PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE



DIRETRIZES PARA A PROMOÇÃO DA EQUIDADE RACIAL E O ENFRENTAMENTO DO RACISMO INSTITUCIONAL NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE

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.



FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

S586d

Silva, Elielson Souza
Diretrizes para a promoção da equidade racial e o enfrentamento do racismo institucional no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe / Elielson Souza Silva ; orientador Rodrigo Barros de Albuquerque. – São Cristóvão, SE, 2026.
23 p. : il.

Relatório técnico (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)

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

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).



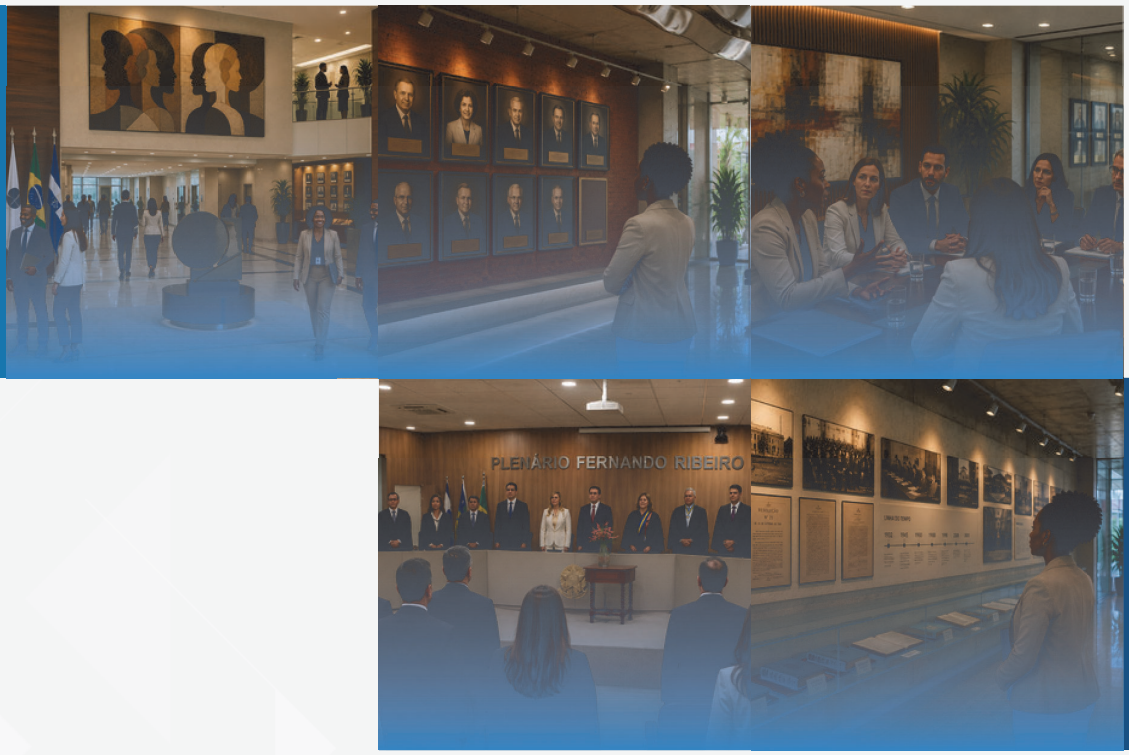
PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

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 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.

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.



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)

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.

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

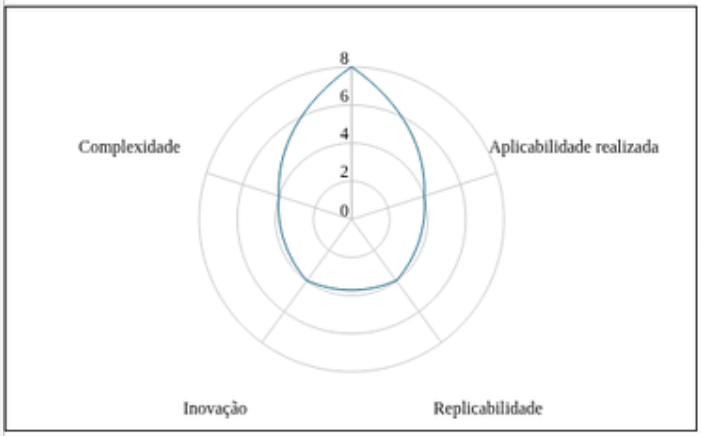
_____

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

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.

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