoga com Charles W. Mills e o conceito de ignorância branca, que destaca que as sociedades escolhem o que querem lembrar e o que querem esquecer – e que os interesses dos grupos dominantes podem moldar a cognição coletiva, produzindo não apenas esquecimento, mas uma crença falsa sobre como a realidade se constituiu (Bento, 2022).

Essa dinâmica de silenciamento e esquecimento é a mesma que Carneiro (2005) identifica como mecanismo do dispositivo de racialidade e que Quijano (2005) descreve como colonialidade do saber: ao apagar a conexão entre os privilégios contemporâneos e a exploração histórica, o pacto narcísico permite que a hierarquia racial nas instituições seja vivida como ordem natural. Bento (2022) observa, ainda, que essa herança tem uma dimensão simbólica. O perfil masculino e branco daqueles que lideram as organizações é continuamente reproduzido nos meios de comunicação, o que alimenta um imaginário que favorece sua permanência nos espaços de prestígio e naturaliza a posição subordinada de outros grupos. É relevante notar que, como destaca a autora, nem mesmo estudiosos reconhecidamente críticos como Florestan Fernandes conseguiram enxergar o impacto da escravidão sobre o seu próprio grupo branco – o que evidencia a profundidade do silêncio e da ocultação que cercam a branquitude (Bento, 2022).

Bento (2022) alerta, por fim, que políticas de diversidade desarticuladas da desigualdade social podem se transformar em armadilha. O termo diversidade, quando utilizado de forma genérica – todos sofrem algum tipo de discriminação e devemos combater todas as formas –, pode servir para relativizar a violência específica que está na base do racismo estrutural. Diante disso, a autora defende que o enfrentamento do racismo institucional exige ações afirmativas

concretas, com diagnósticos que permitam analisar trajetórias ocupacionais, metas de equidade com monitoramento periódico, e programas de formação que envolvam lideranças e todo o quadro funcional. Essa perspectiva é particularmente pertinente para o presente estudo, na medida em que indica que os artefatos concretos da cultura organizacional – normas, símbolos, ritos, narrativas – não devem ser tratados apenas como elementos descritivos da cultura, mas como instrumentos que podem e devem ser deliberadamente construídos para romper com o pacto narcísico e promover a equidade racial.

Essa invisibilidade dos saberes produzidos por pessoas não brancas nas instituições pode ser compreendida, conforme Bernardino-Costa e Grosfoguel (2016), como reflexo de uma estrutura de conhecimento que, embora se apresente como neutra e imparcial, foi historicamente construída a partir de uma perspectiva branca e masculina. Os padrões de competência, os modelos de liderança e os critérios de mérito adotados pelas organizações tendem a ser tratados como universais, quando na realidade refletem valores e experiências de grupos específicos. Os autores argumentam que, diante dessa realidade, torna-se fundamental restituir a voz e reconhecer a capacidade de produção de conhecimento daqueles sujeitos que foram historicamente tratados como incapazes de pensar, falar e propor soluções para os problemas que os afetam (Bernardino-Costa; Grosfoguel, 2016). Ouvir e valorizar esses sujeitos não significa apenas registrar seus relatos sobre o racismo vivido, mas reconhecer que suas experiências, trajetórias e reflexões constituem uma fonte legítima de saber sobre o funcionamento das instituições e sobre os caminhos possíveis para a sua transformação. Essa compreensão fundamenta a opção desta pesquisa de incorporar as percepções de servidores autodeclarados pretos do TRE-SE não apenas como informantes, mas como sujeitos portadores de um saber que a vivência cotidiana com a diferença racial no interior da instituição lhes confere.

Para superar o racismo, é necessário compreender que mudanças apenas de ordem pessoal ou comportamental são insuficientes; é imprescindível identificar e interromper as manifestações cotidianas do racismo, promovendo uma transformação estrutural que altere o paradigma social (Silva, 2021). Essa transformação deve iniciar-se no âmago das próprias instituições, por meio de uma profunda mudança na cultura organizacional, com o objetivo de reconstruir valores, práticas e comportamentos de forma antirracista, inclusiva e equitativa. As normas e influências políticas presentes nas organizações públicas podem gerar obstáculos sociais e institucionais, manifestando-se em resistências corporativistas e atitudes de hostilidade baseadas em etnia, gênero ou orientação sexual, prejudicando o ambiente de trabalho e comprometendo a valorização profissional (Oliveira; Diallo, 2023).

Reformas estruturais e culturais no sistema judicial são, portanto, indispensáveis para combater o racismo institucional, promover a justiça e eliminar as desigualdades raciais. Essas medidas devem incluir normas de ações afirmativas, práticas e pedagogias jurídicas antirracistas, construção de novas narrativas, formação continuada, supervisão crítica, ampliação da diversidade nas instâncias de poder do Judiciário, criação de espaços permanentes de debate sobre o racismo institucional e constante letramento racial (Andrade et al., 2024; Santos, R., 2024; Oliveira; Diallo, 2023; Machado et al., 2021; Silva, 2021). Entretanto, "a existência formal de políticas de combate ao racismo institucional, se não for acompanhada de efetividade concreta, pode reproduzir o racismo em vez de combatê-lo" (Fonseca, 2015, p. 344).

Carneiro (2005) reforça essa advertência ao demonstrar, a partir de Foucault, que a resistência é dimensão estrutural do próprio dispositivo de racialidade: onde existe poder, existe resistência, coextensiva a ele e absolutamente contemporânea. No entanto, a autora identifica uma tensão fundamental entre as dimensões individual e coletiva dessa resistência, particularmente relevante para o estudo do racismo institucional nas organizações públicas. O dispositivo de racialidade, argumenta Carneiro (2005), permite a mobilidade social individual de negros de forma minoritária e subordinada, mas interdita sistematicamente a mobilidade coletiva. O preço cobrado dos negros individualmente "bem-sucedidos" é, com frequência, a corroboração da incompetência dos demais e a renúncia ao pertencimento racial, de modo que a retórica da meritocracia e do esforço pessoal, quando dissociada da análise das desigualdades estruturais, reitera para a maioria a ideia de que seu fracasso é responsabilidade individual (Carneiro, 2005).

A autora demonstra, ainda, que nos espaços institucionais, a homenagem excessiva ao negro que "chegou lá" — geralmente o primeiro a ocupar determinada posição — pode paradoxalmente reafirmar a impropriedade de sua presença, convertendo a exceção em confirmação da regra excludente, ao invés de abertura de caminho coletivo (Carneiro, 2005).

Essa dinâmica tem implicações diretas para as políticas de equidade racial no Poder Judiciário: a presença individual de servidores negros em posições de destaque, embora relevante, é insuficiente para transformar a cultura institucional se não for acompanhada pela construção deliberada de artefatos concretos que promovam a emancipação coletiva. Sem essa articulação, a ascensão de poucos pode servir à legitimação do dispositivo de racialidade, na medida em que converte exceções em supostas provas de que o sistema funciona de forma equitativa. Como sustenta Carneiro (2005), a resistência efetiva ao dispositivo exige a passagem da consciência racial individual para a ação coletiva — o que, no âmbito organizacional, se traduz na necessidade de espaços permanentes de reconhecimento mútuo entre servidores

negros, redes de apoio institucional e artefatos que inscrevam a trajetória negra na memória e na identidade da organização.

Nesse contexto, a cultura organizacional emerge como elemento estratégico fundamental: é por meio de seus pressupostos, valores e, sobretudo, dos artefatos concretos, que as instituições podem tanto perpetuar quanto desconstruir o racismo institucional.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1 Cultura organizacional e sua relação com o racismo institucional

Tendo analisado os mecanismos pelos quais o racismo institucional se manifesta nas organizações públicas, cabe agora examinar como a cultura organizacional se constitui como campo estratégico para a sua reprodução ou enfrentamento. Historicamente, negros foram considerados incapazes de ocupar certos cargos, enquanto brancos, principalmente imigrantes europeus, foram vistos como responsáveis pelo desenvolvimento do Brasil. Essa desigualdade foi naturalizada e permanece, com negros em posições inferiores e salários menores. Estudar a branquitude na Administração busca compreender as estruturas de opressão racial e romper com o silêncio que reforçou o racismo institucional (Gouvêa; Oliveira, 2020). “Se considerarmos que o que hoje conhecemos como mercado de trabalho começa a ser estruturado a partir de 1888, com o fim da escravização, temos um silêncio de aproximadamente cento e trinta anos no que diz respeito a falar de relações raciais e, mais especificamente, de branquitude na Administração” (Gouvêa; Oliveira, 2020, p. 8).

O racismo institucional impacta negativamente diversos aspectos da vida, incluindo as oportunidades de carreira. Dados oficiais demonstram maior acesso dos brancos aos ambientes corporativos e possibilidades de ascensão profissional, enquanto a população negra enfrenta maior desemprego, menor representação em cargos de gestão e disparidades salariais (Corrêa; Coêlho; Moura, 2023). Cida Bento (2022) discute em O Pacto da Branquitude como o preconceito racial e o racismo estrutural são perpetuados por um pacto narcísico entre brancos, que mantém padrões de poder e exclusão. Esse pacto invisível reforça a hegemonia branca nas lideranças empresariais, onde oportunidades de ascensão para negros são limitadas e associadas a conceitos como meritocracia, mesmo que negros sejam mantidos em posições subordinadas.

A autora aprofunda essa análise ao demonstrar como o racismo institucional se operacionaliza no interior das organizações por meio do que denomina pacto narcísico da branquitude. Para a autora, as instituições públicas e privadas constroem narrativas sobre si próprias sem considerar a pluralidade da população com a qual se relacionam. Muitas dizem

prezar a diversidade e a equidade, incluindo esses valores em sua missão e código de conduta, mas mantêm suas lideranças e quadros funcionais compostos quase exclusivamente por pessoas brancas. Esse modo de funcionamento se transmite através de gerações e altera pouco a hierarquia das relações de dominação ali presentes. A perpetuação desse cenário se deve a um pacto de cumplicidade não verbalizado entre pessoas brancas, que visa manter seus privilégios – um pacto que possui um componente narcísico, de autopreservação, como se o diferente ameaçasse o que é tido como normal e universal (Bento, 2022).

A autora demonstra que, no interior das organizações, as desigualdades raciais são frequentemente justificadas pela ideia de mérito. Se há representação excessiva de pessoas brancas nos cargos mais qualificados, a explicação oferecida é de que elas mereceram; a ausência de negros nessas posições é atribuída à falta de preparo. Contudo, Bento (2022) argumenta que a competência exigida pelas organizações está muitas vezes ligada a uma familiaridade com códigos da cultura organizacional, adquirida pelo acesso a instâncias estratégicas e pelo relacionamento com lideranças de níveis hierárquicos mais elevados, experiência que, em geral, não é acessível a grupos que carregam uma herança de discriminação e exclusão. A lógica meritocrática desconsidera, ainda, o impacto de heranças históricas diferentes na vida contemporânea dos grupos, como a qualidade das escolas frequentadas, o acesso a recursos culturais e tecnológicos, e as condições de saúde e moradia (Bento, 2022).

Almeida (2019) corrobora essa análise ao argumentar que a meritocracia, como ideologia, não reconhece que condições sociais desiguais produzem desempenhos desiguais, de modo que tratar igualmente os desiguais é, na prática, perpetuar a desigualdade. Para o autor, a meritocracia não é a antítese do racismo, mas uma de suas formas de operação mais sofisticadas, na medida em que permite justificar a concentração de oportunidades e de poder nas mãos do grupo racialmente dominante sem que essa concentração seja percebida como produto de uma estrutura de exclusão (Almeida, 2019).

Bento (2022) observa que, em ambientes organizacionais compostos exclusivamente por pessoas brancas, estas se identificam umas com as outras e se veem como iguais. Quando essa homogeneidade é rompida pela presença de uma pessoa negra, o grupo tende a se sentir ameaçado pelo diferente, que, por ser a única pessoa negra num espaço historicamente branco, expõe as fragilidades do sistema meritocrático. Assim, pessoas negras são percebidas como fora de lugar quando ocupam posições de prestígio e poder, e quando se colocam em posição de igualdade são vistas como concorrentes. Nesse contexto, as regras, processos, normas e ferramentas utilizadas no ambiente de trabalho favorecem silenciosamente aqueles que se consideram iguais, operando na transmissão da herança do grupo dominante (Bento, 2022). A

autora identifica, ainda, que a branquitude se manifesta na cultura organizacional como um conjunto de práticas não nomeadas e não marcadas, há silêncio e ocultação em torno delas, funcionando como um posicionamento de vantagens estruturais a partir do qual as pessoas brancas olham a si mesmas, aos outros e à sociedade (Bento, 2022). Essa análise é particularmente relevante para o Poder Judiciário, onde o perfil predominantemente branco e masculino das lideranças tende a ser naturalizado como expressão de competência e mérito, e não como produto de uma estrutura historicamente racializada.

As organizações, assim como a sociedade brasileira, são racialmente estruturadas: pessoas negras geralmente recebem salários menores e estão em menor número em cargos de poder. Essa dinâmica reflete uma nova eugenia, na qual grupos considerados superiores criam estratégias para manter a desigualdade racial, reproduzindo hierarquias e privilégios existentes (Gouvêa; Oliveira, 2020; Corrêa; Coêlho; Moura, 2023). A ausência de diversidade cultural não é diferente na Administração Pública brasileira, sobretudo no Poder Judiciário.

A diversidade cultural refere-se a grupos de pessoas com características distintas que interagem no mesmo sistema social, onde coexistem grupos majoritários e minoritários (Cardoso; Gomes; Pederneiras, 2023). A gestão dessa diversidade nas organizações demanda abordagem holística e estratégica, reconhecendo-a como elemento fundamental para o sucesso organizacional, implementando práticas que valorizem a inclusão e fomentem uma cultura de respeito mútuo. Para aproveitar os benefícios da diversidade, as organizações precisam criar ambientes inclusivos, adotar políticas de valorização e promover educação e conscientização (Cardoso; Gomes; Pederneiras, 2023). Essa gestão deve evitar abordagens universalistas e excludentes, adotando perspectiva interseccional que reconheça as múltiplas identidades dos sujeitos (Fajardo; Vinhola; Baldissera, 2024). Entretanto, a implementação efetiva de práticas de diversidade ainda enfrenta obstáculos como resistência cultural, falta de conscientização e vieses inconscientes, especialmente em espaços conservadores como o Poder Judiciário (Santos, S. et al., 2024).

Nesse sentido, compreender a cultura organizacional como instrumento de equalização social é essencial para que a organização possa definir e consolidar seus valores, experiências, identidade, imagem e reputação perante a sociedade. Trata-se de um campo estratégico, composto por hábitos, crenças, normas e atitudes compartilhados pelos membros da organização. Por meio de suas práticas no ambiente organizacional, é possível criar um espaço que seja dinâmico, coeso, plural e interativo (Corrêa; Coêlho; Moura, 2023).

É nesse ponto que a articulação entre cultura organizacional e racismo institucional encontra um aporte teórico decisivo na obra de Carneiro (2005). Ao conceber o dispositivo de

racialidade como uma rede que articula elementos heterogêneos - discursos, instituições, leis, decisões regulamentares, enunciados científicos, organizações arquitetônicas, a autora oferece uma chave de leitura que permite compreender os artefatos concretos da cultura organizacional não como elementos isolados, mas como componentes de um dispositivo de poder mais amplo. Em outras palavras, os mitos, heróis, tabus, estórias, ritos, normas e símbolos que compõem a cultura de uma organização são, nos termos foucaultianos mobilizados por Carneiro, justamente os elementos heterogêneos que podem tanto alimentar quanto desarticular o dispositivo de racialidade no interior das instituições.

Essa perspectiva confere ao modelo de artefatos concretos de Machado (2004), adaptado por Nascimento et al. (2011), uma dimensão política que vai além da análise organizacional descritiva. Se o dispositivo de racialidade opera pela articulação de ditos e não-ditos, como propõe Carneiro (2005) a partir de Foucault, então a presença ou ausência de artefatos concretos voltados à equidade racial numa organização não é um dado neutro, ela revela o funcionamento ou o enfrentamento do dispositivo. A ausência de normas antirracistas, o silenciamento sobre discriminação racial (tabus), a inexistência de referências negras na memória institucional (heróis e estórias), a não incorporação da temática racial nos rituais de integração, todos esses vazios constituem, à luz de Carneiro (2005), expressões concretas do dispositivo de racialidade operando no âmago da cultura organizacional. Inversamente, a construção intencional de artefatos concretos orientados à equidade racial representa uma forma de resistência e desarticulação desse dispositivo, na medida em que inscreve novos discursos, novos sujeitos e novas práticas no tecido institucional.

Essa articulação teórica fundamenta a premissa central desta pesquisa: investigar os artefatos concretos da cultura organizacional do TRE-SE é, simultaneamente, investigar como o dispositivo de racialidade opera, ou é enfrentado, no interior dessa instituição.

2.3.2 Definição de cultura organizacional e seus níveis

A partir da perspectiva de Chiavenato (2006, p. 223), a cultura organizacional corresponde ao “conjunto de hábitos e crenças que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhadas por todos os membros da organização”. Esses elementos são aprendidos como forma de lidar com desafios internos de integração e com demandas externas, sendo transmitidos aos novos membros como o modo legítimo e desejável de perceber, pensar e agir no cotidiano institucional. Trata-se de um sistema de normas, muitas vezes informais e não escritas, que orienta o comportamento dos indivíduos e influencia a

maneira como a organização conduz suas ações, espelhando a "mentalidade que predomina em uma organização" (Chiavenato, 2006, p. 224). Schein (2025, p. 24) define cultura organizacional como "padrões de crenças, valores, pressupostos e normas comportamentais aprendidos, que se manifestam em diferentes níveis de observabilidade". Assim, a cultura reflete os padrões existentes na empresa, constituindo uma teia de significações tecida pelos sujeitos que interagem e se reconstroem continuamente, em uma perspectiva sistêmica (Fajardo; Vinhola; Baldissera, 2024; Corrêa; Coêlho; Moura, 2023).

Contudo, Schein (2025) ressalva que a cultura não é estática, mas passível de evolução. Nesse sentido, o autor define a cultura de um grupo a partir de uma perspectiva dinâmica como sendo:

> (...) uma aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válida e, consequentemente, ensinada aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação aos seus problemas (...) (Schein, 2025, p. 27).

Segundo Schein (2025), a cultura organizacional está dividida em três níveis. Os artefatos representam o nível mais superficial e visível, correspondendo aos elementos que podem ser observados quando se entra em contato com determinado grupo: arquitetura, ambiente físico, modo de vestir, tecnologias, linguagem, histórias, mitos, rituais, cerimônias e rotinas de comportamento. Embora facilmente perceptíveis, os artefatos são de difícil interpretação, uma vez que seu significado simbólico só pode ser compreendido a partir das premissas e valores subjacentes do grupo (Schein, 2025).

O segundo nível é composto pelas crenças e valores expostos, que representam os princípios conscientemente expressos pelos membros sobre o que consideram certo, desejável ou eficaz. Esses valores emergem das convicções dos fundadores ou líderes e, quando testados e comprovados na prática, transformam-se em premissas subjacentes. Os valores expostos frequentemente constituem ideologias organizacionais, embora possam divergir das práticas reais, funcionando mais como aspirações do que como guias efetivos de conduta (Schein, 2025). O nível mais profundo é constituído pelas premissas básicas subjacentes naturalizadas: crenças inconscientes e enraizadas, formadas a partir da repetição de soluções bem-sucedidas. Tais premissas são internalizadas a ponto de parecerem naturais aos membros do grupo, definindo o que é considerado real, correto e aceitável. Por operarem em nível inconsciente, são extremamente resistentes à mudança, constituindo o núcleo que confere coesão e estabilidade à cultura organizacional (Schein, 2025).

Chiavenato (2006) explica que essa estrutura cultural se organiza, conforme Figura 1, em três níveis interdependentes, denominado iceberg: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Os artefatos constituem o nível mais superficial e visível: comportamentos, símbolos, rituais, rotinas, padrões de comunicação, narrativas institucionais e formas de organização do espaço. Os valores compartilhados representam as justificativas que os membros utilizam para suas ações, funcionando como orientações normativas aceitas coletivamente. Por fim, as pressuposições básicas, mais profundas e frequentemente inconscientes, moldam crenças arraigadas que sustentam as interpretações e decisões dentro da instituição (Chiavenato, 2006).

Figura 1

Fonte: elaborado pelo autor com base no modelo apresentado por Idalberto Chiavenato (2006. p. 225)

Quando observamos essa estrutura sob a ótica do racismo institucional, torna-se evidente que a cultura organizacional pode tanto reproduzir desigualdades quanto impulsionar transformações. As instituições públicas, incluindo o Judiciário, não são neutras: carregam histórias, símbolos, normas implícitas e modos de funcionamento que podem, ainda que de forma não deliberada, reforçar padrões excludentes. Como aponta Chiavenato (2006), os artefatos são o ponto de entrada mais acessível para observar e transformar uma cultura. É nesse nível que políticas de equidade racial e de enfrentamento ao racismo institucional podem atuar de forma estratégica: modificando símbolos, práticas, discursos oficiais e rotinas institucionais.

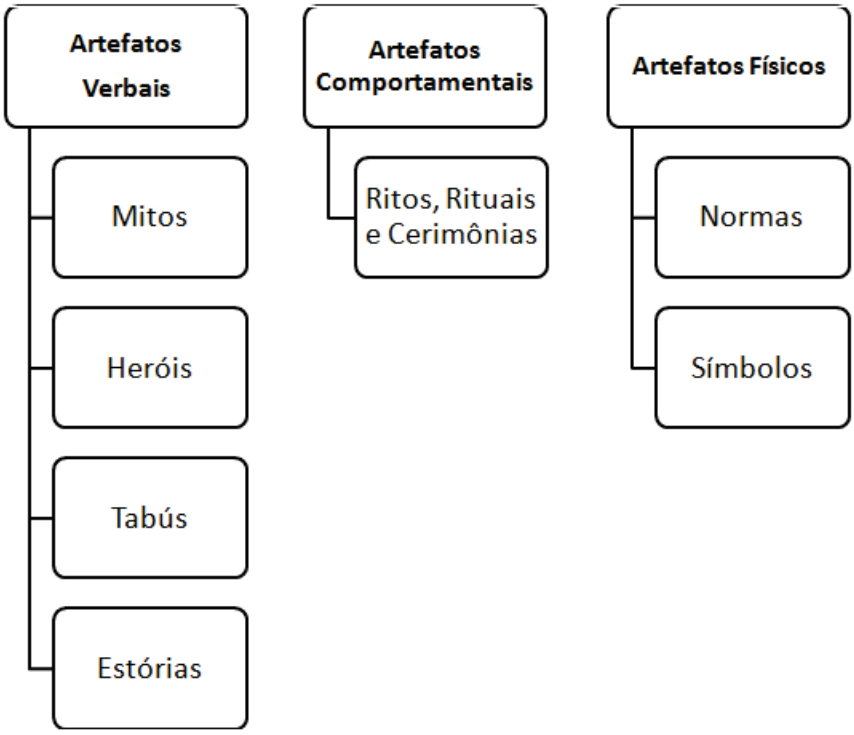
Ademais, a cultura organizacional passa por processos de abertura e fechamento, onde a abertura permite a incorporação de novos conhecimentos e significados, enquanto o fechamento os consolida (Fajardo; Vinhola; Baldissera, 2024). Nesse sentido, os artefatos são as ferramentas necessárias para a abertura de desconstrução do racismo institucional, que gradualmente se enraizará nos valores compartilhados e consolidará com o fechamento nos pressupostos básicos.

Para este trabalho, será adotado o modelo de Machado (2004) adaptado por Nascimento et al. (2011) de artefatos concretos da cultura organizacional como instrumentos de enfrentamento ao racismo institucional, apresentado a seguir.

2.3.3 Artefatos concretos da cultura organizacional como propulsor de enfrentamento ao racismo institucional

Os artefatos concretos constituem o nível mais visível e tangível da cultura organizacional, expressando de forma simbólica e material os valores, crenças e pressupostos que orientam as práticas institucionais. De acordo com o modelo proposto por Machado (2004) e adaptado por Nascimento et al. (2011), esses artefatos representam manifestações observáveis da cultura, materializadas, conforme demonstrado na Figura 2, em três elementos: verbais, comportamentais e físicos.

Figura 2



Fonte: elaborado por Nascimento et al (2011, p. 75)

Os artefatos verbais expressam a cultura por meio de mitos, heróis, tabus e estórias (Nascimento et al., 2011, p. 76). Os mitos são narrativas fictícias que explicam origens e valores da organização, funcionando como ligações entre o passado e o presente, como o mito da democracia racial. Heróis são indivíduos que transmitem valores culturais e motivam o sucesso. Os tabus representam proibições invisíveis que orientam o comportamento, embora não sejam explicitamente comunicados. As estórias são relatos baseados em eventos reais, mesclando fato e ficção (Nascimento et al., 2011). Os artefatos comportamentais incluem ritos, rituais e cerimônias, considerados atividades planejadas que expressam a cultura da organização (Nascimento et al., 2011, p. 76). Cada ritual reflete uma crença cultural e pode estar associado a diferentes funções, como reforçar valores, renovar práticas ou promover a integração dos membros. Os artefatos físicos são aspectos tangíveis que representam a cultura organizacional, como normas e símbolos, expressos por meio de documentos escritos que comunicam expectativas e padronizam valores e comportamentos (Nascimento et al., 2011).

A importância dos artefatos concretos da cultura organizacional como instrumento de enfrentamento ao racismo institucional e como promotor de equidade racial se coaduna com Almeida (2019), na medida que uma instituição que se preocupa com a questão racial deve investir em políticas internas que visem promover a igualdade e a diversidade em suas relações internas e externas, remover obstáculos à ascensão de minorias em cargos de liderança, manter

espaços permanentes para debates e revisões de práticas institucionais, e incentivar o acolhimento e a resolução de conflitos raciais. Portanto, os artefatos concretos da cultura organizacional apresentados devem ser direcionados para o enfrentamento efetivo desses desafios da desconstrução do racismo institucional no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe.

Essa orientação encontra respaldo nas estratégias de resistência ao dispositivo de racialidade analisadas por Carneiro (2005), que guardam correspondência direta com as categorias de artefatos concretos adotadas nesta pesquisa. No que se refere aos artefatos verbais, a autora demonstra que a disputa pela verdade histórica é campo de batalha fundamental para a desconstrução do dispositivo de racialidade: o resgate de figuras como Zumbi dos Palmares pelo movimento negro, transformando-o de episódio menor da historiografia oficial em maior data cívica do país, ilustra como a construção de heróis negros e de estórias de resistência produz modelos de identificação capazes de contrapor os estereótipos e estigmas que o dispositivo impõe (Carneiro, 2005). Na mesma direção, a autora argumenta que o silenciamento sobre a questão racial, expressão dos tabus, não é omissão acidental, mas tática de dominação que produz nos sujeitos negros uma experiência de invisibilização de seu sofrimento, comprometendo a autoestima e a capacidade de ação coletiva. O rompimento desse silêncio, pela criação de espaços institucionais de debate aberto sobre racismo, constitui, portanto, condição necessária para a desconstrução dos mitos que naturalizam a hierarquia racial, como a meritocracia e a igualdade de tratamento (Carneiro, 2005).

No que se refere aos artefatos comportamentais, Carneiro (2005) demonstra que o reconhecimento entre pares, o momento em que sujeitos negros se reconhecem mutuamente como portadores de uma experiência compartilhada e de uma luta comum, é o catalisador da passagem da consciência racial individual para a ação coletiva emancipatória. Essa dinâmica fundamenta a importância de ritos, rituais e cerimônias que não apenas celebrem a diversidade de forma genérica, mas promovam o encontro, o acolhimento e o fortalecimento mútuo de servidores negros no interior da instituição, institucionalizando o que a autora, a partir de Foucault, denomina de cuidado de si ampliado para o cuidado dos outros – uma ética em que a emancipação coletiva constitui o sentido da ação individual (Carneiro, 2005). Bento (2022) reforça essa perspectiva ao observar que, em organizações marcadas pelo pacto narcísico, os ritos e cerimônias tendem a refletir exclusivamente os valores e referenciais do grupo dominante, de modo que a mera celebração genérica da diversidade, sem a criação de espaços específicos de reconhecimento e fortalecimento de servidores negros, pode servir à manutenção da aparência de inclusão sem promover transformação efetiva.

Quanto aos artefatos físicos, a análise de Carneiro (2005) evidencia que normas antirracistas, quando existentes apenas no plano formal, podem ser insuficientes ou mesmo reprodutoras do racismo se não acompanhadas de artefatos que as materializem no cotidiano organizacional. A autora mostra que o dispositivo de racialidade se rearticula a cada conquista normativa, deslocando os mecanismos de exclusão para novas formas de operação, o que reforça a necessidade de que as normas sejam complementadas por símbolos que inscrevam a diversidade racial na identidade visual, nos espaços físicos e na memória institucional da organização, de modo a tornar visível o compromisso com a equidade racial e a romper com a naturalização da hegemonia branca nesses espaços (Carneiro, 2005).

Dessa forma, a articulação entre o modelo de artefatos concretos de Machado (2004), adaptado por Nascimento et al. (2011), e a análise do dispositivo de racialidade empreendida por Carneiro (2005) permite compreender que cada categoria de artefato – verbal , comportamental e físico – constitui simultaneamente um campo de operação e um campo de enfrentamento do racismo institucional, fundamentando a investigação que esta pesquisa se propõe a realizar no TRE-SE.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo verificar, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE), se existem e, caso existam, como se apresentam os artefatos concretos (verbais, comportamentais e físicos) da cultura organizacional que possam expressar, reforçar e/ou favorecer a equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional, à luz de evidências documentais e das percepções de gestores(as) da alta administração e de servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as). Ao fim, a pesquisa visa propor diretrizes institucionais para fortalecer (ou desenvolver) artefatos concretos orientados à promoção da equidade racial no TRE-SE e ao enfrentamento do racismo institucional.

Para atingir esses objetivos, a pesquisa foi conduzida adotando uma abordagem qualitativa e exploratória, permitindo uma análise detalhada e profunda do fenômeno estudado. Foi utilizado o método do estudo de caso único integrado, o que possibilitou uma investigação minuciosa e contextualizada, proporcionando uma compreensão abrangente e específica das particularidades do tema em questão. O estudo de caso único é integrado, pois, segundo Yin (2015), em um mesmo estudo de caso único pode haver mais de um nível a ser analisado. No presente trabalho a atenção se deu a duas subunidades de análises: os gestores da alta administração e os servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as). Yin (2015, p. 58) complementa argumentando que o projeto integrado "pode servir como um dispositivo importante para focar a investigação do estudo de caso".

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se ao plano estratégico para a condução da pesquisa e abrange o tipo de pesquisa, a abordagem metodológica e a justificativa para a escolha dessas abordagens.

Nesse sentido, esta pesquisa adotou o método qualitativo, utilizando-se da abordagem de estudo de caso, tendo em vista que esta abordagem busca investigar, segundo Yin (2015), um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Este delineamento é particularmente adequado para a presente pesquisa devido à natureza complexa e multifacetada do racismo institucional. Ademais, para propor diretrizes institucionais para fortalecer (ou desenvolver) artefatos concretos orientados à promoção da equidade racial no TRE-SE e ao enfrentamento do racismo institucional, é fundamental o estudo de caso, cuja abordagem

permite uma análise detalhada e contextualizada dos processos e dinâmicas envolvidos, oferecendo uma visão holística do fenômeno. Além disso, a escolha de uma metodologia qualitativa é justificada pela necessidade de explorar profundamente as experiências, percepções e atitudes dos servidores e gestores, o que não poderia ser capturado adequadamente por métodos quantitativos.

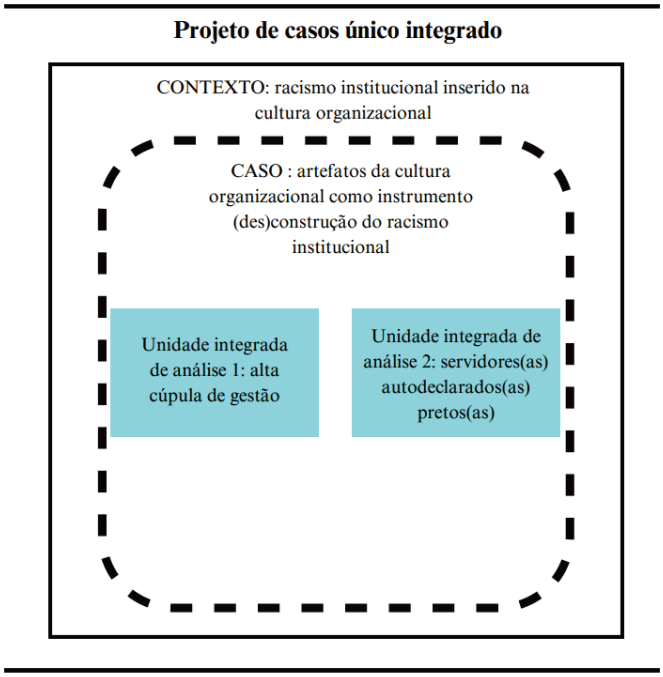
3.2 UNIDADES DE CASO E ANÁLISE E OS SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de caso é o Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe e sendo as unidades de análise dois grupos: gestores da alta administração do Tribunal e servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as).

A escolha das referidas unidades integradas de análise se justifica pela necessidade de entender como esses indivíduos inseridos nesses diferentes contextos percebem a existência ou inexistência dos artefatos concretos da cultura organizacional relacionados ao racismo institucional e à promoção da equidade racial. Assim, considerando a relevância e a atualidade do problema do racismo institucional inserido na cultura organizacional, essa seleção possibilitou uma investigação aprofundada das dinâmicas e desafios a ele relacionados.

A unidade de análise do presente estudo enquadra-se no projeto de tipo caso único integrado. Segundo Yin (2015), o projeto do tipo caso único é empregado sob uma das cinco justificativas por ele apresentadas, quais sejam, ser um caso: crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal. O presente estudo é de caso único sob a justificativa de se qualificar como comum, porquanto busca captar as circunstâncias e as condições de uma situação cotidiana, no caso, o racismo institucional e o desequilíbrio racial inseridos na cultura organizacional. Yin (2015, p. 54), afirma que “o caso único pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria, confirmando, desafiando ou ampliando a teoria”. Outrossim, enquadra-se como integrado tendo duas unidades identificadas: gestores(as) da alta cúpula do Tribunal e servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) (Yin, 2015). A Figura 3, a seguir, demonstra o tipo básico de projeto de estudo de caso deste estudo (Yin, 2015).

Figura 3



Fonte: elaborado pelo autor

Os sujeitos da pesquisa foram gestores(as) de alta administração do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe e os servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as), todos os quais assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Antes de avançar, faz-se necessário detalhar a caracterização institucional do TRE-SE, a sua forma de estruturação e a organização das carreiras de servidores e composição de magistrados. Tais explanações são necessárias para a configuração de cada participante da pesquisa e como será realizada a seleção.

A Justiça Eleitoral está inicialmente estruturada na Constituição Federal de 1988, nos artigos de 118 a 121. Tem como órgãos o Tribunal Superior Eleitoral (TSE); os Tribunais Regionais Eleitorais (TRE), sendo um em cada Estado da Federação e no Distrito Federal; Juízes Eleitorais; e as Juntas Eleitorais.

O Tribunal Superior Eleitoral, órgão de cúpula da Justiça Eleitoral, compõe-se de, no mínimo, sete membros: três ministros escolhidos dentre os do Supremo Tribunal Federal, dois dentre os do Superior Tribunal de Justiça – todos eleitos pelo voto secreto dos respectivos tribunais – e dois juízes nomeados pelo Presidente da República dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo STF. A presidência e a vice-presidência do TSE são exercidas por ministros do STF, e a Corregedoria Eleitoral por ministro do STJ (BRASIL, 1988.

O Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, com sede em Aracaju e jurisdição em todo o território do Estado, compõe-se de sete membros: dois desembargadores escolhidos pelo

Tribunal de Justiça de Sergipe (TJ/SE); dois juízes de direito com jurisdição na Capital, igualmente escolhidos pelo TJ/SE; um juiz federal escolhido pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região, dentre os juízes federais que compõem a Seção Judiciária de Sergipe; e dois advogados nomeados pelo Presidente da República, dentre seis de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo TJ/SE em listas tríplices (Brasil, 1988; TRE-SE, 2016).

A presidência do TRE-SE é exercida por um(a) dos(as) desembargadores(as), eleito(a) pelo voto secreto dos(as) demais membros, para mandato de dois anos, sendo vedada a reeleição para o período imediato. A vice-presidência é exercida pelo(a) outro(a) desembargador(a), que acumula as funções de Corregedor(a) Regional Eleitoral (TRE-SE, 2016). Os demais juízes do Tribunal exercem seus mandatos obrigatoriamente por dois anos, podendo ser reconduzidos por mais um biênio consecutivo, sendo vedado o retorno à mesma classe antes de transcorridos dois anos do término do segundo biênio (TRE-SE, 2016).

Essa composição rotativa e temporária da magistratura eleitoral distingue a Justiça Eleitoral das demais, porquanto os(as) juízes(as) que compõem o TRE-SE não são magistrados(as) de carreira eleitoral, mas juízes(as) estaduais, federais e advogados(as) que exercem função eleitoral por período determinado, acumulando-a com suas atividades de origem. Essa característica tem implicações relevantes para o estudo da cultura organizacional, pois significa que as lideranças do Tribunal se renovam a cada biênio, trazendo consigo valores, práticas e visões de mundo formados em outras instituições, o que pode tanto favorecer a introdução de novas perspectivas quanto dificultar a continuidade de políticas de longo prazo, como as de equidade racial e enfrentamento do racismo institucional.

A competência da Justiça Eleitoral abrange o alistamento eleitoral, a organização e realização das eleições, a diplomação dos eleitos e o julgamento de questões relativas ao processo eleitoral, conforme dispõe o artigo 121 da Constituição Federal e o Código Eleitoral (Lei nº 4.737/1965). No âmbito de Sergipe, o TRE-SE exerce jurisdição sobre as 29 (vinte e nove) Zonas Eleitorais do Estado, sendo responsável pela administração de todo o processo eleitoral no território sergipano (TRE-SE, 2016).

No plano administrativo, a Secretaria do TRE-SE está organizada em quatro níveis, conforme o Regulamento Interno aprovado pela Resolução TRE-SE nº 41/2023. No primeiro nível, encontram-se as unidades de assistência direta e imediata à Presidência, que incluem a Ouvidoria Eleitoral, a Escola Judiciária Eleitoral (EJESE), a Assessoria de Membros, a Assessoria de Imprensa e Comunicação Social, a Coordenadoria de Auditoria Interna, a Assessoria Judicial e a Assessoria de Gestão. No segundo nível, situa-se a Diretoria-Geral, unidade de supervisão e coordenação de todas as atividades administrativas, à qual se vinculam

a Assessoria de Gestão, a Assessoria Jurídica e a Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Governança. No terceiro nível, estão as quatro secretarias especializadas: Secretaria Judiciária; Secretaria de Administração, Orçamento, Finanças e Contabilidade; Secretaria de Gestão de Pessoas; e Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. Cada secretaria se desdobra em coordenadorias e seções (TRE-SE, 2023).

No que se refere ao quadro de pessoal permanente, o TRE-SE é composto por servidores efetivos, aprovados em concurso público de provas ou de provas e títulos, organizados em carreiras previstas na Lei nº 11.416/2006: analistas judiciários e técnicos judiciários, distribuídos em áreas judiciária, administrativa e de apoio especializado (Brasil, 2006). As atribuições dos analistas compreendem atividades de planejamento, organização, coordenação, supervisão técnica, assessoramento, estudo, pesquisa e execução de tarefas de elevado grau de complexidade, enquanto os técnicos executam tarefas de suporte técnico e administrativo (Brasil, 2006). Atualmente, o Tribunal conta com 219 servidores(as) efetivos(as), dos(as) quais 17 se autodeclaram pretos(as), o que corresponde a aproximadamente 7,8% do total, conforme dados fornecidos pela Seção de Dados Estatísticos (SEADE) do TRE-SE (cf. Quadro 1). Esse percentual corresponde a cerca de metade do percentual de pessoas pretas do Estado, 14,7%, segundo o Censo Demográfico 2022 do IBGE (IBGE, 2022)

O ingresso no quadro efetivo ocorre exclusivamente por concurso público, no primeiro padrão da classe inicial da carreira (Brasil, 2006). O desenvolvimento na carreira se dá por progressão funcional – movimentação de padrão dentro da mesma classe, com interstício de um ano e avaliação formal de desempenho – e por promoção – passagem de uma classe à seguinte, condicionada à avaliação de desempenho e à participação em curso de aperfeiçoamento (Brasil, 2006). A Secretaria de Gestão de Pessoas é a unidade responsável por propor diretrizes, normas e programas de desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e habilidades, bem como por supervisionar o programa anual de capacitação e assessorar a Diretoria-Geral na movimentação de pessoal, incluindo propostas de lotação e relotação (TRE-SE, 2023).

Contudo, a ocupação de cargos de gestão segue lógica distinta da progressão na carreira efetiva. Os Cargos em Comissão (CJ-1 a CJ-4) e as Funções Comissionadas (FC-1 a FC-6), que correspondem às posições de direção, chefia e assessoramento, são de livre nomeação e designação. A Lei nº 11.416/2006 estabelece que pelo menos 80% das funções comissionadas devem ser exercidas por servidores efetivos do Judiciário e que no mínimo 50% dos cargos em comissão sejam destinados a servidores do quadro (Brasil, 2006). Exige-se ainda formação superior e participação em curso de desenvolvimento gerencial para as funções de natureza gerencial, com certificação obrigatória a cada dois anos (Brasil, 2006).

No TRE-SE, o Regimento Interno atribui ao Presidente do Tribunal a competência para nomear, designar e exonerar os ocupantes dos cargos em comissão, bem como designar e dispensar os detentores de funções comissionadas da Secretaria e dos Cartórios Eleitorais, observando a formação e o perfil profissional dos servidores (TRE-SE, 2016). A nomeação do Diretor-Geral, cargo de cúpula da estrutura administrativa (CJ-04), é igualmente competência do Presidente, que deve fazê-la preferencialmente dentre os servidores efetivos do quadro (TRE-SE, 2016). A lotação dos servidores nas unidades da Secretaria também é atribuição da Presidência, podendo ser delegada ao Diretor-Geral (TRE-SE, 2016). Assim, a cadeia de decisão sobre quem ocupa os cargos de gestão se concentra na Presidência do Tribunal – que se renova a cada biênio – e se distribui verticalmente para o Diretor-Geral e os Secretários.

Embora os requisitos formais da Lei nº 11.416/2006 e do Regimento Interno limitem parcialmente a discricionariedade – ao exigir formação superior, curso gerencial e reservar percentuais mínimos para servidores efetivos – a escolha de quem ocupará cada posição de chefia permanece como decisão pessoal da autoridade nomeante, sem processo seletivo interno, sem critérios públicos de aferição de competências e sem metas de diversidade racial. É nesse espaço de decisão – onde critérios subjetivos como confiança, perfil e afinidade operam de forma não formalizada – que o pacto narcísico descrito por Bento (2022) e as interdições analisadas por Carneiro (2005) podem se manifestar com maior intensidade, favorecendo a reprodução de um perfil homogêneo nas posições de liderança e dificultando o acesso de servidores negros a cargos de gestão.

A gestão do Tribunal, como pontuada anteriormente, é estruturada em Funções de Confiança (FCs) e Cargos em Comissão (CJs), sendo que as FC se dividem em níveis de 01 a 06, e, acima destes, os CJs de 01 a 04, conforme a Lei Federal nº 11.416/2006 (Brasil, 2006). Em ambos os casos a numeração atribuída está, respectivamente, do menor para o maior nível organizacional. No Quadro 1, a seguir, apresenta-se a composição do quadro de servidores efetivos em exercício no TRE-SE, segundo raça/cor, situação funcional e gênero.

Quadro 1

Categoria	n	%
Total de servidores efetivos	**219**	**100,0**
Raça/cor (autodeclaração)		
Preto	17	7,8
Pardo	103	47,0
Branco	99	45,2
Situação funcional		
Cargo em comissão (CJ)	**26**	**11,9**
Função comissionada (FC)	**163**	**74,4**

Sem CJ ou FC	**30**	**13,7**
Sexo		
Masculino	123	56,2
Feminino	96	43,8

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela Seção de Dados Estatísticos (SEADE) do TRE-SE, recebidos por correio eletrônico em 27 de julho de 2026.

Este trabalho considerou como alta administração do TRE-SE o(a) Presidente e Vice-Presidente, bem como os ocupantes de CJ-03 (Secretários) e CJ-04 (Diretor-Geral). Nesse panorama, na unidade de análise 1, foram participantes da pesquisa todos os 5 (cinco) servidores ocupantes de Cargo em Comissão CJ-03 e CJ-04, além dos(as) Desembargadores(as) Presidente e Vice-Presidente do Tribunal, totalizando 7 (sete) participantes nessa unidade.

Em relação aos servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) há atualmente no quadro efetivo 17 (dezessete) de um total de 219 servidores, segundo informações do TRE-SE. Assim, esta pesquisa adotou a paridade quantitativa em relação aos gestores entrevistados com a finalidade de manter um equilíbrio nos dois polos de sujeitos da pesquisa. Logo, na unidade de análise 2, foram participantes da pesquisa 7 (sete) servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) que se dispuserem a participar.

Cabe esclarecer a opção metodológica de delimitar a unidade de análise 2 aos servidores autodeclarados pretos, e não à categoria agregada negros (pretos e pardos), utilizada pelo IBGE e pela maioria dos estudos sobre relações raciais no Brasil. Essa escolha se fundamentou em três razões articuladas. Em primeiro lugar, a classificação racial no Brasil é marcada por elevada fluidez, conforme demonstram Freeman, Telles e Goldberg (2025) ao analisar dados do LAPOP (Latin American Public Opinion Project) entre 2010 e 2023. Os autores identificaram um fenômeno de escurecimento da identificação racial, pessoas que antes se autodeclaravam brancas ou pardas passaram a se identificar como pardas ou pretas, especialmente após a implementação das políticas de cotas raciais. Esse processo, contudo, não foi uniforme: enquanto pessoas de pele escura se reclassificaram de forma mais consistente como pretas, a categoria parda permaneceu como uma zona de fronteira ambígua, na qual a autodeclaração pode não corresponder à experiência vivida de discriminação racial. Em resposta a inconsistências identificadas nos processos de autodeclaração para fins de cotas, a legislação brasileira passou a exigir a criação de comissões de heteroidentificação, que verificam se a autoidentificação do candidato corresponde à sua aparência fenotípica (Freeman; Telles; Goldberg, 2025).

Em segundo lugar, Carneiro (2005) demonstra que o dispositivo de racialidade opera pela hierarquização cromática, produzindo diferenciações entre negros de pele clara e de pele escura que têm consequências concretas na experiência de discriminação. A autora observa que essas diferenciações fragmentam a identidade negra e distribuem de forma desigual o peso do preconceito, de modo que os sujeitos fenotipicamente mais escuros enfrentam de maneira mais direta e intensa os mecanismos de interdição – ontológica e política – analisados no referencial teórico desta pesquisa. O negro de pele escura é aquele sobre quem a racialidade incide com maior visibilidade e inescapabilidade – aquele que, nos termos de Carneiro (2005), chega antes da pessoa.

Em terceiro lugar, a condição do pesquisador como servidor efetivo e autodeclarado preto do TRE-SE possibilitou, ao longo de sua trajetória profissional e durante a fase de observação participante, a percepção de que parte significativa dos servidores autodeclarados pardos no Tribunal apresenta fenótipo que, sob critérios de heteroidentificação, não os situaria na categoria de pessoas negras sujeitas às formas mais visíveis de discriminação racial. Essa percepção, construída a partir do *locus* de enunciação de quem vivencia cotidianamente a racialidade no interior da instituição – a partir do lugar epistêmico de negro, nos termos de Bernardino-Costa e Grosfoguel (2016) – fundamentou a decisão de delimitar a amostra aos servidores autodeclarados pretos. A inclusão indiscriminada de servidores autodeclarados pardos cujo fenótipo não os expõe às formas mais visíveis de discriminação poderia diluir as percepções sobre a vivência cotidiana do racismo institucional no Tribunal, comprometendo a capacidade da pesquisa de captar as experiências dos sujeitos mais diretamente afetados pelos mecanismos de exclusão que os artefatos concretos da cultura organizacional podem reproduzir ou enfrentar.

Cabe ainda explicitar, em termos técnico-metodológicos, as técnicas de amostragem que sustentam a seleção dos participantes da pesquisa. Conforme a tipologia sistematizada por Neuendorf (2002) e retomada por Sampaio e Lycarião (2021), o desenho amostral desta pesquisa combina três técnicas não probabilísticas: (i) amostragem por conveniência, justificada pelo acesso institucional ao TRE-SE em razão da condição do pesquisador como servidor efetivo do órgão; (ii) amostragem por propósito ou relevância, refletida no recorte intencional sobre dois grupos específicos – gestores da alta administração e servidores autodeclarados pretos – selecionados em função de sua pertinência aos objetivos da pesquisa; e (iii) amostragem por cotas, materializada na paridade numérica de 7 (sete) participantes em cada grupo, de modo a permitir a comparação direta das percepções entre as duas unidades de análise.

Cumpre observar que, em desenhos qualitativo-exploratórios como o desta pesquisa, não se busca representatividade estatística no sentido inferencial do termo, o que, conforme adverte Krippendorff (2018), raramente é alcançável em análises de conteúdo dada a natureza divisível das unidades textuais e dos diferentes graus de relevância que cada unidade pode assumir. Privilegia-se, em seu lugar, o critério da significância em relação aos objetivos da pesquisa e o critério da saturação empírica, segundo o qual o tamanho da amostra é considerado adequado quando novas unidades de análise deixam de produzir categorias ou insights analíticos não identificados anteriormente. Ademais, a triangulação metodológica com a análise documental e a observação participante, detalhada na Seção 3.5, reforça a robustez do desenho amostral em conformidade com os critérios de validade de constructo defendidos por Yin (2015).

3.3 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Para a coleta de dados primários, foram utilizados dois instrumentos complementares: a entrevista semiestruturada e a observação participante.

A entrevista semiestruturada foi adotada como instrumento principal de coleta de dados. A escolha desse formato se justificou pela necessidade de explorar em profundidade as percepções dos sujeitos da pesquisa sobre a cultura organizacional do TRE-SE e o racismo institucional, ao mesmo tempo em que se manteve a flexibilidade para aprofundar temas emergentes durante as conversas. Conforme Gil (2026), a entrevista semiestruturada combina perguntas previamente elaboradas com a liberdade de o pesquisador introduzir questões complementares conforme o andamento do diálogo, permitindo captar dimensões que um roteiro rigidamente fechado poderia deixar escapar. Essa característica foi particularmente relevante para esta pesquisa, uma vez que o racismo institucional opera, em grande medida, por mecanismos silenciosos e naturalizados (Carneiro, 2005; Bento, 2022), cuja identificação exigiu um instrumento que permitisse ao entrevistado elaborar livremente suas percepções e experiências.

O roteiro de entrevista foi construído a partir das categorias analíticas do modelo de artefatos concretos de Machado (2004), adaptado por Nascimento et al. (2011), articulado com os conceitos do referencial teórico. As perguntas foram organizadas em três blocos, correspondentes às três categorias de artefatos concretos: artefatos verbais (mitos, heróis, tabus e estórias), artefatos comportamentais (ritos, rituais e cerimônias) e artefatos físicos (normas e símbolos). Cada bloco foi composto por perguntas norteadoras voltadas a captar a percepção

dos entrevistados sobre a presença ou ausência desses artefatos no cotidiano organizacional do TRE-SE, bem como seu papel na reprodução ou no enfrentamento do racismo institucional. Foi utilizado um roteiro único para ambas as unidades de análise – gestores da alta administração e servidores autodeclarados pretos – de modo a possibilitar a comparação direta das percepções dos dois grupos sobre os mesmos artefatos, evidenciando convergências e divergências na forma como cada grupo percebe a cultura organizacional do Tribunal. A sistematização completa das perguntas norteadoras encontra-se no ANEXO I (Roteiro de Entrevista), cuja estrutura se articula com as categorias analíticas sistematizados no Quadro 4 (Modelo Teórico-Empírico da Pesquisa).

A observação participante foi utilizada como instrumento complementar de coleta de dados. Conforme Gil (2026), a observação inclui as seguintes vantagens: acesso ao ambiente natural; autenticidade dos dados, tendo em vista que possibilita saber o que as pessoas fazem, em vez do que elas dizem que fazem; identificação de comportamentos não verbais; flexibilidade; descoberta de fenômenos inesperados, pois permite que o pesquisador identifique interações e padrões que provavelmente passariam despercebidos se a coleta fosse realizada somente com entrevistas ou questionários. Nesse sentido, no âmbito de estudo de caso que requer múltiplas fontes de evidências, a complementariedade por meio da observação se mostra adequada.

Ademais, a condição do pesquisador como servidor efetivo do TRE-SE, já explicitada neste trabalho, configurou uma situação de observação participante natural, na qual o pesquisador é membro da organização estudada e, portanto, vivencia cotidianamente os processos, valores e práticas que constituem sua cultura organizacional (Yin, 2015). Durante a fase de coleta, foram observados os artefatos físicos visíveis no ambiente institucional (quadros, imagens, símbolos, materiais de comunicação), os comportamentos e interações durante momentos institucionais relevantes (reuniões, cerimônias, eventos), a linguagem utilizada para se referir à questão racial, e a presença ou ausência de elementos visuais que representassem a diversidade racial nos espaços do Tribunal. Essas observações foram confrontadas com os relatos das entrevistas, permitindo triangular as percepções dos sujeitos com as evidências observadas no ambiente organizacional.

3.4 COLETA DE DADOS

Seguindo os princípios de coleta de evidências em estudo de caso propostos por Yin (2015), o presente estudo adotou múltiplas fontes de evidências, de modo a possibilitar a

triangulação dos dados e fortalecer a validade das conclusões. Para responder ao problema de pesquisa enunciado na introdução, foram utilizadas as seguintes fontes, secundárias e primárias, respectivamente: a) documentais (normativos e documentos oficiais do TRE-SE, TSE e CNJ); b) entrevistas semiestruturadas com os participantes da pesquisa; e c) observação participante no cotidiano organizacional do Tribunal, conforme detalhado na Seção 3.3.

A coleta de dados visou atender aos objetivos específicos da pesquisa, articulando três fontes de evidência – entrevistas semiestruturadas, documentos e normativos institucionais, e observação participante – a técnicas analíticas distintas, em coerência com o desenho metodológico apresentado na Seção 3.5. O Quadro 2 sistematiza essa articulação, indicando, para cada objetivo específico, as fontes de dados mobilizadas, os procedimentos de coleta correspondentes e a técnica de análise aplicada.

Quadro 2 – Coleta de dados e objetivos específicos

Objetivos Específicos	Fontes de Dados	Coleta de Dados	Técnica de Análise
Identificar a presença (ou ausência) de artefatos concretos da cultura organizacional do TRE-SE relacionados à equidade racial e ao enfrentamento do racismo institucional	a) Gestores da alta administração do TRE-SE e servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as); b) Documentos oficiais do TRE-SE, TSE e CNJ	a) Entrevistas semiestruturadas; b) Levantamento documental e normativo	a) **Análise de conteúdo categorial** (técnica principal), conforme Sampaio e Lycarião (2021), com categorias do Quadro 4; b) **Análise documental** (Yin, 2015) como fonte de triangulação
Compreender a percepção de gestores(as) da alta administração e de servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) acerca da existência ou inexistência desses artefatos no cotidiano organizacional	Gestores da alta administração do TRE-SE e servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as)	Entrevistas semiestruturadas	**Análise de conteúdo categorial**, conforme Sampaio e Lycarião (2021), com categorias do Quadro 4
Sistematizar lacunas ou oportunidades de aprimoramento dos artefatos concretos da cultura organizacional em relação à equidade racial e ao enfrentamento do racismo institucional	a) Gestores da alta administração do TRE-SE; b) Servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as); c) Documentos oficiais do TRE-SE, TSE e CNJ; d) Cotidiano organizacional	a) e b) Entrevistas semiestruturadas; c) Levantamento documental; d) Observação participante registrada em diário de campo	**Triangulação metodológica** (Yin, 2015): cruzamento dos achados da análise de conteúdo categorial das entrevistas com as evidências documentais e os registros da

Objetivos Específicos	Fontes de Dados	Coleta de Dados	Técnica de Análise
	vivenciado pelo pesquisador		observação participante, em movimentos de confirmação, contraste e aprofundamento
Propor diretrizes institucionais para fortalecer (ou desenvolver) artefatos concretos orientados à promoção da equidade racial no TRE-SE e ao enfrentamento do racismo institucional	a) Resultados sistematizados dos objetivos anteriores; b) Literatura sobre enfrentamento ao racismo institucional e cultura organizacional	a) Síntese dos achados empíricos da pesquisa; b) Revisão bibliográfica complementar	**Análise interpretativa propositiva**: formulação de diretrizes a partir do diálogo entre os achados empíricos triangulados e a literatura especializada

As entrevistas foram realizadas no período de junho a julho de 2026, de forma presencial nas dependências do TRE-SE, com duração média de 30 minutos cada. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização dos participantes, e posteriormente transcritas para análise. Os participantes assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo assegurados o sigilo das informações e o anonimato dos entrevistados, identificados na análise por códigos G1 a G7 para gestores e S1 a S7 para servidores autodeclarados pretos.

3.5 MÉTODO DE TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados articulou três técnicas distintas, aplicadas a três fontes de evidência, de modo a viabilizar a triangulação metodológica recomendada por Yin (2015) para o estudo de caso. A análise de conteúdo categorial constituiu a técnica principal, aplicada ao corpus das entrevistas semiestruturadas, ao passo que a análise documental e a observação participante foram empregadas como técnicas complementares de triangulação, com a função de confirmar, contrastar ou aprofundar os achados extraídos das entrevistas. Essa arquitetura metodológica encontra respaldo em Sampaio e Lycarião (2021), que reconhecem a possibilidade de a análise de conteúdo ser utilizada tanto como técnica principal quanto como técnica auxiliar dentro de um desenho de pesquisa mais amplo, bem como em Yin (2015), para quem a utilização de múltiplas fontes de evidências, analisadas por técnicas diversificadas, é critério central de validade de constructo em estudos de caso.

A opção por concentrar a análise de conteúdo categorial nas entrevistas semiestruturadas justifica-se pelo fato de que é precisamente nesse tipo de material narrativo – em que gestores

e servidores expressam percepções, vivências, justificativas e silêncios – que o instrumental categorial dos artefatos concretos (verbais, comportamentais e físicos), descrito no Quadro 4, encontra sua aplicação mais produtiva. Assim, as entrevistas constituem, portanto, o corpus em que se buscou identificar de modo sistemático as manifestações dos artefatos concretos da cultura organizacional do TRE-SE relacionados à equidade racial e ao enfrentamento do racismo institucional. As demais fontes – documentos e normativos institucionais do TRE-SE, do TSE e do CNJ, bem como os registros da observação participante – foram mobilizadas para verificar a coerência entre o discurso institucional manifesto nas entrevistas, a normatividade formal expressa nos documentos e as práticas efetivamente observadas no cotidiano organizacional.

3.5.1 Aplicação da análise de conteúdo categorial às entrevistas

Para o tratamento do corpus das entrevistas, foi adotada a técnica de análise de conteúdo categorial, conforme as etapas sistematizadas por Sampaio e Lycarião (2021, p. 18), que definem a análise de conteúdo como "uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos, que busca criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos".

Embora o manual de Sampaio e Lycarião se concentre na análise de conteúdo categorial quantitativa, os próprios autores reconhecem que as etapas descritas são aplicáveis a análises qualitativas, uma vez que ambas compartilham os princípios de sistematicidade, validade e replicabilidade (Sampaio; Lycarião, 2021). Nesta pesquisa, a técnica foi aplicada em sua vertente qualitativa, com categorias definidas *a priori* a partir do referencial teórico, conforme se detalha a seguir.

Os autores propõem 12 etapas organizadas em três fases – conceituação, desenho e análise –, em contraposição à simplificação tradicionalmente reproduzida a partir de Bardin, que Sampaio e Lycarião consideram insuficiente para garantir o rigor científico da técnica (Sampaio; Lycarião, 2021). Nesta pesquisa, as etapas foram aplicadas da seguinte forma:

1. Na fase de conceituação, que compreende a identificação do problema de pesquisa e a formulação das questões norteadoras (etapas 1 e 2), o problema foi definido a partir da revisão de literatura sobre racismo estrutural, institucional e individual, cultura organizacional e seus artefatos concretos, conforme desenvolvido nos capítulos 2.1, 2.2 e 2.3 deste trabalho. As questões de pesquisa derivaram do objetivo geral enunciados na introdução.

2. Na fase de desenho, a definição das unidades e subunidades de análise (etapa 3) considerou o *corpus* das entrevistas como unidade amostral principal da análise de conteúdo, sendo a unidade de análise constituída pelos trechos temáticos identificados nas transcrições das entrevistas dos dois grupos integrados – gestores da alta administração e servidores autodeclarados pretos. A criação e definição das categorias (etapa 4) foi realizada a *priori*, a partir do modelo de artefatos concretos de Machado (2004), adaptado por Nascimento et al. (2011), que organiza os artefatos em três categorias – verbais (mitos, heróis, tabus, estórias), comportamentais (ritos, rituais, cerimônias) e físicos (normas, símbolos). Essas categorias foram articuladas com os conceitos do referencial teórico e sistematizado no Quadro 4. A amostragem (etapa 5) atende às três questões que Bauer (2007) considera incontornáveis em qualquer análise de conteúdo: (a) a da representatividade, (b) a do tamanho da amostra e (c) a da diferença entre unidade de coleta e unidade de codificação. Quanto à representatividade, conforme detalhado na Seção 3.2, o desenho amostral combina conveniência, propósito e cotas, dispensando o objetivo de representação estatística da população em favor da significância em relação aos objetivos da pesquisa, conforme orienta Krippendorff (2018). Quanto ao tamanho, os 14 sujeitos da pesquisa (7 em cada grupo integrado) atendem ao critério de saturação típico de pesquisas qualitativas com grupos relativamente homogêneos internamente, ficando o tamanho amostral aberto a eventual ampliação caso, durante a coleta, novas entrevistas continuem trazendo categorias analíticas não identificadas anteriormente. Quanto à diferença entre unidade de coleta e unidade de codificação, esclarece-se que a unidade amostral é a entrevista semiestruturada (cada uma das 14 entrevistas), enquanto a unidade de análise efetivamente codificada é o trecho temático, conforme definido na etapa 3 e detalhado no Livro de Códigos (APÊNDICE B). O roteiro de entrevista foi submetido à validação pelo orientador da pesquisa, que avaliou a pertinência das perguntas em relação aos objetivos propostos (etapa 6). A etapa 7 (treinamento e teste de confiabilidade entre codificadores), prevista por Sampaio e Lycarião (2021) para pesquisas com múltiplos codificadores, não foi aplicada nesta pesquisa, uma vez que a codificação foi realizada pelo próprio pesquisador. Em pesquisas qualitativas conduzidas por codificador único, a confiabilidade é assegurada por mecanismos alternativos, a saber: (i) a definição prévia das categorias a partir de modelo teórico consagrado (Machado, 2004; Nascimento et al., 2011); (ii) a validação do roteiro de entrevista pelo orientador da pesquisa; (iii) a triangulação metodológica com as evidências documentais e

observacionais, conforme detalhado adiante; e (iv) a descrição transparente e detalhada dos procedimentos adotados, materializada no Livro de Códigos (APÊNDICE B), que documenta as definições, regras de aplicação e exemplos de codificação para cada categoria analítica, em conformidade com o princípio de replicabilidade defendido por Sampaio e Lycarião (2021).

Cabe aprofundar a justificativa metodológica para a não aplicação, nesta pesquisa, do procedimento descrito por Sampaio e Lycarião (2021, seção 7.3) para aferição da confiabilidade em pesquisas individuais. O procedimento em questão consiste, em síntese, na recodificação independente de uma amostra de pelo menos cinquenta unidades de análise, pelo próprio pesquisador, em dois momentos distintos separados por intervalo mínimo de uma semana, seguida do cálculo do índice alpha de Krippendorff entre as duas codificações – fornecendo, assim, evidência empírica da estabilidade temporal da codificação. Esta pesquisa optou, conscientemente, por não aplicar o referido procedimento, com base em três ordens de razões articuladas. Em primeiro lugar, o desenho qualitativo-exploratório adotado, em coerência com a opção por análise interpretativa dos significados atribuídos pelos sujeitos aos artefatos culturais, não busca a quantificação de frequências nem se vale de testes estatísticos para validar inferências analíticas – modalidade de análise de conteúdo em que o ganho marginal de aplicar índices estatísticos de estabilidade é proporcionalmente menor do que em desenhos quantitativos, conforme reconhecem os próprios Sampaio e Lycarião (2021) ao admitirem perdas semânticas inerentes à quantificação. Em segundo lugar, a configuração de codificador único, característica do escopo de mestrado profissional, dispõe de mecanismos compensatórios consolidados na literatura e adotados sistematicamente nesta pesquisa: (i) a definição prévia das categorias a partir de modelo teórico consagrado (Machado, 2004; Nascimento et al., 2011); (ii) a validação do roteiro de entrevista pelo orientador da pesquisa; (iii) a triangulação metodológica com as evidências documentais e observacionais; (iv) a descrição transparente e detalhada dos procedimentos no Livro de Códigos (APÊNDICE B), com sistema de identificadores alfanuméricos que viabiliza, futuramente, a aplicação do procedimento por outros pesquisadores; e (v) a explicitação dos mecanismos de validação no APÊNDICE C. Em terceiro lugar, as condições de exequibilidade próprias do mestrado profissional, como a conciliação com atividade profissional do pesquisador como servidor do TRE-SE, o cronograma estabelecido pelo programa de mestrado profissional e o prazo definido para a defesa, tornariam a aplicação adicional do procedimento incompatível com o atendimento aos demais marcos da pesquisa. Reconhece-se, portanto, que a opção por não aplicar o

procedimento 7.3 constitui escolha consciente diante das condições do desenho de pesquisa, e não omissão metodológica, ficando o referido procedimento disponível para aplicação futura por outros pesquisadores que queiram replicar ou aprofundar este estudo, em conformidade com o sistema de identificação documentado no Apêndice B.

A codificação (etapa 8) foi realizada com o auxílio de software de inteligência artificial (Claude AI, Nível Opus 4.8, com Esforço Alto), com todas as codificações sob a validação do pesquisador: as transcrições integrais das entrevistas foram importadas para o programa, juntamente com o livro de códigos, e os trechos temáticos foram classificados nas categorias previamente definidas no Quadro 4, identificando-se o entrevistado (G1 a G7 e S1 a S7), grupo pertencente, localização temporal da gravação transcrita, o trecho temático, resumo analítico, categoria, código contido no Livro de Códigos, a regra aplicada e o apontamento se se tratava de treco propositivo de ação.

3. Na fase de análise, o tratamento dos resultados (etapas 10 e 11) consistiu na interpretação dos dados codificados à luz do referencial teórico, buscando compreender não apenas a presença ou ausência dos artefatos concretos no cotidiano organizacional do TRE-SE, mas os significados atribuídos pelos sujeitos a esses artefatos e sua relação com a reprodução ou o enfrentamento do racismo institucional. A validação (etapa 12) foi assegurada pela descrição detalhada dos procedimentos adotados, pela disponibilização do roteiro de entrevista (ANEXO I), pelo detalhamento das categorias, regras de codificação e exemplos no APÊNDICE B (Livro de Códigos), pela sistematização das categorias no Quadro 4, bem como pela explicitação dos mecanismos de validação e replicabilidade no APÊNDICE C (Validação e Replicabilidade da Pesquisa), que materializa, de modo sistemático, os critérios de transparência metodológica defendidos por Sampaio e Lycarião (2021) e por Krippendorff (2018).

3.5.2 Análise documental e normativa e observação participante como fontes de triangulação

Os achados extraídos da análise de conteúdo categorial das entrevistas foram cotejados com os dados oriundos das outras duas fontes de evidência, em três movimentos analíticos distintos, todos orientados pelo princípio da triangulação metodológica defendido por Yin (2015): (i) triangulação de confirmação – para cada categoria identificada nas entrevistas (por exemplo, a presença ou ausência de normas internas que tratem da equidade racial, ou o

silenciamento da temática racial em ritos institucionais), verificou-se nos documentos oficiais e normativos do TRE-SE, do TSE e do CNJ se o achado se confirma na normatividade formal da instituição, bem como se a observação participante registrou práticas convergentes no cotidiano organizacional; (ii) triangulação de contraste – eventuais divergências entre o discurso dos entrevistados, o conteúdo dos documentos institucionais e as práticas observadas em campo foram registradas e problematizadas, por se constituírem em dado empírico relevante para a compreensão das tensões entre o nível formal-institucional e o nível das percepções e práticas cotidianas; (iii) triangulação de aprofundamento – episódios ou aspectos mencionados de modo lacônico nas entrevistas foram, sempre que possível, complementados por elementos extraídos dos documentos ou dos registros de observação participante, de modo a enriquecer a análise interpretativa.

A análise documental e normativa foi conduzida segundo a abordagem clássica do método, voltada à descrição e ao mapeamento do conteúdo dos documentos e normativos institucionais relevantes para os objetivos da pesquisa. A observação participante, realizada no próprio cotidiano profissional do pesquisador como servidor do TRE-SE, foi registrada em diário de campo e analisada de modo descritivo, com atenção aos episódios cotidianos que dialogam com as categorias do Quadro 4; os registros resultantes, sistematizados por categoria, constam do APÊNDICE A (Notas de Observação Participante). A explicitação do lugar de enunciação do pesquisador, conforme já consignado na Seção 3.1, foi adotada como recurso reflexivo para o controle dos vieses inerentes à dupla condição de pesquisador e servidor do órgão investigado.

A aplicação dessas técnicas foi orientada pelo protocolo do estudo de caso descrito a seguir.

3.6 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Como orientado por Yin (2015), a condução desta pesquisa foi estruturada pelo uso de um protocolo de estudo de caso. Este protocolo é essencial, pois forneceu um guia detalhado que delineia os procedimentos e as regras gerais que o pesquisador deve seguir ao longo do estudo. O protocolo funcionou como um roteiro, garantindo que todas as etapas da pesquisa fossem realizadas de maneira organizada e sistemática. Nesse contexto, o Quadro 3 apresenta de forma abrangente o protocolo de estudo de caso, que foi empregado para assegurar a consistência e a qualidade da investigação.

Quadro 3 – Protocolo do Estudo de Caso

Seção	Especificação
Visão geral do estudo de caso	1. **Objetivos e circunstâncias favoráveis**: o objetivo deste estudo é explorar se no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe existem e, caso existam, como se apresentam os artefatos concretos (verbais, comportamentais e físicos) da cultura organizacional que possam expressar, reforçar e/ou favorecer a equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional. 2. **Assuntos do estudo de caso:** racismo e artefatos concretos da cultura organizacional.
Procedimentos de coleta de dados	1. **Proteção de sujeitos humanos:** submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (CAAE 97479526.7.0000.0383), aprovado pelo Parecer nº 8.484.749, de 4 de junho de 2026, sem óbices éticos e sem necessidade de apreciação pela CONEP. Após a aprovação, obteve-se o consentimento informado de todos os participantes e protegeram-se a privacidade e a confidencialidade dos seus dados. 2. **Identificação de prováveis fontes de dados:** entrevistas semiestruturadas com gestores da alta administração do TRE-SE; documento oficiais e normativos do TRE-SE, TSE e CNJ; e observações participantes durante a fase de campo. 3. **Apresentação de credenciais para contatos de campo:** apresentar as credenciais de pesquisador e documento de aprovação ética; explicar os objetivos e importância da pesquisa para os participantes. 4. **Advertências logísticas:** agendar entrevistas em horários convenientes para os participantes e garantir gravações de qualidade das entrevistas para transcrição e análise.
Questões de coleta de dados	1. **Questões específicas:** estão detalhadas no ANEXO I, baseadas no Quadro 4. 2. **Potenciais fontes de evidência:** relatos nas entrevistas semiestruturadas; documentos oficiais e normativos do TRE-SE, TSE e CNJ; observações participantes.
Guia para o relatório do estudo de caso	1. **Esboço do relatório:** Introdução; Referencial Teórico; Procedimentos Metodológicos; Resultados e Discussão; Seção Propositiva (PPT); Considerações Finais. 2. **Formato para os dados:** dados qualitativos apresentados em narrativas;

	citações diretas dos entrevistados para apontar os pontos-chave; análises temáticas com apoio de software de inteligência artificial (Claude AI, Nível Opus 4.8, com Esforço Alto). 3. **Uso e apresentação de outra documentação:** inclusão quadros e diagramas para visualização dos dados. 4. **Informação bibliográfica:** utilização do formato ABNT para todas as citações e referências bibliográficas.

3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

A integridade metodológica é essencial para garantir a credibilidade dos resultados da pesquisa. Este estudo adotou rigorosos critérios de validade e confiabilidade conforme Yin (2015), quais sejam:

a) Validade de constructo: triangulação de dados, uso de múltiplas fontes de evidências, manutenção da cadeia de evidências, sendo 1) entrevistas semiestruturadas; 2) documental e normativa; 3) observação participante.
b) Validade interna: não aplicável a este estudo, uma vez que a validade interna se refere a inferências causais, próprias de estudos explanatórios, e esta pesquisa possui natureza exploratório-descritiva (Yin, 2015).
c) Validade externa: generalização analítica (os resultados encontrados nesta pesquisa podem ser aplicados para entender melhor como os artefatos concretos da cultura organizacional podem ser instrumentos de enfrentamento/desconstrução do racismo institucional no Poder Judiciário); descrição detalhada do contexto, permitindo avaliar se os resultados podem ser aplicados a outras situações semelhantes.
d) Confiabilidade: utilização de protocolo de estudo de caso e desenvolvimento de banco de dados organizado com todas as evidências coletadas, que possibilite a repetição do estudo objeto desta pesquisa e a respectiva obtenção dos mesmos resultados.

3.8 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DA PESQUISA

Este estudo qualitativo visa integrar cultura organizacional e racismo institucional. O estudo partiu da premissa de que os artefatos concretos da cultura organizacional podem ser instrumentos tanto de manutenção quanto de desconstrução do racismo institucional. O modelo teórico-empírico da pesquisa está fundamentado nos seguintes pressupostos:

a) Racismo institucional: o racismo institucional resulta da operação de estruturas organizacionais que, consciente ou inconscientemente, perpetuam desigualdades raciais, sendo que as normas institucionais legitimam práticas racistas e naturalizam hierarquias, moldando comportamentos e promovendo uma estabilidade social que sustenta a desigualdade. Por originar-se de forças estabelecidas e reconhecidas socialmente, enfrenta baixa condenação pública e dificuldade de identificação como prática discriminatória (Santos, R., 2024; Almeida, 2019).
b) Artefatos concretos da cultura organizacional: Os artefatos concretos constituem o nível mais visível da cultura organizacional das instituições, expressando simbolicamente os valores e pressupostos que orientam as práticas institucionais, sendo materializados em três elementos: verbais, comportamentais e físicos, conforme Machado (2004) adaptado por Nascimento et al. (2011).

Dessa forma, conforme detalhado no Quadro 4, este modelo teórico-empírico proporcionou uma estrutura abrangente para investigar como o racismo institucional pode ser enfrentado/desconstruído a partir dos artefatos concretos de sua cultura organizacional das instituições.

Quadro 4 – Modelo teórico-empírico

Elementos dos artefatos concretos	Classificação	Síntese conceitual	Palavras-chave	Perguntas norteadoras
Comportamentais	Ritos, rituais e cerimônias	Atividades planejadas que expressam a cultura organizacional através de interações sociais. Esclarecem padrões de comportamento e possibilitam influenciar a conduta organizacional. Incluem ritos de passagem, degradação, reforço, renovação, redução de conflitos e integração (Machado, 2004).	Integração; Premiações; Reconhecimento; Padrões de comportamento; Valores	Quais ritos existentes podem ser transformados para promover equidade racial? Como os ritos de passagem e integração podem incorporar valores antirracistas? Os ritos de reforço (premiações) contemplam ou invisibilizam servidores negros?
Físicos	Normas	Regras escritas que definem o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo. Padronizam modos de agir, conduzem a ética e a moralidade, com membros	Regras; Sanções; Avaliação; Progressão funcional; Conduta	Existem normas internas que tratam do enfrentamento ao racismo institucional? As normas de avaliação e progressão contemplam critérios de

Elementos dos artefatos concretos	Classificação	Síntese conceitual	Palavras-chave	Perguntas norteadoras
		recompensados ou punidos conforme adequação (Machado, 2004).		equidade racial? Há previsão de sanções para condutas racistas?
	Símbolos	Objetos ou sinais visíveis que disseminam a cultura organizacional. Constroem identidade institucional, funcionam como vocabulário da organização e delineiam valores referentes ao uso e distribuição do poder (Machado, 2004).	Imagens; Identidade visual; Espaços físicos; Representatividade	Quais símbolos (imagens, quadros, materiais de comunicação) representam ou invisibilizam a população negra? A identidade visual reflete a diversidade racial? Os espaços físicos promovem identificação de servidores negros?
Verbais	Mitos	Narrativas de eventos imaginados que explicam origens e transformações organizacionais. Constituem crenças, valores e identidade, articulando a conexão entre passado e presente, saber e agir (Machado, 2004).	Meritocracia; Democracia racial; Crenças; Narrativas de origem	Quais mitos sustentam a meritocracia desconsiderando desigualdades raciais? Existe o mito da democracia racial naturalizando a ausência de negros na liderança? Como desconstruir mitos que invisibilizam o racismo?
	Heróis	Figuras simbólicas de caráter motivador que inspiram os membros da organização. Tornam o sucesso tangível, fornecem modelos, estabelecem padrões de desempenho. Podem ser visionários ou criados (Machado, 2004).	Modelos; Referências; Reconhecimento; Visibilidade; Inspiração	Qual o perfil racial dos heróis institucionais reconhecidos? Existem servidores negros valorizados como modelos de sucesso? Como promover visibilidade de pessoas negras que contribuíram para a instituição?
	Tabus	Áreas de proibições que orientam o comportamento enfatizando o não-permitido. Aquilo de que não se fala, mas participa invisivelmente do cotidiano, incluindo discriminações percebidas indiretamente (Machado, 2004).	Silenciamento; Invisibilidade; Discriminação velada; Proibições	O racismo é tratado como tabu, sendo tema do qual não se fala? Quais situações de discriminação são silenciadas? Como criar espaços seguros para relatar casos de discriminação racial?

Elementos dos artefatos concretos	Classificação	Síntese conceitual	Palavras-chave	Perguntas norteadoras
	Estórias	Narrativas baseadas em fatos reais que divulgam exemplos concretos. Funcionam como mapas (regras e limites), símbolos (objetivos compartilhados) e scripts (comportamentos aceitáveis e perspectivas futuras) (Machado, 2004).	Trajetórias; Memória institucional; Exemplos; Perspectivas	Quais estórias são contadas sobre trajetórias de servidores negros? As narrativas institucionais contemplam a contribuição de pessoas negras? Como construir estórias que orientem comportamentos antirracistas?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Machado (2004) e Nascimento et al (2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa. A exposição segue a lógica das duas unidades de análise integradas que compõem o estudo de caso – os servidores autodeclarados pretos e os ocupantes de posições da alta gestão – tomando como fio condutor as sete categorias de artefatos culturais que estruturam o livro de códigos.

A organização da seção obedece a um percurso do descritivo ao interpretativo. A Seção 4.1 caracteriza o *corpus* e apresenta o panorama das ocorrências, estabelecendo os parâmetros quantitativos a que as seções subsequentes farão remissão. A Seção 4.2 analisa os artefatos categoria a categoria, confrontando, em cada uma delas, as percepções dos dois grupos. A Seção 4.3 examina a heterogeneidade interna do polo gestor. A Seção 4.4 identifica os motivos transversais que atravessam o *corpus*. A Seção 4.5 procede à triangulação entre entrevistas, pesquisa documental e observação participante. A Seção 4.6, por fim, sintetiza os achados e consolida as proposições formuladas pelos participantes.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CORPUS E PANORAMA DAS OCORRÊNCIAS

4.1.1 Composição do corpus

O *corpus* da pesquisa é constituído por catorze entrevistas semiestruturadas, realizadas com sete servidores autodeclarados pretos (S1 a S7) e sete ocupantes de posições da alta gestão (G1 a G7) do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe. A codificação, conduzida conforme o procedimento de análise de conteúdo categorial descrito na Seção 3.5, resultou na delimitação de 373 trechos temáticos, dos quais 372 foram codificados em uma das sete categorias do livro de códigos.

O Quadro 5 apresenta a distribuição das ocorrências por entrevistado.

Quadro 5 – Distribuição dos trechos temáticos por entrevistado

Entrevistado	Grupo	Trechos delimitados	Trechos codificados	Proposições
S1	Servidor preto	48	48	14
S2	Servidor preto	23	22	6
S3	Servidor preto	26	26	7
S4	Servidor preto	25	25	7
S5	Servidor preto	24	24	7
S6	Servidor preto	28	28	8

Entrevistado	Grupo	Trechos delimitados	Trechos codificados	Proposições
S7	Servidor preto	28	28	8
Subtotal	**Servidores pretos**	**202**	**201**	**57**
G1	Gestor	24	24	7
G2	Gestor	24	24	7
G3	Gestor	24	24	7
G4	Gestor	25	25	8
G5	Gestor	22	22	6
G6	Gestor	25	25	10
G7	Gestor	27	27	10
Subtotal	**Gestores**	**171**	**171**	**55**
Total		**373**	**372**	**112**

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A distribuição revela regularidade na densidade das entrevistas: excetuada a entrevista S1, as demais concentram-se em uma faixa estreita, entre 22 e 28 trechos, com média de 25,1 ocorrências por entrevista. A maior densidade de S1 (48 trechos) decorre de um critério de delimitação mais granular adotado na primeira entrevista codificada, que subdividiu em unidades menores segmentos posteriormente tratados de modo mais agregado. Trata-se de variação de granularidade na delimitação, e não de diferença substantiva de conteúdo, o que se registra como ressalva à leitura das frequências absolutas de S1.

Um único trecho do *corpus* permaneceu delimitado sem codificação. Trata-se do trecho T061 (S2), em que a entrevistada relata percepção de tratamento diferenciado em razão da idade. Por versar sobre eixo de diferenciação distinto do recorte racial que orienta o modelo de análise, o segmento foi mantido no *corpus*, preservando-se a integridade do material delimitado, porém sem atribuição de categoria.

4.1.2 Nota sobre o estatuto das frequências

Os quantitativos apresentados nesta seção cumprem função descritiva, não inferencial. Na análise de conteúdo categorial, a frequência de ocorrências opera como indicador da ênfase discursiva conferida a determinado tema pelos participantes, e não como medida de prevalência de fenômenos na população estudada (Sampaio; Lycarião, 2021). Três razões reforçam essa cautela no presente estudo.

Em primeiro lugar, o número de ocorrências em cada categoria é parcialmente condicionado pela estrutura do roteiro, que distribui perguntas entre os sete artefatos;

frequências elevadas em determinada categoria refletem, em alguma medida, o desenho do instrumento. Em segundo lugar, a codificação orientou-se pelo conteúdo manifesto de cada trecho, e não por sua posição no roteiro, de modo que respostas migraram entre categorias sempre que o conteúdo assim o exigiu, o que redistribui as frequências em relação ao desenho original. Em terceiro lugar, o *corpus* é intencionalmente não probabilístico.

Em consequência, as comparações apresentadas adiante privilegiam proporções internas a cada grupo, e não valores absolutos, e são interpretadas sempre em conjunto com o conteúdo qualitativo dos trechos.

4.1.3 Distribuição por categoria e por grupo

O Quadro 6 apresenta a distribuição das ocorrências codificadas por categoria e por unidade de análise.

Quadro 6 – Distribuição das ocorrências por categoria e por grupo

Código	Categoria	Dimensão	Gestores (n=171)	Servidores pretos (n=201)
C01	Mitos	Verbal	30 (17,5%)	23 (11,4%)
C02	Heróis	Verbal	20 (11,7%)	24 (11,9%)
C03	Tabus	Verbal	16 (9,4%)	33 (16,4%)
C04	Estórias	Verbal	15 (8,8%)	18 (9,0%)
C05	Ritos, rituais e cerimônias	Comportamental	34 (19,9%)	39 (19,4%)
C06	Normas	Física	31 (18,1%)	31 (15,4%)
C07	Símbolos	Física	25 (14,6%)	33 (16,4%)
	Total		**171 (100%)**	**201 (100%)**

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A leitura conjunta do quadro revela um padrão que orientará a discussão das seções seguintes. Três categorias apresentam distribuição praticamente equivalente entre os grupos: Heróis (11,7% e 11,9%), Estórias (8,8% e 9,0%) e Ritos (19,9% e 19,4%), o que se explica, ao menos parcialmente, pelo fato de o roteiro ter sido aplicado de modo homogêneo aos dois conjuntos de participantes.

O contraste concentra-se nas demais categorias, e nele reside o achado central do panorama quantitativo. De um lado, a categoria Mitos (C01) reúne 17,5% das ocorrências entre os gestores, contra 11,4% entre os servidores, uma diferença de mais de seis pontos percentuais, que corresponde à maior assimetria observada entre os dois grupos. De outro, a categoria Tabus (C03) reúne 16,4% das ocorrências entre os servidores, contra 9,4% entre os gestores,

invertendo a proporção em magnitude semelhante. A categoria Símbolos (C07) segue a mesma direção que Tabus, ainda que com amplitude menor (16,4% contra 14,6%).

O quadro sugere, portanto, uma distribuição especular, onde a gestão enuncia crenças sobre a igualdade de tratamento e sobre o mérito como critério único; e, por outro lado, os servidores pretos registram silêncio, evitação e ausência de reconhecimento simbólico. A verificação dessa hipótese e, sobretudo, sua base qualitativa constitui o objeto das Seções 4.2 a 4.4.

Registre-se, desde já, que a leitura da categoria Mitos exige cautela adicional. A codificação em C01 abrange tanto a afirmação do mito da democracia racial e da meritocracia quanto sua crítica explícita, uma vez que ambos os movimentos operam sobre o mesmo artefato cultural. Assim, o percentual observado entre os gestores não corresponde integralmente a manifestações de negação, porquanto parte das ocorrências, concentrada em entrevistas específicas, consiste em desconstrução do próprio mito. Essa distinção é retomada na Seção 4.3, ao se examinar a heterogeneidade interna do polo gestor.

4.1.4 As proposições

Do total de trechos codificados, 112 receberam marcação de proposição (30,1% do *corpus*), assim distribuídos: 57 entre os servidores pretos e 55 entre os gestores. A marcação foi atribuída em duas hipóteses: quando o trecho respondia à pergunta de natureza propositiva do roteiro, e quando apresentava conteúdo prescritivo – recomendação de ação, ainda que formulado em resposta à pergunta descritiva.

O equilíbrio numérico entre os grupos não deve ser confundido com equivalência substantiva. Como se demonstrará na Seção 4.6, as proposições diferem sensivelmente quanto ao objeto e ao grau de concretude, pois enquanto parte expressiva das formulações dos servidores incide sobre a redistribuição de posições de poder, as proposições da gestão concentram-se, majoritariamente, em ações de sensibilização, capacitação e comunicação institucional.

4.2 OS ARTEFATOS CULTURAIS EM PERSPECTIVA COMPARADA

Estabelecido o panorama quantitativo, esta seção examina os sete artefatos culturais um a um, confrontando, em cada categoria, as percepções dos(as) servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) e as dos(as) gestores(as). A exposição parte da categoria de maior contraste entre os grupos – os Mitos – por ser nela que se estabelece a chave interpretativa que as demais

desdobram; a partir daí, segue a ordem do livro de códigos. Para cada categoria, articula-se a leitura quantitativa da Seção 4.1 ao conteúdo qualitativo dos trechos, mobilizando excertos representativos das entrevistas, identificados pelo código do entrevistado e pela localização temporal na gravação.

4.2.1 Mitos (C01): a democracia racial e a meritocracia

A categoria Mitos reúne as crenças e narrativas que, no plano dos artefatos verbais, moldam a identidade institucional e explicam, ou naturalizam, a configuração racial do Tribunal. É a categoria em que a distância entre os dois grupos é maior: 17,5% das ocorrências entre os(as) gestores(as) contra 11,4% entre os(as) servidores(as) (Quadro 6). Dois mitos organizam o conjunto: o da democracia racial, a crença de que, na instituição, todos são tratados igualmente e a cor não produz diferença; e o da meritocracia, a crença de que as posições são distribuídas exclusivamente segundo o mérito individual. No plano teórico, ambos operacionalizam, no discurso, o que Carneiro (2005) denomina dispositivo de racialidade, e cumprem a função ideológica que Almeida (2019) atribui à meritocracia, que é naturalizar a desigualdade racial, apresentando como resultado de esforço individual aquilo que é produto de uma estrutura.

Conforme registrado na Seção 4.1, a codificação em C01 abrange tanto a afirmação quanto a crítica do mito, uma vez que ambos os movimentos incidem sobre o mesmo artefato. Nesta seção, examina-se sobretudo a face afirmativa, dominante entre os gestores; a face crítica, que também comparece no polo gestor e inverte o sentido da categoria, é retomada na Seção 4.3, ao se tratar da heterogeneidade desse polo.

Entre os gestores, o mito comparece, em primeiro lugar, como negação categórica da existência do racismo institucional, com frequência ancorada na experiência pessoal e na antiguidade. “No tempo em que estou aqui, eu nunca vi ninguém ser tratado diferentemente, quem quer que seja, por qualquer cor ou raça”, afirma G1 (02:09); no mesmo registro, G2 declara: “Nunca assisti a um problema de racismo no tribunal” (05:59). A negação sustenta-se na conversão da experiência individual de não testemunho em prova de inexistência do fenômeno, movimento que, ao reduzir o racismo ao ato explícito e visível, torna invisível sua operação institucional e velada.

A esse núcleo articula-se a afirmação da meritocracia, com a competência ou a capacidade tomadas como critério único de ascensão. Indagado se a meritocracia influenciaria a presença de negros na liderança, G2 responde que “o que se avalia é a capacidade” e atribui

a sub-representação ao número reduzido de servidores negros no quadro: “talvez o universo de pessoas negras no tribunal seja um número muito menor de servidores, e por isso haja pouco a ter destaque” (02:19). O dado da sub-representação é, assim, reconhecido, mas naturalizado: constata-se que há poucos negros sem que se indague por que há poucos. É precisamente essa operação, a desigualdade admitida e, no mesmo gesto, esvaziada de causa, que Almeida (2019) identifica como o modo de funcionamento do racismo estrutural.

Uma terceira variante mobiliza a diversidade pontual como álibi. Ao encerrar a entrevista, G1 sintetiza: “Na política do TRE, já tivemos juízes de várias cores, promotores de várias cores, desembargadores de várias cores [...]. Então, sinceramente, não vejo qualquer tipo de discriminação aqui dentro” (15:30). A presença de exceções, poucas e visíveis, é convertida em prova da harmonia racial do conjunto, num movimento em que a exceção passa a confirmar a regra que deveria contestar.

A forma mais elaborada do mito, contudo, não nega o racismo por não vê-lo, mas argumenta contra a própria nomeação da questão racial. Convidado a propor símbolos de compromisso institucional com a equidade, G1 responde:

> Não sei dizer, até porque acho que, se colocamos esse tipo de coisa, é a gente que está tendo preconceito ao mostrar. Quanto mais se bate nessa tecla, mais se mostra uma possível desigualdade. A partir do momento em que se acabar essa preocupação, no nível em que está, acho que fica tudo naturalizado. Quanto mais você destaca uma coisa, mais chama atenção para ela. Como, para mim, pessoalmente, não existe esse tipo de diferença, não vejo grande necessidade disso — para não se chamar atenção e não acontecer o chamado efeito reverso. (G1, 14:36)

O argumento inverte a relação entre nomeação e problema: não é o racismo que produz a desigualdade, mas o ato de nomeá-lo que a criaria. Falar de raça seria, em si, o preconceito; o silêncio, a via para a naturalização. A defesa deliberada da não ação para que fique tudo naturalizado produz, no plano da gestão, exatamente o silêncio que os servidores identificam como tabu, categoria examinada adiante, e cuja função é preservar a posição de quem não é alvo do racismo. É o que Bento (2022) descreve como pacto narcísico da branquitude: o acordo tácito que protege a autoimagem do grupo branco ao evitar o reconhecimento de seus privilégios.

O mito assume ainda a forma da narrativa fundadora, que explica a composição racial recorrendo à ideia de mistura harmoniosa. G3 invoca “uma mistura que é intrínseca no nosso povo, na formação do povo brasileiro, que aqui é muito bem acolhida” (13:17) – a mestiçagem como identidade nacional que dispensaria a ação afirmativa – ainda que, no mesmo trecho, admita não haver registro de destaque a pessoas negras na memória institucional. Noutro momento, o mesmo gestor reconhece candidamente que a meritocracia formal jamais foi

implementada, pois um regulamento que vinculasse as funções ao mérito "não foi para frente", mas preserva, ainda assim, a crença meritocrática: "quem não tem competência não se sustenta" (26:30). A crença sobrevive ao desmentido dos próprios fatos que o gestor enuncia.

Nem todo o polo gestor, porém, afirma o mito. Em dois casos, a mesma categoria abriga o movimento inverso – a desconstrução explícita da meritocracia e o reconhecimento do racismo estrutural – o que explica por que o percentual de C01 entre os gestores não se traduz integralmente em negação. Esse gradiente interno, que vai da negação categórica à lucidez estrutural, constitui o objeto da Seção 4.3.

Entre os servidores pretos, a categoria comparece com sentido predominantemente inverso: não a afirmação do mito, mas sua exposição crítica. Onde a gestão enuncia harmonia, o servidor descreve o mito como discurso. S6 contrapõe o "discurso interno de que realmente existe uma igualdade" à constatação de que "o grande percentual dos cargos não vai para as pessoas pretas" (03:53). S1 nomeia a meritocracia como ideologia ativamente difundida, "o olhar que se vende de meritocracia, em nosso país, é um olhar que é percebido dentro também da nossa instituição" (05:21), valendo-se do verbo vender para descrever seu caráter construído. S3, por sua vez, inverte a premissa da pergunta, longe de afirmar a meritocracia, sustenta que ela falta: "no tribunal como um todo eu vejo que falta inclusive a questão da meritocracia" (06:08).

Em S7, a crítica alcança sua formulação mais acabada, ao nomear não apenas o mito, mas sua função:

> Esse silêncio, essa ideia de que todos são iguais, não repercute na presença de pessoas pretas em cargos de liderança. Essa ausência de problemática — de discussão, de políticas específicas para evidenciar que há diferença de oportunidade e de representatividade — é trazida por essa ideia de meritocracia: "a pessoa está ali por mérito, e todos são iguais". Isso resulta na inércia diante da ausência de representatividade negra em postos de liderança. (S7, 03:56)

O mito, nessa leitura, não é apenas crença, mas dispositivo: a afirmação de que todos são iguais dispensa as políticas específicas e, ao dispensá-las, perpetua a sub-representação que ela nega. A inércia diagnosticada por S7 é o correlato prático, no polo servidor, da naturalização pelo silêncio defendida por G1; os dois polos descrevem, de lados opostos, o mesmo mecanismo.

Um único caso, no polo servidor, adere ao mito em vez de expô-lo. Ao longo de toda a entrevista, S2 descreve o ambiente como "normal", declara não perceber discriminação e atribui as trajetórias ao mérito individual: "pra mim, é mais a questão da meritocracia mesmo" (03:53). O movimento culmina, na proposição final, em uma autodescrição:

> Eu sou péssima para essas coisas, para trazer soluções [...]. Eu sou uma mulher negra meio alienada nesse mundo, da nossa raça. Eu simplesmente vivo, eu vivo. Eu fico até com vergonha de dizer isso! (S2, 21:42)

A adesão de S2 ao mito meritocrático não é a posição confortável de quem não é atingido pelo racismo, mas sua internalização por parte de quem o é. A alienação que ela nomeia, acompanhada de vergonha, é o correlato subjetivo da democracia racial assumida como posição de vida, o mito operado não do lugar do privilégio, mas do lugar do alvo. É a face mais aguda da eficácia que Almeida (2019) e Bento (2022) atribuem ao racismo estrutural: sua capacidade de se fazer crer, inclusive, por aqueles a quem subordina.

Vista em conjunto, a categoria Mitos confirma e qualifica a distribuição especular anunciada na Seção 4.1. No polo gestor, o mito é majoritariamente afirmado pela negação, pela meritocracia, pela diversidade tomada como álibi, pela mestiçagem e, em sua forma mais sofisticada, pela recusa de nomear a questão racial. No polo servidor, é majoritariamente exposto como discurso, e sua função de naturalizar a ausência de pessoas negras no poder é enunciada com precisão. A exceção de S2 não infirma o padrão; antes, revela o alcance do mito, que se sustenta tanto na adesão de quem dele se beneficia quanto na de quem por ele é atingido. É sobre esse pano de fundo, a crença partilhada, ainda que assimetricamente, na harmonia e no mérito, que se recortam as demais categorias, a começar pelos Heróis.

4.2.2 Heróis (C02): a branquitude das referências e a representatividade sem poder

A categoria Heróis reúne as figuras, reais ou idealizadas, reconhecidas pela organização como modelos de conduta e de sucesso, referências que sinalizam quem a instituição valoriza e projeta como exemplo. Diferentemente dos Mitos, sua distribuição é praticamente equivalente entre os grupos: 11,7% das ocorrências entre os gestores e 11,9% entre os servidores (Quadro 6). A simetria, contudo, é enganosa. Ela recobre uma convergência quanto ao dado – as referências nomeadas por ambos os grupos são majoritariamente brancas – e uma divergência quanto à sua leitura: o que os servidores nomeiam como exclusão, a gestão, em sua maioria, lê como harmonia ou como mérito.

Solicitados a nomear suas referências institucionais, os servidores descrevem, com notável consistência, a branquitude dessas referências. S1 percorre a alta administração e as chefias de áreas estratégicas para concluir, sem hesitação, que o perfil é “predominantemente, é branca mesmo. Aí não tenho dúvida” (13:30). O mesmo perfil reaparece em S4, que, ao nomear três referências, afirma que as “pessoas são brancas” (06:59); em S5, cujo repertório de dirigentes e desembargadores lhe traz à mente, apenas, a cor “branca” (04:53); e em S3 que,

diante da exposição de imagens no átrio do Tribunal, lembra-se de “uma pessoa negra”, mas constata que “as que estão representadas ali são pessoas brancas” (12:01).

Em S7, essa constatação recebe sua formulação mais analítica. As referências não são brancas por acaso, coincidem com os ocupantes do poder, num circuito que se retroalimenta.

> Com certeza, as referências são as pessoas que estão no cargo de liderança — elas acessam esses postos por serem referências de sucesso; é uma coisa que se retroalimenta, cíclica. No TRE, o secretariado, as coordenadorias, a própria diretoria-geral, o presidente: tudo majoritariamente de pessoas não negras. É esse conjunto que representa o sucesso. (S7, 06:52)

A leitura desnaturaliza o reconhecimento: se é referência quem lidera, e lidera quem já é tido como referência, o círculo reproduz indefinidamente o mesmo perfil racial no topo e converte a branquitude da liderança em imagem naturalizada do próprio sucesso. É a materialização, no plano dos artefatos verbais, do que Bento (2022) denomina pacto narcísico da branquitude: as referências institucionais espelham e confirmam a autoimagem do grupo dominante.

Do lado da gestão, o dado se confirma, ainda que com maior variação. G3 nomeia três dirigentes e informa que “são brancas” (04:26); G4 aponta referências “brancos e pardos” (02:02), sem menção a pretos. Alguns gestores nomeiam referências de perfil misto: G1 cita desembargadores de perfil branco e negro (03:01), e o mesmo ocorre no polo servidor com S6, que aponta referências “branca, preta e parda”. É justamente S6, contudo, quem registra o limite decisivo: sucesso ou integridade, para comportamento, há referências negras; “em relação à liderança”, porém, “não consigo” nomear ninguém (11:09). A mistura racial das referências detém-se, precisamente, diante dos cargos de liderança.

Para os servidores, a branquitude das referências não é dado neutro, mas forma de desvalorização. S5 nomeia o mecanismo: não há atos visíveis de desmerecimento, mas, “no momento em que eu não os enxergo sendo valorizados”, instala-se uma “desvalorização implícita” (05:35) – a invisibilidade como modo de desvalorizar. S1 acrescenta a face do reconhecimento assimétrico: ao servidor negro exige-se estar “muito acima da média”, pois a média já é lida como insuficiência (17:30). E S7 identifica o dispositivo institucional dessa invisibilização, o organograma: como o produto do trabalho fica em nome da seção ou da coordenadoria, o reconhecimento passa a depender do cargo e, quando não se ocupa a liderança, “o trabalho fica invisibilizado” (10:23). Como a liderança é branca, a invisibilização recai sobre os negros.

Dessa leitura decorre a distinção que sintetiza a posição dos servidores: a que separa a representação simbólica da redistribuição de poder. É S5 quem a formula, ao propor que o

Tribunal altere obrigatoriamente a distribuição dos cargos de liderança: “representatividade sem poder é apenas distribuição de cor” (29:24). A frase nomeia o risco do tokenismo – uma visibilidade que não toca a estrutura – e antecipa a diferença de objeto entre as proposições dos dois grupos, retomada na Seção 4.6. O próprio S1 já advertira que a visibilização mal conduzida pode converter-se em gesto paternalista:

> Isso é tão sensível, porque pode parecer somente aquilo de vamos divulgar o trabalho feito por este grupo [...] como se fosse aquela concessão do branco, né, a bondade [...] como se fosse uma concessão, um favor, né? [...] não é um reconhecimento de fato. (S1, 18:26)

A ressalva de S1 dialoga com a estrutura do favor descrita por Bento (2022): o reconhecimento concedido como benevolência da branquitude reencena, no próprio gesto de incluir, a assimetria que pretende corrigir.

A gestão, diante da mesma branquitude das referências, tende a neutralizá-la. G1 admite a sub-representação numérica, mas a esvazia com o duplo movimento da igualdade de oportunidades e do problema já resolvido: os servidores negros “sempre tiveram as mesmas” oportunidades e “hoje temos servidores negros ocupando cargos na alta administração” (03:54). G3 recorre à cegueira racial: “a gente não vê essa parte de ser negro, branco ou pardo” (06:16). E G4 credita a valorização à competência (03:11). A não observação da raça, apresentada como isenção meritocrática, é justamente o que impede reconhecer a desigualdade que se tem diante dos olhos.

Nem toda a gestão, contudo, fecha o tema. G7 formula uma admissão que a distingue da suficiência afirmada por G1 e G2: o Tribunal “não tem mesmo essa preocupação de associar o negro ao reconhecimento enquanto liderança” (07:04). E, ao propor, explicita o paradoxo que sustenta o silêncio:

> De maneira geral, seriam ações afirmativas [...]. Às vezes temos a preocupação de, nesses momentos de reconhecimento, não dar muita ênfase à condição de negro, para que não seja discriminatório — porque, efetivamente, ainda não sabemos lidar com tanta fluidez, é um tema sensível. Mas talvez possamos melhorar, direcionando mesmo o reconhecimento do negro enquanto liderança. (G7, 08:11)

O trecho nomeia, na própria voz da gestão, o mecanismo descrito por Bento (2022): evita-se falar de raça para não discriminar, e é essa evitação – o desconforto do não saber lidar – que produz a invisibilização. A diferença em relação a G1 é que, aqui, o silêncio é reconhecido como problema, e não como solução.

A divergência de leitura reflete-se nas proposições, cuja análise detida cabe à Seção 4.6. Entre os servidores, incidem sobre o poder: S5 propõe forçar institucionalmente a entrada de negros em cargos de liderança (06:35); S7, o acesso a chefias como condição de visibilidade. Entre os gestores, concentram-se na comunicação e na sensibilização – mais eventos, cursos e

palestras (G4, 03:48) – quando não deslizam da pauta racial para a de gênero, como em G1 que, indagado sobre ações raciais, as situa numa "nova perspectiva de valorização de gênero" (04:30).

Registre-se, por fim, que dois gestores destoam do polo: G5 nomeia referências cujo perfil enuncia começando por "negros, pardos e brancos" (04:40) e relata trajetória prévia em comitê de gênero e raça; G6 admite não conhecer a estatística racial, mas defende políticas para que negros ocupem cargos de liderança e relata um processo pessoal de letramento (03:30). Esse gradiente interno é retomado na Seção 4.3.

Vista em conjunto, a categoria Heróis alcança, por via distinta da dos Mitos, o mesmo achado. Se nos Mitos a assimetria era de frequência, com a gestão afirmando a crença, aqui a frequência é simétrica, mas o dado é compartilhado: as referências institucionais são brancas, e ambos os grupos o reconhecem. O que os separa é a leitura – exclusão, para os servidores; harmonia ou mérito, para a maioria da gestão – e, sobretudo, a introdução de um tema que os Mitos ainda não tocavam: o do poder. A tese de S5, de que representatividade sem poder é apenas distribuição de cor, desloca a discussão da crença para a estrutura. Resta, então, perguntar por que a desigualdade que daí decorre não é nomeada no cotidiano institucional – questão que a categoria seguinte, a dos Tabus, enfrenta diretamente.

4.2.3 Tabus (C03): o silêncio institucional e o custo de rompê-lo

A categoria Tabus reúne as zonas de silêncio, evitação e não-dito que orientam o comportamento ao demarcar aquilo de que não se fala. Se os Mitos afirmam a harmonia, os Tabus registram o que essa harmonia exige para se sustentar: que a desigualdade racial não seja nomeada. Não por acaso, é a categoria que inverte, em magnitude semelhante, a assimetria dos Mitos: reúne 16,4% das ocorrências entre os servidores e apenas 9,4% entre os gestores (Quadro 6). O silêncio é, sobretudo, um dado percebido de dentro, por quem o vivencia. No plano teórico, ele materializa o modo como o racismo institucional opera sem nomeação explícita (Almeida, 2019) e cumpre a função que Bento (2022) atribui ao pacto narcísico da branquitude: proteger, pelo não-dito, a posição do grupo que não é alvo do racismo.

Os servidores descrevem esse silêncio com precisão. S1 abre a entrevista caracterizando a diferença de tratamento como "bastante velada, bastante sutil", mas real – "Há a diferença, sim" (03:44). S7 é categórico: "É um tema silenciado" (13:07). E S3 descreve a forma mais acabada da evitação – o tema não circula, é tratado como inexistente:

> Eu não vejo esse tipo de conversa entre os servidores. Nunca participei, nunca vi. Não é um assunto que é tratado entre as pessoas. É como se não existisse, é como se

> racismo não existisse — como se as pessoas não vissem, não se importassem ou não soubessem. É um assunto que não vem à pauta, talvez porque a maioria dos colegas seja branca, então não pensam em tratar do assunto. (S3, 17:10)

A observação de S3 é decisiva porque vincula o silêncio à composição racial: o tema não vem à pauta porque a maioria que compõe o cotidiano institucional não é atingida por ele. É a operação do pacto narcísico da branquitude (Bento, 2022) no plano da conversa: o não-dito não resulta de proibição formal, mas da posição de quem, não sendo alvo, não vê necessidade de nomear. Quando o tema aparece, restringe-se a espaços periféricos – eventos e cursos – que os próprios servidores descrevem como "pouco divulgadas e pouco frequentadas" (S4, 10:06) e que existem, segundo S7, como "exigências institucionais e legais" (13:07), e não como conversa cotidiana.

O silêncio, contudo, não é apenas ausência de fala, opera também sobre atos concretos que não se nomeiam como racismo. S1 relata o episódio de ter sido o único gestor não apresentado a uma autoridade em ocasião formal – "Apresentou a todos, mas esqueceu de mim" (24:25) – um incidente que ninguém verbaliza, mas que ele e uma testemunha registram. A mesma operação recai sobre os trabalhadores terceirizados negros, "invisíveis ali", cumprimentados "por formalidade" (39:40), e sobre a seletividade dos convites que S6 observa, quando "algumas pessoas sequer são chamadas" a certos encontros (19:07). Mesmo as ações de formação podem reativar o tabu: S1 registra que um curso institucional sobre o tema gerou o oposto do pretendido, pois "o que não faltou foi piada sobre isso" (01:20:30) – a desqualificação como forma ativa de silenciamento. Do lado da gestão, G4 admite a mesma face velada ao reconhecer "aquelas brincadeiras" (05:18), ainda que a neutralize em seguida com a convivência.

No limite, o silêncio incide sobre o próprio critério de competência. Ao narrar seu processo de tomada de consciência racial, S1 reconhece um "favorecimento velado" na avaliação do mérito: "aos olhos da maioria, aquela pessoa branca ela é muito mais competente" (01:01:30). A branquitude naturalizada como referência de competência, que Almeida (2019) descreve como um dos mecanismos centrais do racismo estrutural, opera precisamente porque não é dita.

Nomear esse silêncio tem um custo, e são os servidores que o pagam. S1 descreve o desgaste de decidir, a cada situação, se fala ou se cala:

> Eu vejo que as pessoas silenciam e fingem que não viram comentários usando expressões racistas em ambientes mais abertos. Eu confesso que em alguns momentos eu prefiro calar e me ausentar. [...] Cansa [...]. Ainda acontece muito de fingir que não viu. De velar mesmo, de silenciar. (S1, 25:30)

O trecho expõe as duas faces do tabu: (i) o silenciamento coletivo dos que testemunham e "fingem que não viram", e (ii) o desgaste de quem, sendo alvo, pondera o preço de nomear, o receio de ser reduzido a queixa e a exaustão de reincidir no assunto. Esse custo tem também um efeito coletivo: S6 observa que os servidores negros permanecem dispersos, evitando "vestir a camisa de preto", e recorre à imagem do feixe de lenha, em que o graveto separado se parte com facilidade (30:22). O auto silenciamento enfraquece a solidariedade racial, o que S7, ao fim de sua entrevista, nomeia como desarticulação diretamente produzida pelo silêncio.

> Acho que é enfraquecido totalmente. Há muita desarticulação. Há um silêncio promovido com o mito da democracia racial. Não vejo muito essa mobilização com essa proposta. Existem esforços mais individuais, quando existem — são situações isoladas. (S7, 44:49)

A formulação de S7 fecha o circuito entre as duas categorias: o mito da democracia racial (C01) e o silêncio (C03) não são fenômenos independentes, mas as duas faces de uma mesma operação, a crença de que todos são iguais produz e legitima o não-dito, que por sua vez desarticula qualquer mobilização capaz de desmenti-la. O tabu é o avesso do mito.

Há, por fim, um plano em que o silêncio se torna disputa concreta: o dos canais de denúncia e acolhimento. Aqui, o mesmo instrumento recebe leituras opostas conforme a posição de quem fala. Para os servidores, os canais existentes são inibidores. S3 resume a distância entre a norma e a prática: "No papel é muito bonitinho: tem ouvidoria, tem Psicologia", mas reportar-se a colegas deixa a pessoa "sem saber se pode confiar no colega" (20:47). Daí as propostas de S4, S6 e outros por canais anônimos e pela publicização dos casos sem exposição das vítimas. S6, que relata ter sido ela própria vítima de assédio moral silenciado, defende que é preciso "dar ciência" das situações para romper o ciclo em que ninguém sabe (56:20).

A gestão, diante dos mesmos canais, tende a apresentá-los como suficientes. G1 enumera a ouvidoria e a comissão de servidores, que "pode ser procurada e instada a qualquer momento" (05:29); G3 considera a estrutura existente bastante e recusa a ideia de "chamar mais atenção" (10:21), variante branda do argumento do efeito reverso examinado nos Mitos; e G2 adota postura reativa, para quem, surgindo demanda, o tribunal "não teria nenhuma regra diferente" (07:04). O mesmo canal é, para a gestão, prova de abertura; para o servidor, formalidade que inibe. A leitura especular, já observada nos Mitos e nos Heróis, reaparece agora no terreno dos instrumentos.

Nem toda a gestão, porém, se fecha ao tema. G7 conhece os canais em detalhe, mas admite que falta ao tribunal "uma divulgação satisfatória" deles (12:49), e reconhece que a discussão sobre o tema ainda é "rasa" (09:43); G4 admite que, antes da indução do CNJ, havia vítimas de racismo e assédio e "nada acontecia" (10:39); e G5 rompe com o padrão ao afirmar

que “existe muita discriminação ainda”, sobretudo na linguagem, em que “pecamos nas palavras” (16:28). Essas frestas, que reconhecem o silêncio em vez de negá-lo, integram o gradiente interno do polo gestor analisado na Seção 4.3.

Vista em conjunto, a categoria Tabus é o correlato servidor da categoria Mitos: onde a gestão afirma a harmonia, o servidor registra o silêncio que a sustenta. A assimetria invertida das frequências não é, portanto, um dado meramente numérico, exprime posições estruturalmente distintas diante do mesmo objeto: quem não é alvo do racismo não vê o que calar; quem o é, cala a um custo. E o debate sobre os canais mostra que o silêncio não é simples ausência, mas arranjo institucional ativo, lido como suficiência por um polo e como inibição por outro. Se os Tabus dizem respeito ao que a instituição não conta sobre si mesma no presente, resta examinar o que ela conta, as narrativas que preserva e transmite sobre sua própria trajetória. É o objeto da categoria seguinte, a das Estórias.

4.2.4 Estórias (C04): a memória ausente e o apagamento da trajetória negra

A categoria Estórias reúne as narrativas – trajetórias, feitos e memórias verificáveis – que a instituição preserva e transmite como exemplos. Distingue-se dos Mitos, que operam sobre eventos imaginados: aqui está em jogo o que o Tribunal efetivamente conta sobre a sua própria história. Sua distribuição é novamente simétrica: 9,0% das ocorrências entre os servidores e 8,8% entre os gestores (Quadro 6). Mas o dado dominante, nesta categoria, não é uma narrativa, e sim a sua ausência: ambos os grupos reconhecem que o Tribunal quase não guarda memória de trajetórias. E essa ausência, longe de ser neutra, opera como apagamento, a dimensão narrativa do que Carneiro (2005) descreve como dispositivo de racialidade.

A constatação da falta de memória é largamente compartilhada. S3 é taxativa – “Não tem memória” – e, com honestidade metodologicamente relevante, ressalva que a lacuna é geral: “nem com negros nem com brancos” (25:20). S4 reconhece a existência de um centro de memória que nunca visitou e de destaques a presidentes cujo critério de escolha “não sei qual foi” (17:00). Do lado da gestão, a percepção converge: G1 nunca presenciou “conversa sobre trajetória de servidores” (06:21); G6 não vê visibilidade “nem de pretos nem de brancos” (11:14) e observa que o que efetivamente se registra são “os processos de trabalho” (13:49), não as pessoas; e G7 atribui a lacuna a uma carência geral, pois o Tribunal “não tem essa cultura de eternizar” (14:50). Quando existe, a narrativa é informal – o “saudosismo” entre colegas que S3 distingue da memória institucional (23:11) – e concentra-se no rito da aposentadoria, contada, segundo S7, “de uma perspectiva familiar” (18:05).

A leitura decisiva, porém, é a que desnaturaliza essa ausência. S5 mostra que a memória de trajetória, ao celebrar quem ocupou o poder e permaneceu longos anos na casa, produz um recorte racial que não se nomeia:

> Não vejo esse recorte racial nesse tipo de contação de histórias. Mas, como disse antes, para mim, fica um recorte branco, porque a liderança e os cargos de poder estão diretamente ligados a pessoas brancas. (S5, 09:27)

A observação expõe o mecanismo: a leitura da gestão – "nem de pretos nem de brancos" – universaliza a ausência e, ao fazê-lo, dissolve o recorte que os servidores identificam. Numa instituição cujo topo é branco, uma memória organizada em torno do poder é, sem que se diga, uma memória da branquitude. O apagamento opera, como assinala Carneiro (2005), justamente por não se nomear: não há proibição de contar a trajetória negra; há uma memória cuja gramática, ao premiar a permanência no poder, já a exclui de antemão.

Quando o servidor negro chega a figurar na narrativa, o sinal se inverte. S1 observa que, nas poucas histórias em que aparecem pessoas negras, elas surgem associadas ao conflito ou à falha, ao passo que as histórias de enaltecimento não lhe vêm à memória: relata o caso de um chamado técnico malsucedido em que "essa pessoa negra seria a pessoa que falhou", para em seguida esforçar-se, sem êxito, por lembrar alguma narrativa de exaltação (32:00). A assimetria entre a falha, facilmente recordada, e o mérito, que não se lembra, é ela própria o dado – uma forma de epistemicídio narrativo (Carneiro, 2005) que retém do sujeito negro apenas o negativo.

A forma mais aguda dessa narração diferencial aparece em S7, que relata a despedida do único servidor negro que testemunhou, conduzida em registro distinto do das demais:

> [Foi] contada trazendo um aspecto mais sexualizado e cômico — piadinhas de aspecto sexual, algo que foge do padrão e não se vê em outras aposentadorias. [...] Quando foi o servidor negro, virou um ambiente alegre, descontraído, e perdeu o aspecto institucional. A gente pensa que pode ser positivo, mas sabe que é uma forma de produzir diminuição, até desumanização, ao trazer os aspectos mais baixos e grosseiros da vivência humana. (S7, 19:24)

O mesmo rito que narra o servidor branco pela "contribuição" e pela construção de um ambiente de trabalho produtivo narra o servidor negro pelo cômico e pelo sexual. Não se trata, aqui, de apagamento, mas de seu complemento, a presença admitida sob a forma da diminuição. O próprio entrevistado teoriza o gesto como "desumanização", a redução do corpo negro ao registro do riso e do baixo corporal, operação que Mbembe (2016) situa no núcleo da relação colonial com o corpo do outro. Entre o esquecimento das trajetórias positivas e a lembrança degradante, a memória institucional realiza, por vias opostas, o mesmo efeito.

A ausência, contudo, não é absoluta, e é um gestor quem melhor o demonstra. Na memória afetiva de G5, as figuras mais lembradas são, justamente, negras:

> Não ouço muitas histórias dos que passaram por aqui; posso falar dos que vivenciei. [...] São as duas pessoas mais lembradas [...] são negros — são os mais lembrados. (G5, 12:53)

O contraste é instrutivo. Na memória informal e afetiva – a dos vínculos vividos – o servidor negro pode ocupar o centro; é na memória formal, institucionalizada, que ele desaparece. G5 registra, aliás, que essa memória formal "está sendo começada agora", em trabalho conduzido pelo centro de memória, com a expectativa de que negros venham a integrá-la (15:28), ou seja, expectativa, e não constatação. G4, por sua vez, cita um Contador negro de longa trajetória técnica (09:42). A presença existe, portanto, dispersa e informal; o que falta é a sua conversão em narrativa institucional – precisamente o registro que, segundo G6, o Tribunal ainda não faz.

Registre-se, por fim, que a categoria abriga também admissões e aberturas no polo gestor: G4 reconhece com franqueza a existência de trajetórias feitas por vínculo político – os "servidores do sistema" (07:47) – e G6 e G7 relatam processos pessoais de letramento, este último distinguindo o antirracismo da mera cortesia ao observar que, antes, "não ser racista era apenas ser educado" (16:24). Tais aberturas, que qualificam o polo gestor, são retomadas na Seção 4.3; as propostas de construção de narrativas, na Seção 4.6.

Vista em conjunto, a categoria Estórias alcança, por uma terceira via, o achado já desenhado nas anteriores. Se os Heróis revelavam um panteão presente, porém branco, as Estórias revelam uma memória ausente, cuja própria ausência apaga a trajetória negra e, quando não a apaga, a diminui. O déficit de memória, reconhecido pelos dois grupos, é lido pela gestão como neutralidade – "nem pretos nem brancos" – e pelos servidores como recorte racial. A contra-memória afetiva de G5 mostra que a presença negra existe, mas não institucionalizada. Encerra-se, com esta, a análise dos quatro artefatos verbais; a exposição passa, a seguir, ao plano comportamental, examinando as práticas e cerimônias que constituem a categoria dos Ritos.

4.2.5 Ritos (C05): a conformidade performática e a neutralidade que invisibiliza

A categoria Ritos reúne as atividades planejadas e institucionalmente reconhecidas – cursos, eventos, cerimônias, ambientações e confraternizações – que expressam, no plano comportamental, a cultura organizacional. É a categoria mais frequente do corpus, com 19,9% das ocorrências entre os gestores e 19,4% entre os servidores (Quadro 6). Aqui, diferentemente dos Tabus, a instituição age: há eventos, capacitações e comemorações sobre a temática racial. A questão que a análise coloca não é, portanto, se o Tribunal atua, mas qual é a natureza dessa

atuação – e a resposta, no plano dos ritos, materializa a dimensão prática do que Carneiro (2005) denomina dispositivo de racialidade.

O primeiro traço dessa atuação é a conformidade. As ações que tematizam a raça existem, mas são percebidas como induzidas de fora, e não como iniciativa própria. S1 suspeita que a maioria delas seja "mais provocação do CNJ", decorrente de "determinação legal" (45:30), e S6 observa que os eventos "vêm em razão de cumprir determinação" do Conselho Nacional de Justiça, pois "antes não tinha" (37:24). O diagnóstico é confirmado pela própria gestão, que credita ao Conselho a superação de um estado anterior de exclusão: G3 reconhece que, anos atrás, "estaríamos ilhados", em situação de "apartheid" (36:54) – admissão que qualifica o polo gestor e é retomada na Seção 4.3.

O segundo traço é a pontualidade. As ações concentram-se em datas comemorativas e não se convertem em rotina. S1 critica as "práticas isoladas" – o Dia da Consciência Negra, a semana da consciência – que, sem continuidade, "acaba morrendo" (10:20). A baixa adesão confirma a marginalidade: S4 recorda uma palestra da Semana da Consciência Negra em que "o auditório estava vazio" (23:05). E, quando ocorrem, os eventos raciais são frequentemente "conduzidos por pessoas de pele preta" (S6, 37:24) – o trabalho antirracista recai sobre os próprios racializados. S5 sintetiza o efeito: o Tribunal permanece "nesse lugar da conversa e do diagnóstico" e "precisa dar um passo a mais" (07:37) – a reflexão que substitui a ação.

É, contudo, em dois ritos específicos que o padrão se revela com maior nitidez: o de integração e o de reforço. Quanto ao rito de integração – a ambientação dos novos servidores – servidores e gestores convergem no diagnóstico factual: a socialização é técnica e não incorpora a dimensão racial. Os servidores a descrevem como "muito técnica" (S3, 29:48), reduzida ao lema "somos todos iguais, não tem diferença nenhuma" (S7, 29:31); e a gestão confirma o conteúdo, pois G3 relata que a ambientação cobre "LGPD, segurança orgânica e cibernética" e ética, mas, quanto à dimensão racial, "desconheço" (19:30). A diferença está na leitura: onde o servidor vê ausência, o gestor vê virtude. G1 converte a neutralidade em princípio antirracista:

> Se, quando chegam servidores novos — alguns brancos e alguns negros —, déssemos uma conotação diferente a um ou outro por ser negro, aí é que eu acreditaria haver preconceito. [...] Eu, pessoalmente, nunca vejo a pessoa pela cor da pele, pela altura ou pela beleza — vejo pela energia, por aquilo que posso aprender ou ensinar. Para mim, é indiferente. (G1, 09:50)

A formulação inverte a lógica: marcar a raça seria o preconceito; ignorá-la, a isenção. Mas a não observação da cor, num rito que socializa o servidor na cultura da casa, apenas reproduz o "somos todos iguais" no próprio momento de entrada, deixando intacta a desigualdade que se recusa a nomear.

O rito de reforço – as premiações, homenagens e cerimônias – expõe o mesmo mecanismo em sua face mais visível. Para os servidores, a premiação neutra, num corpo majoritariamente branco, invisibiliza. S5 formula o princípio: “a inação, para mim, é uma forma de invisibilização” (16:24); e S3 mostra a aritmética do apagamento, pois, “por lógica percentual”, qualquer premiação, num tribunal branco, termina “contemplando majoritariamente brancos” (30:50). S1 oferece a evidência mais concreta, ao observar o protagonismo branco mesmo nos eventos de gênero:

> Eu cansei de ver, em vários eventos ligados à questão da mulher, à questão de gênero, majoritariamente mulheres brancas. [...] Mas como assim? 65% do tribunal é de pessoas negras. [...] Você vê o número pouquíssimo expressivo de mulheres negras ali [...]. A representação deveria ser ao contrário, deveria ter muito mais mulheres negras ali do que mulheres brancas. (S1, 48:30)

O rito que se pretende neutro fotografa, no entanto, a branquitude. E, mais uma vez, a gestão lê a mesma cena como mérito: os servidores são contemplados “pelo sucesso, independentemente da cor” (G2, 10:41), “pelo trabalho desenvolvido” (G6, 17:59), “independentemente de o servidor ser branco ou preto” (G7, 18:57). G1 chega a contestar a própria premissa da pergunta, afirmando que reconhecer invisibilização “teria que partir da premissa” de que há preconceito, o que nega (09:18). A premiação cega à cor, num quadro desigual, não é neutra: reproduz o padrão que diz ignorar (Almeida, 2019).

Nem toda a leitura servidora, contudo, é simples. S6 introduz uma tensão ausente das demais entrevistas – a de que a própria visibilidade racial pode voltar-se contra quem pretende valorizar:

> Ao aumentar a frequência desse tipo de evento, você também segrega — é uma valorização que segrega. Acho que nessas comissões deveria colocar também pessoas pretas [...], ter um percentual de pessoas pretas. (S6, 42:35)

O duplo vínculo é preciso: a visibilidade que reconhece pode também marcar e isolar, convertendo-se em tokenismo. S6 o resolve, ainda assim, em favor da ação estrutural – a presença de pessoas pretas nas comissões, nos moldes da política de gênero induzida pelo CNJ – distinguindo a valorização que redistribui daquela que apenas exibe. É a mesma distinção, no plano dos ritos, que S5 formulara a respeito dos Heróis: entre representar e ter poder.

O polo gestor, por fim, exibe nesta categoria o seu gradiente mais amplo. Em um extremo, a complacência: G2 declina propor qualquer coisa, pois considera o que já se faz “extremamente suficiente” (11:28), e G1 localiza o preconceito no indivíduo que o tem “enraizado em si” (10:39), eximindo a instituição. No outro, a autocrítica e o letramento: G4 reconhece que, apesar das cotas, ainda entram “muito poucos negros” e que a instituição “pode agregar muito mais” (12:45); e G7 relata que um curso de combate ao racismo mudou o seu

olhar "inclusive nos nas rotinas que executo" (34:17), ao mesmo tempo que admite, autocrítico, faltar ao Tribunal uma "política afirmativa permanente" (17:43). Esse gradiente, e as propostas de pertencimento que dele emergem, são desenvolvidos nas Seções 4.3 e 4.6.

Vista em conjunto, a categoria Ritos confirma o padrão no plano da prática e o especifica. Onde os Tabus mostravam o silêncio, os Ritos mostram a ação, mas uma ação performática, induzida de fora, pontual, sustentada pelos próprios racializados e detida na conversa que não se converte em mudança. E os dois ritos que se pretendem neutros, o de integração e o de reforço, reencenam no comportamento a mesma cegueira racial que os Mitos afirmam como crença e os Tabus protegem como silêncio, lida pela gestão como harmonia e mérito, e pelos servidores como invisibilização. Ao mesmo tempo, é aqui que o polo gestor mais se diferencia, alcançando, em alguns casos, um letramento que toca a própria prática decisória. Encerrado o exame do plano comportamental, a exposição passa à categoria macro dos artefatos físicos, em que a instituição inscreve sua posição em Normas e Símbolos.

4.2.6 Normas (C06): a norma externa e o hiato entre o formal e o efetivo

A categoria Normas reúne as regras escritas – resoluções, portarias, códigos de conduta, critérios de progressão e sanções – que definem o comportamento esperado, aceito e sancionado pela organização. É a primeira categoria do plano físico e materializa, de modo formal, a posição institucional sobre a questão racial. Sua distribuição é novamente próxima da simetria: 18,1% das ocorrências entre os gestores e 15,4% entre os servidores (Quadro 6). A pergunta que a categoria coloca é direta: a instituição inscreve em suas regras uma posição antirracista? A resposta desloca, de modo significativo, os termos da análise, pois é aqui que os dois polos mais se aproximam, não na avaliação, mas na descrição dos fatos.

O primeiro achado é que a norma existe, mas é externa. O aparato normativo que trata da questão racial é o do Conselho Nacional de Justiça – o protocolo de equidade racial, a resolução sobre assédio e discriminação, as cotas de ingresso – e não uma produção própria do Tribunal. S1 o formula com precisão: reconhece "esse protocolo do CNJ" e a comissão de enfrentamento ao assédio, mas, quanto à "normatização interna ao tribunal", afirma "não tenho conhecimento" (58:03). A gestão confirma o quadro: o instrumento que se invoca é a comissão de assédio, que, nas palavras de G1, apenas "resvala" em "qualquer tipo de discriminação" (11:25) – não há instrumento racialmente dedicado, apenas um genérico que a tangencia; e G6 e G7 localizam o normativo no CNJ e na comissão, sem identificar norma interna específica.

Do lado dos servidores, esse desconhecimento assume uma forma recorrente e reveladora: presume-se que a norma exista, mas não se a conhece – e a lacuna é atribuída a si mesmo. “A falha é minha”, diz S2 (14:33); “sei que tem, mas não conheço”, repete S3 (37:42); “me sinto mal porque é capaz de ter, e eu não saber”, confessa S4 (26:57). Essa autoculpabilização desloca para o servidor a responsabilidade por uma opacidade que é institucional, motivo transversal retomado na Seção 4.4. E revela um limiar de percepção, como observa S2, “se fosse alguma coisa explícita, eu talvez saberia” (15:10), apenas o racismo explícito seria reconhecível, ao passo que o racismo institucional, que opera sem nomeação (Almeida, 2019; Bento, 2022), permanece abaixo desse limiar.

O segundo achado recai sobre os critérios de progressão, e aqui a convergência factual é ampla: as normas de carreira não adotam qualquer critério de equidade racial. Os servidores afirmam que a progressão opera “como se todos fossem da mesma cor” (S6, 46:14) e os gestores confirmam, lendo a ausência de recorte como igualdade: os critérios são “iguais para todos” (G1, 11:50), “todos são iguais” (G3, 24:44). A divergência está, mais uma vez, na leitura. S3 oferece a formulação mais aguda dessa diferença:

> A promoção na carreira não considera equidade racial — e falo da promoção prevista em lei, que é igual pra todo mundo. [...] O tribunal ainda está na fase do “deixa eu mostrar que aqui tem negros”, mas não passou para a fase do “deixa eu dar as oportunidades para os negros”. (S3, 38:24)

A igualdade formal – “igual pra todo mundo” – mascara a ausência de equidade substantiva (Almeida, 2019), e a distinção entre a “fase de mostrar” e a “fase de oportunizar” nomeia com exatidão a diferença, já identificada nos Heróis e nos Ritos, entre a representatividade-vitrine e a redistribuição de poder. S5 acrescenta o mecanismo: além da progressão automática, por lei, há uma “ascensão impulsionada”, discricionária, dependente das lideranças, que reproduz o padrão a menos que se aja deliberadamente. E ainda vai além ao afirmar que se houver de ser criada uma política afirmativa de gênero, que se considerem as mulheres negras – “senão sobem só as mulheres brancas” (20:02), observação que reintroduz o recorte interseccional.

É notável que a própria gestão confirme a lacuna em relação às oportunidades internas, nas nomeações discricionárias: G7 distingue com precisão o ingresso, onde há cotas, da ascensão interna, para a qual, quanto a critérios de equidade racial, “eu desconheço” (24:43).

O mesmo se passa com as sanções: não há instrumento racial específico, e ambos os polos o registram. G1 admite que “não existe sanção específica para preconceito racial”, remetendo ao código de ética genérico (12:11), e G2 considera que a comissão de ética, que “se refere a tudo”, é “suficiente” (13:28). Os servidores, por sua vez, desconhecem se tais sanções

existem. A convergência sobre o fato, a inexistência de norma racial dedicada, é, portanto, quase completa; o que separa os polos é a avaliação: para a gestão complacente, a ausência não é problema; para os servidores, é a medida do silêncio normativo.

É no terceiro achado, porém, que a categoria produz seu resultado mais expressivo: a distância entre a presença formal da norma e a sua aplicação efetiva. E, pela primeira vez no *corpus*, servidores e gestores convergem também no diagnóstico. Do lado servidor, S5 sustenta que a norma "fica no campo da preocupação e da literalidade" e "não sai disso" (19:02). Do lado gestor, G6 formula a mesma tese com todas as letras:

> Acredito que não é falta de norma — a comissão que trata do assunto, os normativos do CNJ, hoje são bem claros. O que falta não é norma; o que falta é prática e conhecimento [...]. Não adianta fazer mil normas e as coisas não acontecerem. (G6, 24:03)

A convergência é significativa: o problema não estaria no texto, mas na sua efetivação. Ela é reforçada por uma admissão candente de G3, que reconhece haver comitês e comissões criados "somente para pontuar no prêmio CNJ de Qualidade" (23:04) – a conformidade performática já identificada nos Ritos, agora confessada, de dentro da gestão, a respeito das próprias estruturas normativas. A norma, como o rito, pode existir na forma de cumprimento sem efeito. Note-se, contudo, que essa convergência diagnóstica convive com a complacência de parte do polo gestor: para G3, já há "normas até demais" e não caberia "criar mais" (30:37) — leitura que, ao alegar excesso, dispensa a instituição de suprir a lacuna que os servidores apontam.

O plano propositivo divide-se por ênfase, mas volta a convergir em seu ponto mais alto. Os servidores propõem normas redistributivas: cotas "para oportunidades na carreira" (S3, 41:21), uma política interna de acesso a cargos de liderança (S7, 42:31) e a construção de um protocolo próprio, participativo e com indicadores – "vamos fazer o nosso", propõe S1 (01:24:26). E o polo gestor de maior letramento vai ao encontro dessa demanda: G4 afirma haver "maturidade para elaborar" portarias e resoluções (20:53) e que "não adianta ter só a comissão", sendo o enfrentamento um "dever de todos" os gestores (25:17); G6 propõe um plano de ação com metas e responsáveis (31:08); e G7 formula a proposta mais afirmativa de todo o polo gestor:

> Do mesmo jeito que existem as cotas de ingresso no concurso, [poderíamos] possibilitar que alguns cargos também sejam ocupados observando a equidade racial [...]. Que a gente não fique em narrativas, em discurso, apenas discurso de combate ao racismo, porque esse é um espaço de fala muito confortável. Mas que a gente crie ações mais afirmativas, no sentido de possibilitar que pessoas negras ocupem efetivamente cargos de liderança. (G7, 26:18)

A proposta de G7, ação afirmativa na ascensão, e não apenas no ingresso, tomando por modelo a política de equidade de gênero que atribui à ministra Carmen Lúcia, com a autocrítica ao "discurso confortável" que se detém "em narrativas", é a posição gestora mais próxima da reivindicação dos servidores por redistribuição de poder (S3, S5, S7). É, no registro da norma, a versão gestora do "reflexão sem ação" formulado nos Ritos, agora convertida em proposição. Esse encontro, no ápice do gradiente gestor, é desenvolvido na Seção 4.3, e as proposições normativas, consolidadas na Seção 4.6.

Vista em conjunto, a categoria Normas modifica o desenho traçado pelas categorias verbais. No plano das regras, os dois polos convergem nos fatos, a norma interna específica inexiste, o aparato é do CNJ, a progressão é neutra em relação à raça, a sanção é genérica, e, no ponto mais notável, convergem também no diagnóstico da norma sem aplicação, partilhado por S5 e G6. O que ainda os separa não é a descrição, mas a conclusão: o polo complacente lê a ausência como "normas até demais", enquanto os servidores e o polo gestor de letramento a leem como o hiato entre o que está escrito e o que se cumpre. É a maior aproximação entre os dois grupos em todo o *corpus*, não um acordo, mas um diagnóstico comum com conclusões divergentes. Resta examinar a última categoria, em que a instituição inscreve sua posição não em regras, mas em imagens, objetos e espaços: os Símbolos.

4.2.7 Símbolos (C07): a branquitude do espaço e a diversidade de vitrine

A categoria Símbolos reúne os objetos, imagens, disposições espaciais e elementos visuais que carregam significado e disseminam a cultura organizacional – quadros, galerias, murais, identidade visual, nomes de espaços. É a última das sete categorias e a mais material das inscrições: o símbolo é o que se vê todos os dias. Sua distribuição, à semelhança dos Tabus, é dominada pelos servidores: 14,6% das ocorrências entre os gestores e 16,4% entre os servidores (Quadro 6). Aqui, o pacto narcísico da branquitude (Bento, 2022) deixa de ser abstração e ganha parede: o ambiente visual da instituição materializa, no espaço, quem é reconhecido e quem não é.

O símbolo canônico são a galeria de autoridades e as fotos de servidores expostas na entrada do Tribunal. S5 a descreve como um painel de juízes, desembargadores e servidores em que, ao olhar, lhe vêm "pouquíssimas pessoas negras", "coisa de dedos de uma mão", e conclui que, por toda a história do Tribunal, "não se deu esse lugar de poder e de autoridade à pessoa negra" (11:30). S7 leva a observação ao limite, ao notar que a própria técnica de exposição apaga a cor das figuras:

> No hall de entrada do plenário há figuras de pessoas distintas do tribunal; se houver negro, não dá para perceber [...]: é um blindex, e todas as imagens estão em tons de cinza claro para branco [...]. Se há algum negro ali, foi embranquecido por essa técnica — não dá para distinguir a cor. (S7, 23:18)

O dado é contundente: o aparato material do símbolo executa, no registro cromático, o mesmo apagamento que a memória executa na narrativa. E a única figura negra que S7 localiza, a imagem de uma servidora num totem, "nem pertence mais ao TRE de Sergipe", presença que é, também, ausência. Não por acaso, é justamente essa imagem, a foto ou o totem de uma servidora negra na entrada, o único símbolo positivo que reaparece nas entrevistas: S1, S2, S4 e S6 recordam-na, e S1 destaca que ali há alguém "duplamente representativo", uma mulher preta (01:12:30). Mas a singularidade da lembrança é a medida da sub-representação: a imagem que todos recordam, por ser a única, é a exceção que confirma a regra.

Sobre esse fundo, emerge a distinção mais fina da categoria, na qual os dois polos convergem quanto ao fato: a comunicação da instituição é diversa; a sua realidade, não. Os servidores reconhecem o avanço, a presença negra em cartazes e matérias, que, segundo S1, "deixou de ser algo perto de zero" (01:07:25), e os vídeos recentes nas redes, que S6 vê protagonizados por pessoas negras. E os gestores o afirmam com ênfase: para G1, os materiais mostram "branco, índio, negro" (12:58); para G6, o Tribunal deve ser "a cara da sociedade" (26:49). O ponto, porém, é o contraste que só os servidores nomeiam. S5 o formula com precisão: o hall de entrada é o "retrato fiel do que existe ou existiu", ao passo que, na divulgação, o Tribunal "faz bem" a diversidade, "o que me pega é que isso não se materializa na realidade" (23:36). A diversidade habita a vitrine da comunicação, não o corpo do poder; e S7 confirma que a desproporção persiste "sobretudo nos cargos de liderança" (36:45). É a versão-símbolo da representatividade sem poder já identificada nos Heróis: a cor que se mostra, mas não se detém. S5, ainda assim, recusa o determinismo, o Tribunal "não pode deitar em berço esplêndido" e pode agir internamente.

Onde não há sequer imagem, nas paredes austeras, nos quadros abstratos, nos fóruns que levam nomes de juristas brancos, a própria ausência é o dado. E S3 oferece a chave interpretativa da categoria:

> Esses espaços eu acho que são bem neutros, mesmo. E aí, na neutralidade, a gente termina favorecendo uma identificação mais branca, justamente pela ausência de uma identificação negra. Os espaços são todos muito neutros, então não existe a identificação, justamente por causa dessa neutralidade. (S3, 45:57)

A neutralidade não é neutra. Numa instituição cujo poder é branco, a ausência de marcadores negros não é ausência de raça: é a branquitude operando como norma invisível (Bento, 2022; Almeida, 2019). A parede vazia identifica o branco por omissão. Os gestores

confirmam a neutralidade – os espaços são "neutros", "estéticos" (G6, 27:53) – mas a leem como não-problema: G3 "não faria essa ênfase" (34:02), e G1, ao dizer dos poucos homenageados que "nem sei qual a cor ou raça" deles (13:57), ilustra a indiferença à cor que não percebe que a ausência de nomes negros é, ela mesma, o fato.

É também nesta categoria que o gradiente do polo gestor volta a se manifestar. Em um extremo, a diversidade de vitrine serve de álibi: G2 responde à pergunta sobre novos símbolos com uma única palavra – "Respeito" (16:25) – e assegura, sem exemplo, que "pode ter certeza" de que negros já foram homenageados (15:48); e a desatenção é reveladora, quando G5 se declara "completamente desligado em relação à decoração" (42:31) – a diversidade passa despercebida a quem não é o seu alvo. No outro extremo, o reconhecimento e a proposta: G4 admite que o Tribunal "ainda não adentrou essa seara" e sugere nomear espaços para além das autoridades falecidas (23:07); G3 propõe painéis sobre a história do movimento negro, resgatando a figura de João Mulungu, liderança negra da história de Sergipe (35:01); e G7 faz a admissão mais franca do polo gestor:

> Honestamente, lamentavelmente, acho que não temos, dentro do tribunal, símbolos que representem a cultura negra. Não me recordo [...], mas nada me chamou a atenção. (G7, 27:37)

G7 não naturaliza a ausência, lamenta-a, e propõe uma imagem permanente no site e "um espaço de acolhimento, de efetiva homenagem à cultura negra", destinado a "tirar o negro da condição de sub-representação" (34:17), invocando o efeito pedagógico da "memória visual". É, mais uma vez, a posição gestora mais próxima da reivindicação dos servidores. E as proposições convergem entre os polos, obras de arte e elementos da religiosidade afro-brasileira (S2, S3, S7), painéis do movimento negro (G3), um espaço de reverência à cultura negra (G7), todas retomadas na Seção 4.6.

Vista em conjunto, a categoria Símbolos confirma o padrão no plano do visível e o materializa: os símbolos permanentes do poder inscrevem a branquitude; a diversidade fica confinada à vitrine da comunicação; e o espaço neutro opera como norma branca. É a contraface espacial dos Tabus, as duas categorias em que a voz do servidor predomina: se o Tabu é o racismo que não se diz, o Símbolo é o racismo que se vê, ou, mais exatamente, a branquitude que se vê e a negritude que não se vê.

Com os Símbolos encerra-se a análise categoria a categoria dos sete artefatos (Seção 4.2). Dois achados transversais organizam o que se segue. O primeiro é a leitura especular: em quase todas as categorias, o mesmo fenômeno é lido pela gestão como harmonia e mérito e pelos servidores como exclusão e silêncio, com a exceção notável das Normas, em que os dois polos convergiram num diagnóstico comum. O segundo, presente do início ao fim, é a

heterogeneidade interna do polo gestor, da negação categórica de alguns ao letramento de outros, que alcançam o próprio diagnóstico e as demandas dos servidores. É essa heterogeneidade, repetidamente assinalada e reservada para o momento oportuno, que a próxima seção toma como objeto, examinando o gradiente que vai da recusa ao reconhecimento no interior da gestão.

4.3 O GRADIENTE DO POLO GESTOR

A análise categorial tratou os gestores como um dos dois polos do confronto, procedimento indispensável à leitura comparada, mas que oculta uma heterogeneidade interna aflorada em quase todas as categorias e reservada, a cada passo, para este momento. O polo gestor não é um bloco homogêneo, suas posições distribuem-se ao longo de um gradiente que vai da negação categórica do problema a um letramento que alcança o próprio diagnóstico e as demandas dos servidores. Duas ressalvas orientam a exposição. A primeira é que se trata de um contínuo, e não de uma tipologia: os sete gestores não se alojam em compartimentos estanques, e alguns situam-se nas transições. A segunda é que cada posição sintetiza as falas de um mesmo gestor ao longo das sete categorias; um mesmo sujeito pode, por isso, comparecer em pontos distintos conforme o artefato, e a localização que aqui se propõe reflete a sua tendência dominante.

O gradiente importa porque reenquadra o objeto. Se o polo gestor fosse uniforme, o racismo institucional se apresentaria como uma mentalidade compartilhada; o gradiente revela, em vez disso, uma distribuição de posições, e, em seu extremo, posições que não apenas reconhecem o estrutural, mas propõem redistribuir o poder. Duas consequências decorrem daí. A leitura especular examinada na Seção 4.2 não é homogênea, firma-se no polo da negação, em que a gestão lê harmonia e mérito, e dissolve-se no polo do letramento, em que a leitura gestora converge com a dos servidores, como as Normas já haviam antecipado. E o gradiente expõe as alavancas da mudança, pois é o próprio polo do letramento que credita à formação e à reflexividade a inflexão de sua percepção. Examinam-se, a seguir, as três regiões do contínuo.

4.3.1 A negação e a complacência

Na extremidade inicial do gradiente estão G1 e G2, para quem não há problema a enfrentar. G1 sustenta uma negação ativa, contesta a própria premissa das perguntas – reconhecer invisibilização “teria que partir da premissa” de que há preconceito, o que ele nega (09:18) – e mobiliza o argumento do efeito reverso, segundo o qual marcar a raça é que seria a

discriminação – “vejo pela energia, não pela cor”; para ele, a raça é “indiferente”. O racismo, quando admitido, é localizado no indivíduo que o traz “enraizado em si” (10:39), nunca na estrutura, e a proposição de melhorias é delegada à comissão. É o pacto narcísico da branquitude (Bento, 2022) em sua forma mais fechada, a negação protege a posição, e a cegueira racial se apresenta como virtude.

G2 ocupa a mesma região por via passiva, a da complacência. Onde G1 argumenta, G2 assegura. Os canais já existem, surgindo demanda, o tribunal “não teria nenhuma regra diferente”, a comissão de ética “se refere a tudo” e é “suficiente”, as campanhas são diversas “sem diferenciação”, e, à pergunta sobre novos símbolos, responde em uma palavra: “Respeito”. Sua fórmula – “o respeito independe de cor” – condensa a cegueira racial: a suficiência do existente dispensa qualquer mudança. Em G1 e G2, a ausência de um problema racial é lida como prova de harmonia; é a região em que a leitura especular se manifesta com maior força, a harmonia da gestão contraposta ao silêncio dos servidores.

4.3.2 A ambivalência

Um passo adiante no gradiente, a negação começa a fissurar-se, não em reconhecimento, mas em contradição. G3 e G4 sustentam, numa mesma entrevista, a negação – cega para a raça – de um problema presente e admissões francas que a desmentem. G3 afirma que “todos são iguais, independentemente de cor” e julga haver “normas até demais”, nada havendo a criar – o registro complacente. Mas o mesmo G3 admite que, anos atrás, “estaríamos ilhados”, em situação que chama de “apartheid” (36:54) – uma exclusão passada que G1 e G2 jamais concedem, e, de modo ainda mais revelador, confessa que comitês e comissões são criados para métricas externas:

> Há comitês e comissões até demais; quando se olha quantas reuniões há no ano, às vezes há muitas, criadas somente para pontuar no prêmio CNJ de Qualidade, e agora no TSE também. (G3, 23:04)

A confissão é decisiva para toda a análise: a conformidade performática identificada nos Ritos e nas Normas é aqui admitida de dentro da gestão e aplicada às próprias estruturas que a instituição apresenta como resposta. A ambivalência de G3 não é incoerência, mas a forma da zona de transição: o presente é negado, o passado admitido; a estrutura, defendida, e o seu vazio, confessado. E é o mesmo G3 quem oferece uma das propostas simbólicas mais concretas do polo: painéis sobre a história do movimento negro, resgatando a figura de João Mulungu (35:01), gesto que já se inclina para a região seguinte.

G4 percorre arco semelhante, porém mais deslocado para o engajamento. Conserva momentos de cegueira racial (“não vejo discriminação”, “todos somos iguais”), mas suas admissões são mais sistemáticas: antes do CNJ, havia vítimas de racismo e assédio e “nada acontecia” (10:39); há “servidores do sistema” que ascenderam por vínculo político (07:47); quanto a critérios raciais, o tribunal “ainda engatinha” (18:24); e, apesar das cotas, ainda entram “muito poucos negros” (15:05). Decisivamente, G4 não se detém na admissão, afirma que a administração tem “maturidade para elaborar” portarias e resoluções (20:53) e que o enfrentamento é “um dever de todos” os gestores, não algo a “deixar só para a comissão” (25:17). Onde a ambivalência de G3 oscila, a de G4 resolve-se em direção à ação – o limiar do letramento.

4.3.3 A reflexividade e o letramento

Na extremidade final do gradiente, a negação cede lugar ao reconhecimento, mas esse reconhecimento assume formas distintas, e o seu caso mais incipiente é instrutivo. G5 não percebe, ele próprio, o racismo institucional: declara “ainda não verifiquei” e “não o verifico” dentro do tribunal, lendo a ascensão funcional como mérito. Dois movimentos, porém, o situam, ainda que tenuemente, nesta região. Ele reconhece o racismo na sociedade sem atenuações (“existe muita discriminação ainda”) e sua memória afetiva tem no centro figuras negras. Sobretudo, realiza um gesto reflexivo raro no polo, cede a autoridade epistêmica ao pesquisador negro:

> A gente não pensou nisso porque ainda não se preocupou com isso; você, com o seu olhar, tem mais facilidade de me mostrar do que eu de enxergar nesse universo. (G5, 31:14)

O gesto é significativo para além de G5. Admitir que o sujeito racializado enxerga o que o gestor não vê é romper a dimensão epistêmica do pacto narcísico, a presunção da branquitude de saber (Bento, 2022). A reflexividade de G5 antecede a sua percepção, ele ainda não vê o racismo institucional, mas reconhece que o seu não-ver é um limite de sua posição, e não uma prova de ausência. É o letramento em seu primeiro movimento: a abertura, antes do conteúdo.

G6 fornece o conteúdo. O seu é o registro da leitura autocrítica, a leitura de uma autora negra fê-lo reconhecer expressões racistas que empregava “sem saber” – o letramento que se volta sobre o próprio sujeito. Dela extrai um princípio – a instituição deve “espelhar a sociedade”, e o servidor negro há de sentir “eu pertenço” (16:40), e um diagnóstico que, como mostraram as Normas, encontra o do servidor S5: “não é falta de norma”; falta “prática e conhecimento”, pois “não adianta mil normas se as coisas não acontecem” (24:03). E o converte

em proposta gerencial, um plano de ação com metas, prazos e responsáveis (31:08). G6 ainda carrega uma ressalva meritocrática, qual seja: a representatividade "desde que" presentes as habilidades técnicas.

G7 ocupa o polo extremo do gradiente. Nomeia o "racismo estrutural" sem eufemismo e distingue com precisão o que o tribunal trata como resolvido – o ingresso, com cotas – do que deixa intocado – a ascensão interna, sem qualquer critério racial. Dessa distinção extrai a proposta mais afirmativa do polo, modelada num precedente já existente:

> Houve a ministra Carmen Lúcia, que defendeu, como política do biênio dela, a equidade de gênero [...]. A coisa não acontece de forma natural [...]: se quisermos enfrentar o racismo estrutural, temos de ter políticas afirmativas, no sentido de obrigar que a ascensão a cargos de gestão seja direcionada, em alguma medida, também a pessoas negras. (G7, 10:39)

Dois traços marcam a posição de G7 como contra hegemônica. O primeiro é o caráter redistributivo da proposta: ação afirmativa na ascensão a cargos de gestão, ou seja, a própria demanda dos servidores (S3, S5, S7). O segundo é a autocrítica que alcança a sua própria prática: um curso de combate ao racismo, diz ele, mudou o seu olhar "inclusive em suas rotinas de atividades laborais" que faz (34:17), e ele denuncia o "discurso confortável" que se detém "em narrativas" – a versão gestora do "reflexão sem ação" formulado pelos servidores. G7 não apenas reconhece a estrutura; implica-se nela e propõe alterá-la. É o ponto em que o polo gestor se torna, no diagnóstico e na demanda, indistinguível do polo servidor.

Tomado em conjunto, o gradiente reorganiza a leitura do capítulo. A leitura especular da Seção 4.2 é real, mas não é uma propriedade do gestor enquanto tal, é uma propriedade da extremidade inicial do gradiente. À medida que se caminha de G1 e G2 até G7, a harmonia da gestão cede à ambivalência e, depois, a um diagnóstico que converge com o dos servidores, até coincidir com ele no polo extremo. A distância entre os dois grupos é, portanto, sobretudo a distância entre os servidores e a zona da negação; a zona do letramento a atravessa. Dois cuidados moderam a conclusão: o letramento é, até aqui, uma disposição individual, e não uma política institucional. A proposta de G7 é uma proposta, não uma norma, ponto retomado na Seção 4.6, e mesmo o polo extremo conserva resíduos meritocráticos, o que confirma tratar-se de um contínuo, e não de uma conversão.

O rendimento analítico do gradiente é, assim, duplo. No plano descritivo, mostra que o racismo institucional no TRE-SE se sustenta menos por uma vontade uniforme do que por uma distribuição de posições, dominada em uma ponta por uma negação que protege o pacto narcísico e aberta, na outra, por um letramento que encontra o diagnóstico dos servidores. No plano diagnóstico, expõe as alavancas: o polo do letramento credita a sua própria inflexão à

formação – cursos, leituras – e à reflexividade – o reconhecimento de que o sujeito racializado vê o que o gestor não vê, justamente os mecanismos que uma política antirracista mobilizaria. O gradiente, contudo, é apenas um dos eixos dos achados. Atravessando-o, e atravessando os dois polos, recorrem certos motivos que nem a análise categorial nem o gradiente capturam por inteiro: a autoculpabilização do servidor, o deslocamento da pauta racial para a de gênero, a conformidade ao CNJ e a tensão entre representar e ter poder. É a esses motivos transversais que se volta a próxima seção.

4.4 OS MOTIVOS TRANSVERSAIS

A análise categorial leu os artefatos um a um, e o gradiente leu o polo gestor ao longo de sua variação interna; ambos são cortes verticais do *corpus*. Mas o material guarda também fios horizontais, motivos que reaparecem através de várias categorias e, alguns deles, através dos dois polos, e que nem a leitura categorial nem a do gradiente isola, porque não coincidem com uma categoria nem com uma posição. Esta seção isola quatro desses motivos. Não são dados novos, mas novos arranjos dos dados já apresentados, recorrências que, vistas em conjunto, expõem os mecanismos pelos quais o racismo institucional se reproduz e se nomeia, ou deixa de se nomear.

São quatro. O primeiro é a autoculpabilização do servidor, que converte uma opacidade institucional em falha pessoal. O segundo é o deslocamento da pauta racial para a de gênero, versão da pauta da diversidade que a instituição já sabe responder. O terceiro é a conformidade externa, em que a ação existe para satisfazer o CNJ, e não uma convicção, tendendo por isso ao performático. O quarto é a distância entre representar e ter poder, fio que, atravessando os Heróis, os Ritos, os Símbolos e as Normas, condensa o achado central do capítulo. O primeiro é um motivo do polo servidor; o segundo e o terceiro cortam os dois polos; o quarto é o eixo sobre o qual gira toda a análise.

4.4.1 A autoculpabilização do servidor

Um gesto recorrente entre os servidores, diante daquilo que desconhecem da instituição – uma norma, um rito, um canal – é atribuir a si próprios a lacuna. Perguntada sobre normas internas, S2 responde “a falha é minha, por não conhecer” (14:33); S4, “me sinto mal porque é capaz de ter, e eu não saber” (26:57); e, sobre a identidade visual, acrescenta “não sou uma pessoa observadora” (32:21). Em todo o *corpus*, a fórmula “sei que tem, mas não conheço”

repete-se quase ao pé da letra. A autoinculpação é uma frase breve, mas realiza um trabalho analítico.

O que ela faz é inverter a direção da responsabilidade. O servidor não conhece a norma antirracista interna porque, como mostraram as Normas, não há norma interna específica, apenas o aparato externo do CNJ; a opacidade é institucional. Mas o servidor a lê como desatenção própria. Essa inversão é, ela mesma, um efeito do racismo que o estudo examina: é o silêncio institucional dos Tabus internalizado como déficit pessoal. Articula-se com o limiar de percepção que S2 enuncia – "se fosse alguma coisa explícita, eu talvez saberia" (15:10) – em que o servidor supõe que um problema real seria visível e, não o vendo, duvida da própria atenção antes da opacidade da instituição. A autoculpabilização é, nesse sentido, a face subjetiva da naturalização do racismo institucional (Almeida, 2019): o que opera sem ser nomeado é vivido não como ausência da instituição, mas como falha do indivíduo.

4.4.2 O deslocamento da pauta racial para a de gênero

Um segundo motivo percorre os dois polos: sempre que a questão racial é levantada, o gênero comparece, como analogia, como precedente ou como substituto. A instituição, observam os entrevistados, enfrentou o gênero de modos como não enfrentou a raça: colocou mulheres em chefias de cartório quando o CNJ o pediu (S6), e a equidade de gênero tornou-se política institucional sob um precedente nomeado: a política do biênio que G7 atribui à ministra Carmen Lúcia. O gênero é, por assim dizer, a pergunta da diversidade que a instituição já sabe responder; a raça é remetida a ele.

Mas os servidores expõem o custo do deslocamento, que é interseccional. S5 o formula:

> Para que pessoas ascendam, racialmente falando, é necessário que isso seja feito voluntariamente [...]. Da mesma forma que o tribunal tem a preocupação de ascender mulheres à liderança, ele tem que ter com a questão racial; senão sobem só as mulheres brancas. (S5, 20:02)

A política de gênero, sem recorte racial, beneficia as mulheres brancas, a ascensão que promove reproduz, dentro do avanço de gênero, o padrão racial. S1 vira o mesmo nos ritos, ao notar que os eventos ligados à questão de gênero exibem "majoritariamente mulheres brancas", a despeito da maioria negra (48:30). O deslocamento para o gênero não é, portanto, neutro, permite à instituição encenar um compromisso com a diversidade enquanto deixa intocada a hierarquia racial, e a posição específica da mulher negra, duplamente sub-representada. O polo gestor confirma o deslocamento mesmo em seu ponto mais letrado, pois G6 e G7 recorrem à analogia de gênero justamente por ser o modelo disponível, e G5, que não percebe o racismo

institucional, diz do gênero “acho mais fácil ter posições” (39:30). O gênero é a pauta que a branquitude concede; a raça, a que ela desloca.

4.4.3 A conformidade externa e a ação sem substância

O terceiro motivo diz respeito ao porquê e ao como da ação institucional. Ao longo dos Ritos, das Normas e dos Símbolos, as ações que tocam a raça são atribuídas, pelos dois polos, à indução externa – o CNJ – e não a uma convicção institucional. “Antes não tinha” (S6); os eventos servem a “cumprir determinação” do CNJ (S6); os comitês foram “criados somente para pontuar no prêmio CNJ de Qualidade” (G3); as normas são “do CNJ” (S1). S4 condensa o diagnóstico:

> O nosso tribunal não tem uma política ou uma visão de que precise fazer esse enfrentamento [...]. Apesar de eu ter participado de cursos promovidos pelo órgão com essa temática, acredito que tenha sido mais por uma necessidade de atender a determinações do CNJ. (S4, 35:52)

A consequência de uma ação induzida de fora é que ela tende ao performático, satisfaz a métrica sem alterar a estrutura. É a “reflexão sem ação” que S5 nomeia, com o tribunal detido na conversa e no diagnóstico; é a norma sem ação em que S5 e G6 convergem – “não adianta mil normas se as coisas não acontecem” – é o “discurso confortável” que G7 denuncia. A conformidade e o performático são duas faces de um só motivo: uma ação que vem de fora e não chega ao dentro. É o que sustenta a leitura especular: o gestor vê a ação (o curso, a campanha, a comissão) como o problema resolvido; o servidor a vê como a aparência que dispensa a substância. E explica um paradoxo que as frequências colocam: os Ritos são a categoria mais frequente, aquela em que a instituição mais age, e ainda assim os servidores a leem como invisibilização, porque a ação abundante é justamente a induzida, a performática.

4.4.4 A representatividade sem poder

O quarto motivo é menos uma recorrência do que um eixo: é o fio sobre o qual convergem os três anteriores e as sete categorias. Ao longo do *corpus*, os servidores distinguem duas coisas que a instituição tende a confundir: ser mostrado e ter poder. Os Heróis abriram a distinção, com o panteão branco e a representatividade sem poder; os Ritos a aprofundaram, com a valorização que segrega e a premiação que exibe sem redistribuir; os Símbolos a materializaram, com a diversidade de vitrine, diversa na campanha e branca na galeria; e as

Normas nomearam o seu remédio, na diferença entre a fase de mostrar e a fase de oportunizar. S5 dá ao motivo a sua formulação mais aguda:

> Sem dúvida alguma, cargo de liderança, de poder e distribuição de funções: o tribunal teria que mudar para colocar, obrigatoriamente, pessoas negras. Para mim, representatividade sem poder é apenas distribuição de cor. (S5, 29:24)

A frase condensa o capítulo. A diversidade da instituição – real nas campanhas, nos eventos, na presença negra crescente da comunicação – é uma diversidade de representação, não de poder: mostra rostos negros onde não cede autoridade negra. E a distinção não é só dos servidores: é exatamente a distinção que o polo gestor de letramento alcança ao passar da representatividade à ação afirmativa na ascensão (G7), do mostrar ao redistribuir. O motivo unifica, assim, os dois eixos dos achados: a leitura especular, em que a gestão vê a representação como suficiente e os servidores a veem como insuficiente sem poder, e o gradiente, em que o polo do letramento cruza de uma leitura à outra. É, por fim, o critério que separa as duas famílias de proposições que o *corpus* produz, retomadas na síntese (Seção 4.6): as proposições dos servidores incidem sobre o poder e a redistribuição – cotas na ascensão, política de liderança – ao passo que as proposições dominantes dos gestores incidem sobre a comunicação e a sensibilização – campanhas, eventos, símbolos – a diferença entre oportunizar e mostrar.

Os quatro motivos, tomados em conjunto, descrevem o mecanismo que a análise categorial havia mostrado em fragmentos. O racismo institucional no TRE-SE opera, na leitura dos servidores, por um silêncio que o servidor internaliza como falha própria; por uma pauta da diversidade que a instituição canaliza para o gênero, a sua forma segura, deixando a raça – e a mulher negra – deslocadas; por uma ação induzida de fora e esvaziada de substância, abundante e, no entanto, performática; e por uma representação que mostra sem dar poder. Não são quatro problemas separados, mas quatro expressões de um só: uma instituição que aprendeu a parecer diversa sem se tornar, e cujos integrantes – servidores e gestores – leem essa aparência em sentidos opostos.

A análise, até aqui, apoiou-se em um único tipo de evidência – as percepções reunidas nas catorze entrevistas. Sua força é a profundidade; seu limite é que a percepção, por mais convergente, não equivale ao fato. Os motivos que os servidores nomeiam – o panteão branco, a diversidade de vitrine, a sub-representação nos cargos de poder – são afirmações sobre a composição material da instituição e sobre o seu aparato normativo, e tais afirmações podem ser confrontadas com dados externos às entrevistas.

4.5 TRIANGULAÇÃO

As seções anteriores percorreram os artefatos culturais (4.2), o gradiente do polo gestor (4.3) e os motivos transversais (4.4), sempre a partir da percepção dos sujeitos. A presente seção confronta essas percepções com duas ordens de evidência que lhes são externas – o aparato normativo e documental que rege a instituição com o registro da observação participante (APÊNDICE A), buscando estabelecer onde percepção, número e norma convergem, onde divergem e o que a divergência revela.

4.5.1 A composição do quadro efetivo: raça, gênero e a distribuição das posições de poder

Conforme o Quadro 1, o quadro de servidores efetivos em exercício no TRE-SE compõe-se de 219 pessoas, das quais 17 (7,8%) se autodeclaram pretas, 103 (47,0%) pardas e 99 (45,2%) brancas. Tomada a categoria agregada do IBGE, os negros – pretos e pardos somados – perfazem 120 pessoas, ou 54,8% do quadro. Lido em bloco, o dado sugeriria uma instituição que espelha, ou mesmo supera, a composição racial da sociedade sergipana e, nesse espelhamento, confirmaria o mito da democracia racial que a categoria Mitos (4.2.1) mostrou operante nas falas do polo gestor.

Essa paridade, contudo, é um efeito da agregação, e desfaz-se quando se observa não o quadro em bloco, mas a distribuição das pessoas pelos estratos de poder – quando se pergunta não *quantos* negros há, mas *onde* eles estão. Para tanto, adota-se o índice de representação, razão entre a participação de um grupo em um estrato e sua participação no quadro como um todo: valores acima de 1 indicam sobrerrepresentação; abaixo, sub-representação. Aplicado aos três estratos da hierarquia – o cargo em comissão (CJ), a função comissionada (FC) e a base sem função – o índice revela um gradiente nítido, sintetizado no Quadro 7.

Quadro 7 – Índice de representação racial por estrato funcional no TRE-SE

Grupo	CJ (n = 26)	FC (n = 163)	Base (n = 30)
Branco	53,8% (1,19)	44,8% (0,99)	40,0% (0,88)
Pardo	38,5% (0,82)	49,1% (1,04)	43,3% (0,92)
Preto	7,7% (0,99)	6,1% (0,79)	16,7% (2,15)
Negro (preto + pardo)	46,2% (0,84)	55,2% (1,01)	60,0% (1,09)

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela Seção de Dados Estatísticos (SEADE) do TRE-SE (cf. Quadro 1).

O gradiente é inequívoco. A branquitude decresce de modo contínuo do topo à base: sobrerrepresentada no cargo em comissão (índice 1,19), aproxima-se da proporção na função

comissionada (0,99) e torna-se sub-representada na base (0,88). O preto percorre o caminho inverso e mais acentuado: rarefeito na função comissionada (0,79), concentra-se na base, onde alcança mais que o dobro de sua participação no quadro (índice 2,15). O pardo incha no estrato intermediário (1,04) e rareia no topo (0,82). Metade do quadro é negra, mas essa metade se distribui de baixo para cima, em ordem decrescente de poder – e o agregado "negro" esconde que, na base, quem sobra é o preto (2,15), não o pardo (0,92). A cor não falta à instituição; falta no lugar onde se decide.

No topo comissionado, a leitura do segmento preto exige cautela: são apenas 2 os pretos entre os 26 ocupantes de cargo em comissão – número reduzido demais para sustentar índice, e agravado pela indisponibilidade da composição racial por nível de cargo, que impede verificar se essa presença alcança a alta cúpula (CJ-03 e CJ-04) ou se esgota nos níveis inferiores. O que o gradiente permite afirmar com segurança não está no topo, onde os números são pequenos, mas na sua forma de conjunto: a hierarquia ordena as cores, e o preto ocupa preferencialmente a sua base.

A esse quadro soma-se um registro da observação participante que o aprofunda. Partindo de uma leitura heteroidentificada dos ocupantes de cargos de gestão, não se reconhece entre eles o expressivo contingente pardo que a autodeclaração acusa. A observação sugere que parte dos dez pardos lotados no topo comissionado é socialmente lida como branca – o que implica que a branquitude efetiva das posições de poder é ainda superior aos 53,8% autodeclarados, e que a categoria pardo, no ápice, é precisamente onde opera a ambiguidade do embranquecimento. Não se trata de reclassificar indivíduos, a autodeclaração é o critério legal e metodológico adotado, mas de reconhecer, no plano estrutural, que a instabilidade da categoria parda é o que torna o dado agregado insuficiente e que valida, retrospectivamente, o recorte desta pesquisa nos servidores autodeclarados pretos, cuja racialização é menos porosa ao branqueamento.

O eixo de gênero reproduz, em chave própria, a mesma lógica de afunilamento. As mulheres são 43,8% do quadro, mas apenas 34,6% dos ocupantes de cargo em comissão (índice 0,79): sub-representadas no topo. O poder comissionado é, a um só tempo, mais branco e mais masculino do que o quadro que o sustenta.

O que os números desenham, a percepção dos servidores já havia nomeado. Interpelado sobre onde localizaria a discriminação na instituição, um servidor a situa não em atos, mas na própria arquitetura das posições:

> Acho que a discriminação se vê ao olhar a composição do organograma, as posições — perpassa muito pelas oportunidades de ocupar cargos de poder. Não vejo nada

> explícito de discriminação; penso mais nessa questão velada, silenciada. Perpassa muito pela ocupação de cargos de liderança — é o que, para mim, fica mais evidente dentro desse silêncio. (S7, 14:10)

O silêncio a que o servidor se refere é exatamente o que o índice torna audível: a discriminação que não se enuncia em ato inscreve-se na distribuição das cadeiras. É a tradução empírica da tese que atravessa todo o capítulo – a de que "representatividade sem poder é apenas distribuição de cor" (S5, 29:24) – agora ancorada não na fala, mas no organograma. A presença negra que a instituição exibe, a metade do quadro, os símbolos, as campanhas, não se converte em poder decisório; reduz-se, nos termos de Mbembe (2016), a um corpo visível e sem comando (Almeida, 2019).

Cumpre, por fim, explicitar um limite desta análise. Os dados oficiais não discriminaram o cruzamento entre raça e gênero no interior de cada estrato funcional, de modo que a sub-representação da mulher preta nas posições de poder – sugerida pela convergência entre o afunilamento racial e o de gênero – não pôde ser quantificada, permanecendo no plano da inferência e da observação. Tal lacuna não compromete o achado central, mas circunscreve seu alcance e aponta agenda para investigações futuras.

É contra esse pano de fundo – a distribuição desigual das posições, que a percepção nomeia e o número confirma – que se deve ler o aparato normativo e documental da instituição, objeto da seção seguinte.

4.5.2 O aparato normativo e documental: a norma externa e o silêncio interno

Se a composição do quadro mostra onde o poder se concentra, o aparato normativo e documental revela como a instituição regula – ou deixa de regular – a questão racial. O levantamento de vinte e oito documentos permite uma constatação de conjunto: o aparato especificamente racial que alcança o Tribunal é externo, originado no Conselho Nacional de Justiça; recente, concentrado entre 2024 e 2026; e movido a prêmio. Internamente, a raça comparece apenas de forma genérica, diluída ou sazonal. Quatro eixos sustentam essa leitura.

O primeiro eixo diz respeito à mobilidade na carreira, que se realiza em dois regimes distintos. A progressão e a promoção – regidas pela Resolução TSE nº 22.582/2007, que não menciona raça ou cor em nenhum de seus dispositivos – operam por interstício e avaliação de desempenho, mas funcionam, na prática, de modo largamente pró-forma, as avaliações tendem à complacência, e os servidores avançam nos padrões e classes de maneira relativamente automática, independentemente da cor (observação participante). Nesse regime, a inexistência de critério racial na norma tem efeito prático reduzido, pois nada de substantivo se decide ali.

A diferenciação racial não se produz na progressão, mas no outro regime de mobilidade, a nomeação discricionária para cargos em comissão e funções comissionadas, que nenhuma norma interna submete a critério de equidade racial e que é, precisamente, onde a composição examinada na subseção anterior revela a assimetria. É a esse regime discricionário que a percepção dos servidores se dirige:

> Eu acho que não consideram esses critérios de equidade racial, não. É feito como se todos fossem da mesma cor, sem considerar esse critério racial. (S6, 46:14)

Quando outro servidor relata não ter sido sequer designado substituto, escolha de livre nomeação da chefia (S7, 32:51), é dessa discricionariedade não regulada que se trata, e não da progressão automática. A cegueira à cor que de fato importa não é a da norma de progressão, mas a do espaço que as normas deixam sem regular: o da nomeação para o poder.

O segundo eixo é a ausência de norma interna específica. Internamente, o único instrumento que disciplina a discriminação é o Código de Ética (Resolução TRE-SE nº 120/2015), e ele é genérico: a palavra "racismo" não aparece nenhuma vez, e "raça" surge uma única vez, diluída em uma lista de dezesseis atributos protegidos (art. 10, IV), sem qualquer diagnóstico, meta ou medida afirmativa de recorte racial. O Plano de Condições e Metas da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação confirma o padrão no plano do planejamento: entre suas metas de periodicidade fixada figuram a Semana de Prevenção e Enfrentamento a Assédio e Discriminação e a Semana da Diversidade Religiosa, nenhuma delas de recorte propriamente racial. No plano normativo, portanto, a raça não dispõe de meta ou ação própria; comparece subsumida na pauta do assédio e da discriminação, nos termos da Resolução CNJ nº 351/2020, ou pela via da diversidade religiosa. Registre-se, contudo, que essa ausência no plano das metas convive com iniciativas recentes no plano da prática: nos dois últimos anos realizou-se, em novembro, um rito em alusão ao Dia da Consciência Negra, com palestras, e a edição de 2026 da Semana de Prevenção e Enfrentamento a Assédio e Discriminação passou a contemplar conteúdos específicos sobre raça. Tais ações, por serem recentes, pontuais e não inscritas como meta ou norma estável, confirmam antes que contradizem o padrão aqui descrito, e a elas a subseção 4.5.3 retornará. E a própria comissão, instituída pela Portaria TRE-SE nº 519/2024, ancora sua composição no critério de gênero, mas não traz critério de raça. Esse silêncio normativo interno é de tal ordem que os servidores o internalizam como falha própria:

> Não conheço nenhuma norma. Mas tenho certeza que tem, mas não conheço. A falha é minha, por não conhecer. (S2, 14:33)

O deslocamento da responsabilidade institucional para o indivíduo – “a falha é minha” – reencena, no registro da norma, a autoculpabilização analisada em 4.4.1: não é o servidor que desconhece a norma; é a norma racial interna que não existe para ser conhecida.

O terceiro eixo diz respeito ao deslocamento entre gênero e raça (4.4.2), cuja origem se documenta no arcabouço externo – porém de modo mais matizado do que uma simples ausência. A Resolução CNJ nº 351/2020 não é cega à raça: seu Anexo I, que fixa o conteúdo mínimo de formação, é substantivamente racial. Exige o estudo do Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) e da Lei nº 7.716/1989, e prevê, entre os conceitos a ensinar, o “Racismo: conceito, formas (individual, institucional e estrutural), e diferenças entre racismo e discriminação racial”, além da “injúria racial”; o Anexo II determina ainda “atenção ao racismo estrutural”. Vale dizer, a própria categoria que estrutura esta dissertação, o racismo estrutural (Almeida, 2019), está inscrita, nominalmente, na norma que o Tribunal é obrigado a observar. O deslocamento, portanto, não se dá no plano do conteúdo, mas no plano do que a norma torna vinculante. Quando passa da pedagogia à estrutura, à composição das comissões, a Resolução 351/2020 fixa como critério obrigatório a “diversidade de gênero, devendo [...] privilegiar mulheres ou pessoas da população LGBTQIA+” (art. 15, §3º, IV); a raça reaparece apenas de modo indireto, subsumida em “grupo vulnerabilizado”. É esse recorte – gênero no vínculo obrigatório, raça no conteúdo – que a instituição interna herda e acentua a sua comissão local (Portaria TRE-SE nº 519/2024), que ancora sua composição no gênero, e a formação interna, sob o título “Direitos Humanos, Gênero, Raça e Etnia”, aglutina a raça na tríade da Resolução CNJ nº 598/2024 em vez de mobilizar a profundidade que o Anexo I de 351/2020 já oferece. Registre-se, então, a ironia documental: não falta à instituição um modelo denso de tratamento da raça, ele existe, externo, detalhado e vinculado à formação obrigatória, a ponto de nomear o racismo estrutural; o que falta é sua conversão em norma e prática internas, onde o Código de Ética (Resolução TRE-SE nº 120/2015) não menciona “racismo” uma única vez.

O quarto eixo explicita por que esse aparato é recente e por que se move a prêmio. A Resolução CNJ nº 598/2024, de novembro de 2024, e citada por um dos gestores (cf. G7, 10:39), vincula a formação racial, em seu art. 2º, §1º, aos regulamentos do Prêmio CNJ de Qualidade. Esse vínculo não é retórico. O Indicador de Desempenho na Promoção da Equidade Racial (Iper), instituído pela Portaria CNJ nº 42/2024 e atualizado em 2025 e 2026, é um placar da composição. Seu art. 2º, IV, mede o percentual de servidores(as) negros(as) ocupantes de cargos de chefia, de cargos em comissão e de funções comissionadas, exatamente o estrato cujo déficit a subseção 4.5.1 documentou. E o Prêmio CNJ de Qualidade acopla esse placar a uma escada temporal reveladora. Em seu regulamento de 2024, a equidade racial não pontuava; no de 2025,

o Iper passou a valer até vinte pontos (art. 9º, XXVI); no de 2026-2027, consolidou-se em escala graduada (art. 9º, XX). Essa cronologia materializa, em norma, o "antes não tinha" que perpassa as entrevistas, e torna literal a confissão de um gestor de que comitês se montam "para pontuar no prêmio" (cf. G3 e G7, seção 4.3). Destarte, a ação racial ingressa na instituição pela porta do prêmio, como conformidade externa, e não como convicção. A percepção dos servidores registra com nitidez essa origem externa e recente:

> São eventos pontuais [...]. Existem algumas ações do CNJ — muitos eventos vêm em razão de cumprir determinação do Conselho Nacional de Justiça. Porque antes não tinha. (S6, 37:24)

"Porque antes não tinha": a formulação condensa os dois traços que a documentação comprova – a ação racial interna é recente e reativa à determinação do CNJ, não expressão de uma agenda institucional própria.

Vale deter-se no Iper – o Indicador de Desempenho na Promoção da Equidade Racial – pois ele condensa, sozinho, a natureza da divergência. O indicador não afere um aspecto, mas cerca de uma dúzia: da presença negra na magistratura e no quadro de servidores à sua presença nos cargos de chefia e comissão; da participação de negros em comitês e como palestrantes em eventos cuja temática não seja a racial à realização de eventos de sensibilização, campanhas, canais de denúncia e capacitações; e até à qualidade dos próprios registros raciais da instituição. Em outras palavras, o Conselho entrega ao Tribunal, pronto, tanto a forma de diagnosticar quanto o roteiro de uma atuação racialmente equitativa, e afere, item a item, exatamente as dimensões que esta pesquisa encontrou em déficit.

A arquitetura do indicador revela, ainda, o mecanismo da assimetria. O Iper reúne, numa única pontuação relativa, indicadores estruturais – a representação negra nos postos de decisão – e indicadores simbólicos e formativos – eventos, campanhas, canais e cursos – e a menção honrosa reserva-se às ações do mês da consciência negra. Sendo relativa a pontuação, é possível a um tribunal elevar seu escore, e com ele os pontos no Prêmio de Qualidade, atuando sobre os indicadores simbólicos, de baixo custo e resultado imediato, enquanto os estruturais, lentos e disputados, permanecem inertes. A conformidade descrita na subseção anterior ganha, assim, uma racionalidade precisa: é mais econômico realizar o evento do que redistribuir o poder. O placar recompensa o visível sem exigir o redistributivo – e é exatamente essa possibilidade que a composição medida em 4.5.1 revela consumada.

Em síntese, o aparato desenha um padrão nítido. De um lado, uma estrutura externa crescente e movida a prêmio, que chega a nomear o racismo estrutural e a medir a presença negra nas chefias; de outro, uma ordem interna em que a raça "resvala" para o genérico (o

Código de Ética), para o gênero (a comissão e a formação) e para o sazonal (a semana religiosa, os eventos de novembro). É esse hiato - entre o que a norma externa faculta e o que a instituição efetivamente pratica - que a triangulação final examinará como divergência produtiva.

4.5.3 Convergências, divergências e o que a divergência revela

A triangulação reúne, por fim, os fios das subseções anteriores. Três ordens de evidência: a percepção dos sujeitos (4.2 a 4.4), o aparato normativo e documental (4.5.2) e registro da observação participante, e permitem estabelecer onde as fontes convergem, onde divergem e o que a divergência, mais do que a convergência, revela.

A convergência é notável e incide sobre o achado central: quatro fontes, obtidas por métodos independentes, dizem o mesmo. A percepção dos servidores localiza a discriminação não em atos, mas na composição do organograma e no acesso desigual aos cargos de poder (S7, 14:10). A composição confirma-o em número: a branquitude sobrerrepresentada no cargo em comissão (índice 1,19) e o negro sub-representado ali (0,84) – ao passo que o preto se concentra na base (2,15), com a mulher igualmente afunilada no topo (0,79) (4.5.1). O aparato normativo mostra por quê: o único regime de mobilidade que de fato diferencia – a nomeação discricionária para o poder – é justamente o que nenhuma norma interna submete a critério racial (4.5.2), lacuna que a observação participante reencontra por dentro: inexistindo norma para a ascensão à gestão, o cargo fica aberto à influência política, o que ajuda a explicar a branquitude nesses postos. E a observação materializa a assimetria no espaço: no hall de entrada, a galeria permanente e nominada dos ex-presidentes é majoritariamente branca, enquanto a presença negra comparece efêmera – desbotada no blindex, reduzida a um totem de campanha ou, no caso da única servidora negra entre as figuras de destaque no vidro de exposição, exibida em posição baixa e encoberta por um vaso. Percepção, número, norma e espaço desenham a mesma figura: uma instituição que exibe a presença negra sem lhe conferir poder – a tradução, agora quádrupla, de que “representatividade sem poder é apenas distribuição de cor” (S5, 29:24).

Essa figura tem expressão precisa na fala de um servidor, que distingue com clareza o que a instituição mostra do que ela é:

> A entrada do hall é o retrato fiel do que existe ou existiu no tribunal. Já nas ações de divulgação — banners, comunicação — aí, sim, eles incluem: é diversificado racialmente [...]; o tribunal faz bem isso. O que me pega é que isso não se materializa na realidade existente ao longo dos anos. (S5, 23:36)

A observação participante confirma o diagnóstico: enquanto o site e as redes buscam mostrar a diversidade racial, o quadro real não o é – a mesma conformidade externa que rege os ritos, agora deslocada para a comunicação. A diversidade é para fora; a estrutura permanece dentro.

A observação participante acrescenta ainda duas inflexões que os demais métodos não alcançam. A primeira é a heteroidentificação: entre os ocupantes de cargos de gestão não se reconhece o contingente pardo que a autodeclaração acusa – visualiza-se apenas três servidores negros nesses cargos – o que sugere que a branquitude efetiva do topo excede a autodeclarada e que a categoria parda, no ápice, é onde opera o embranquecimento (4.5.1). A segunda é o deslocamento da raça para a religião: a única diversidade dotada de rito estável e anual – a Semana da Diversidade Religiosa – absorve a questão racial pela via da matriz afro, convertendo uma pauta de poder e redistribuição em uma pauta de convivência, que a ninguém contraria e nada redistribui; o próprio Centro de Memória do Tribunal já incorpora o recorte de gênero (o voto feminino), mas não o racial (4.4.2). Em ambos os casos opera o mecanismo que Carneiro (2005) descreve como neutralização: a agência negra é admitida apenas no registro em que não ameaça a estrutura.

É, porém, na divergência que reside o achado mais forte deste capítulo. Há um ponto em que as fontes não se confirmam, mas se contradizem – e a contradição é reveladora. De um lado, o aparato normativo externo não apenas existe como cresce, nomeia e premia exatamente aquilo que falta à instituição: a Resolução CNJ nº 351/2020 nomeia o racismo estrutural; o Iper mede a presença negra nas chefias; o Prêmio CNJ de Qualidade a recompensa; e o art. 3º da Resolução CNJ nº 203/2015 faculta aos órgãos instituir mecanismos de ação afirmativa "inclusive no provimento de cargos em comissão, funções comissionadas e programas de estágio" – isto é, precisamente no regime discricionário que esta pesquisa identificou como o *locus* da assimetria. De outro, a prática institucional, medida na composição, exibe o déficit intacto. O arcabouço para enfrentar a assimetria não é ausente: é disponível e não utilizado. Os próprios servidores intuem essa distância entre o que a norma faculta e o que a instituição faz:

> Especificamente questão de raça [...] existe um amparo legal pra isso [...]. Agora como funciona na prática, eu não sei. Eu nunca vi nenhuma situação assim em que isso se chegou a tentar trazer à tona [...]. Mas eu acho que falta de lei não é, não. (S1, 1:03:59)

"Falta de lei não é": o obstáculo não é normativo; é a não conversão da norma disponível em prática estrutural.

O que essa divergência revela exige precisão, para não incorrer nem no cinismo nem na complacência. Seria injusto negar o movimento: as ações dos últimos anos são reais. O Tribunal

instituiu semana e rito de consciência negra, ofereceu cursos de letramento racial, aderiu ao Prêmio, e parte de seus gestores demonstra reflexividade e disposição genuínas (4.3.3). Não se trata de encenação. Mas a triangulação permite localizá-lo com exatidão, e a observação participante lhe dá a medida. Esse movimento é, primeiro, externamente induzido: excetuada a Semana da Diversidade Religiosa, as ações raciais existem por exigência do CNJ, que cobra pontuação em temas raciais no Prêmio de Qualidade. É, segundo, raso de adesão: a observação registra que uma ação de sensibilização próxima ao 20 de novembro de 2025 reuniu não mais de vinte pessoas e que, na base, os cursos de equidade são por vezes recebidos como "fardo" ou como algo que "reforça a divisão" – cumpre-se sem convicção, quando não com resistência. E é, sobretudo, assimétrico quanto ao que move: avança com rapidez no registro simbólico e formativo e permanece inerte no registro estrutural – a nomeação para o poder, a composição do topo. Que a assimetria é estrutural, e não de mérito, a observação confirma por um duplo padrão: o servidor negro que alcança o destaque o faz com desempenho sistematicamente acima da média, ao passo que ascensões de servidores brancos são, por vezes, explicadas por vínculo político e mantidas a despeito de desempenho baixo. Ao negro, o mérito nunca basta sozinho; ao branco, por vezes, dispensa-se. E é justamente essa assimetria que a noção de racismo estrutural ilumina: a desigualdade racial não se reproduz aqui por má-fé individual, mas pela inércia de uma estrutura que absorve o gesto antirracista no plano em que ele não a altera (Almeida, 2019; Bento, 2022).

Daí a natureza produtiva da divergência: ela reposiciona o problema. Se o arcabouço existe e não é a sua ausência que trava a mudança, então o que a instituição precisa não é de uma norma nova, mas da decisão de operar a faculdade que já detém, de converter o que hoje reconhece e exibe em algo que redistribua. Esse deslocamento, do simbólico ao estrutural, do exibir ao oportunizar, é o que a distância medida neste capítulo torna, enfim, formulável. Não por acaso, é um servidor quem melhor o antecipa, ao observar que o Tribunal, embora seja um recorte da cultura racial brasileira, pode buscar internamente ações que o diferenciem dos demais (S5, 23:36). É o espaço dessa distância, entre o que a norma faculta e o que a prática realiza, que a seção propositiva a seguir se propõe a ocupar.

4.6 SÍNTESE DOS ACHADOS E CONSOLIDAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES

Esta seção encerra o capítulo com dupla função. De um lado, reúne em enunciado único os achados que as análises anteriores produziram por partes, de modo a tornar visível o desenho que a leitura categoria a categoria necessariamente fragmenta. De outro, consolida as

construções propositivas formuladas pelos próprios entrevistados, mobilizadas até aqui de modo disperso, ao final de cada categoria, e organiza-as segundo o objeto sobre o qual incidem. A consolidação não é acessória, são essas proposições a matéria-prima da seção propositiva, e é a sua distribuição que determina o desenho da intervenção proposta adiante.

4.6.1 Síntese dos achados

O corpus reuniu 373 trechos temáticos extraídos de 14 entrevistas, dos quais 372 foram codificados nas sete categorias de artefatos concretos derivadas do modelo de Machado (2004) adaptado por Nascimento et al. (2011). A distribuição das ocorrências entre os dois grupos revelou-se, em quase todas as categorias, próxima da simetria, o que exigiu, desde o início, deslocar a análise da frequência para o conteúdo: os dois polos falam das mesmas coisas, mas não dizem o mesmo sobre elas.

A análise categoria a categoria (4.2) desenhou um padrão consistente. Nos Mitos, a democracia racial e a meritocracia sustentam a afirmação de que o Tribunal não tem um problema racial. Nos Heróis, o panteão institucional é presente e branco, e a representatividade, quando existe, não alcança as posições de poder. Nos Tabus, o silêncio é dado percebido sobretudo por quem o vivencia, e o custo de rompê-lo recai sobre a vítima. Nas Estórias, a memória institucional apaga a trajetória negra. Nos Ritos, a ação existe, mas performática e induzida, e a neutralidade proclamada opera como invisibilização. Nas Normas, o aparato externo é abundante e a norma interna específica inexiste, produzindo hiato entre o formal e o efetivo. Nos Símbolos, a branquitude inscreve-se no espaço permanente e a diversidade fica confinada à vitrine da data comemorativa. O achado que atravessa as sete categorias é uma leitura especular: a gestão vê a representação como suficiente; os servidores a veem como insuficiente enquanto não tocar o poder.

O exame da heterogeneidade interna do polo gestor (4.3) impediu que essa leitura se convertesse em oposição em bloco. O que se identificou foi um gradiente, que caminha da negação e da complacência à ambivalência e, desta, à reflexividade e ao letramento, até coincidir, no polo extremo, com o diagnóstico dos servidores. A distância entre os grupos é, portanto, sobretudo a distância entre os servidores e a zona da negação. Dois cuidados moderaram a conclusão: o letramento é, até aqui, disposição individual, e não política institucional, e mesmo o polo extremo conserva resíduos meritocráticos.

Os motivos transversais (4.4) mostraram como o padrão se sustenta. A autoculpabilização faz o servidor imputar a si a explicação da própria desvantagem; o

deslocamento da pauta racial para a de gênero permite responder à pergunta sobre raça falando de outra coisa; a conformidade externa produz ação sem substância própria; e a representatividade sem poder converte a visibilidade em substituto da redistribuição.

A triangulação (4.5) submeteu essas percepções à prova de duas outras fontes. A composição do quadro efetivo confirmou o gradiente no plano do fato: a branquitude decresce continuamente do topo à base, e o déficit de representação negra concentra-se exatamente onde a designação é discricionária. O aparato normativo confirmou o hiato: a norma externa não apenas existe como faculta expressamente a ação afirmativa no provimento de cargos em comissão e funções comissionadas, e é essa faculdade que a instituição não exerce. Daí o enunciado que sintetiza o capítulo: o obstáculo não é a ausência de norma, mas a não conversão da norma disponível em prática estrutural. Move-se o visível; não se move a estrutura. É a inércia dessa estrutura, e não a má-fé individual, que reproduz a desigualdade racial no Tribunal (Almeida, 2019; Bento, 2022).

4.6.2 A distribuição das proposições e as duas famílias

Das 372 ocorrências codificadas, 112 receberam marcação de proposição, distribuídas de modo praticamente equivalente entre os grupos: 57 formuladas por servidores e 55 por gestores. O Quadro 8 apresenta a distribuição por categoria.

Quadro 8 – Distribuição das construções propositivas por categoria e por grupo

Código	Categoria	Servidores	Gestores	Total	%
C05	Ritos, rituais e cerimônias	12	13	25	22,3
C06	Normas	10	10	20	17,9
C07	Símbolos	9	7	16	14,3
C03	Tabus	7	8	15	13,4
C02	Heróis	8	6	14	12,5
C01	Mitos	5	6	11	9,8
C04	Estórias	6	5	11	9,8
—	**Total**	**57**	**55**	**112**	**100,0**

Fonte: elaborado pelo autor a partir da planilha de codificação (2026).

A distribuição confirma, no plano propositivo, o que a análise já indicara. As três categorias mais produtivas – Ritos, Normas e Símbolos – reúnem mais da metade das proposições e correspondem, precisamente, aos artefatos sobre os quais a instituição já dispõe de instrumentos: o calendário de eventos, o poder normativo interno e o espaço físico e digital.

As categorias em que a instituição menos age, Mitos e Estórias, são também aquelas em que menos se propõe. Quem propõe, propõe onde já enxerga alavanca.

O equilíbrio numérico entre os grupos, contudo, não deve ser confundido com equivalência substantiva, conforme se antecipou em 4.1.4. Aplicado às 112 proposições o critério do objeto sobre o qual incidem, o *corpus* separa-se em duas famílias nitidamente distintas.

A primeira reúne as proposições de natureza estrutural, assim consideradas as que incidem sobre a distribuição das posições de poder – cotas de ascensão, regras de designação para cargos em comissão e funções comissionadas, percentuais de composição – ou sobre a produção e o monitoramento do dado racial. São vinte, e a sua repartição é desigual: treze provêm dos servidores e sete dos gestores. Entre os servidores, elas percorrem seis dos sete entrevistados e reaparecem em categorias diversas, dos Heróis às Normas: S5 propõe que o Tribunal force institucionalmente a entrada de pessoas negras em cargos de poder (06:35) e, adiante, que altere obrigatoriamente a distribuição das lideranças (29:24); S3 propõe cotas para oportunidades na carreira e para a ocupação de cargos e funções (41:21); S7 formula a proposição em três tempos, do sistema de cotas no acesso (05:34) às normas que ampliem a oportunidade de liderança (34:36) e à política interna institucionalizada que gere efeito de espelho (42:31); S6 propõe critério de igualdade racial na redistribuição dos cargos (08:32) e percentual de pessoas pretas nas comissões (42:35); S1 propõe que a própria formação de gestores contemple a promoção de pessoas negras a postos decisórios (56:00).

Entre os gestores, as sete proposições estruturais não se distribuem: concentram-se. Seis das sete provêm de G6 e G7 – precisamente os dois entrevistados situados no polo do letramento no gradiente descrito em 4.3. G7 é o autor de quatro delas, ao defender que a ascensão requer políticas afirmativas porque a equidade "não acontece de forma natural" (10:39) e ao propor regras de equidade racial para a ocupação de cargos de liderança, à semelhança das cotas de ingresso (26:18); G6 propõe a ocupação de lideranças, comitês e comissões (08:35) e, sobretudo, um diagnóstico que apure quantos são os servidores negros e quem ocupa as lideranças, seguido de plano de ação com metas e responsáveis (31:08). A sétima, de G2, limita-se a apontar a maior presença de negros no quadro (05:40). Nenhum dos demais gestores formula proposição desta família.

A segunda família reúne as noventa e duas proposições restantes, de natureza simbólica, formativa ou comunicacional: eventos e campanhas, capacitação e letramento, visibilização de trajetórias, obras de arte e elementos de religiosidade afro-brasileira, painéis sobre a história do movimento negro, canais de acolhimento e denúncia, presença da temática nos ritos de ingresso

e desligamento. É nela que se aloja a quase totalidade da produção propositiva gestora e é dela que provém a convergência entre os polos.

A diferença entre as famílias não é apenas de objeto, mas de grau de concretude. As proposições estruturais nomeiam o instrumento, o âmbito e, por vezes, o parâmetro: cota, percentual, regra de designação, meta, responsável. As proposições simbólicas e formativas, quando partem do polo gestor, tendem a permanecer no registro da intenção – fomentar eventos, promover palestras, manter o diálogo, desenvolver o acolhimento – sem que se indique quem executa, com que recurso e sob qual verificação. A exceção mais nítida é, de novo, G7, cuja autocrítica ao antirracismo que se detém no "discurso confortável" incide justamente sobre essa lacuna. É aqui que se mede a distância entre uma proposta e uma norma: a proposição de G7 é uma proposta, não uma política, e essa é exatamente a conversão que a seção propositiva precisa operar.

4.6.3 O silêncio propositivo e o núcleo de convergência

Um dado do *corpus* só se torna legível na consolidação: catorze das 112 marcações não registram uma proposta, mas a recusa de formulá-la. São proposições em branco – trechos em que o entrevistado, diante da pergunta propositiva do roteiro, declina responder. A sua repartição entre os grupos é exatamente simétrica, sete de cada lado, mas o significado é oposto em cada polo.

Entre os gestores, as sete declinações concentram-se em G1 (três), G2 (duas), G3 e G5 (uma cada), isto é, na zona da negação e da complacência do gradiente. A recusa é aqui consequência lógica do diagnóstico: quem não vislumbra o problema não tem o que propor. G1 declina propor normas por não vislumbrar racismo institucional no Tribunal (12:32) e declina propor símbolos sustentando que destacar a questão seria, em si, preconceito e produziria "efeito reverso" (14:36); G2 considera a campanha existente suficiente (11:28) e não vê necessidade de norma diversa (13:55); G3 avalia haver normas "até demais" (30:37). O silêncio propositivo é, nesse polo, a face ativa da negação.

Entre os servidores, o silêncio tem outra origem. Cinco das sete declinações são de uma única entrevistada, S2, que declina sucessivamente propor ações de visibilização (06:30), espaços de relato (07:51), narrativas (09:21) e normas (15:48) e, na proposição final, posiciona-se como "mulher negra meio alienada" em relação à própria raça, expressando vergonha (21:42). Não é negação: é a autoculpabilização descrita em 4.4.1 levada à sua consequência propositiva. Onde o gestor não propõe porque não vê problema, a servidora não propõe porque

atribui a si a insuficiência do próprio olhar. O contraste dá medida do custo subjetivo que a estrutura impõe a quem a sofre e recomenda cautela na leitura do equilíbrio numérico entre os grupos: nem toda proposição contabilizada é uma proposta.

Feita essa depuração, resta o núcleo em que os dois polos efetivamente convergem, e que constitui a base mais sólida de qualquer intervenção. Quatro linhas o compõem. A primeira é a instituição de um espaço permanente de memória e cultura negra: servidores propõem obras de arte, itens que representem a produção e o folclore negros e elementos ligados às religiosidades afro-brasileiras (S2, 18:35; S3, 46:54; S7, 38:46); gestores propõem painéis que restaurem a história do movimento negro, inclusive figuras da história de Sergipe (G3, 35:01), e um espaço dedicado de homenagem e reverência à cultura negra, capaz de gerar pertencimento (G7, 34:17). A segunda é a existência de canal de acolhimento e relato efetivamente confiável, sobre cuja necessidade convergem servidores que apontam a inibição dos canais atuais (S4, 13:23; S6, 21:23) e gestores que reconhecem a insuficiência da divulgação existente (G7, 12:49). A terceira é a formação continuada com conteúdo racial, estendida a novos e antigos servidores e incorporada aos ritos de ingresso (S7, 30:51; G6, 18:50; G7, 34:17). A quarta é a produção do dado racial como condição de qualquer política, expressa no diagnóstico proposto por G6 (31:08) e pressuposta em todas as proposições de cota e percentual formuladas pelos servidores.

A consolidação permite, assim, enunciar com precisão o que o corpus entrega à seção propositiva. Há um núcleo consensual de quatro linhas, sobre o qual a intervenção pode assentar-se sem forçar o material. Há uma família estrutural de vinte proposições, minoritária no conjunto, majoritariamente formulada pelos servidores e, no polo gestor, restrita à zona do letramento – e é justamente ela que incide sobre o ponto que a triangulação identificou como o *locus* da assimetria. E há a evidência de que o registro simbólico e formativo, sozinho, já é aquele em que a instituição sabe operar, o que explica por que a ação existente avança nele e nele se detém. Uma proposta que se limitasse a esse registro reproduziria a conformidade sem substância criticada em 4.4.3. Daí a hierarquia que orienta a seção seguinte: o estrutural lidera, e o simbólico e o formativo comparecem como reforço, nunca como substituto.

5 SEÇÃO PROPOSITIVA (PTT)

Esta seção responde ao último objetivo específico desta pesquisa – propor diretrizes institucionais para fortalecer, ou desenvolver, artefatos concretos da cultura organizacional orientados à promoção da equidade racial e ao enfrentamento do racismo institucional no TRE-SE. A ele se chega pelo percurso dos objetivos anteriores: identificados os artefatos presentes e ausentes (a), compreendidas as percepções de gestores(as) da alta administração e de servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) (b) e sistematizadas as lacunas e oportunidades de aprimoramento (c), resta converter o diagnóstico em proposição. E o diagnóstico do capítulo anterior é preciso quanto ao que a intervenção deve enfrentar: uma assimetria que não reside na ausência de norma externa, mas na sua não conversão em prática interna; um poder decisório concentrado no topo; e uma faculdade de ação afirmativa já vigente (art. 3º da Resolução CNJ nº 203/2015) que a instituição não exerce.

Propõe-se, como produto técnico-tecnológico, uma minuta de resolução do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe que institua diretrizes de equidade racial incidentes sobre as sete categorias de artefatos da cultura organizacional analisadas. A proposta não é externa ao *corpus*: ela sistematiza as cento e doze construções propositivas formuladas pelos próprios entrevistados, distribuídas por todas as sete categorias. As diretrizes são, assim, a tradução organizada das soluções que os sujeitos da pesquisa, de ambos os polos, já apontavam.

A escolha da resolução como veículo decorre da própria natureza do problema. Tratando-se de intervenção na cultura organizacional, e tendo o diagnóstico demonstrado que a pauta racial só avança sob determinação superior e que o poder decisório se concentra no topo, a estratégia que promete efetividade é a que parte de cima – do pleno do Tribunal, de seus membros, da presidência e da vice-presidência – à semelhança do modo como o próprio Conselho Nacional de Justiça induz mudanças nos tribunais. A resolução é a norma administrativa de maior hierarquia interna e o instrumento capaz de realizar, internamente, o que a pesquisa mostrou faltar: exercer a faculdade de ação afirmativa já concedida e preencher a lacuna de norma interna específica identificada no capítulo anterior.

As diretrizes percorrem as sete categorias de artefatos, porém hierarquizadas por um princípio que responde à crítica formulada na triangulação: para não reproduzir a conformidade sem substância própria da adesão meramente simbólica, elas lideram pelo estrutural. As diretrizes-âncora incidem sobre o regime discricionário de designação para cargos em comissão e funções comissionadas e sobre a produção e o monitoramento do dado racial; a elas se articulam as diretrizes relativas aos mitos, aos heróis, aos tabus, às estórias, aos ritos e aos

símbolos, entre as quais a instituição de um espaço permanente de memória e cultura negra que reúna as trajetórias internas e a história dos movimentos negros, inclusive a sergipana. O simbólico e o formativo comparecem como reforço do estrutural, nunca como seu substituto.

O detalhamento da proposta – o contexto de aplicação e seu alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o público-alvo, a situação-problema, o objetivo, a minuta de resolução com o conjunto das diretrizes e seus fundamentos no corpus – consta da Proposta Contextualizada de Produto Técnico-Tecnológico, apresentada no Apêndice D e elaborada segundo o modelo da Rede Profiap. Esta seção limita-se a apresentar a solução e a justificar sua forma; o produto, em sua integralidade, encontra-se no referido apêndice.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa partiu de uma pergunta simples de enunciar e difícil de responder: existem, no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, artefatos concretos da cultura organizacional capazes de expressar, reforçar ou favorecer a equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional e, existindo, como se apresentam? A resposta que o estudo permite oferecer é afirmativa quanto à existência e severa quanto à forma. Os artefatos existem, mas nenhuma das sete categorias examinadas revelou artefato racialmente afirmativo dotado de estabilidade institucional. O que se encontrou, em todas elas, foi déficit ou ambivalência: uma instituição que age no registro do visível e permanece inerte no registro da estrutura.

O primeiro objetivo específico – identificar a presença ou ausência dos artefatos – cumpriu-se no percurso da Seção 4.2. Nos mitos, operam a democracia racial e a meritocracia; nos heróis, um panteão presente e branco; nos tabus, um silêncio cujo custo recai sobre quem o percebe; nas estórias, uma memória institucional que não registra trajetórias; nos ritos, ação induzida, sazonal e de baixa adesão; nas normas, aparato externo abundante e norma interna específica inexistente; nos símbolos, a branquitude inscrita no espaço permanente e a diversidade confinada à vitrine da comunicação. A presença, quando há, é a de artefatos que reproduzem a assimetria; a ausência, quando há, não é neutra.

O segundo objetivo – compreender as percepções dos dois grupos – produziu o achado que organiza toda a análise. Os dois polos falam das mesmas coisas e não dizem o mesmo sobre elas: a gestão lê a representação como suficiente, os servidores a leem como insuficiente enquanto não tocar o poder. Essa leitura especular, contudo, não se converteu em oposição em bloco. O exame da heterogeneidade interna do polo gestor revelou um gradiente que caminha da negação à ambivalência e desta ao letramento, até coincidir, em seu extremo, com o diagnóstico dos servidores. Reconhecer esse gradiente importa por duas razões: impede a caricatura de uma gestão monolítica e localiza, dentro da própria instituição, os interlocutores de quem uma mudança pode partir. Importa também a ressalva: o letramento observado é disposição individual, e não política institucional – e é precisamente essa distância que a proposição desta dissertação busca encurtar.

O terceiro objetivo – sistematizar lacunas e oportunidades – exigiu confrontar as percepções com evidências que lhes fossem externas. A triangulação entre entrevistas, aparato documental e normativo e a observação participante convergiu sobre um único achado: a assimetria não está distribuída ao acaso, mas concentrada no regime de designação discricionária para cargos em comissão e funções comissionadas, único ponto da mobilidade

institucional em que algo substantivo se decide e o único que nenhuma norma interna submete a critério de equidade racial. Dessa convergência resultou o enunciado que sintetiza o trabalho: o obstáculo não é a ausência de norma, mas a não conversão da norma disponível em prática estrutural. O arcabouço para enfrentar a desigualdade não falta – ele existe, cresce, nomeia e premia. Falta a decisão institucional de exercê-lo.

O quarto objetivo – propor diretrizes – materializou-se na minuta de resolução apresentada na seção propositiva e detalhada no Apêndice D. A proposta não é externa ao material empírico: sistematiza as 112 construções propositivas formuladas pelos próprios entrevistados, de ambos os polos. E hierarquiza-as segundo um princípio extraído do diagnóstico – as diretrizes estruturais conduzem, as simbólicas e formativas reforçam – porque a consolidação das proposições mostrou que o registro simbólico é justamente aquele em que a instituição já sabe operar, e no qual uma proposta que ali se detivesse apenas repetiria a conformidade sem substância que o estudo identificou.

Do ponto de vista teórico, a contribuição principal está no deslocamento da categoria empregada. Os artefatos concretos da cultura organizacional, tal como formulados por Machado (2004) e sistematizados por Nascimento et al. (2011), foram concebidos para outros fins e outros contextos. Ao mobilizá-los como lente para a leitura racial de uma organização pública, esta pesquisa mostrou que a categoria opera bem nesse terreno, pois ela permite localizar o racismo institucional não em atos ou intenções, mas em manifestações observáveis – o que se narra, o que se celebra, o que se cala, o que se pendura na parede – dando forma empírica ao argumento de que a desigualdade racial se reproduz pela inércia da estrutura, e não pela má-fé individual (Almeida, 2019; Bento, 2022). Duas noções construídas no percurso analítico podem ter utilidade além deste caso: a leitura especular, que descreve a divergência interpretativa sobre um dado consensual, e o gradiente de letramento racial, que substitui a oposição binária entre gestão e base por um contínuo de posições.

No plano metodológico, a pesquisa oferece um percurso replicável. O livro de códigos, com suas sete categorias e o conjunto de regras de aplicação, o protocolo de validação e replicabilidade e os registros sistematizados da observação participante foram integralmente publicizados nos apêndices, em conformidade com a concepção transacional de validade defendida por Sampaio e Lycarião (2021). O índice de representação por estrato funcional, empregado na triangulação, constitui instrumento de aferição simples e de baixo custo, aplicável por qualquer órgão que disponha do dado racial desagregado. E a condução da pesquisa por servidor da própria instituição estudada, tratada aqui não como limitação a ser

dissimulada mas como posição a ser explicitada e controlada, sugere um caminho para as investigações que o mestrado profissional caracteristicamente produz.

No plano prático, além da minuta de resolução, o estudo deixa uma advertência de método para a gestão pública. Monitorar a composição institucional pelo agregado "negro" pode mascarar exatamente o problema que se pretende corrigir, porquanto, lido em bloco, o indicador registra equilíbrio onde a experiência cotidiana registra ausência. O dado racial precisa ser produzido e acompanhado de forma desagregada, distinguindo pretos e pardos em cada estrato funcional e cruzando-os com o eixo de gênero, sob pena de a política declarar-se cumprida no ponto exato em que a assimetria permanece.

Como toda investigação, esta tem limites que convém enunciar. Trata-se de estudo de caso único, cuja pretensão é a generalização analítica, e não estatística: os achados descrevem o TRE-SE no biênio examinado e não autorizam extensão automática a outros tribunais. A codificação foi conduzida por um único pesquisador, condição mitigada pelos procedimentos expostos na Seção 3.5, mas não eliminada. Os registros de observação participante foram redigidos retrospectivamente, e não anotados no momento dos fatos, o que os torna evidência mais frágil que a documental, razão pela qual cada um deles traz nota reflexiva sobre suas próprias condições. A autodeclaração, critério legal e metodológico adotado, convive com a instabilidade da categoria parda no ápice da hierarquia, questão que o estudo identificou mas não resolveu. E o número reduzido de servidores pretos no topo comissionado limita a leitura do índice naquele estrato, obrigando a apoiar a conclusão na forma do gradiente, e não em seus valores extremos. Por fim, e sobretudo, o produto técnico aqui proposto é proposição, não implementação: seus efeitos não foram medidos porque ainda não existem.

Desses limites decorre a agenda que o trabalho deixa em aberto. A replicação do desenho em outros tribunais eleitorais permitiria estabelecer o que, nos achados, é peculiar a esta instituição e o que responde a um padrão do Judiciário. Um estudo longitudinal que acompanhasse a eventual adoção da resolução proposta permitiria verificar se a conversão do simbólico ao estrutural, aqui apenas formulada, produz de fato o efeito esperado sobre a composição das posições de decisão. A distância entre autodeclaração e reconhecimento social nas posições de poder – o ponto em que a categoria parda se torna opaca – merece investigação própria, com desenho capaz de enfrentá-la. O afunilamento das mulheres no estrato comissionado, que o estudo registrou sem aprofundar, pede tratamento interseccional. E o próprio desenho do Indicador de Desempenho na Promoção da Equidade Racial, que reúne em pontuação relativa indicadores estruturais e simbólicos de custos muito desiguais, constitui

objeto promissor: compreender que incentivos ele efetivamente produz nos tribunais é questão de política pública que ultrapassa este caso.

Resta uma consideração que o percurso impõe. A pesquisa não encontrou uma instituição indiferente. Encontrou um tribunal que instituiu rito de consciência negra, ofereceu cursos de letramento racial, aderiu ao Pacto Nacional pela Equidade Racial e cujos gestores, em parte, demonstram reflexividade genuína. Nada disso é encenação, e seria injusto lê-lo assim. O que a triangulação permitiu foi localizar esse movimento com exatidão: ele avança com rapidez onde é visível e permanece parado onde redistribui. Move-se o visível; não se move a estrutura. É essa distância – entre o que a norma já faculta e o que a prática realiza, entre exibir e oportunizar – que esta dissertação procurou medir e que a proposta que dela deriva pretende ocupar. Como formulou um dos servidores entrevistados, representatividade sem poder é apenas distribuição de cor. Converter uma na outra não é tarefa de uma resolução, mas é de uma resolução que ela pode começar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Silvio. *Racismo Estrutural.* São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen Livros, 2019.

AMORIM, Liliane Pereira de; TÁRREGA, Maria Cristina Vidotte Blanco. O acesso à terra: a Lei de Terras "1850" como obstáculo ao direito territorial quilombola. **Emblemas**, v. 16, n. 1, 2019.

ANDRADE, Mariana Dionísio et al. O EFEITO DO RACISMO INSTITUCIONAL NAS SENTENÇAS PENAIS. **Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará**, v. 16, n. 2, p. 131-148, 2024.

BARBOSA, Elaine de Oliveira; RODRIGUES, Luíz Alberto Ribeiro. O direito à educação e a educação como direito: uma análise das Constituições Federais–de 1824 até os dias atuais. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 12, p. 99596-99604, 2020.

BARROS, Surya Pombo de. Escravos, libertos, filhos de africanos livres, não livres, pretos, ingênuos: negros nas legislações educacionais do XIX. **Educação e Pesquisa**, v. 42, p. 591-605, 2016.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 189-217.

BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. Companhia das letras, 2022.

BERNARDINO-COSTA, Joaze. Ação afirmativa e a rediscussão do mito da democracia racial no Brasil. **Estudos afro-asiáticos**, v. 24, p. 247-273, 2002.

BERNARDINO-COSTA, Joaze; GROSFOGUEL, Ramón. Decolonialidade e perspectiva negra. **Revista Sociedade e Estado**, v. 31, n. 1, p. 15-24, jan./abr. 2016.

BOLSANELLO, Maria Augusta. Darwinismo social, eugenia e racismo científico: sua repercussão na sociedade e na educação brasileira. **Educar em Revista**, n. 12, p. 153-165, 1996.

BORGES, Jéssica Angélica de Melo; PURIFICAÇÃO, Marcelo Máximo; CATARINO, Elisângela Maura. O RACISMO E O MITO DA DEMOCRACIA RACIAL: FORMAS DE OPRESSÃO A POPULAÇÃO NEGRA. **Revista Educação, Psicologia e Interfaces**, v. 7, n. 1, p. v5i1. 491-v5i1. 491, 2023.

BRAGA, Pablo de Rezende Saturnino; MILANI, Carlos RS. Direitos humanos e política externa no Brasil e na África do Sul: o mito da democracia racial, o apartheid e as narrativas da redemocratização. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 29, p. 7-44, 2019.

BRASIL. **Coleção das Leis do Império do Brasil de 1824**. Disponível http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm. Acesso em: OUT. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.146, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm. Acesso em: 26 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965. Institui o Código Eleitoral. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm. Acesso em: 01 mai. 2026.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional nº 111, de 28 de setembro de 2021. Altera a Constituição Federal para disciplinar a realização de consultas populares concomitantes às eleições municipais, dispor sobre o instituto da fidelidade partidária, alterar a data de posse de Governadores e do Presidente da República e estabelecer regras transitórias para distribuição entre os partidos políticos dos recursos do fundo partidário e do Fundo Especial de Financiamento de Campanha (FEFC) e para o funcionamento dos partidos políticos. Brasília: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc111.htm. Acesso em: 27 mar. 2026.

BRASIL. Decreto nº 10.932, de 10 de janeiro de 2022. Promulga a Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, firmado pela República Federativa do Brasil, na Guatemala, em 5 de junho de 2013. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ Ato2019-2022/2022/Decreto/D10932.htm. Acesso em: 20 nov. 2025.

CARDOSO, Silvia KarinaAlves Barros; GOMES, FransKran Nunes; PEDERNEIRAS, Marcleide Maria Macêdo. Liderança e Diversidade Cultural: uma influência dos líderes na promoção de uma cultura organizacional inclusiva. **Revista Foco**, v. 16, n. 5, e1746, p. 01-07, 2023.

CARNEIRO, Aparecida Sueli. **A Construção do Outro como Não-Ser como fundamento do Ser**. 2005. 339 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CAVALLEIRO, Eliane. **Do silêncio do lar ao silêncio escolar**: racismo, preconceito e discriminação na educação infantil. São Paulo: Contexto, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Elsevier Brasil, 2006.

CNJ. **Diagnóstico étnico-racial no poder judiciário**. Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ 2023.

CNJ. **Pacto nacional do judiciário pela equidade racial**. Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ 2022

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Equidade racial na magistratura só deverá ser alcançada em 24 anos. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/equidade-racial-na-magistratura-so-devera-ser-alcancada-em-24-anos/. Acesso em: 17 mar. 2026.

CORRÊA, Jesilene; COÊLHO, Silva Ferrão; MOURA, Flávia de Almeida. Cultura organizacional e diversidade racial: o papel da comunicação com vistas à inclusão de pessoas negras nas organizações. **Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR**, v. 14, n. 24, 2023.

COSTA, Emília Viotti da. **Abolição.** São Paulo: UNESP, 2008.

CYRINO, Carolina De Oliveira et al. O que fazer com toda essa gente preta?: racismo científico e cativeiros do pós-abolição. **Simbiótica. Revista eletrônica. Vitória, ES. Vol. 9, n. 2 (maio/ago. 2022), p. 23-49**, 2022.

DOMINGUES, Petrônio. O mito da democracia racial e a mestiçagem no Brasil (1889-1930). **Diálogos latinoamericanos**, n. 10, p. 0, 2005.

DOMINGUES, Petrônio. Um" templo de luz": Frente Negra Brasileira (1931-1937) e a questão da educação. **Revista Brasileira de Educação**, v. 13, p. 517-534, 2008.

FAJARDO, Sérgio Gabriel; VINHOLA, Bruno; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, diversidade e cultura organizacional: estratégias discursivas empregadas pela revista Exame. **Culturas Midiáticas**, v. 22, p. 170-189, 2024.

FERNANDES, Florestan. *A integração do negro na sociedade de classes*. 5 ed. São Paulo: Globo, 2008.

FERRAZ, João Felipe de Almeida. Um dos cativeiros da liberdade: a restrição do acesso à terra a pessoas negras. **Revista Aurora**, v. 14, n. 3, p. 163-178, 2021.

FONSECA, Igor Ferraz da. Inclusão política e racismo institucional: reflexões sobre o Programa de Combate ao Racismo Institucional e o Conselho Nacional de Promoção da Igualdade Racial. 2015.

FREEMAN, Nicholas C.; TELLES, Edward E.; GOLDBERG, Rachel E. The changing relationship between racial identity and skin color in Brazil. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 122, n. 1, p. e2411495121, 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 8. ed. Editora Atlas SA, 2026.

GILENO, Carlos Henrique; MEDEIROS, Rodrigo Dantas. Da costa ocidental africana ao Brasil: caminhos da escravidão. **Revista Ci & Trópico, Recife**, v. 43, n. 2, p. 63-81, 2019.

GOMES, Nilma Lino. **O movimento negro educador: saberes construídos nas lutas por emancipação**. Editora Vozes Limitada, 2019.

GONÇALVES, Renata. Quando a questão racial é o nó da questão social. **Revista Katálysis**, v. 21, p. 514-522, 2018.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. **Revista ciências sociais hoje**, v. 2, n. 1, p. 223-244, 1984.

GOUVÊA, Josiane Barbosa; OLIVEIRA, Josiane Silva de. Por que branquitudes, por que (somente) agora?. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 5-14, 2020.

HEILBORN, M. L.; ARAÚJO, L.; BARRETO, A. Gestão de Políticas Públicas em Gênero e Raça III: Políticas Públicas e Raça. Rio de Janeiro: CEPESC, 2010.

HOOKS, Bell. Intelectuais negras. **Revista Estudos Feministas**, v. 3, n. 2, p. 464-478, 1995.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Agropecuário 2017*. Resultados definitivos. Rio de Janeiro: Ministério da Economia/IBGE, 2019.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Demográfico 2022*. Rio de Janeiro: Ministério da Economia/IBGE, 2022. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/indicadores.html?localidade=28&tema=1 . Acesso em: 09 mai. 2026.

JESUS, Filipe Santana Pitanga de. BESOURO: O PROCESSO HISTÓRICO DE LUTA POR AFIRMAÇÃO CULTURAL DOS CAPOEIRAS DESDE O CÓDIGO PENAL DE 1890. **Sitientibus**, n. 61, 2020.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis**: an introduction to its methodology. Sage publications, 2018.

LAGO, João Daniel Antunes Cardoso do et al. Ingleses X Ingleses: As diferentes reações britânicas ao Tratado Anglo-Brasileiro de 1826 à Lei Feijó-Barbacena de 1831. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 16, n. 33, p. 115-137, 2024.

LEAL, Simoní Portela et al. A questão racial entre tratos e retratos: leis e implementações "para inglês ver". **Práxis Educativa**, v. 17, 2022.

LEITE, Maria Jorge dos Santos. Tráfico atlântico, escravidão e resistência no Brasil. **Sankofa (São Paulo)**, v. 10, n. 19, p. 64-82, 2017.

LIMA, Antônio Ailton de Sousa et al. PERSISTÊNCIA DO MITO DA DEMOCRACIA RACIAL E DA BRANQUITUDE NO NORDESTE BRASILEIRO. **Psicologia & Sociedade**, v. 37, p. e291286, 2025.

LÓPEZ, Laura Cecilia. O conceito de racismo institucional: aplicações no campo da saúde. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 16, p. 121-134, 2012.

MACHADO, D. D. P. N. Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 181f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2004.

MACHADO, Priscila Silva Ximenes et al. "UM PINGO DE FEIJÃO EM UMA PANELA DE ARROZ": RACISMO, TRAJETÓRIAS E PERSPECTIVAS DE MULHERES NEGRAS NO PODER JUDICIÁRIO. **Revista Economia & Gestão**, v. 21, n. 59, p. 90-109, 2021.

MANOEL, Julio Cesar Costa. ESCRAVIDÃO E LIBERDADE NO BRASIL IMPÉRIO: UM BREVE ESTUDO SOBRE LEIS E ABOLIÇÃO GRADUAL. **Revista Eletrônica da OAB-RJ**, 2025.

MARTINS, José de Sousa. O cativeiro da terra. 9 ed. São Paulo: **Contexto**, 2018.

MBEMBE, Achille. Necropolítica. **Arte & Ensaios**, n. 32, p. 122-151, 2016.

MELO, Heloísa Silva de. Racismo institucional no sistema de justiça e a viabilidade de se julgar com perspectiva racial: um olhar sobre a atuação da justiça federal da quinta região em casos de vítimas de racismo entre os anos de 2019 e 2024. 2025.

MENEZES, Jaci Maria Ferraz de. A república e a educação: analfabetismo e exclusão. **Educação e Contemporaneidade**, p. 19, 2003.

MILLS, Charles W. **The Racial Contract**. Ithaca: Cornell University Press, 1997.

NASCIMENTO, Sabrina et al. Presença dos Artefatos Concretos da Cultura Organizacional nas Grandes Empresas Áreas Brasileiras. **SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO**, v. 6, n. 1, 2011.

NEUENDORF, K. **The content analysis guidebook**. Londres: Sage, 2002.

NUNES, Antonio De Assis Cruz et al. O mito da democracia racial no contexto do sistema de cotas para estudantes negros: tudo continua como dantes no quartel de abrantes. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 33842-33858, 2021.

NUNES, Danilo Henrique; LEHFELD, Lucas Souza; NETTO, Carlos Eduardo Montes. A desconstrução do mito da democracia racial e o racismo estrutural no Brasil: educação e transformação social. **Rev Direito**, v. 63, p. 79-104, 2021.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; SADEK, Maria Tereza Aina. RESOLUÇÃO DO CNJ SE CUMPRE? A INEFICÁCIA DA POLÍTICA DE COTAS RACIAIS NO JUDICIÁRIO. **REI-REVISTA ESTUDOS INSTITUCIONAIS**, v. 10, n. 2, p. 299-325, 2024.

OLIVEIRA, Jaqueline Pereira**.** Educação da população negra no brasil: interdições, resistências e ações afirmativas. **Revista Estudos Aplicados em Educação,** v. 9, e20249519, 2024. DOI https//doi.org/10.13037/reae.vol9.e20249519, 2024.

OLIVEIRA, Jorge Eremites de; DIALLO, Alfa Oumar. Racismo estrutural e carreiras jurídicas públicas no Brasil. **Cadernos do LEPAARQ (UFPEL)**, p. 321-346, 2023.

OLIVEIRA, Pedro Henrique Costa de. Direito eleitoral antidiscriminatório: jurisdição eleitoral e a participação dos grupos minorizados no processo eleitoral brasileiro. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU)**.** *Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 18: alcançar a igualdade étnico-racial*. Brasília, DF: Organização das Nações Unidas, 2026. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/314206-ods-18-gloss%C3%A1rio-de-termos . Acesso em: 5 set. 2026.

PAULINO, Silvia Campos; OLIVEIRA, Rosane. Vadiagem e as novas formas de controle da população negra urbana pós-abolição. **Direito em Movimento**, v. 18, n. 1, p. 94-110, 2020.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidade do poder, Eurocentrismo e América Latina. In: LANDER, Edgardo (Org.). **A colonialidade do saber**: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas. Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 117-142.

RAMOS, Marcelo Maciel; CASTRO, Felipe Araújo. Aristocracia judicial brasileira: privilégios, habitus e cumplicidade estrutural. **Revista Direito GV**, v. 15, n. 2, e1918, 2019.

RIBEIRO, Cilene da Silva Gomes et al. Pessoas com deficiência: eugenia na imigração do início do século XX. **Revista Bioética**, v. 27, n. 2, p. 212-222, 2019.

RIBEIRO, Djamila. Pequeno Manual Antirracista. São Paulo. Companhia das letras. 2019.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação. 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Toward a New Common Sense: Law, Science and Politics in the Paradigmatic Transition**. Nova York: Routledge, 1995.

SANTOS, Jorge Viana; ZOPPI-FONTANA, Mônica. Lei, arquivo e acontecimento no Brasil escravista: sentidos de liberdade na Lei do Ventre Livre (Law, archive and event in Slavery Brazil: meanigs of freedom in Free Born Law). **Estudos da Língua (gem)**, v. 9, n. 2, p. 39-54, 2011.

SANTOS, Risomar Alves dos. Racismo, preconceito e discriminação: concepções de professores. 2007.

SANTOS, Ryan Carneiro Campos dos. A pedagogia jurídica como instrumento norteador do combate ao racismo nas instituições e órgãos de cunho jurídico. **REVISTA DELOS**, v. 17, n. 61, p. e2746-e2746, 2024.

SANTOS, Silas Silva et al. GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO SOBRE A EMPRESA GOOGLE. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 11, p. 5297-5315, 2024.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura e liderança**. Atlas, 2025.

SILVA, Simone Batista. DE RACISTAS COMPULSÓRIOS A ANTIRRACISTAS: CONTRIBUIÇÕES POSSÍVEIS. **Pensares em Revista**, 2021.

SILVA, Vanessa Almeida da; ARRUDA, Dyego de Oliveira. O mito da democracia racial e seus reflexos na percepção social sobre as políticas públicas de ações afirmativas no Brasil. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 16, n. 48, p. 681-701, 2023.

SILVA, Yarlen Domingos da; DAMASCENO, Marli Ferreira de Carvalho. Onde Está o Negro? Olhares e Vivências de Pessoas Negras da Administração Pública. **Cadernos Cajuína**, v. 9, n. 4, p. e249442-e249442, 2024.

SOARES, Paulo Sergio Gome; OLIVEIRA, Tarsis Barreto; PEREIRA, Maria Cotinha Bezerra. A violência institucional e o mito da democracia racial de um ponto de vista

jurídico. **Confluências| Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito**, v. 23, n. 3, p. 140-160, 2021.

SOIFER, Steven D.; McNEELY, Joseph B.; COSTA, Cathy L.; PICERKING-BERNHEIM, Nancy. Community economic development in social work. New York: Columbia University Press. 2014.

SOUZA, Vanderlei Sebastião de. Eugenia, racismo científico e antirracismo no Brasil: debates sobre ciência, raça e imigração no movimento eugênico brasileiro (1920-1930). **Revista Brasileira de História**, v. 42, p. 93-115, 2022.

THEODORO, Mário. **A sociedade desigual: racismo e branquitude na formação do Brasil**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2022.

TIMÓTEO, Marcela De Oliveira. Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal: avanços e desafios. **Revista do TCU**, n. 150, p. 112-134, 2022.

TRE-SE. Resolução nº 187, de 29 de novembro de 2016. Dispõe sobre o Regimento Interno do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe.

TRE-SE. Resolução nº 41, de 18 de abril de 2023. Dispõe sobre o Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe.

TRE-SE. Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe. Relatório de Gestão 2024. Aracaju: TRE-SE, 2024. Disponível em: https://www.tre-se.jus.br/institucional/governanca-e-gestao/gestao-e-planejamento/relatorio-de-gestao-tre-se-1 . Acesso em: 27 mar. 2026.

TRE-SE. Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe. Relatório de Gestão 2025. Aracaju: TRE-SE, 2025. Disponível em: https://www.tre-se.jus.br/institucional/governanca-e-gestao/gestao-e-planejamento/relatorio-de-gestao-tre-se-1 . Acesso em: 27 mar. 2026.

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 23.605, de 17 de dezembro de 2019. Estabelece diretrizes gerais para a gestão e distribuição dos recursos do Fundo Especial de Financiamento de Campanha (FEFC). Brasília: TSE, 2019a. Disponível em: https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2019/resolucao-no-23-605-de-17-de-dezembro-de-2019. Acesso em: 27 mar. 2026.

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 23.607, de 17 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a arrecadação e os gastos de recursos por partidos políticos e candidatas ou candidatos e sobre a prestação de contas nas eleições. Brasília: TSE, 2019b. Disponível em: https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2019/resolucao-no-23-607-de-17-de-dezembro-de-2019. Acesso em: 27 mar. 2026.

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 23.610, de 18 de dezembro de 2019. Dispõe sobre propaganda eleitoral, utilização e geração do horário gratuito e condutas ilícitas em campanha eleitoral. Brasília: TSE, 2019c. Disponível em: https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2019/resolucao-no-23-610-de-18-de-dezembro-de-2019. Acesso em: 27 mar. 2026.

TSE. **Diretrizes nacionais para ações de cidadania das EJEs [recurso eletrônico]: fundamentos, caminhos e desafios**. Tribunal Superior Eleitoral. – Dados eletrônicos (113 páginas). – Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2024.

WERNECK, Jurema. Racismo institucional e saúde da população negra. **Saúde e sociedade**, v. 25, p. 535-549, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO I – Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

(Baseado no Modelo Teórico-Empírico da Pesquisa)

Pesquisa: ARTEFATOS CONCRETOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTOS DE (DES)CONSTRUÇÃO DO RACISMO INSTITUCIONAL: Um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe na gestão do biênio 2024-2026.

Pesquisador: Elielson Souza Silva

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Barros de Albuquerque

1. APRESENTAÇÃO AO PARTICIPANTE

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que busca verificar se existem e como se apresentam, no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE), artefatos concretos da cultura organizacional que possam expressar, reforçar e/ou favorecer a equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional.

Por artefatos concretos, entendemos os elementos visíveis e tangíveis que compõem o 'jeito de ser' da instituição: o que se fala e se conta (artefatos verbais), o que se faz e como se faz (artefatos comportamentais), e o que está escrito, mostrado ou materializado (artefatos físicos).

Sua participação é fundamental porque sua posição no Tribunal – seja como gestor(a) da alta administração, com influência direta sobre as práticas e políticas institucionais, seja como servidor(a) autodeclarado(a) preto(a), cuja vivência traz uma perspectiva essencial – permite compreender como a cultura organizacional é percebida e vivenciada no cotidiano.

Todas as suas respostas serão tratadas de forma confidencial e sua identidade será preservada. Não há respostas certas ou erradas – o que nos interessa é conhecer sua percepção e experiência real no ambiente de trabalho.

2. IDENTIFICAÇÃO

1. Cargo/função atual:

2. Tempo de atuação no TRE-SE:

3. Área/setor:

4. (Opcional) Autodeclaração racial: ( ) Preto(a) ( ) Pardo(a) ( ) Branco(a) ( ) Indígena ( ) Outro

3. ARTEFATOS VERBAIS – O que se fala e se conta no Tribunal

3.1 Mitos (Crenças e narrativas que moldam a identidade institucional)

Síntese conceitual: Narrativas de eventos imaginados que explicam origens e transformações organizacionais. Constituem crenças, valores e identidade, articulando a conexão entre passado e presente, saber e agir (Machado, 2004).

Palavras-chave: meritocracia; democracia racial; crenças; narrativas de origem.

1. Que crenças ou ideias sobre igualdade de tratamento entre pessoas de diferentes cores você identifica no Tribunal?

2. Na sua percepção, como essas crenças (como a ideia de meritocracia ou de que 'aqui todos são tratados iguais') influenciam a forma como se vê a presença ou ausência de pessoas negras em cargos de liderança?

3. De que maneira esses mitos poderiam ser desconstruídos para favorecer o enfrentamento do racismo institucional?

3.2 Heróis (Figuras simbólicas que inspiram e estabelecem padrões)

Síntese conceitual: Figuras simbólicas de caráter motivador que inspiram os membros da organização. Tornam o sucesso tangível, fornecem modelos, estabelecem padrões de desempenho. Podem ser visionários ou criados (Machado, 2004).

Palavras-chave: modelos; referências; reconhecimento; visibilidade; inspiração.

4. Quais pessoas são reconhecidas como referências de sucesso ou modelos de liderança no Tribunal, e qual o perfil racial dessas figuras?

5. Na sua percepção, de que forma servidores negros são (ou não) valorizados e reconhecidos como modelos de sucesso na instituição?

6. Que ações poderiam ser implementadas para dar maior visibilidade às contribuições de pessoas negras na história do Tribunal?

3.3 Tabus (Assuntos proibidos ou silenciados)

Síntese conceitual: Áreas de proibições que orientam o comportamento enfatizando o não-permitido. Aquilo de que não se fala, mas participa invisivelmente do cotidiano, incluindo discriminações percebidas indiretamente (Machado, 2004).

Palavras-chave: silenciamento; invisibilidade; discriminação velada; proibições.

7. Como o tema do racismo é tratado nas conversas e interações no Tribunal – de forma aberta, velada ou silenciada?

8. Na sua percepção, que situações de discriminação racial são silenciadas ou evitadas no ambiente institucional?

9. De que forma o Tribunal poderia criar espaços seguros para que casos de discriminação racial sejam relatados e acolhidos?

3.4 Estórias (Narrativas baseadas em fatos reais)

Síntese conceitual: Narrativas baseadas em fatos reais que divulgam exemplos concretos. Funcionam como mapas (regras e limites), símbolos (objetivos compartilhados) e scripts (comportamentos aceitáveis e perspectivas futuras) (Machado, 2004).

Palavras-chave: trajetórias; memória institucional; exemplos; perspectivas.

10. Que histórias ou narrativas são contadas no Tribunal sobre trajetórias de servidores, e de que forma contemplam (ou não) a contribuição de pessoas negras?

11. Na sua percepção, como a memória institucional do Tribunal representa (ou deixa de representar) a participação de servidores negros?

12. Que tipos de narrativas poderiam ser construídas para orientar comportamentos antirracistas e valorizar a diversidade no Tribunal?

4. ARTEFATOS COMPORTAMENTAIS – O que se faz e como se faz no Tribunal

4.1 Ritos, Rituais e Cerimônias (Atividades planejadas que expressam a cultura)

Síntese conceitual: Atividades planejadas que expressam a cultura organizacional através de interações sociais. Esclarecem padrões de comportamento e possibilitam influenciar a conduta organizacional. Incluem ritos de passagem, degradação, reforço, renovação, redução de conflitos e integração (Machado, 2004).

Palavras-chave: integração; premiações; reconhecimento; padrões de comportamento; valores.

13. Quais ritos ou cerimônias do Tribunal (integração de novos servidores, eventos comemorativos, premiações) abordam a temática racial ou valorizam a diversidade, e como isso ocorre?

14. Na sua percepção, de que forma os ritos de reforço existentes (premiações, reconhecimentos, homenagens) contemplam ou invisibilizam servidores negros?

15. Na sua percepção, como os ritos de integração de novos servidores incorporam (ou deixam de incorporar) valores de respeito à diversidade e combate ao racismo?

16. Quais ritos existentes poderiam ser transformados – ou quais novos ritos poderiam ser criados – para promover a equidade racial?

5. ARTEFATOS FÍSICOS – O que está escrito, mostrado ou materializado

5.1 Normas (Regras escritas e padrões de conduta)

Síntese conceitual: Regras escritas que definem o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo. Padronizam modos de agir, conduzem a ética e a moralidade, com membros recompensados ou punidos conforme adequação (Machado, 2004).

Palavras-chave: regras; sanções; avaliação; progressão funcional; conduta.

17. Quais normas internas do Tribunal (resoluções, portarias, códigos de conduta) você conhece que tratem do enfrentamento ao racismo institucional ou da promoção da equidade racial?

18. Na sua percepção, de que maneira os padrões existentes ou normas relacionadas a desempenho, ascensão e oportunidades na carreira consideram (ou não) critérios de equidade racial?

19. Quais sanções ou orientações existem para lidar com condutas racistas no Tribunal, e como você avalia sua suficiência e efetividade?

20. Que normas poderiam ser criadas ou aprimoradas para fortalecer o enfrentamento ao racismo institucional?

5.2 Símbolos (Imagens, espaços e identidade visual)

Síntese conceitual: Objetos ou sinais visíveis que disseminam a cultura organizacional. Constroem identidade institucional, funcionam como vocabulário da organização e delineiam valores referentes ao uso e distribuição do poder (Machado, 2004).

Palavras-chave: imagens; identidade visual; espaços físicos; representatividade.

21. Quais símbolos do Tribunal (quadros, fotos, murais, homenagens, materiais de comunicação) representam pessoas negras em posições de destaque, e como você percebe a presença ou ausência dessa representação?

22. Na sua percepção, como a identidade visual do Tribunal (logotipos, publicações, campanhas) reflete (ou deixa de refletir) a diversidade racial brasileira?

23. Na sua percepção, de que forma os espaços físicos do Tribunal (decoração, nomes de salas, obras de arte) promovem (ou não) a identificação e o pertencimento de servidores(a) negros?

24. Que símbolos ou elementos visuais poderiam ser incorporados para expressar o compromisso institucional com a equidade racial?

6. REFLEXÕES, LACUNAS E PROPOSIÇÕES

25. Na sua percepção geral, de que forma a cultura organizacional do TRE-SE favorece ou dificulta o enfrentamento do racismo institucional?

26. Que diretrizes ou ações prioritárias você proporia para fortalecer (ou desenvolver) artefatos orientados à promoção da equidade racial no TRE-SE?

ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Título do Projeto: ARTEFATOS CONCRETOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTOS DE (DES)CONSTRUÇÃO DO RACISMO INSTITUCIONAL: Um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe na gestão do biênio 2024-2026.

Pesquisador Responsável: Elielson Souza Silva / Rodrigo Barros de Albuquerque

Local onde será realizada a pesquisa: Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE), Aracaju-SE

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) desta pesquisa porque você é gestor(a) da alta administração do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE) ou servidor(a) autodeclarado(a) preto(a) do quadro efetivo desta instituição, o que torna sua perspectiva fundamental para compreender como os artefatos concretos da cultura organizacional podem expressar, reforçar e/ou favorecer a equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional. Sua contribuição é muito importante, mas não deve participar contra a sua vontade.

Esta pesquisa será realizada porque a persistência do mito da democracia racial no Brasil tem historicamente dificultado o reconhecimento do racismo como um fenômeno estrutural e institucional. Na Administração Pública, especialmente no sistema de justiça, a desconstrução do racismo institucional exige mudanças profundas na forma como as instituições compreendem e lidam com a diversidade racial. Estudar como o TRE-SE tem enfrentado esse desafio é fundamental, pois este órgão desempenha papel essencial na garantia de direitos políticos e na efetivação da cidadania, que, por coerência, deve refletir, em sua cultura organizacional interna, os mesmos valores de equidade que promove externamente.

Os objetivos dessa pesquisa são: de forma geral, verificar, no âmbito do TRE-SE, se existem e, caso existam, como se apresentam artefatos concretos (verbais, comportamentais e físicos) da cultura organizacional que possam expressar, reforçar e/ou favorecer a equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional, à luz de evidências documentais e das percepções de gestores(as) da alta administração e de servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as). Especificamente, busca-se: identificar a presença (ou ausência) de artefatos concretos da cultura organizacional do TRE-SE relacionados à equidade racial e ao enfrentamento do racismo institucional; compreender a percepção de gestores(as) da alta administração e de servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) acerca da existência ou inexistência desses artefatos no cotidiano organizacional; sistematizar lacunas ou oportunidades de aprimoramento dos artefatos concretos da cultura organizacional em relação à equidade racial e ao enfrentamento do racismo institucional; e propor diretrizes institucionais para fortalecer (ou desenvolver) artefatos concretos orientados à promoção da equidade racial no TRE-SE ao enfrentamento do racismo institucional.

Os participantes da pesquisa são: os 7 (sete) gestores(as) da alta administração do TRE-SE, sendo o(a) Presidente, Vice-Presidente, Diretor-Geral e os quatro Secretários; e 7 (sete) servidores(as) efetivos(as) autodeclarados(as) pretos(as), selecionados de forma intencional entre os 15 servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) do quadro efetivo do Tribunal. No total, serão 14 participantes. Não há grupo controle nesta pesquisa qualitativa.
Antes de decidir, é importante que entenda todos os procedimentos, os possíveis benefícios, riscos e desconfortos envolvidos nesta pesquisa.

A qualquer momento, antes, durante e depois da pesquisa, você poderá solicitar mais esclarecimentos, recusar-se ou desistir de participar sem ser prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Elielson Souza Silva, no telefone (79) 99831-3898, e e-mail elielson.silva@academico.ufs.br, ou com o orientador da pesquisa, Prof. Dr. Rodrigo Barros de Albuquerque, e-mail albuquerque.rodrigo@academico.ufs.br, ou, ainda, através do endereço institucional do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe, Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze, São Cristóvão/SE, CEP 49100-000.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Sergipe. "O CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos" (Resolução CNS nº 466/2012, VII. 2).

Caso você tenha dúvidas sobre a aprovação do estudo, seus direitos ou se estiver insatisfeito com este estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa das Áreas de Humanidades (CEP Humanidades) da Universidade Federal de Sergipe, situado na Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, Avenida Marcelo Deda Chagas, s/n, Bairro: Rosa Elze - São Cristóvão/SE CEP: 49.107-230. Contato por e-mail: cepchs@academico.ufs.br .Telefone: (79) 3194-7057 e horários para contato – Segunda a Sexta-feira das 08h às 12h.

Todas as informações coletadas neste estudo serão confidenciais (seu nome jamais será divulgado) e utilizadas apenas para esta pesquisa. Somente nós, o pesquisador responsável e/ou equipe de pesquisa, teremos conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo. Todos os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em arquivo, físico ou digital, sob guarda e responsabilidade do pesquisador por um período mínimo de 5 (cinco) anos após término da pesquisa.

Para maiores informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), que está disponível no site:

http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf

Caso você concorde e aceite participar desta pesquisa, deverá rubricar todas as páginas deste termo e assinar a última página, nas duas vias. Eu, o pesquisador responsável, farei a mesma coisa, ou seja, rubricarei todas as páginas e assinarei a última página. Uma das vias ficará com você para consultar sempre que necessário.

O QUE VOCÊ PRECISA SABER:

DE QUE FORMA VOCÊ VAI PARTICIPAR DESTA PESQUISA**:** sua participação consistirá em responder a uma entrevista semiestruturada, conduzida pelo pesquisador, com duração estimada de 30 a 60 minutos. A entrevista será realizada presencialmente nas dependências do TRE-SE, em local e horário de sua conveniência. A entrevista será gravada em áudio (com sua autorização) para posterior transcrição e análise. As perguntas abordarão sua percepção sobre os artefatos concretos da cultura organizacional do Tribunal voltadas ao enfrentamento do racismo institucional e à promoção da equidade racial, bem como a identificação da presença ou ausência desses artefatos no TRE-SE. Será necessária apenas uma sessão de entrevista. Não haverá coleta de material biológico.

RISCOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA: A participação nesta pesquisa envolve riscos mínimos, que podem incluir (1) desconforto emocional: algumas perguntas podem evocar memórias ou situações desconfortáveis relacionadas a experiências de racismo institucional e discriminação racial; (2) eventual constrangimento: você pode sentir-se constrangido(a) ao discutir temas sensíveis sobre racismo institucional, equidade racial e cultura organizacional; (3) risco eventual de quebra de confidencialidade inerente a pesquisas que utilizam registro de áudios e dados qualitativos, embora sejam adotadas medidas rigorosas de segurança, como codificação das informações, armazenamento protegido dos arquivos e anonimização dos participantes; (4) cansaço: a entrevista pode gerar algum cansaço devido à sua duração. Com o objetivo de prevenir, minimizar ou eliminar os riscos associados à participação nesta pesquisa serão adotadas as seguintes providências éticas e metodológicas:

• As entrevistas serão realizadas em ambiente reservado, silencioso e adequado, garantindo privacidade e conforto ao(à) participante, de modo a evitar constrangimentos ou exposição indevida no local de trabalho;

• Os(as) participantes poderão, a qualquer momento, recusar-se a responder a qualquer pergunta, interromper ou encerrar a entrevista, sem necessidade de justificativa e sem qualquer prejuízo funcional, institucional ou pessoal;

• Será assegurado o anonimato dos(as) participantes, por meio da codificação das entrevistas, não sendo utilizado qualquer dado que permita sua identificação pessoal, funcional ou hierárquica nos registros, transcrições, análises ou publicações;

• As gravações de áudio e os dados coletados serão armazenados em ambiente digital seguro, com acesso restrito exclusivamente ao pesquisador responsável, sendo utilizados unicamente para fins acadêmicos e científicos;

• As informações obtidas serão analisadas e divulgadas de forma agregada, evitando-se qualquer associação direta entre opiniões expressas e indivíduos ou cargos específicos;

• Caso o(a) participante manifeste desconforto emocional ou constrangimento durante a entrevista, a atividade será imediatamente interrompida, assegurando-se o respeito à dignidade, à integridade e ao bem-estar do(a) participante;

• Não serão realizados julgamentos funcionais ou qualquer forma de exposição que possa gerar prejuízo à imagem, à carreira ou às relações profissionais dos(as) participantes;

• Pausas serão oferecidas sempre que necessário.

BENEFÍCIOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA: Não há benefícios diretos individuais pela participação nesta pesquisa. Entretanto, os benefícios indiretos incluem: (1) contribuição para o avanço do conhecimento científico sobre a relação entre racismo institucional e cultura organizacional no Poder Judiciário, especialmente no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE); (2) possibilidade de que os resultados subsidiem políticas institucionais de enfrentamento ao racismo institucional e de promoção da equidade racial no TRE-SE e em outros tribunais; (3) fortalecimento de práticas antirracistas na Administração Pública; e (4) oportunidade de reflexão sobre a temática racial no ambiente de trabalho. Os resultados da pesquisa serão disponibilizados aos participantes e à instituição após a conclusão do estudo.

FORMA DE ACOMPANHAMENTO DO TRATAMENTO**:** não se aplica, pois não envolve acompanhamento clínico ou tratamento.

MÉTODOS ALTERNATIVOS DE TRATAMENTO E/OU TRATAMENTO PADRÃO**:** não se aplica, pois não envolve acompanhamento tratamento.

PRIVACIDADE E CONFIDENCIALIDADE**:** Todas as informações coletadas neste estudo serão confidenciais (seu nome jamais será divulgado) e utilizadas apenas para esta pesquisa. Somente nós, o pesquisador responsável e/ou equipe de pesquisa, teremos conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo. Para garantir o anonimato dos(as) participantes, serão adotados os seguintes procedimentos:

• Nenhum dado de identificação pessoal, funcional ou hierárquica (como nome, cargo, setor ou unidade de lotação) será associado às falas ou registros da pesquisa;

• Cada participante será identificado exclusivamente por código alfanumérico, definido pelo pesquisador (por exemplo, G1, G2, G3 para gestores(as) da alta administração e S1, S2, S3 para servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as), sendo essa codificação utilizada em todas as etapas de transcrição, análise e divulgação dos resultados;

• A lista de correspondência entre os códigos e os participantes será mantida em arquivo separado, protegido por senha, com acesso restrito exclusivamente ao pesquisador responsável;

• As gravações de áudio e os arquivos digitais serão armazenados em ambiente eletrônico seguro, com acesso limitado e sem compartilhamento com terceiros;

• Os resultados da pesquisa serão apresentados de forma agrupada e analítica, sem qualquer menção que permita a identificação direta ou indireta dos(as) participantes;

• Após a conclusão da pesquisa e o cumprimento dos prazos éticos e acadêmicos, os arquivos contendo dados identificáveis serão devidamente descartados, conforme as boas práticas de pesquisa científica.

ACESSO A RESULTADOS DA PESQUISA: Você tem o direito de solicitar e receber os resultados desta pesquisa após sua conclusão. A dissertação completa estará disponível no repositório institucional da Universidade Federal de Sergipe. Caso deseje receber os resultados desta pesquisa, por favor, informe ao pesquisador no momento da entrevista ou posteriormente, através dos contatos disponibilizados neste termo.

CUSTOS ENVOLVIDOS PELA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA: Você não terá qualquer custo para participar desta pesquisa. Todas as atividades serão realizadas no próprio local de trabalho. A pesquisa também não prevê compensações financeiras, ou seja, você não receberá pagamento para participar.

DANOS E INDENIZAÇÕES**:** Caso ocorra qualquer problema ou dano pessoal relacionado à sua participação na pesquisa, será garantido o direito à assistência imediata, integral e gratuita, custeada pelo pesquisador responsável. Além disso, se for comprovado que o dano decorreu diretamente da pesquisa, você terá direito à devida indenização, conforme previsto no Código Civil (Lei nº 10.406/2002, artigos 927 a 954), podendo acionar os meios legais cabíveis para reparação.

Consentimento do participante

Eu, abaixo assinado, declaro que concordo em participar desse estudo como voluntário(a). Fui informado(a) e esclarecido(a) sobre o objetivo desta pesquisa, li, ou foram lidos para mim, os procedimentos envolvidos, os possíveis riscos e benefícios da minha participação e esclareci todas as minhas dúvidas.

Sei que posso me recusar a participar e retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto me cause qualquer prejuízo, penalidade ou responsabilidade. Autorizo o uso dos meus dados de pesquisa sem que a minha identidade seja divulgada.

Recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome do(a) participante:_____

Assinatura: _____ local e data:_____

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada, esclarecida e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante para a participação neste estudo. Entreguei uma via deste

documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim ao participante e declaro que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador Responsável: _____

Assinatura: _____
Local/data:_____

Nome do auxiliar de pesquisa/testemunha quando aplicável:

_____

Assinatura: _____
Local/data:_____

APÊNDICE A – Notas de Observação Participante

Registro sistematizado das observações do pesquisador para a triangulação dos resultados

1 APRESENTAÇÃO E NOTAS METODOLÓGICAS

Este apêndice reúne os registros de observação participante da pesquisa. Junto com as entrevistas e a pesquisa documental, eles formam o terceiro vértice da triangulação. O objetivo é pôr no papel, de forma organizada e com critérios claros, as observações do pesquisador na sua condição de servidor efetivo do TRE-SE.

- **Posição do pesquisador:** é, ao mesmo tempo, servidor e pesquisador. Isso dá acesso ao cotidiano da instituição, mas pode gerar viés; por isso cada registro traz uma nota reflexiva sobre os limites da observação.
- **Caráter retrospectivo:** os registros foram escritos de memória, e não anotados no momento dos fatos. Salvo quando há data específica, referem-se ao período de 2024 a 2026.
- **Registros autorreferenciais:** em parte deles, a própria experiência do pesquisador é o dado. São apresentados como relato situado, não como generalização.
- **Ligação com a análise:** cada registro é ligado a uma das sete categorias de artefatos (C01 a C07), o que permite compará-lo com as entrevistas (Apêndice B) e com os documentos.
- **Ética:** as pessoas são citadas por função, sem nome; falas ouvidas em conversas informais são tratadas como percepção; não se atribui intenção a ninguém.
- **Ausência como dado:** quando um artefato não aparece na observação, isso é registrado como dado, com a ressalva de que é evidência mais frágil, a confirmar nos documentos.
- **Estrutura de cada registro:** identificação; nota descritiva (o que se observou); nota reflexiva (condições e limites); e nota analítica (interpretação).

2 REGISTROS DE OBSERVAÇÃO

OBS-01 · C01 – Mitos

Identificação. *Cenário:* cargos de destaque e cotidiano (padrão geral, não episódio único); *Participação:* observação participante; *Período:* 2024–2026; *Estatuto:* registro de memória.

Nota descritiva. Os servidores negros que ocupam cargos de destaque têm, sem exceção percebida, desempenho bem acima da média. Não há negros com desempenho apenas mediano nesses cargos, o que não vale para os demais ocupantes. E os poucos casos de negros em destaque são citados como se fossem a regra.

Nota reflexiva. O dado vem do acesso do pesquisador à composição dos cargos, mas é síntese de percepções, não levantamento. Por isso é apresentado como regularidade observada.

Nota analítica. O padrão mostra que o negro só ascende com sobre-esforço – precisa entregar-se mais para chegar ao mesmo lugar. Tratar a exceção como regra sustenta o mito da democracia racial e da meritocracia (C01) e esconde a desigualdade estrutural (Almeida, 2019). Há também um gradiente entre os gestores, do mais apegado ao mito ao mais favorável às ações afirmativas.

OBS-02 · C02 – Heróis

Identificação. *Cenário:* ocupantes de cargos comissionados (CJ) e conversas informais; *Participação:* observação participante; *Período:* 2024–2026; *Estatuto:* registro de memória, com dado documental a confirmar.

Nota descritiva. As referências de sucesso e liderança são os ocupantes de cargos CJ, em geral pessoas brancas. De memória, lembram-se apenas três servidores negros nesses cargos. Já os registros de autodeclaração indicam muitos ocupantes pardos – que, pela soma de pretos e pardos do IBGE, são negros. Em conversas informais, colegas explicam algumas ascensões por vínculo político, e não por mérito, citando casos mantidos mesmo com baixo desempenho.

Nota reflexiva. Há uma tensão no próprio dado: a percepção vê heróis brancos, mas a autodeclaração sugere um quadro menos branco. Isso indica que parte dos ocupantes negros não é reconhecida como referência. As falas sobre apadrinhamento são percepção de terceiros, apresentadas sem nomes.

Nota analítica. Os heróis da instituição são brancos, e a trajetória branca é o modelo a seguir – o que reforça a branquitude como norma (Bento, 2022). A distância entre a autodeclaração e

o reconhecimento aponta para um apagamento do negro como referência. E, quando o branco sobe por vínculo político e é mantido apesar do baixo desempenho, cai o argumento da meritocracia (C01).

OBS-03 · C03 – Tabus

Identificação. *Cenário:* situações do cotidiano em que a questão racial poderia ser tratada; *Participação:* observação participante; *Período:* 2024–2026; *Estatuto:* registro de memória.

Nota descritiva. Nas situações observadas, quando a dimensão racial aparece, por exemplo, ao se comentar quem ocupa certos cargos, ela não é nomeada abertamente como tal. Quando o assunto surge, fica restrito a conversas privadas, entre pessoas de confiança; nos espaços institucionais, é evitado ou tratado de forma indireta.

Nota reflexiva. Trata-se da percepção do pesquisador sobre um padrão difuso, e não de um episódio único. O que se pode afirmar com segurança é a ausência de discussão pública do tema, e não a intenção de pessoas determinadas.

Nota analítica. A dificuldade de nomear o racismo institucional abertamente – a ideia de que o ambiente não está preparado para essa conversa – é a marca do tabu (C03): quando percebido, o racismo não chega à fala pública (Almeida, 2019). O silêncio funciona como forma de manutenção, deixando a desigualdade sem discussão.

OBS-04 · C04 – Estórias

Identificação. *Cenário:* cotidiano; circulação de histórias de trajetória; *Participação:* observação participante; *Período:* 2024–2026; *Estatuto:* registro de ausência.

Nota descritiva. No dia a dia observado, não circulam histórias sobre a trajetória de servidores, nem de brancos, nem de negros. A instituição quase não cultiva esse tipo de narrativa. A ausência é geral, não dirigida a um grupo.

Nota reflexiva. Registrar ausência é mais frágil do que registrar presença: afirma-se apenas que essas histórias não apareceram na experiência do pesquisador. A memória formal (publicações, murais, homenagens) não foi observada aqui e deve ser checada nos documentos.

Nota analítica. O artefato estória é fraco na cultura do TRE-SE, o que explica a menor frequência de C04 nas entrevistas (Seção 4.2.4). Mas a ausência não é neutra: como os negros já são poucos nos cargos visíveis (OBS-01 e OBS-02), a falta de qualquer narrativa significa que não há trajetória negra celebrada para servir de referência. É o racismo estrutural como aquilo que a instituição deixa de fazer (Almeida, 2019).

OBS-05 · C05 – Ritos

Identificação. *Cenário:* ambientação de novos servidores; ações de diversidade no calendário; palestra perto do 20 de novembro; *Participação:* observação participante; gestor da ambientação e palestrante; *Período:* 2024–2026; *Estatuto:* memória, com base administrativa direta.

Nota descritiva. Na ambientação de novos servidores, sob a coordenadoria do pesquisador, tratam-se temas de ética, técnica e segurança da informação, mas não a questão racial. No calendário há quatro ações ligadas ao tema: a Semana da Diversidade Religiosa (dezembro, com expressões religiosas, inclusive de matriz africana); a Semana da Consciência Negra (palestras e campanhas); cursos de equidade racial (uma ou duas vezes por ano); e a Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação (mês de maio). Excetuando a Semana da Diversidade Religiosa, essas ações existem por exigência do CNJ, que cobra pontuação em temas raciais no Prêmio CNJ de Qualidade. Exemplo: ações de sensibilização próximo ao dia 20 de novembro, como a ocorrida em 2025, com o pesquisador como palestrante e um professor da UFS, reuniu não mais de vinte pessoas.

Nota reflexiva. O dado une observação administrativa (a ambientação, que o pesquisador dirige) e participação direta (a palestra). A ideia de que os ritos existem por pressão externa é uma leitura do pesquisador, coerente com os fatos, a confirmar nos editais do Prêmio.

Nota analítica. Os ritos de diversidade existem, mas por conformidade externa: servem para pontuar, não por convicção da instituição. É a ação sem substância da Seção 4.4.3 – e a palestra vazia é o sintoma. O avanço da pauta depende do empenho pessoal da liderança da Comissão Permanente de Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (CPEAD), que só é viável por causa da exigência externa. Sem a cobrança do CNJ, e diante de posições ainda ligadas à meritocracia e contrárias à reparação (C01), a pauta tenderia a parar.

OBS-06 · C06 – Normas

Identificação. *Cenário:* normas de ascensão à gestão, progressão e promoção; seleção por competências de 2020; *Participação:* observação participante (gestor com acesso ao aparato de pessoal); *Período:* 2024–2026 (com referência a 2020); *Estatuto:* dado normativo, a confirmar em documento.

Nota descritiva. O Tribunal não tem norma interna para a ascensão a cargos de gestão. Em 2020 houve uma tentativa de seleção por competências, por exigência do TCU, mas era para uma FC-1 e não tratou de raça. Os servidores efetivos seguem a lei de carreira, com progressão e promoção anuais avaliadas por certos critérios, nenhum deles racial.

Nota reflexiva. Progressão e promoção dentro cargo conforme as regras contidas na lei do plano de carreira, não de impressão. Ainda assim, por tratar de normas escritas, deve ser confirmada nos documentos.

Nota analítica. Normas cegas para a cor não são neutras: tratam como iguais pessoas que partem de posições desiguais e, assim, reproduzem a desigualdade (Almeida, 2019). É a meritocracia virada regra. A falta de norma para a ascensão à gestão é ainda mais relevante junto com OBS-02: sem critério objetivo, o cargo fica aberto à influência política, o que ajuda a explicar a branquitude nesses postos.

OBS-06b · C06 – Normas (recepção)

Identificação. *Cenário:* comentários de colegas sobre os cursos de equidade racial; *Participação:* observação participante; *Período:* 2024–2026; *Estatuto:* percepção de terceiros (fala informal).

Nota descritiva. Mesmo sendo exigidos para a pontuação do Prêmio CNJ, os cursos de equidade racial são chamados por parte dos colegas de fardo ou besteira, algo a cumprir por obrigação; alguns dizem que reforçam a divisão.

Nota reflexiva. Mostra como os colegas reagem à exigência, não o conteúdo dela. As falas vêm de conversas informais e são apresentadas sem nomes.

Nota analítica. Chamar os cursos de fardo mostra que a conformidade externa de OBS-05 convive com resistência na base: cumpre-se sem adesão e, às vezes, com rejeição. Dizer que a formação reforça a divisão inverte o sentido da política antirracista, na linha da meritocracia

(C01). A fragilidade dos ritos (OBS-05) é, então, de origem (pressão externa) e também de recepção dos servidores.

OBS-07 · C07 – Símbolos (branquitude do espaço)

Identificação. *Cenário:* hall de entrada; parede dos ex-presidentes; plenário e miniauditório; CEMEL; salas; site e redes sociais; *Participação:* observação participante; *Período:* 2024–2026; *Estatuto:* descrição de espaços físicos, verificável.

Nota descritiva. No hall, painéis de vidro exibem pessoas de destaque, em geral ocupantes de cargos CJ ou FC e, na maioria, brancas. Há uma única imagem de servidora negra nesse conjunto, em posição baixa e encoberta por um vaso. No mesmo espaço, um totem em tamanho real com a imagem de uma servidora negra divulga uma campanha e comunicados. Uma parede reúne retratos de ex-presidentes, em preto e branco. O plenário e o miniauditório têm só nomes, sem fotos. No Centro de Memória (CEMEL) não há referência a pessoas negras, mas há relatos sobre o voto feminino. As paredes são quase todas brancas; existem alguns quadros, nenhum sobre a população ou a cultura negra. Já as campanhas no site e nas redes buscam mostrar a diversidade racial.

Nota reflexiva. É o registro mais verificável, feito com fotos e sobre espaços de acesso comum. Duas ressalvas: dizer a cor das figuras nas fotos é juízo do observador, sujeito a erro, por isso não se atribui raça a pessoas nomeadas; e a leitura da parede dos ex-presidentes é do conjunto, sem conferência nome a nome. Sobre a servidora encoberta pelo vaso, registra-se o fato (posição baixa, planta à frente) e o efeito (pouca visibilidade), sem afirmar intenção.

Nota analítica. O espaço mostra a branquitude como padrão visual (Bento, 2022). Três pontos: o topo é branco; a presença negra mais visível – o totem – serve para divulgação, e não como reconhecimento de liderança; e a imagem da servidora encoberta acaba invisibilizada. O ponto central é a diferença entre a imagem que a instituição mostra para fora (diversa) e o seu quadro real (não diverso racialmente) – a mesma conformidade externa de OBS-05, agora na comunicação. Por fim, o CEMEL já inclui o recorte de gênero (voto feminino), mas não o racial, o que confirma o deslocamento da pauta racial para a de gênero (Seção 4.4.2).

OBS-07b · C07 – Símbolos (o corpo como símbolo)

Identificação. *Cenário:* como o pesquisador se apresenta no trabalho e em eventos com público externo; *Participação:* registro autorreferencial; *Período:* 2024–2026; *Estatuto:* autorrelato.

Nota descritiva. O pesquisador mantém, de propósito, um padrão de roupa formal e cuidado, a um custo alto e assumido como investimento. Segundo ele, isso responde a uma cobrança que sente pesar mais sobre o servidor negro: construir, pela aparência, uma imagem compatível com o cargo – e até acima dele. Não basta ser competente nem trabalhar mais que os colegas não negros; é preciso mostrar, pela roupa, que se está à altura de um cargo maior. Em eventos ou diante de público externo, esse cuidado aumenta, porque, na sua percepção, esse público não está acostumado a ver pessoas negras em cargos de destaque – então a boa apresentação serve para não haver erro.

Nota reflexiva. Registro totalmente autorreferencial: o pesquisador é sujeito e objeto, e o dado é a sua própria experiência. Não há terceiros nem risco de identificação. É apresentado como relato situado, não como generalização.

Nota analítica. O corpo negro é lido com mais exigência do que o branco. Por fugir do padrão branco dos cargos de destaque (Bento, 2022), o servidor negro é visto primeiro como exceção e tenta, com a roupa, evitar esse estranhamento. É um esforço extra que se soma ao sobre-esforço do trabalho (OBS-01): lá é preciso entregar-se mais para subir; aqui, vestir-se mais para ser aceito. Os dois contrariam a meritocracia (C01): para o negro, o mérito nunca basta sozinho. Diante do público externo, entra ainda a função de corrigir uma expectativa que não prevê o negro naquele lugar. É a face pessoal da branquitude do espaço de OBS-07.

APÊNDICE B – Livro de Códigos

Instrumento de codificação para análise de conteúdo categorial das entrevistas semiestruturadas

1. Apresentação

Este livro de códigos materializa o referencial de codificação adotado para o tratamento das entrevistas semiestruturadas realizadas nesta pesquisa, em conformidade com os procedimentos sistematizados por Sampaio e Lycarião (2021). Sua elaboração responde ao princípio de que, em uma análise de conteúdo categorial cientificamente conduzida, as regras de aplicação dos códigos devem estar documentadas de modo público, transparente e replicável, sob pena de inviabilizarem a verificação intersubjetiva dos resultados.

O documento foi construído a partir do modelo teórico-empírico desta dissertação (Quadro 4), que adota o esquema de artefatos concretos da cultura organizacional proposto por Machado (2004) e adaptado por Nascimento et al. (2011), articulado com o referencial teórico sobre racismo institucional — em especial os conceitos de dispositivo de racialidade (CARNEIRO, 2005), pacto narcísico da branquitude (BENTO, 2022), colonialidade do poder (QUIJANO, 2005) e necropolítica (MBEMBE, 2016).

Para cada um dos sete códigos analíticos (mitos, heróis, tabus, estórias, ritos/rituais/cerimônias, normas e símbolos), o presente livro apresenta: (i) categoria-mãe; (ii) definição completa; (iii) articulação teórica com os conceitos do referencial; (iv) regras objetivas para quando aplicar o código; (v) regras objetivas para quando *não* aplicar o código (delimitação em face das categorias concorrentes); e (vi) exemplos de falas codificáveis, com comentários explicativos.

A elaboração detalhada do livro de códigos cumpre função estratégica de garantia da confiabilidade da pesquisa, na medida em que a codificação foi realizada por codificador único — o próprio pesquisador. Nesta configuração, a descrição minuciosa dos procedimentos materializa o princípio de replicabilidade defendido por Sampaio e Lycarião (2021) e por Krippendorff (2018), permitindo, em tese, que outro pesquisador, seguindo as regras aqui documentadas, alcance resultados comparáveis ao aplicar o mesmo esquema a corpus equivalente.

2. Procedimentos gerais de codificação

2.1. Unidade de análise

A unidade de análise adotada é o **trecho temático**, definido como o segmento de fala em que o entrevistado desenvolve, de forma coesa, uma percepção, vivência, justificativa ou proposição sobre determinado aspecto da cultura organizacional do TRE-SE em sua relação com a equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional. Um trecho temático pode corresponder a um parágrafo da transcrição, a parte de um parágrafo ou, eventualmente, a um conjunto de parágrafos contíguos, conforme a coerência temática da fala.

2.2. Aplicação dos códigos

Cada trecho temático deve receber **um único código principal**, em observância à regra de exclusividade categorial defendida por Sampaio e Lycarião (2021). Quando o trecho apresentar elementos de mais de uma categoria, deve-se aplicar a regra do código preponderante: identifica-se qual dos aspectos categoriais é central à fala — aquele em torno do qual a fala se organiza — e codifica-se com o código correspondente.

Em situações de ambiguidade entre duas categorias, devem ser consultadas as regras de exclusão ("Quando NÃO aplicar") de cada código, que estabelecem os limites das categorias concorrentes. A consulta às regras de exclusão é prioritária em relação à aplicação automática das regras de inclusão.

Cada regra de codificação, tanto de inclusão (“Quando aplicar”) quanto de exclusão (“Quando NÃO aplicar”), recebe um identificador alfanumérico único no formato **C*XX*-A*Y*** (para regras de inclusão) e **C*XX*-N*Y*** (para regras de exclusão), em que *XX* corresponde ao código da categoria (01 a 07) e *Y*, à ordem da regra dentro de seu conjunto. Assim, por exemplo, “C03-A2” identifica a segunda regra de inclusão do código Tabus, enquanto “C06-N1” refere-se à primeira regra de exclusão do código Normas. Esse sistema de identificação cumpre duas funções: (i) permite que o formulário de codificação registre, para cada decisão, qual regra específica fundamentou a codificação do trecho temático, reforçando a transparência e a verificabilidade do procedimento; e (ii) viabiliza, caso pertinente, a aplicação do procedimento de aferção de estabilidade descrito por Sampaio e Lycarião (2021) para pesquisas individuais, no qual o pesquisador recodifica uma mesma amostra em dois momentos distintos para verificar a consistência da própria codificação ao longo do tempo.

2.3. Tratamento de falas propositivas

As perguntas do roteiro de entrevista (Anexo I) incluem itens propositivos, que solicitam ao entrevistado sugestões para a transformação dos artefatos institucionais. As falas propositivas devem ser codificadas, prioritariamente, na categoria do artefato proposto (proposição de norma → código Normas; proposição de rito → código Ritos; e assim sucessivamente), recebendo, adicionalmente, marcação complementar como **Proposição**, em coluna específica do formulário de codificação, para permitir o tratamento analítico diferenciado dessas falas no momento da formulação das diretrizes institucionais (objetivo 4 da pesquisa).

2.4. Identificação da origem do dado

O formulário de codificação registra, em coluna própria, a origem de cada trecho temático: **G1 a G7** para falas dos gestores da alta administração; **S1 a S7** para falas dos servidores autodeclarados pretos. As entrevistas de cada grupo são identificadas de modo sequencial, conforme a ordem de realização das entrevistas. Embora a observação participante e os documentos institucionais não componham o *corpus* da análise de conteúdo categorial (sendo tratados como fontes de triangulação), as mesmas categorias podem ser mobilizadas para fins comparativos durante a interpretação dos resultados.

2.5. Categoria residual

Trechos temáticos pertinentes ao objeto da pesquisa que não se enquadrem em nenhum dos sete códigos previstos devem ser registrados sob a categoria residual **Outros**. A frequência dessa categoria deve ser monitorada: incidência elevada pode indicar a necessidade de revisão do esquema de codificação, em conformidade com a recomendação de Carlomagno e Rocha (2016).

2.6. Articulação com as três regras de Sampaio e Lycarião

A estrutura do presente livro de códigos foi desenhada para satisfazer simultaneamente as três regras de criação de categorias defendidas por Sampaio e Lycarião (2021): **exclusividade** (regras de exclusão delimitam fronteiras entre categorias concorrentes), **exaustividade** (a categoria residual "Outros" e a marcação complementar de proposições garantem cobertura do *corpus*), e **homogeneidade** (a categorização tripartite — verbais, comportamentais, físicos — preserva a coerência conceitual interna a cada nível).

3. Códigos detalhados

Os sete códigos analíticos estão organizados a seguir conforme suas categorias-mãe — artefatos verbais (códigos C01 a C04), artefatos comportamentais (código C05) e artefatos físicos (códigos C06 e C07).

3.1. C01 — Mitos (categoria: Verbais)

Definição completa

Narrativas de eventos imaginados (não ancorados em fatos concretos verificáveis) que explicam origens, transformações ou características da organização. Constituem crenças compartilhadas que articulam a conexão entre passado e presente, saber e agir, expressando valores e moldando a identidade institucional (MACHADO, 2004; NASCIMENTO et al., 2011). No campo deste estudo, os mitos operam como discursos que naturalizam a hierarquia racial ou, em sentido oposto, como narrativas mobilizadoras de transformação cultural.

Articulação teórica

Os mitos operacionalizam, no plano dos artefatos verbais, o que Carneiro (2005) denomina dispositivo de racialidade — em sua dimensão discursivo-narrativa que naturaliza desigualdades. Articulam-se também ao pacto narcísico da branquitude (BENTO, 2022), na medida em que as narrativas míticas frequentemente justificam, sob a aparência de neutralidade meritocrática, a manutenção dos lugares de poder ocupados por pessoas brancas.

Quando aplicar

Aplica-se este código quando, no trecho temático analisado:

- (C01-A1) A fala expressa crença geral, não ancorada em fato verificável, sobre como a instituição funciona em matéria de raça ou meritocracia.
- (C01-A2) A fala invoca a ideia de meritocracia, democracia racial ou igualdade formal como explicação para a configuração racial do Tribunal.
- (C01-A3) A fala apresenta uma narrativa fundadora ou explicativa da identidade do Tribunal, mesmo que de modo implícito, que naturaliza a ausência ou a presença majoritária de determinado grupo racial.
- (C01-A4) A fala atribui a desigualdade racial a fatores individuais (esforço, capacidade,

escolha pessoal), desconsiderando determinantes estruturais.

- (C01-A5) A fala reproduz a crença de que o racismo é fenômeno externo à instituição (acontece fora, não dentro).

Quando NÃO aplicar

Não se aplica este código nas seguintes situações:

- (C01-N1) A fala descreve um episódio concreto e verificável (com pessoas, datas ou contextos identificáveis) — neste caso, codificar como Estória (C04).
- (C01-N2) A fala destaca uma pessoa específica como modelo inspirador — neste caso, codificar como Herói (C02).
- (C01-N3) A fala revela a operação ativa do silêncio sobre o tema racial, sem expressar conteúdo de crença — neste caso, codificar como Tabu (C03).
- (C01-N4) A fala descreve um instrumento normativo formal — neste caso, codificar como Norma (C06).

Exemplos de falas codificáveis

Os exemplos a seguir, hipotéticos para fins didáticos, ilustram a aplicação adequada deste código:

Exemplo 1

> *"Aqui no Tribunal não existe racismo porque a gente entra por concurso público. O concurso é cego, não pergunta a cor da pessoa."*

Comentário: A fala reproduz o mito da meritocracia institucional, que naturaliza a configuração racial do Tribunal pela suposta neutralidade do mecanismo de ingresso.

Exemplo 2

> *"O Brasil é um país miscigenado, então essas questões de raça são muito mais uma construção do que uma realidade concreta no nosso dia a dia."*

Comentário: A fala expressa o mito da democracia racial, deslocando a questão racial para o plano discursivo e negando sua materialidade institucional.

Exemplo 3

> *"Quem se esforça, sobe. Tem servidor negro em cargo de chefia aqui, prova que dá certo se a pessoa quiser."*

Comentário: A fala combina o mito meritocrático com o uso simbólico da exceção como prova da regra, mecanismo descrito por Carneiro (2005).

3.2. C02 — Heróis (categoria: Verbais)

Definição completa

Figuras simbólicas (reais ou idealizadas) de caráter motivador, reconhecidas pela organização como modelos de conduta, liderança ou sucesso. Tornam o sucesso tangível ao personificá-lo, fornecem modelos a serem imitados e estabelecem padrões de desempenho institucionalmente valorizados (MACHADO, 2004; NASCIMENTO et al., 2011). No campo deste estudo, o perfil racial dos heróis institucionais e a presença ou ausência de figuras negras de referência são indicadores diretos de como a cultura organizacional reconhece e valoriza diferentes trajetórias.

Articulação teórica

A construção e o reconhecimento de heróis institucionais articulam-se diretamente com a operação do dispositivo de racialidade (CARNEIRO, 2005), que produz, através da seleção das figuras dignas de admiração, modelos de identificação majoritariamente brancos. Inversamente, a construção deliberada de heróis negros constitui uma das estratégias de resistência que Carneiro (2005) identifica — a exemplo da ressignificação histórica de Zumbi dos Palmares — como condição para a desconstrução dos estereótipos impostos pelo dispositivo.

Quando aplicar

Aplica-se este código quando, no trecho temático analisado:

- (C02-A1) A fala identifica uma pessoa específica (nominada ou não) como referência ou modelo de sucesso, liderança ou conduta institucional.
- (C02-A2) A fala discute o perfil racial das figuras reconhecidas como referências dentro do Tribunal.
- (C02-A3) A fala menciona a ausência de servidores negros nos lugares simbólicos de reconhecimento (homenagens, fotografias oficiais, biografias institucionais).
- (C02-A4) A fala identifica trajetórias individuais que poderiam ou deveriam ser reconhecidas como referências.

- (C02-A5) A fala discute como o reconhecimento institucional de figuras inspiradoras se relaciona com a equidade racial.

Quando NÃO aplicar

Não se aplica este código nas seguintes situações:

- (C02-N1) A fala descreve um episódio ou trajetória sem foco na figura como modelo, com ênfase no acontecimento — neste caso, codificar como Estória (C04).
- (C02-N2) A fala expressa crença genérica sobre meritocracia, sem identificar pessoa concreta — neste caso, codificar como Mito (C01).
- (C02-N3) A fala descreve uma cerimônia ou rito de homenagem em si — neste caso, codificar como Ritos, rituais e cerimônias (C05); o herói é a pessoa, o rito é a prática de homenageá-la.

Exemplos de falas codificáveis

Os exemplos a seguir, hipotéticos para fins didáticos, ilustram a aplicação adequada deste código:

Exemplo 1

> *"Quando você olha as fotos dos ex-presidentes do Tribunal na sala de sessões, é uma sequência de homens brancos. Não tem nenhum servidor negro homenageado ali."*

Comentário: A fala identifica a ausência sistemática de heróis negros no panteão institucional — operação típica do pacto narcísico (BENTO, 2022).

Exemplo 2

> *"A doutora Y é uma referência para mim. Ela é uma mulher negra que chegou a um cargo de direção e abriu caminho para outras."*

Comentário: A fala constrói uma figura concreta como herói/modelo de referência racial, contrapondo-se à invisibilização sistêmica.

Exemplo 3

> *"O Tribunal poderia criar uma galeria ou um espaço de memória que reconhecesse a contribuição de servidores negros ao longo da história da Justiça Eleitoral."*

Comentário: Fala propositiva voltada à criação de novos heróis institucionais — pode também receber código adicional de Proposição (ver Seção 4).

3.3. C03 — Tabus (categoria: Verbais)

Definição completa

Áreas de proibições, restrições ou silenciamentos que orientam o comportamento ao enfatizar o que não deve ser dito ou tematizado. Constituem aquilo de que não se fala abertamente, mas que participa invisivelmente do cotidiano organizacional, incluindo discriminações percebidas indiretamente e assuntos socialmente evitados (MACHADO, 2004; NASCIMENTO et al., 2011). No campo deste estudo, o tabu opera como mecanismo central de invisibilização do racismo institucional, na medida em que o não-dito sobre raça reproduz e naturaliza a desigualdade.

Articulação teórica

O tabu materializa, no plano dos artefatos verbais, o que Bento (2022) descreve como pacto narcísico da branquitude — pacto cuja operação fundamental é o silêncio. Articula-se também ao epistemicídio descrito por Carneiro (2005), uma vez que o silenciamento institucional sobre a questão racial é forma de deslegitimação dos saberes e das experiências produzidas por pessoas negras.

Quando aplicar

Aplica-se este código quando, no trecho temático analisado:

- (C03-A1) A fala revela a operação ativa do silêncio sobre o tema racial: assuntos evitados, conversas interrompidas, temas considerados 'delicados', 'controversos' ou 'polêmicos'.
- (C03-A2) A fala descreve constrangimento ao mencionar raça em contextos profissionais (reuniões, decisões, processos).
- (C03-A3) A fala revela a ausência de canais institucionais para denunciar ou tematizar racismo.
- (C03-A4) A fala identifica discriminações percebidas, mas não nomeadas como racismo (operação do não-dito).
- (C03-A5) A fala descreve a evitação institucional do tema mesmo em contextos em que sua tematização seria pertinente.
- (C03-A6) A fala revela que o tema é tratado apenas em espaços restritos, periféricos ou informais (e não em espaços oficiais).

Quando NÃO aplicar

Não se aplica este código nas seguintes situações:

- (C03-N1) A fala expressa crença explícita de que 'não há racismo' — neste caso, codificar como Mito (C01), pois há conteúdo de crença, e não operação do silêncio.
- (C03-N2) A fala descreve a inexistência formal de uma norma — neste caso, codificar como Norma (C06), por se tratar de ausência regulatória, não de tabu discursivo.
- (C03-N3) A fala menciona o racismo abertamente para criticá-lo ou enfrentá-lo — neste caso, há ruptura do tabu, e o trecho deve ser codificado segundo o conteúdo específico que evoca (proposição, denúncia, estória, etc.).

Exemplos de falas codificáveis

Os exemplos a seguir, hipotéticos para fins didáticos, ilustram a aplicação adequada deste código:

Exemplo 1

> *"É um tema que ninguém toca. Quando alguém menciona, todo mundo muda de assunto rapidinho ou faz uma piadinha para aliviar."*

Comentário: Operação clássica do tabu — o silenciamento ativo e a evitação ritualizada do tema.

Exemplo 2

> *"Já presenciei comentários inadequados sobre cor, mas ninguém fala nada na hora. Depois, no cafezinho, alguém comenta, mas oficialmente é como se não tivesse acontecido."*

Comentário: Tabu como deslocamento do tema para espaços informais, com simultânea proteção do espaço oficial da palavra.

Exemplo 3

> *"Não existe um canal específico aqui no Tribunal para a gente reportar uma situação de discriminação racial. Você reporta como assédio moral, e o racismo se dissolve em outra categoria."*

Comentário: O tabu se materializa na ausência institucional de canais que nomeiem o racismo enquanto tal — o silenciamento estrutural mencionado por Bento (2022).

3.4. C04 — Estórias (categoria: Verbais)

Definição completa

Narrativas baseadas em fatos reais (verificáveis ou amplamente reconhecidos pela coletividade institucional) que divulgam exemplos concretos do cotidiano organizacional. Funcionam como mapas (regras e limites), símbolos (objetivos compartilhados) e scripts (comportamentos aceitáveis e perspectivas futuras), orientando a conduta dos membros pela transmissão de episódios paradigmáticos (MACHADO, 2004; NASCIMENTO et al., 2011). No campo deste estudo, as estórias podem tanto reproduzir narrativas que silenciam contribuições de pessoas negras quanto, ao contrário, inscrever trajetórias e episódios que ressignifiquem a memória institucional.

Articulação teórica

As estórias institucionais materializam o que Carneiro (2005) descreve como a dimensão narrativa do dispositivo de racialidade: por meio da seleção do que é contado e do que é silenciado, a memória institucional reproduz ou desafia o lugar atribuído à população negra. A construção deliberada de estórias que reconheçam trajetórias negras é uma das estratégias de resistência identificadas pela autora, em diálogo com a proposta de hooks (1995) sobre a importância do reconhecimento institucional para o pertencimento.

Quando aplicar

Aplica-se este código quando, no trecho temático analisado:

- (C04-A1) A fala relata um episódio concreto e verificável (com pessoas, datas, contextos identificáveis) ocorrido no Tribunal.
- (C04-A2) A fala discute como a memória institucional é construída, contada ou repassada.
- (C04-A3) A fala identifica narrativas que circulam no Tribunal sobre trajetórias profissionais específicas.
- (C04-A4) A fala destaca episódios paradigmáticos que orientam ou orientaram comportamentos no cotidiano organizacional.
- (C04-A5) A fala discute a ausência ou presença de narrativas sobre trajetórias de servidores negros na memória institucional.

Quando NÃO aplicar

Não se aplica este código nas seguintes situações:

- (C04-N1) A fala destaca uma pessoa como modelo inspirador, com foco na figura (não no episódio) — neste caso, codificar como Herói (C02).
- (C04-N2) A fala expressa crença genérica sem ancorar-se em episódio concreto — neste caso, codificar como Mito (C01).
- (C04-N3) A fala revela operação do silêncio sobre o tema — neste caso, codificar como Tabu (C03), mesmo que mencione episódios não contados.

Exemplos de falas codificáveis

Os exemplos a seguir, hipotéticos para fins didáticos, ilustram a aplicação adequada deste código:

Exemplo 1

> *"Em 2015, quando teve aquela campanha de conscientização sobre o 20 de novembro, foi a primeira e última vez que eu vi o Tribunal abordar oficialmente a questão racial. Depois disso, nunca mais."*

Comentário: Estória concreta (episódio verificável e datado) que materializa, simultaneamente, a iniciativa e sua interrupção.

Exemplo 2

> *"Tem aquela história do servidor Z, que entrou como técnico e se aposentou como Diretor-Geral. Sempre contam ele como exemplo, mas nunca contam que ele enfrentou inúmeras situações de discriminação no caminho."*

Comentário: Estória institucional cuja transmissão apaga a dimensão racial do trajeto — operação típica do epistemicídio (CARNEIRO, 2005).

Exemplo 3

> *"A gente conta histórias dos juízes, dos desembargadores, mas raramente conta a história dos servidores. E quando conta, são os que cumprem o padrão. Os servidores negros, mesmo quando têm trajetórias notáveis, ficam fora dessas histórias."*

Comentário: Estória meta-narrativa: o entrevistado descreve como a seleção das histórias contadas opera como mecanismo de exclusão.

3.5. C05 — Ritos, rituais e cerimônias (categoria: Comportamentais)

Definição completa

Atividades planejadas e institucionalmente reconhecidas que expressam a cultura organizacional por meio de interações sociais estruturadas. Esclarecem padrões de comportamento e possibilitam influenciar a conduta organizacional. Incluem ritos de passagem (ingresso, promoção, aposentadoria), de degradação (sanção pública), de reforço (premiações, homenagens), de renovação (capacitações, eventos transformadores), de redução de conflitos (mediações) e de integração (confraternizações, atividades coletivas) (MACHADO, 2004; NASCIMENTO et al., 2011). No campo deste estudo, importa identificar como esses ritos contemplam, ignoram ou silenciam a temática racial e a presença de servidores negros.

Articulação teórica

Os ritos materializam, no plano comportamental, a dimensão prática do dispositivo de racialidade (CARNEIRO, 2005): aquilo que é praticado coletivamente expressa, mais do que aquilo que é dito, o lugar atribuído pelos artefatos institucionais à diversidade racial. A não incorporação da temática racial nos rituais de integração ou nos eventos comemorativos opera como reprodução prática do pacto narcísico (BENTO, 2022).

Quando aplicar

Aplica-se este código quando, no trecho temático analisado:

- (C05-A1) A fala descreve cerimônias formais do Tribunal (posses, premiações, formaturas, comemorações cívicas) e sua relação com a temática racial.
- (C05-A2) A fala discute como os ritos de integração de novos servidores incorporam (ou não) valores de respeito à diversidade.
- (C05-A3) A fala identifica premiações, homenagens ou reconhecimentos públicos e o perfil racial das pessoas contempladas.
- (C05-A4) A fala descreve eventos institucionais (palestras, treinamentos, capacitações) que tematizam ou silenciam a questão racial.
- (C05-A5) A fala discute atividades coletivas (confraternizações, ações sociais, datas comemorativas) e sua dimensão racial.
- (C05-A6) A fala identifica a inexistência de ritos voltados ao enfrentamento do racismo.

Quando NÃO aplicar

Não se aplica este código nas seguintes situações:

- (C05-N1) A fala descreve o instrumento normativo que regula a cerimônia (resolução, portaria) — neste caso, codificar como Norma (C06), reservando-se este código para a prática da cerimônia em si.
- (C05-N2) A fala destaca a pessoa homenageada como modelo — neste caso, codificar como Herói (C02), reservando-se este código para a prática da homenagem.
- (C05-N3) A fala descreve o objeto físico utilizado no rito (placa, troféu, decoração) — neste caso, codificar como Símbolo (C07).

Exemplos de falas codificáveis

Os exemplos a seguir, hipotéticos para fins didáticos, ilustram a aplicação adequada deste código:

Exemplo 1

> *"Toda vez que tem ambientação de novo servidor, falam de tudo: do regimento, dos benefícios, do plano de saúde. Mas não tem nenhuma menção a respeito à diversidade ou a um código de conduta antidiscriminatório."*

Comentário: Rito de integração que silencia, pela ausência prática, a temática racial — operação descrita por Bento (2022).

Exemplo 2

> *"A premiação de 'Servidor do Ano' nos últimos cinco anos foi entregue sempre a pessoas brancas. Não sei se é coincidência, mas a impressão que dá é que existe um padrão racial de quem é reconhecido."*

Comentário: Rito de reforço cuja prática operacionaliza o pacto narcísico — premia repetidamente o mesmo perfil racial.

Exemplo 3

> *"Nas comemorações do 20 de novembro, no máximo o Tribunal solta uma postagem em rede social. Não tem ato cerimonial, não tem fala oficial, não tem evento."*

Comentário: Ausência de rito formal de reconhecimento da Consciência Negra como dado significativo sobre os artefatos comportamentais.

3.6. C06 — Normas (categoria: Físicos)

Definição completa

Regras escritas (resoluções, portarias, regimentos, códigos de conduta, instruções normativas) que definem o comportamento esperado, aceito e sancionado no interior da organização. Padronizam modos de agir, conduzem a ética e a moralidade institucionais e estabelecem mecanismos de recompensa e punição (MACHADO, 2004; NASCIMENTO et al., 2011). A classificação como artefato físico justifica-se pelo caráter material e inscrito das normas — diferentemente dos pressupostos básicos, mais profundos e implícitos, as normas se materializam em documentos textuais oficiais. No campo deste estudo, importa identificar a presença, ausência ou conteúdo das normas institucionais sobre equidade racial e enfrentamento do racismo.

Articulação teórica

As normas constituem expressão material e formal da posição institucional sobre a questão racial. Sua ausência opera, conforme Carneiro (2005), como dispositivo silencioso de manutenção do status quo, e sua presença formal, quando desacompanhada de práticas correspondentes, pode operar como adesão simbólica — funcionando como vitrine institucional sem efeito sobre o cotidiano organizacional, mecanismo descrito por Bento (2022) como adesão que protege o pacto narcísico.

Quando aplicar

Aplica-se este código quando, no trecho temático analisado:

- (C06-A1) A fala menciona resolução, portaria, instrução normativa, código de conduta ou outro instrumento formal escrito do TRE-SE, TSE ou CNJ sobre equidade racial ou racismo.
- (C06-A2) A fala identifica a ausência de norma específica para tratar de discriminação racial no Tribunal.
- (C06-A3) A fala discute como critérios de avaliação, progressão funcional ou seleção interna contemplam (ou não) a dimensão racial.
- (C06-A4) A fala menciona sanções formais (ou sua ausência) para condutas discriminatórias.

- (C06-A5) A fala propõe a criação ou aprimoramento de normas voltadas ao enfrentamento do racismo institucional.
- (C06-A6) A fala discute a aplicação efetiva (ou não) das normas existentes sobre equidade racial.

Quando NÃO aplicar

Não se aplica este código nas seguintes situações:

- (C06-N1) A fala descreve a prática cerimonial regulada por uma norma — neste caso, codificar como Rito (C05).
- (C06-N2) A fala revela o silêncio institucional sobre o tema racial sem referência a instrumento normativo — neste caso, codificar como Tabu (C03).
- (C06-N3) A fala expressa crença genérica sobre a suficiência das regras (sem identificar instrumento concreto) — neste caso, codificar como Mito (C01).

Exemplos de falas codificáveis

Os exemplos a seguir, hipotéticos para fins didáticos, ilustram a aplicação adequada deste código:

Exemplo 1

> *"Eu não conheço nenhuma resolução interna do nosso Tribunal que trate especificamente de racismo. Tem o código de conduta geral, que fala de ética, mas não menciona a palavra racismo em lugar algum."*

Comentário: Identifica a ausência regulatória específica como dado positivo — silêncio normativo que materializa o pacto narcísico (BENTO, 2022).

Exemplo 2

> *"A Resolução 203 do CNJ existe, sobre cotas raciais no Judiciário, mas a aplicação aqui no Tribunal foi feita sem uma normativa local que dialogasse com a realidade institucional. Ficou no papel."*

Comentário: A fala distingue presença normativa formal de aplicação efetiva — fenômeno descrito por Almeida (2019) como hiato entre forma e prática.

Exemplo 3

> *"Nas avaliações de desempenho, não tem nenhum critério que considere a dimensão racial. É como se a questão simplesmente não existisse para o sistema avaliativo."*

Comentário: A fala identifica a omissão racial na norma de avaliação — neutralidade aparente que reproduz desigualdade.

3.7. C07 — Símbolos (categoria: Físicos)

Definição completa

Objetos ou sinais visíveis (imagens, fotografias, quadros, murais, identidade visual, layout dos espaços, decoração, placas, materiais de comunicação) que disseminam a cultura organizacional. Constroem a identidade institucional, funcionam como vocabulário visual da organização e delineiam valores referentes ao uso e à distribuição do poder (MACHADO, 2004; NASCIMENTO et al., 2011). No campo deste estudo, importa identificar como os símbolos do Tribunal representam ou invisibilizam a população negra, e como os espaços físicos promovem (ou dificultam) a identificação e o pertencimento de servidores negros.

Articulação teórica

Os símbolos materializam visualmente o pacto narcísico (BENTO, 2022): a galeria de imagens, a identidade visual e a decoração dos espaços operam como representação concreta de quem ocupa, simbolicamente, o lugar institucional. A ausência de pessoas negras nessa representação simbólica constitui forma silenciosa de operação do dispositivo de racialidade (CARNEIRO, 2005), inscrevendo nos espaços físicos a hierarquia racial que se pretende combater discursivamente.

Quando aplicar

Aplica-se este código quando, no trecho temático analisado:

- (C07-A1) A fala descreve imagens, fotografias ou quadros expostos nos espaços do Tribunal e sua dimensão racial.
- (C07-A2) A fala discute a identidade visual institucional (logotipos, publicações, peças de comunicação) e a representatividade racial nela contida.
- (C07-A3) A fala identifica a presença ou ausência de elementos visuais que reconheçam contribuições de pessoas negras.
- (C07-A4) A fala descreve elementos do layout dos espaços físicos (decoração, nomes de

salas, obras de arte) e seu impacto sobre o pertencimento de servidores negros.

- (C07-A5) A fala discute materiais de comunicação interna ou externa e a representação racial neles contida.
- (C07-A6) A fala propõe a incorporação de novos símbolos voltados à expressão do compromisso institucional com a equidade racial e enfrentamento ao racismo institucional.

Quando NÃO aplicar

Não se aplica este código nas seguintes situações:

- (C07-N1) A fala discute a prática cerimonial em que o símbolo é utilizado — neste caso, codificar como Rito (C05).
- (C07-N2) A fala identifica a pessoa retratada como modelo inspirador, com foco na figura — neste caso, codificar como Herói (C02).
- (C07-N3) A fala discute o instrumento normativo que regula o uso de símbolos — neste caso, codificar como Norma (C06).

Exemplos de falas codificáveis

Os exemplos a seguir, hipotéticos para fins didáticos, ilustram a aplicação adequada deste código:

Exemplo 1

> *"Você anda pelo Tribunal e nas paredes só tem retratos de ex-presidentes brancos. Os espaços contam uma história de quem pertence a esse lugar."*

Comentário: Símbolos como inscrição material do pacto narcísico no espaço físico institucional.

Exemplo 2

> *"As fotos das nossas campanhas institucionais geralmente mostram servidores brancos. Quando aparecem servidores negros, são em posições secundárias ou em campanhas específicas sobre diversidade. É como se o padrão fosse a branquitude."*

Comentário: Identidade visual como reprodução do imaginário racial dominante — operação descrita por Bento (2022).

Exemplo 3

> *"Não tem nenhum elemento decorativo nos nossos espaços que dialogue com a cultura afro-brasileira ou que reconheça a contribuição da população negra para a história do Brasil ou da Justiça Eleitoral."*

Comentário: Ausência simbólica como forma de invisibilização — silêncio material que complementa o silêncio discursivo do tabu (C03).

4. Marcação complementar: Proposições

Em conformidade com o procedimento descrito na Seção 2.3, falas em que o entrevistado proponha a criação, transformação ou aprimoramento de artefatos institucionais voltados à equidade racial e ao enfrentamento do racismo institucional recebem marcação complementar como **Proposição**, em coluna específica do formulário de codificação. Esta marcação não substitui o código principal (relativo à categoria do artefato proposto), mas o complementa, viabilizando o tratamento analítico diferenciado dessas falas para a formulação das diretrizes institucionais.

As proposições são naturalmente esperadas em resposta às perguntas 3, 6, 9, 12, 16, 20, 24 e 26 do roteiro de entrevista (Anexo I), que mobilizam, respectivamente, sugestões relacionadas a mitos, heróis, tabus, estórias, ritos, normas, símbolos e diretrizes gerais.

5. Categoria residual: Outros

Trechos temáticos que apresentem pertinência ao objeto da pesquisa (cultura organizacional do TRE-SE e racismo institucional), mas que não se enquadrem em nenhuma das sete categorias principais, devem ser codificados como **Outros**. O preenchimento dessa categoria deve ser acompanhado de breve descrição em campo específico do formulário de codificação, identificando o conteúdo da fala.

A incidência da categoria residual é monitorada como indicador da adequação do esquema de codificação: frequência superior a 10% do total de trechos codificados sinalizará a necessidade de revisão das categorias principais, em conformidade com a recomendação de Carlomagno e Rocha (2016).

6. Fontes e referências

A elaboração deste livro de códigos articulou: (i) o esquema de artefatos concretos da cultura organizacional proposto por Machado (2004) e adaptado por Nascimento et al. (2011), que fornece a estrutura categorial; (ii) os procedimentos sistematizados por Sampaio e Lycarião (2021), em especial as três regras de criação de categorias (exclusividade, exaustividade, homogeneidade) e os seis componentes do livro de códigos sugeridos por MacQueen et al. (1998); (iii) o referencial teórico desta dissertação, em particular as obras de Carneiro (2005), Bento (2022), Quijano (2005), Mbembe (2016) e Almeida (2019), que orientam a articulação entre o esquema descritivo e a análise crítica do racismo institucional.

As referências completas das obras citadas neste apêndice constam da seção *Referências* da dissertação.

APÊNDICE C – Validação e Replicabilidade da Pesquisa

1. Apresentação

O presente apêndice materializa, de modo sistemático, o cumprimento da etapa 12 do manual de análise de conteúdo categorial proposto por Sampaio e Lycarião (2021), dedicada à validação e à replicabilidade do estudo. A elaboração de seção específica para esse fim responde à orientação dos autores de que, em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados, a comunidade científica precisa dispor de elementos suficientes para avaliar tanto a adequação do desenho metodológico aos objetivos da pesquisa (validade) quanto a possibilidade de a investigação ser reproduzida por outros pesquisadores em contextos equivalentes (replicabilidade).

Esta sistematização articula-se diretamente com o referencial epistemológico que orienta a pesquisa: a defesa de que o rigor científico de uma análise de conteúdo depende menos da aplicação mecânica de fórmulas estatísticas e mais da transparência metodológica, da publicização dos instrumentos de codificação e da abertura ao escrutínio dos pares acadêmicos (KRIPPENDORFF, 2018; SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021). Em conformidade com esse referencial, o presente apêndice apresenta: (i) os mecanismos de validade adotados; (ii) os elementos públicos que asseguram a replicabilidade conceitual e metodológica; (iii) a justificativa ética para a retenção do banco de dados primário; e (iv) o protocolo de acesso controlado a materiais não publicados.

2. Validade da pesquisa

Conforme já discutido na Seção 3 desta dissertação, a validade é compreendida como a adequação epistemológica entre os propósitos da pesquisa e os instrumentos empregados para identificar o fenômeno sob investigação. Em termos operacionais, trata-se de responder à pergunta formulada por Neuendorf (2002) e retomada por Sampaio e Lycarião (2021): *estamos mensurando o que almejamos mensurar?*

Esta pesquisa adota a concepção *transacional* de validade defendida por Sampaio e Lycarião (2021), segundo a qual a validade de uma análise de conteúdo não se mede por fórmulas matemáticas, mas se constrói no diálogo com a comunidade científica do campo no qual a pesquisa se insere. Em outras palavras, a validade depende do quão convincente a pesquisa se mostra aos pares acadêmicos – e, no caso de uma dissertação, à banca de avaliação.

Esse modelo exige que o pesquisador disponibilize, junto ao texto principal, os elementos que permitem aos avaliadores formular juízo informado sobre a adequação do desenho metodológico.

Para tanto, foram adotados os seguintes mecanismos de validade:

- Validade dos construtos teóricos: as categorias analíticas empregadas na codificação foram extraídas do modelo de artefatos concretos da cultura organizacional sistematizado por Machado (2004) e adaptado por Nascimento et al. (2011), que constitui referencial consolidado na literatura brasileira sobre cultura organizacional. A articulação dessas categorias com o referencial sobre racismo encontra-se sistematizada no Quadro 4 (Modelo Teórico-Empírico da Pesquisa).
- Validade do desenho metodológico: a coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos específicos, as fontes de evidência mobilizadas e as técnicas de análise empregadas está descrita no Capítulo 3 e sintetizada no Quadro 2 (Coleta de dados, técnicas de análise e objetivos específicos).
- Validade do instrumento de codificação: o Livro de Códigos (APÊNDICE B) detalha, para cada um dos sete códigos analíticos, sua definição completa, articulação teórica, regras objetivas de inclusão ("Quando aplicar") e de exclusão ("Quando NÃO aplicar"), bem como exemplos de falas codificáveis. Cada regra recebe identificador alfanumérico único, conforme sistema descrito na Seção 2.2 do referido apêndice.
- Validade do procedimento de coleta: o roteiro de entrevista (ANEXO I) foi construído em articulação direta com as categorias analíticas do Quadro 4 e submetido à validação prévia pelo orientador da pesquisa, que avaliou a pertinência das perguntas em relação aos objetivos propostos.
- Validade pela triangulação metodológica: em conformidade com Yin (2015), a presença de três fontes de evidência distintas (entrevistas semiestruturadas, documentos e normativos institucionais e observação participante) e a possibilidade de cruzamento entre elas em movimentos de confirmação, contraste e aprofundamento constituem mecanismo central de validade de constructo em estudos de caso.

3. Replicabilidade conceitual e metodológica

Sampaio e Lycarião (2021) estabelecem que a replicabilidade de uma análise de conteúdo exige a disponibilização pública do livro de códigos completo e, sempre que possível, do material analisado em condição equivalente ou suficiente para nova codificação externa ao contexto da pesquisa original. Em conformidade com essa orientação, esta dissertação disponibiliza publicamente os seguintes elementos:

- Livro de Códigos completo (APÊNDICE B), com a descrição detalhada das sete categorias analíticas (mitos, heróis, tabus, estórias, ritos/rituais/cerimônias, normas e símbolos), seus identificadores, definições, articulações teóricas, sessenta e uma regras numeradas de inclusão e exclusão, e exemplos de falas codificáveis.
- Roteiro de entrevista (ANEXO I), com as perguntas norteadoras organizadas em três blocos correspondentes às categorias de artefatos do Quadro 4.
- Descrição detalhada dos procedimentos metodológicos (Capítulo 3), incluindo o desenho da pesquisa, a justificativa do recorte amostral, as técnicas de amostragem empregadas (conveniência, propósito e cotas) e a descrição das doze etapas de análise de conteúdo aplicadas, com explicitação das adaptações realizadas em razão da configuração de codificador único.
- Quadro 4 (Modelo Teórico-Empírico da Pesquisa), que sistematiza a articulação entre as categorias analíticas e os conceitos do referencial teórico.

A combinação desses elementos viabiliza a replicabilidade conceitual e metodológica do estudo: outro pesquisador, dispondo do livro de códigos, do roteiro de entrevista e da descrição metodológica detalhada, poderá aplicar o mesmo desenho de pesquisa em outro órgão da Justiça Eleitoral, em outro tribunal ou em outra instituição da administração pública, gerando dados comparáveis. Essa modalidade de replicabilidade – em que se reproduzem o instrumento e o procedimento, ainda que em corpus distinto – atende ao princípio de que a análise de conteúdo categorial é técnica científica passível de aplicação por diferentes pesquisadores, em diferentes contextos, com transparência e rigor equivalentes (KRIPPENDORFF, 2018; SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021).

4. Replicabilidade dos dados primários: a tensão ética e sua resolução

A recomendação ideal formulada por Sampaio e Lycarião (2021) – de que o banco de dados primário seja disponibilizado em repositório institucional, permitindo nova codificação

por pesquisadores externos – encontra, no contexto desta pesquisa, limites éticos intransponíveis que precisam ser explicitados.

Esta pesquisa investiga manifestações do racismo institucional no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores(as) da alta administração e servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) do próprio órgão. O tema é particularmente sensível: aborda relações de poder, percepções sobre discriminação racial e dinâmicas organizacionais que envolvem, simultaneamente, o local de trabalho dos participantes e seu pertencimento racial. A publicização integral das transcrições, ainda que com nomes substituídos por códigos identificadores (G1 a G7 e S1 a S7), poderia permitir, por triangulação contextual, a identificação dos sujeitos da pesquisa – e, em consequência, sua exposição a eventuais retaliações no ambiente institucional.

Diante desse cenário, foram considerados três princípios éticos prevalentes:

- Princípio da confidencialidade: o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado pelos participantes assegura o sigilo das informações prestadas e o anonimato dos entrevistados, sendo esse compromisso condição prévia para a participação na pesquisa.
- Princípio da proteção de sujeitos em situação de vulnerabilidade: servidores autodeclarados pretos que se dispõem a relatar experiências de racismo institucional em seu próprio ambiente de trabalho encontram-se em posição de vulnerabilidade específica, exigindo proteção redobrada quanto à possibilidade de identificação.
- Princípio da aprovação ética: a pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (Parecer nº 8.484.749, de 4 de junho de 2026; CAAE 97479526.7.0000.0383), com base em desenho metodológico que pressupõe a confidencialidade integral das entrevistas. A publicização dos dados primários alteraria as condições éticas sob as quais a aprovação foi concedida e sob as quais os participantes consentiram em colaborar com a investigação.

Os próprios Sampaio e Lycarião (2021) reconhecem essa tensão ao mencionarem a disponibilização do material em *condição equivalente ou suficiente* para nova codificação externa – formulação que admite arranjos intermediários quando a publicização integral inviabilizaria a pesquisa ou comprometeria a integridade ética do estudo. Esta dissertação adota,

em consequência, um arranjo de replicabilidade conceitual integral combinada com replicabilidade dos dados primários sob acesso controlado, conforme detalhado na seção seguinte.

5. Protocolo de acesso controlado aos dados primários

Os materiais primários da pesquisa – transcrições integrais das entrevistas semiestruturadas, registros do diário de campo da observação participante e formulário de codificação preenchido – permanecem arquivados pelo pesquisador, na condição de responsável pela pesquisa, em conformidade com as exigências de guarda de dados estabelecidas pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

O acesso a esses materiais por parte de outros pesquisadores acadêmicos, para fins de verificação metodológica ou desenvolvimento de pesquisas correlatas, poderá ser viabilizado mediante o seguinte protocolo:

- Solicitação formal endereçada ao pesquisador, contendo a justificativa do pedido, a finalidade acadêmica pretendida e a instituição de vínculo do solicitante.
- Compromisso expresso de sigilo, assumido pelo pesquisador solicitante, quanto à identidade dos participantes e quanto a quaisquer informações contextuais que possam permitir sua identificação.
- Aprovação prévia, quando aplicável, pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição do solicitante, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.
- Anuência prévia do orientador desta dissertação, na condição de corresponsável pela pesquisa.

Esse arranjo concilia o princípio científico da abertura à verificação por pares com o imperativo ético da proteção dos participantes, atendendo simultaneamente às orientações de Sampaio e Lycarião (2021) sobre disponibilização condicional do banco de dados a pares acadêmicos e às exigências do sistema brasileiro de ética em pesquisa.

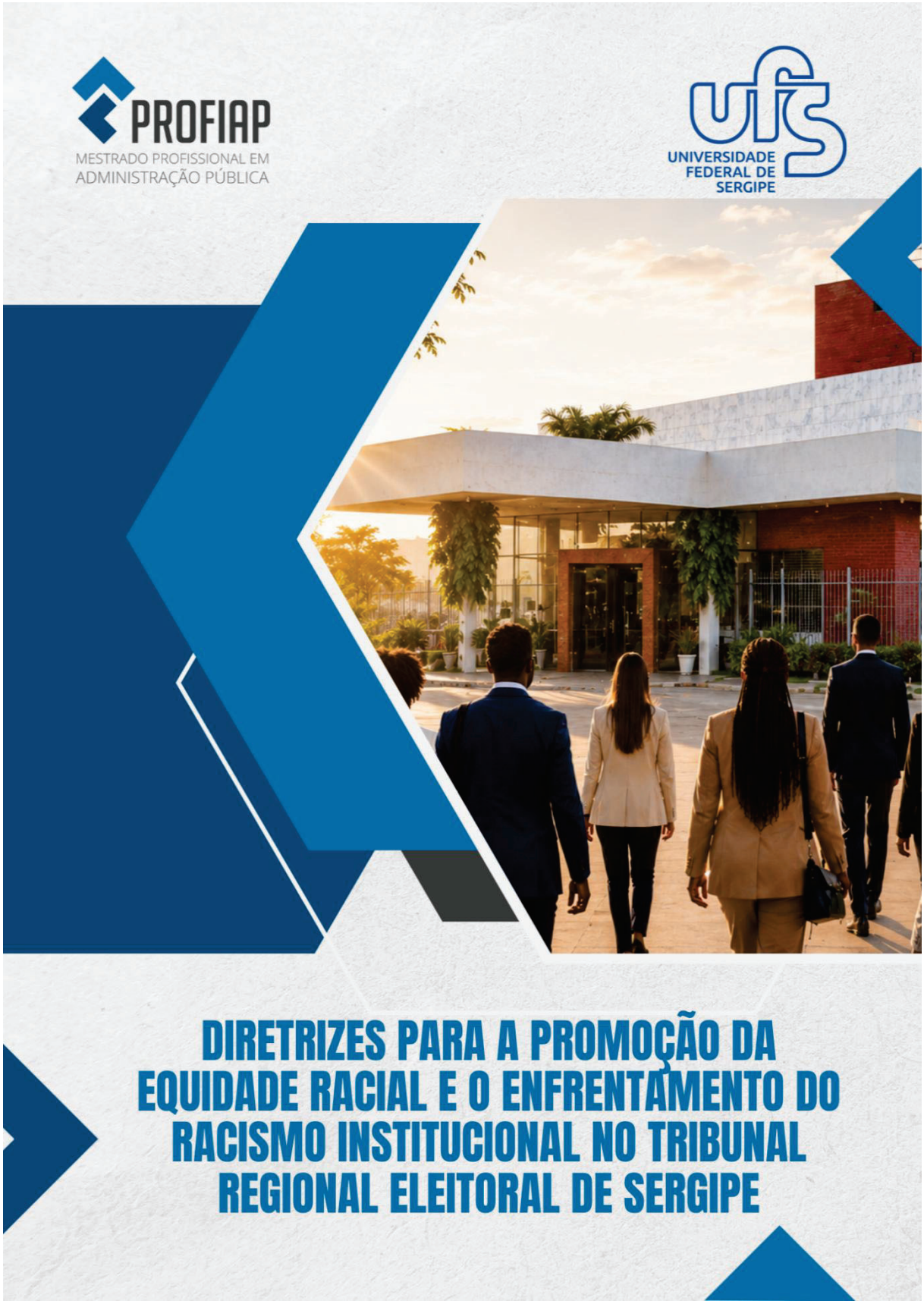
6. Síntese declaratória de transparência metodológica

Em conformidade com o disposto nos itens anteriores, declara-se formalmente que esta dissertação:

- Disponibiliza publicamente, como parte integrante do texto, o livro de códigos completo (APÊNDICE B), o roteiro de entrevista (ANEXO I), os registros de observação participante (APÊNDICE A), o modelo teórico-empírico da pesquisa (Quadro 4) e a descrição detalhada de todos os procedimentos metodológicos adotados (Capítulo 3).
- Adota concepção transacional de validade, submetendo o desenho da pesquisa, os instrumentos de codificação e os resultados obtidos à avaliação da banca de defesa e, posteriormente, da comunidade científica do campo, em conformidade com o que estabelecem Sampaio e Lycarião (2021).
- Assegura a replicabilidade conceitual e metodológica do estudo, ao tornar públicos os instrumentos e procedimentos que permitem a outros pesquisadores aplicar o mesmo desenho em outros contextos institucionais.
- Mantém os dados primários sob acesso controlado, em razão de compromissos éticos com os participantes da pesquisa, oferecendo, em contrapartida, protocolo de acesso supervisionado para pares acadêmicos que demonstrem interesse científico legítimo no material.

Com essas providências, esta dissertação busca articular, de modo equilibrado, os princípios de transparência metodológica que sustentam o rigor científico da análise de conteúdo categorial com as exigências éticas próprias da pesquisa com seres humanos em contextos institucionalmente sensíveis.

APÊNDICE D – Proposta contextualizada de PTT



DIRETRIZES PARA A PROMOÇÃO DA EQUIDADE RACIAL E O ENFRENTAMENTO DO RACISMO INSTITUCIONAL NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Elielson Souza Silva ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Rodrigo Barros de Albuquerque, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

Contexto de aplicação da proposta 04

Público-alvo da proposta 06

Situação problema 06

Objetivo da proposta 11

PTT - Proposta de Intervenção 12

Autoria da Proposta 17

Referências 18

Protocolo de Entrega da Proposta aos Praticantes 19

Atributos qualificadores do PTT 20

Evidenciação de Implementação e Impacto da Proposta 22

NORMA OU MARCO REGULATÓRIO 04

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

O racismo, no Brasil, não se reduz a atos individuais de discriminação: é fenômeno estrutural, que se reproduz nas práticas e rotinas das instituições, com frequência de modo naturalizado e independentemente da intenção de seus agentes (ALMEIDA, 2019). O Poder Judiciário não é exceção, e é nesse reconhecimento que se inscreve o movimento recente de enfrentamento institucional da desigualdade racial, conduzido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

A partir do Pacto Nacional pela Equidade Racial no Poder Judiciário (2022) e de um conjunto crescente de normas — entre as quais as Resoluções CNJ nº 203/2015, nº 351/2020 e nº 598/2024, além do Indicador de Desempenho na Promoção da Equidade Racial (Iper) e do Prêmio CNJ de Qualidade — o Judiciário passou a dispor de arcabouço voltado à promoção da equidade racial em seus quadros. Esse arcabouço, contudo, é predominantemente externo aos tribunais, cabendo a cada órgão a tarefa de convertê-lo em política interna.

É nesse âmbito que se situa a presente proposta. O Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE), órgão da Justiça Eleitoral responsável pela administração das eleições no estado de Sergipe, constitui o espaço institucional de aplicação da intervenção, que incide sobre a sua cultura organizacional — o conjunto de artefatos concretos, verbais, comportamentais e físicos, por meio dos quais a instituição expressa e, por vezes, reproduz seus valores.

A proposta decorre diretamente do diagnóstico produzido na pesquisa que a origina e alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, em especial ao ODS 8 — Trabalho decente e crescimento econômico (que preconiza ambientes de trabalho inclusivos), ao ODS 10 — Redução das desigualdades (que visa reduzir as desigualdades no interior dos países, inclusive as de natureza racial) e ao ODS 16 — Paz, justiça e instituições eficazes (que promove instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis).

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O público-alvo primário da proposta — o praticante-líder, assim entendido o ator dotado de competência e autonomia para implementá-la — é o pleno do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, órgão máximo de deliberação administrativa da instituição, ao qual compete aprovar a resolução proposta. Nessa dinâmica, cabe à Presidência do Tribunal o papel de propor a matéria ao Plenário, na condição de instância de direção com iniciativa normativa, e aos membros do pleno — os juízes que o compõem — o de deliberar sobre a sua adoção. É a essa liderança que o presente documento se dirige, por ser ela a detentora do poder decisório necessário à institucionalização das diretrizes.

Como executores da intervenção, uma vez aprovada, figuram a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) — responsável pelas políticas de pessoal, pela produção do dado racial e pela operacionalização das diretrizes de designação, formação e monitoramento — e a Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação (CPEAD), a quem cabe articular as ações de sensibilização, de escuta e de enfrentamento à discriminação.

Os destinatários últimos da proposta são o conjunto dos servidores e das servidoras do Tribunal e, de modo particular, os servidores autodeclarados pretos, cuja sub-representação nas posições de poder o diagnóstico evidenciou e a quem a intervenção busca assegurar equidade de oportunidades.

SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

O Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe conta, em seu quadro de servidores efetivos em exercício, com 219 pessoas, das quais 17 (7,8%) se autodeclaram pretas, 103 (47,0%) pardas e 99 (45,2%) brancas. Tomada a categoria agregada do IBGE, os negros — pretos e pardos somados — perfazem 120 pessoas, ou 54,8% do quadro. Lido em bloco, o dado sugeriria uma instituição que espelha, ou mesmo supera, a composição racial da sociedade sergipana.

Essa paridade, contudo, é efeito da agregação, e desfaz-se quando se observa não o quadro em bloco, mas a distribuição das pessoas pelos estratos de poder — quando se pergunta não quantos negros há, mas onde eles estão. Aplicado aos três estratos da hierarquia interna — o cargo em comissão (CJ), a função comissionada (FC) e a base sem função —, o índice de representação revela um gradiente nítido.

A branquitude decresce de modo contínuo do topo à base: sobre-representada no cargo em comissão (índice 1,19), aproxima-se da proporção no quadro quando se passa à função comissionada (0,99) e torna-se sub-representada na base (0,88). O segmento preto percorre o caminho inverso e mais acentuado: rarefeito na função comissionada (0,79), concentra-se na base, onde alcança mais que o dobro de sua participação no quadro (2,15). O eixo de gênero reproduz, em chave própria, a mesma lógica de afunilamento: as mulheres são 43,8% do quadro, mas apenas 34,6% dos ocupantes de cargo em comissão (0,79). O poder comissionado é, a um só tempo, mais branco e mais masculino do que o quadro que o sustenta.

Metade do quadro é negra, mas essa metade se distribui de baixo para cima, em ordem decrescente de poder. A cor não falta à instituição; falta no lugar onde se decide.

Há, ainda, uma segunda camada de opacidade no dado agregado, e ela recai sobre a categoria parda. Os autodeclarados pardos são 47,0% do quadro e 38,5% dos ocupantes de cargo em comissão — dez pessoas, o segundo maior contingente do estrato.

Esse número, contudo, não encontra correspondência na percepção cotidiana da instituição: a leitura heteroidentificada dos ocupantes de posições de gestão não reconhece entre eles o expressivo contingente pardo que a autodeclaração acusa. Vale dizer: a maioria negra que a estatística registra não é a maioria negra que se vê ao percorrer os corredores onde se decide.

Não se trata de reclassificar indivíduos — a autodeclaração é o critério legal e metodológico adotado, e assim permanece. Trata-se de reconhecer, no plano estrutural, que a categoria parda é, no ápice da hierarquia, precisamente onde opera a ambiguidade do embranquecimento: parte dos pardos lotados no topo comissionado é socialmente lida como branca, o que implica que a branquitude efetiva das posições de poder é superior aos 53,8% autodeclarados. A instabilidade dessa categoria é o que torna o dado agregado insuficiente como base de política pública interna: lido pelo bloco "negro", o indicador institucional pode registrar equilíbrio onde a experiência cotidiana registra ausência. É essa distância entre o dado e o reconhecimento social que faz do segmento preto — cuja racialização é menos porosa ao branqueamento (CARNEIRO, 2005; ALMEIDA, 2019) — o parâmetro mais confiável de aferição; não por acaso, é ele que o gradiente mostra rarefeito na função comissionada (0,79) e concentrado na base, com mais que o dobro de sua participação no quadro (2,15).

Dessa constatação decorre uma exigência de desenho para qualquer intervenção: monitorar a composição institucional pelo agregado "negro" é insuficiente e pode, inclusive, mascarar o problema que se pretende corrigir. O dado precisa ser produzido e acompanhado de forma desagregada, distinguindo pretos e pardos em cada estrato funcional, sob pena de a política se declarar cumprida no exato ponto em que a assimetria permanece.

O que o número desenha, a percepção dos servidores já havia nomeado. Interpelados sobre onde localizariam a discriminação na instituição, servidores autodeclarados pretos a situam não em atos, mas na própria arquitetura das posições — na composição do organograma e no acesso desigual aos cargos de liderança —, formulação que a pesquisa condensou na tese de que representatividade sem poder é apenas distribuição de cor.

A composição do quadro é, contudo, o sintoma, e não o diagnóstico inteiro. A pesquisa que origina esta proposta examinou as sete categorias de artefatos concretos por meio das quais a cultura organizacional se expressa — mitos, heróis, tabus e estórias, no plano verbal; ritos, rituais e cerimônias, no plano comportamental; normas e símbolos, no plano físico — e encontrou, em cada uma delas, déficit ou ambivalência. Dos 372 trechos temáticos codificados nas catorze entrevistas, nenhuma categoria revelou artefato racialmente afirmativo dotado de estabilidade institucional.

No plano dos mitos, operam a democracia racial e a meritocracia. Entre gestores, o mito comparece como negação ancorada na experiência pessoal de não testemunho, convertida em prova da inexistência do fenômeno; como atribuição da sub-representação ao número reduzido de negros no quadro — dado reconhecido e, no mesmo gesto, esvaziado de causa; e, em sua forma mais elaborada, como o argumento de que nomear a questão racial seria em si o preconceito e o silêncio a via da naturalização. Entre servidores autodeclarados pretos, a mesma categoria comparece com sinal invertido: o mito é exposto como discurso, e sua função é enunciada com precisão — a afirmação de que todos são iguais dispensa as políticas específicas e, ao dispensá-las, perpetua a sub-representação que nega.

No plano dos heróis, as referências institucionais nomeadas por ambos os grupos são majoritariamente brancas, e é a própria convergência sobre o dado que torna significativa a divergência de leitura: o que os servidores nomeiam como exclusão, a maioria da gestão lê como harmonia ou como mérito. O limite é preciso: para conduta e integridade há referências negras; para liderança, não se nomeia ninguém. Como o reconhecimento do trabalho circula pelo organograma, e o organograma é branco no topo, a invisibilização recai sistematicamente sobre quem não ocupa chefia. Registre-se, ainda, a advertência formulada pelos próprios servidores de que a visibilização mal conduzida pode converter-se em gesto de concessão, reencenando, no ato de incluir, a assimetria que pretende corrigir.

No plano dos tabus, o tema racial não circula no cotidiano institucional: é descrito como velado, sutil e silenciado, tratado como se não existisse, e restrito a eventos e cursos pouco divulgados e pouco frequentados. Nomear esse silêncio tem custo, e são os servidores negros que o pagam — no desgaste de decidir, a cada situação, se falam ou se calam, e na desarticulação que o auto-silenciamento produz. Os canais de escuta existentes recebem leituras opostas conforme a posição de quem fala: prova de abertura para a gestão, formalidade inibidora para os servidores, que resistem a reportar-se a colegas. Daí as proposições, formuladas no próprio corpus, por canal anônimo e por publicização anonimizada dos casos tratados.

No plano das estórias, o dado dominante é a ausência: o Tribunal quase não preserva memória de trajetórias, lacuna que ambos os grupos reconhecem. A gestão a lê como neutralidade — não há registro nem de pretos nem de brancos — ao passo que os servidores nela identificam um recorte que não se nomeia: numa instituição cujo topo é branco, uma memória organizada em torno de quem ocupou o poder e permaneceu longos anos na casa é, sem que se diga, memória da branquitude. E, quando o servidor negro chega a figurar na narrativa, é a falha que se recorda com facilidade, não o mérito.

No plano dos ritos, ao contrário dos tabus, a instituição age: há eventos, capacitações e comemorações de temática racial. A questão não é, portanto, se atua, mas qual a natureza dessa atuação. E a atuação é induzida de fora, pontual, concentrada em datas comemorativas, de baixa adesão e conduzida majoritariamente pelos próprios racializados. Os dois ritos que se pretendem neutros — o de integração dos novos servidores, exclusivamente técnico, e o de reforço, na forma de premiações e homenagens — reencenam no comportamento a mesma cegueira racial que os mitos afirmam como crença: num quadro desigual, a premiação cega à cor não é neutra, pois reproduz o padrão que diz ignorar.

No plano dos símbolos, a branquitude ganha parede. A galeria permanente e nominada da entrada inscreve, ao longo de toda a história do Tribunal, a ausência do negro nas posições de poder e autoridade, e a técnica de exposição chega a apagar cromaticamente a cor das figuras. Não por acaso, a única imagem de uma servidora negra é recordada por quase todos os entrevistados: a singularidade da lembrança é a medida da sub-representação. Onde não há imagem, a neutralidade declarada dos espaços favorece, pela ausência de identificação negra, uma identificação branca. E a diversidade que a instituição efetivamente exibe habita a vitrine da comunicação institucional, não o corpo do poder.

Resta o plano das normas, em que o déficit deixa de ser expressivo para tornar-se estrutural. O exame do aparato normativo e documental esclarece o mecanismo. A mobilidade na carreira realiza-se em dois regimes distintos. A progressão e a promoção operam por interstício e avaliação de desempenho e avançam, na prática, de modo largamente automático: nesse regime, a ausência de critério racial tem efeito reduzido, porque nada de substantivo se decide ali. A diferenciação racial produz-se no outro regime — o da nomeação discricionária para cargos em comissão e funções comissionadas —, que nenhuma norma interna submete a critério de equidade racial e que é, precisamente, onde a composição revela a assimetria.

A cegueira à cor que de fato importa não é a da norma de progressão, mas a do espaço que as normas deixam sem regular: o da nomeação para o poder.

Soma-se a isso a ausência de norma interna específica. O único instrumento que disciplina a discriminação no âmbito do Tribunal é o Código de Ética (Resolução TRE-SE nº 120/2015), e ele é genérico: a palavra "racismo" não comparece nenhuma vez, e "raça" surge uma única vez, diluída em lista de dezesseis atributos protegidos, sem diagnóstico, meta ou medida afirmativa de recorte racial. No plano do planejamento, a raça não dispõe de meta própria de periodicidade fixada, comparecendo subsumida na pauta do assédio e da discriminação ou pela via da diversidade religiosa. A comissão local de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação ancora sua composição no critério de gênero, mas não traz critério de raça.

O aparato especificamente racial que alcança o Tribunal é, portanto, externo, recente e movido a prêmio. A Resolução CNJ nº 351/2020 fixa conteúdo formativo substantivamente racial, a ponto de nomear o racismo estrutural; a Resolução CNJ nº 598/2024 vincula a formação racial aos regulamentos do Prêmio CNJ de Qualidade; e o Indicador de Desempenho na Promoção da Equidade Racial (Iper), instituído pela Portaria CNJ nº 42/2024, mede o percentual de servidores negros ocupantes de cargos de chefia, de cargos em comissão e de funções comissionadas — exatamente o estrato em déficit. O arcabouço externo não apenas existe: cresce, nomeia e premia aquilo que falta à instituição.

A arquitetura do próprio indicador revela, ainda, o mecanismo da assimetria. O Iper reúne, em pontuação relativa, indicadores estruturais — a representação negra nos postos de decisão — e indicadores simbólicos e formativos — eventos, campanhas, canais e cursos. Sendo relativa a pontuação, é possível elevar o escore atuando sobre os indicadores simbólicos, de baixo custo e resultado imediato, enquanto os estruturais, lentos e disputados, permanecem inertes. É mais econômico realizar o evento do que redistribuir o poder.

Não se trata de negar o movimento existente: o Tribunal instituiu rito em alusão ao Dia da Consciência Negra, ofereceu cursos de letramento racial, incorporou conteúdos raciais à semana institucional de prevenção ao assédio e à discriminação, e parte de seus gestores demonstra reflexividade e disposição genuínas. Trata-se de localizá-lo com exatidão. Esse movimento é, primeiro, externamente induzido; é, segundo, raso de adesão; e é, sobretudo, assimétrico quanto ao que move — avança com rapidez no registro simbólico e formativo e permanece inerte no registro estrutural, isto é, na nomeação para o poder e na composição do topo. Move-se o visível; não se move a estrutura.

Registre-se, por fim, um traço da situação-problema que é, simultaneamente, o seu principal ativo. As catorze entrevistas produziram 112 construções propositivas — 57 formuladas por servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) e 55 por gestores(as) — distribuídas por todas as sete categorias de artefatos: ritos (25), normas (20), símbolos (16), tabus (15), heróis (14), estórias (11) e mitos (11). A instituição não carece, portanto, de repertório de solução: ele já existe, formulado internamente e por ambos os polos. O equilíbrio numérico entre os grupos, contudo, não deve ser confundido com equivalência substantiva. As proposições dos servidores incidem preponderantemente sobre a redistribuição de posições de poder — critérios de equidade racial na ocupação de cargos de liderança, política interna de ascensão, protocolo próprio com indicadores — ao passo que as proposições dominantes da gestão concentram-se em sensibilização, capacitação e comunicação institucional. É precisamente o polo detentor do poder decisório cujo repertório propositivo tende a permanecer no registro simbólico e formativo — o que reproduz, no plano da própria formulação das soluções, a assimetria que o diagnóstico identificou na prática. Daí a necessidade de que a intervenção não apenas recolha as proposições, mas as hierarquize.

NORMA OU MARCO REGULATÓRIO 10

Daí a formulação precisa da situação-problema. O art. 3º da Resolução CNJ nº 203/2015 faculta aos órgãos do Poder Judiciário instituir mecanismos de ação afirmativa "inclusive no provimento de cargos em comissão, funções comissionadas e programas de estágio" — vale dizer, precisamente no regime discricionário identificado como locus da assimetria. O arcabouço para enfrentá-la não é ausente: é disponível e não utilizado. O problema a que esta proposta responde não é, portanto, a falta de norma externa, mas a sua não conversão em norma e prática internas; não é o desconhecimento do que fazer, mas a inexistência de decisão institucional que o determine, monitore e torne permanente.

NORMA OU MARCO REGULATÓRIO 11

OBJETIVO DA PROPOSTA

A proposta tem por objetivo geral instituir, por meio de resolução do pleno do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, diretrizes permanentes para a promoção da equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional, incidentes sobre as sete categorias de artefatos concretos da cultura organizacional examinadas no diagnóstico — mitos, heróis, tabus, estórias, ritos, normas e símbolos — hierarquizadas de modo que as diretrizes de natureza estrutural conduzam e sustentem as de natureza simbólica e formativa.

O objetivo dá materialidade à linha de intervenção escolhida: converter em norma interna, dotada de responsáveis, metas e monitoramento, a faculdade de ação afirmativa que a instituição já detém e não exerce, deslocando a atuação institucional do registro do exibir para o registro do oportunizar.

Do exibir ao oportunizar

A intervenção não cria um dever que a instituição não tenha; converte em decisão do pleno uma faculdade que ela já possui.

Objetivos específicos

São objetivos específicos da proposta:

a) submeter o regime discricionário de designação para cargos em comissão e funções comissionadas a critérios objetivos e transparentes de equidade racial, com metas progressivas de participação;

b) instituir a produção, a qualificação e o monitoramento sistemático do dado racial do quadro, desagregado por estrato funcional e cruzado com o eixo de gênero;

c) incorporar a dimensão racial, de modo estável e não sazonal, aos ritos institucionais de ingresso, posse, capacitação e desligamento;

d) assegurar canal de escuta e relato de discriminação racial dotado de anonimato e de publicização anonimizada dos casos tratados;

e) instituir formação continuada em letramento racial, obrigatória para ocupantes de cargos em comissão e funções comissionadas;

f) instituir espaço permanente de memória e cultura negra, que reúna as trajetórias internas e a história do movimento negro, inclusive a sergipana; e

g) estabelecer governança, plano de ação com metas e responsáveis e relatório anual de avaliação submetido ao pleno.

“Acho que a discriminação se vê ao olhar a composição do organograma, as posições — perpassa muito pelas oportunidades de ocupar cargos de poder. Não vejo nada explícito de discriminação; penso mais nessa questão velada, silenciada.”
(S7, servidor autodeclarado preto)

“Especificamente questão de raça existe um amparo legal pra isso. Agora como funciona na prática, eu não sei. Mas eu acho que falta de lei não é, não.”
(S1, servidor autodeclarado preto)

NORMA OU MARCO REGULATÓRIO 12

PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O produto técnico-tecnológico consiste na minuta de resolução transcrita a seguir, a ser submetida ao pleno do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe por iniciativa da Presidência.

A minuta não é externa ao corpus da pesquisa: suas diretrizes sistematizam as cento e doze construções propositivas formuladas pelos próprios entrevistados — cinquenta e sete por servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) e cinquenta e cinco por gestores(as) — distribuídas por todas as sete categorias de artefatos. As diretrizes são, assim, a tradução organizada das soluções que os sujeitos da pesquisa, de ambos os polos, já apontavam.

MINUTA

RESOLUÇÃO TRE-SE Nº ____, DE ____ DE _____ DE 20__

Institui diretrizes para a promoção da equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe.

O TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo seu Regimento Interno,

CONSIDERANDO o art. 3º, IV, e o art. 5º, XLII, da Constituição Federal, bem como a Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010 (Estatuto da Igualdade Racial), e a Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989;

CONSIDERANDO o Pacto Nacional do Judiciário pela Equidade Racial, firmado em 2022;

CONSIDERANDO o art. 3º da Resolução CNJ nº 203, de 23 de junho de 2015, que faculta aos órgãos do Poder Judiciário instituir mecanismos de ação afirmativa, inclusive no provimento de cargos em comissão, funções comissionadas e programas de estágio;

CONSIDERANDO a Resolução CNJ nº 351, de 28 de outubro de 2020, e a Resolução CNJ nº 598, de 8 de novembro de 2024, que disciplinam a política de prevenção e enfrentamento à discriminação e a formação continuada em direitos humanos, gênero, raça e etnia;

CONSIDERANDO a Portaria CNJ nº 42, de 2024, que institui o Indicador de Desempenho na Promoção da Equidade Racial (Iper), e suas atualizações;

CONSIDERANDO os resultados do diagnóstico institucional sobre os artefatos concretos da cultura organizacional deste Tribunal sob a ótica racial, que evidenciou a sub-representação de servidores(as) autodeclarados(as) pretos(as) nas posições de decisão e a ausência de norma interna que submeta a critério de equidade racial o regime de designação para cargos em comissão e funções comissionadas;

RESOLVE:

CAPÍTULO I — DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Resolução institui diretrizes para a promoção da equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, incidentes sobre os artefatos concretos de sua cultura organizacional.

Art. 2º Para os fins desta Resolução, considera-se:

I – racismo institucional: o conjunto de práticas, normas, rotinas e omissões organizacionais que produzem ou reproduzem desvantagens sistemáticas para pessoas negras, independentemente da intenção de seus agentes;

II – artefatos concretos da cultura organizacional: as manifestações observáveis por meio das quais a instituição expressa seus valores, compreendidas nas dimensões verbal (mitos, heróis, tabus e estórias), comportamental (ritos, rituais e cerimônias) e física (normas e símbolos);

III – equidade racial: a condição em que a participação de pessoas negras nos diferentes estratos funcionais e posições de decisão guarda proporção com sua participação no quadro de pessoal e na sociedade;

IV – índice de representação: a razão entre a participação percentual de um grupo racial em determinado estrato funcional e sua participação percentual no quadro de servidores como um todo.

Art. 3º São princípios desta Resolução:

I – a primazia das medidas de natureza estrutural sobre as de natureza simbólica, sem prejuízo da complementaridade entre ambas;

II – a permanência e a continuidade das ações, vedada a sua redução a iniciativas pontuais ou sazonais;

III – a autodeclaração como critério de identificação racial, na forma adotada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

IV – a transparência ativa dos dados e dos resultados; e

V – a participação de servidores(as) negros(as) na formulação, na execução e na avaliação das ações.

CAPÍTULO II — DAS DIRETRIZES ESTRUTURANTES

Seção I — Da designação para cargos em comissão e funções comissionadas

Art. 4º A designação para cargos em comissão e funções comissionadas observará critérios de equidade racial, na forma facultada pelo art. 3º da Resolução CNJ nº 203/2015.

Art. 5º Fica instituída meta progressiva de participação de servidores(as) negros(as) no conjunto dos cargos em comissão e funções comissionadas, a ser alcançada de modo escalonado, até que o índice de representação do grupo nesses estratos não seja inferior a 1 (um).

§ 1º A meta será fixada por ato da Presidência, ouvido o Comitê de que trata o art. 15, com horizonte não superior a quatro anos e revisão bienal.

§ 2º A meta constitui parâmetro de gestão de pessoas e de avaliação institucional, não gerando direito subjetivo à designação nem afastando os requisitos legais e regulamentares de investidura.

Art. 6º A Secretaria de Gestão de Pessoas manterá cadastro voluntário de servidores(as) interessados(as) em ocupar posições de gestão, com registro de formação, experiência e trajetória funcional, disponível às unidades no momento da indicação.

Art. 7º As unidades responsáveis pela instrução dos atos de designação registrarão, em campo próprio do processo administrativo, a composição racial e de gênero da unidade de destino, para conhecimento da autoridade nomeante.

Art. 8º A designação de substitutos observará os mesmos princípios estabelecidos nesta Seção.

Seção II — Do dado racial

Art. 9º A Secretaria de Gestão de Pessoas produzirá, manterá e atualizará base de dados sobre a composição racial do quadro, desagregada por:

I – estrato funcional, distinguindo cargo em comissão, função comissionada e servidores(as) sem função;

II – nível do cargo em comissão e da função comissionada;

III – gênero, em cruzamento com o eixo racial; e

IV – unidade de lotação.

Art. 10. Será promovida campanha permanente de atualização da autodeclaração racial nos assentamentos funcionais, com esclarecimento sobre a finalidade da coleta e sobre o uso institucional do dado.

Art. 11. Os dados de que trata esta Seção serão consolidados em relatório anual, publicado no sítio eletrônico do Tribunal, e integrarão o relatório de que trata o art. 17.

CAPÍTULO III — DAS DIRETRIZES SOBRE OS ARTEFATOS VERBAIS

Art. 12. No âmbito dos artefatos verbais, serão observadas as seguintes diretrizes:

I – quanto aos mitos: promoção de formação continuada em letramento racial, com abordagem específica do racismo estrutural, do racismo institucional e do mito da democracia racial, na forma do Anexo I da Resolução CNJ nº 351/2020, obrigatória para ocupantes de cargos em comissão e funções comissionadas e facultativa aos demais, com periodicidade não superior a dois anos;

II – quanto aos heróis: visibilização sistemática das contribuições, dos projetos e das trajetórias de servidores(as) negros(as) nos canais institucionais de comunicação interna e externa, com nominação individual e vedação ao tratamento meramente ilustrativo;

III – quanto aos tabus: manutenção de canal de relato de discriminação racial dotado de anonimato, de proteção contra retaliação e de ampla e permanente divulgação, com publicização periódica e anonimizada dos casos tratados e de seus desfechos, preservada a identidade das partes; e

IV – quanto às estórias: incorporação da dimensão racial às narrativas institucionais, incluindo a memória do Tribunal, os registros históricos e as publicações comemorativas.
Parágrafo único. As ações de visibilização de que trata o inciso II serão formuladas com a participação de servidores(as) negros(as), de modo a evitar que a visibilização se converta em gesto de concessão.

CAPÍTULO IV — DAS DIRETRIZES SOBRE OS ARTEFATOS COMPORTAMENTAIS

Art. 13. No âmbito dos ritos, rituais e cerimônias, serão observadas as seguintes diretrizes:

I – incorporação da dimensão racial aos ritos de ingresso, posse, acolhimento e desligamento de servidores(as), estagiários(as) e ocupantes de cargos em comissão, mediante módulo de acolhimento e letramento racial;

II – conversão das ações de temática racial em programa permanente, com calendário próprio e metas de periodicidade fixada, vedada a sua concentração exclusiva no mês de novembro;

III – observância de critério de participação de pessoas negras na composição de comissões, comitês e grupos de trabalho instituídos no âmbito do Tribunal, bem como entre palestrantes e instrutores(as) de eventos institucionais, inclusive daqueles cuja temática não seja racial; e

IV – abertura, nas cerimônias de posse e nos eventos de integração, de espaço de fala a servidores(as) recém-ingressos(as), com estímulo ao relato de trajetórias.

Parágrafo único. As ações previstas neste artigo serão desenhadas de modo a promover o engajamento de servidores(as) de todos os grupos raciais, evitando que a temática seja protagonizada exclusivamente por pessoas negras.

CAPÍTULO V — DAS DIRETRIZES SOBRE OS ARTEFATOS FÍSICOS

Art. 14. No âmbito dos artefatos físicos, serão observadas as seguintes diretrizes:

I – instituição de espaço permanente de memória e cultura negra nas dependências do Tribunal, destinado a reunir as trajetórias de servidores(as) negros(as) da instituição e a história do movimento negro, inclusive a sergipana;

II – incorporação, às áreas comuns e de circulação, de painéis, obras de arte e elementos visuais que expressem o compromisso institucional com a equidade racial, em caráter permanente e em condições de visibilidade equivalentes às dos demais elementos já existentes;

III – revisão periódica da comunicação institucional, do sítio eletrônico e das redes sociais, de modo a assegurar a correspondência entre a diversidade racial exibida e a efetivamente praticada na composição das posições de decisão; e

IV – adequação da sinalização, dos documentos oficiais e das peças de comunicação, mediante a adoção de selo ou marca institucional de compromisso com a equidade racial.

Parágrafo único. As medidas previstas neste artigo não substituem nem suprem as diretrizes estruturantes do Capítulo II, às quais se subordinam.

CAPÍTULO VI — DA GOVERNANÇA, DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO

Art. 15. A execução desta Resolução será coordenada por Comitê de Equidade Racial, vinculado à Presidência, composto por representantes da Secretaria de Gestão de Pessoas, da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação, da Escola Judiciária Eleitoral e da Assessoria de Comunicação Social, assegurada a participação de servidores(as) autodeclarados(as) negros(as) em, no mínimo, metade de sua composição.

Art. 16. O Comitê elaborará, no prazo de noventa dias contados da publicação desta Resolução, plano de ação bienal contendo, para cada diretriz, ação, responsável, prazo e indicador de acompanhamento.

Art. 17. O Comitê submeterá ao pleno, anualmente, relatório de avaliação contendo:

I – a evolução do índice de representação racial por estrato funcional;

II – o grau de cumprimento da meta de que trata o art. 5º;

III – as ações realizadas e o público alcançado; e

IV – as recomendações de aprimoramento.

Art. 18. As diretrizes desta Resolução serão consideradas na formulação do planejamento estratégico do Tribunal e na sua revisão periódica.

CAPÍTULO VII — DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19. A Presidência editará os atos complementares necessários à execução desta Resolução.

Art. 20. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

AUTORIA DA PROPOSTA

Autoria

Elielson Souza Silva

Servidor efetivo do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) — Universidade Federal de Sergipe

E-mail: esssenai@hotmail.com

Orcid: https://orcid.org/0009-0005-8308-5066

Coautoria

Prof. Dr. Rodrigo Barros de Albuquerque

Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap)

Universidade Federal de Sergipe

E-mail: albuquerque.rodrigo@academico.ufs.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-2315-9095

Finalização do documento: 31/07/2026

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Silvio. Racismo estrutural. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen Livros, 2019.

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

BRASIL. Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Brasília: Presidência da República, 1989.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. Brasília: Presidência da República, 2010.

CARNEIRO, Aparecida Sueli. A construção do outro como não-ser como fundamento do ser. 2005. 339 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Pacto nacional do Judiciário pela equidade racial. Brasília: CNJ, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 42, de 2024. Institui o Indicador de Desempenho na Promoção da Equidade Racial (Iper). Brasília: CNJ, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 203, de 23 de junho de 2015. Brasília: CNJ, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 598, de 8 de novembro de 2024. Brasília: CNJ, 2024.

MACHADO, D. D. P. N. Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 181f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2004.

MBEMBE, Achille. Necropolítica. Arte & Ensaios, Rio de Janeiro, n. 32, p. 123-151, 2016.

NASCIMENTO, Sabrina et al. Presença dos Artefatos Concretos da Cultura Organizacional nas Grandes Empresas Áreas Brasileiras. SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO, v. 6, n. 1, 2011.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE. Resolução nº 120, de 2015. Institui o Código de Ética dos servidores do TRE-SE. Aracaju: TRE-SE, 2015.

NORMA OU MARCO REGULATÓRIO 19

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

À
Presidência
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "Diretrizes para a promoção da equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional no Tribunal Regional Eleitoral de sergipe", derivado da dissertação de mestrado "ARTEFATOS CONCRETOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTOS DE (DES)CONSTRUÇÃO DO RACISMO INSTITUCIONAL: Um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe na gestão do biênio 2024-2026", de autoria de Elielson Souza Silva.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Sergipe.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de Norma ou marco regulatório e seu propósito é instituir, por resolução do pleno, diretrizes permanentes de promoção da equidade racial e enfrentamento do racismo institucional, incidentes sobre os artefatos concretos da cultura organizacional do Tribunal, com primazia das medidas de natureza estrutural relativas à designação para cargos em comissão e funções comissionadas e ao monitoramento do dado racial.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@academico.ufs.br.

Cidade, UF ____ de _____ de 20 ___

Registro de recebimento

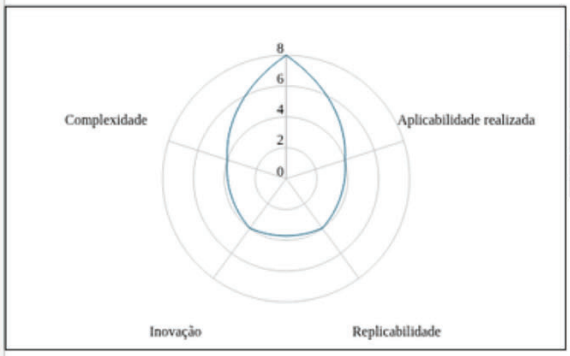
_____

Desª. Ana Lúcia Freire de Almeida dos Anjos
Presidente do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

Avaliação dos Produtos Técnicos Tecnológicos (PTTs)
CALCULADORA

Dimensão	Pontos
Impacto	8
Aplicabilidade realizada	4
Replicabilidade	4
Inovação	4
Complexidade	4
Pontuação Alcançada	**5**



Resultado		
Pontuação Mínima Alcançada	Estrato	Definição
8	**TA1**	**Melhor desempenho**
4	TA2	Desempenho muito bom
2	TA3	Bom desempenho
> 0	TA4	Desempenho regular

Planilha1

Link de acesso à calculadora: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Sn_07ZPuQECMMxDMkNnG4nc-J0daaVK8/edit?usp=sharing&ouid=104034582105437920645&rtpof=true&sd=true

NORMA OU MARCO REGULATÓRIO 21

Impacto

O produto incide sobre o eixo em que o diagnóstico localizou a assimetria: a designação para posições de decisão. Seu impacto potencial é, no plano organizacional, a elevação do índice de representação de servidores(as) negros(as) nos estratos comissionados; no plano societal, a ampliação da correspondência entre a composição do Tribunal e a da sociedade sergipana; e, no plano das políticas públicas, a conversão de arcabouço normativo externo em política interna estável e monitorada. O impacto é potencial, e não real, uma vez que a proposta se encontra na fase de submissão ao praticante-líder.

Aplicabilidade

A proposta é imediatamente aplicável. Dirige-se ao pleno do Tribunal, órgão dotado de competência normativa para editá-la; não demanda alteração de lei ou de norma superior, apoiando-se em faculdade já concedida pelo art. 3º da Resolução CNJ nº 203/2015; e atribui a execução a unidades já existentes na estrutura organizacional. Os custos de implementação concentram-se em atividades de formação, comunicação, adequação de espaço, restruturação de quadro sem aumento de despecas.

Replicabilidade

As diretrizes são replicáveis pelos demais Tribunais Regionais Eleitorais e, com adaptações, pelos demais órgãos do Poder Judiciário, na medida em que se ancoram em arcabouço normativo nacional comum (Resoluções CNJ nº 203/2015, nº 351/2020 e nº 598/2024 e Portaria CNJ nº 42/2024) e em estrutura organizacional análoga. A replicação é facilitada pela disponibilização, na dissertação, do livro de códigos e dos instrumentos de pesquisa, que permitem a outros órgãos reproduzir o diagnóstico que antecede a norma.

Inovação

A inovação do produto não reside na criação de um instrumento inédito, mas em três deslocamentos. Primeiro, o objeto: a proposta submete a critério racial o regime de designação discricionária, e não apenas o ingresso, campo em que as ações afirmativas já se encontram consolidadas. Segundo, a hierarquização: as diretrizes são ordenadas de modo que as estruturais conduzam as simbólicas, respondendo à assimetria que o próprio desenho dos indicadores externos torna possível. Terceiro, a origem: as diretrizes sistematizam proposições formuladas pelos próprios servidores e gestores ouvidos na pesquisa, o que confere ao produto caráter construtivo e participativo, e não prescritivo externo.

Complexidade

A complexidade é média-alta. Do ponto de vista técnico, exige a construção e a manutenção de base de dados racial desagregada por estrato e cruzada com gênero, hoje inexistente na granularidade requerida. Do ponto de vista político-institucional, exige decisão do órgão colegiado máximo sobre matéria que incide diretamente sobre a discricionariedade das autoridades nomeantes, o que constitui, simultaneamente, a maior dificuldade de aprovação e a razão de ser da proposta. Do ponto de vista da articulação, envolve quatro unidades distintas e um comitê a ser instituído.

NORMA OU MARCO REGULATÓRIO 22

EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

O produto foi formalmente entregue ao praticante-líder, conforme protocolo firmado pela Presidência do Tribunal e constante deste relatório. A entrega é a primeira evidência documental: o instrumento está em poder da instância competente para editá-lo. O impacto aqui registrado é, portanto, potencial.

Cabe dimensionar o esforço que a meta do art. 5º exige. Entre os 163 ocupantes de função comissionada, o índice de 0,79 do segmento preto corresponde a cerca de dez pessoas; a paridade, a cerca de treze. A correção da assimetria requer algo próximo de três designações — alcançável em quatro anos pela rotatividade ordinária das funções, sem exoneração de ocupantes atuais e sem criação de cargos. O obstáculo à equidade não é quantitativo, mas decisório.

Como linha de base, registram-se: índice de representação do segmento preto de 0,79 na função comissionada; branquitude em 1,19 no cargo em comissão; participação feminina de 34,6% no cargo em comissão; e inexistência de norma interna específica, de base de dados racial desagregada, de comitê gestor, de formação obrigatória para gestores, de canal de relato anônimo e de espaço de memória e cultura negra.

Serão evidências de impacto real: o ato normativo do pleno que institua as diretrizes; a portaria do Comitê de Equidade Racial e o plano de ação do art. 16; os relatórios de composição racial do art. 11 e de avaliação do art. 17; e as séries históricas do índice de representação por estrato e da pontuação do órgão no Iper.

Discente: Elielson Souza Silva,
Mestrando

Orientador: Rodrigo Barros de Albuquerque, Doutor

Universidade Federal de Sergipe

Data de finalização do documento: 31 de julho de 2026

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

APÊNDICE E – PROTOCOLO DE ENTREGADO DO PTT

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE
CINAF, Lote 7, Variante 2 - Bairro Capucho - CEP 49081-000 - Aracaju - SE_codes@tre-se.jus.br_(79) 3209-8692

Memorando nº 12 / 2026 - TRE-SE/PRES/DG/SGP/CODES

Aracaju, 06 de agosto de 2026.

À Presidência
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe
Assunto: PROTOCOLO DE ENTREGA DE PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - ELIELSON SOUZA SILVA

Excelentíssima Senhora Presidente, pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "Diretrizes para a promoção da equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe", derivado da dissertação de mestrado "ARTEFATOS CONCRETOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTOS DE (DES)CONSTRUÇÃO DO RACISMO INSTITUCIONAL: Um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe na gestão do biênio 2024-2026" , de autoria de Elielson Souza Silva.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Sergipe.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de norma ou marco regulatório e seu propósito é instituir, por resolução do pleno, diretrizes permanentes de promoção da equidade racial e enfrentamento do racismo institucional, incidentes sobre os artefatos concretos da cultura organizacional do Tribunal, com primazia das medidas de natureza estrutural relativas à designação para cargos em comissão e funções comissionadas e ao monitoramento do dado racial.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@academico.ufs.br.

Respeitosamente,

Documento assinado eletronicamente por **ELIELSON SOUZA SILVA, Analista Judiciário**, em 07/08/2026, às 08:52, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE
CENAF, Lote 7, Variante 2 - Bairro Capucho - CEP 49081-480 - Aracaju - SE - http://www.tre-se.jus.br
cedes@tre-se.jus.br(79) 3209-8692

PROTOCOLO

Declaro que foi recebido por esta Presidência e protocolizado neste Tribunal, sob o SEI 0006412-90.2026.6.25.8000, o produto técnico-tecnológico intitulado "Diretrizes para a promoção da equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe", derivado da dissertação de mestrado "ARTEFATOS CONCRETOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTOS DE (DES)CONSTRUÇÃO DO RACISMO INSTITUCIONAL: Um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe na gestão do biênio 2024-2026", de autoria de Elielson Souza Silva, sob a orientação do Professor Doutor Rodrigo Barros de Albuquerque.

Estou ciente que os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Federal de Sergipe.

A solução técnico-tecnológica foi apresentada sob a forma de norma ou marco regulatório e seu propósito é instituir, por resolução do pleno, diretrizes permanentes de promoção da equidade racial e enfrentamento do racismo institucional, incidentes sobre os artefatos concretos da cultura organizacional do Tribunal, com primazia das medidas de natureza estrutural relativas à designação para cargos em comissão e funções comissionadas e ao monitoramento do dado racial.

Informo que, caso as ações desta proposição sejam implementadas, serão oportunamente informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@academico.ufs.br.

Datado e assinado eletronicamente.

Desembargadora ANA LÚCIA FREIRE DE ALMEIDA DOS ANJOS

Presidente do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe

Documento assinado eletronicamente por **ANA LUCIA FREIRE DE ALMEIDA DOS ANJOS, Presidente**, em 07/08/2026, às 11:05, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.