

Gestão da diversidade racial, ações afirmativas e a lei 12.990/14: uma revisão integrativa

Management of racial diversity, affirmative actions and law 12.990/14: an integrative review

Ana Danielly Fernandes da Silva¹
Moisés Fernandes Lemos²

Resumo: A Lei 12.990/2014 preconiza a reserva de 20% das vagas para pessoas negras em concursos públicos federais. Ela é consequência das reivindicações do movimento negro e seu objetivo condiz com as práticas da gestão da diversidade racial. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo analisar a implementação da Lei 12.990/14 nos serviços públicos federais. Para tanto, metodologicamente, a pesquisa se propôs a desenvolver uma revisão bibliográfica integrativa. As buscas aconteceram em bases de dados gratuitas e, em conformidade com os critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 14 artigos científicos. Por fim, a literatura encontrada demonstrou que a Lei 12.990/14 não tem sido efetivamente implementada nos serviços públicos. Conclui-se, então, que as falhas na execução dessa normativa apontam para a perpetuação do racismo institucional nesses espaços de trabalho.

Palavras-chave: Lei 12.990/14; Implementação; Aplicação; Racismo institucional; Serviço público.

Abstract: The Law 12.990/2014 recommends the reservation of 20% of vacancies for black people in federal public tenders. The law is a consequence of the claims of the black movement and its objective is consistent with the practices of the management of racial diversity. The present study aims to analyze the implementation of the Law 12.990/14 in federal public services. Therefore, methodologically, the research proposed to develop an integrative bibliographic review. The searches took place in free databases and in accordance with the inclusion and exclusion criteria, 14 scientific articles were selected. The literature found, showed that Law 12.990/14 has not been effectively implemented in public services. It is concluded that the failures in the implementation of this regulation point to the perpetuation of institutional racism in these workspaces.

Keywords: Law 12.990/2014; Implementation; Application; Institutional racism; Public services.

¹ Psicóloga Clínica/ Saúde na Universidade Federal de Jataí – UFJ. Mestranda em Gestão Organizacional pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional – PPGGO/ UFCAT.

² Professor efetivo da Universidade Federal de Catalão – UFCAT, cursos de Psicologia, Mestrado em Gestão Organizacional (PPGGO/UFCAT) e Mestrado em Saúde da Família (Fiocruz/UFCAT).

Recebido em 18/09/2023

Aprovado em 23/11/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



INTRODUÇÃO

Os estudos em Gestão Organizacional apresentam diversas definições de seu campo de trabalho e pesquisa. Schultz (2016) destaca que o conceito de organização é multidimensional e, portanto, deve refletir e caracterizar a entidade que é o objeto de análise (por exemplo: organizações filantrópicas, organizações de saúde, organizações financeiras etc.). Os estudos teóricos dos modelos organizacionais utilizados no Brasil, não abrangem a realidade das organizações, pois enfatizam paradigmas universais e modelos importados, que não contemplam a singularidade dos contextos em que as instituições fazem parte.

Nesse contexto, o presente trabalho dialoga com legislações e práticas relacionadas às organizações públicas, que são caracterizadas como sistemas complexos que lançam mão de um grande quantitativo de procedimentos burocráticos para o seu funcionamento (PIRES; MACÊDO, 2006). O panorama apresentado demonstra a multiplicidade de perspectivas no campo da gestão organizacional. Dentro desse escopo, o trabalho em tela explana sobre a gestão da diversidade, com destaque para a variável racial, estabelecendo uma interlocução com as propostas de inserção das pessoas negras nos espaços de serviço público. Visto que dados oficiais (IBGE, 2022) apontam as desigualdades raciais no âmbito das organizações/instituições laborais e evidenciam que o racismo se manifesta até mesmo na inserção dos (as) negros(as) nos espaços de trabalho.

A gestão da diversidade pode ser conceituada como medidas e procedimentos administrativos que assegurem a presença de pessoas ou grupos com características múltiplas, a fim de promover a inclusão e a melhora no desempenho da organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Nesse sentido, falar sobre a gestão da diversidade racial se torna cada vez mais necessário, tendo em vista que, nas últimas décadas, houve avanços referentes às discussões sobre as relações raciais no Brasil. No entanto, alguns estudos nesta área apontam que implementar a gestão da diversidade nas instituições/organizações públicas e privadas implica repensar aspectos que vão desde o recrutamento/seleção até as práticas relacionais (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018; BENEDITO; RIBEIRO; DAMIAN; WOIDA, 2022; MARQUES JUNIOR; MARQUES; DANTAS, 2020).

No Brasil, a metodologia mais utilizada para a seleção de pessoal para os cargos públicos são os concursos, além disso, o Decreto 9.739/19 institui medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal e estabelece normas para concursos públicos (BRASIL, 2019). Todavia, apesar de os concursos objetivarem a imparcialidade e visarem a igualdade na oferta de vagas para os cargos públicos, as estatísticas demonstram que o número de servidores(as) negros(as) nos serviços públicos federais -

principalmente nos cargos de nível superior - é inferior ao quantitativo de servidores(as) brancos(as) (ENAP, 2018).

Tal realidade se tornou pauta das reivindicações do movimento negro no Brasil, ao lutar por igualdade de oportunidades para as pessoas negras em diversos âmbitos sociais. Em face disso, no ano de 2014, foi aprovada a Lei 12.990 que, dentre o total de vagas oferecidas aos cidadãos brasileiros nos concursos públicos - para provimento de cargos efetivos e empregos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União -, destina a reserva de 20% (vinte por cento) às pessoas negras (BRASIL, 2014).

Essa medida é encarada como uma Ação Afirmativa (AA) que visa à inclusão de negros(as) nos serviços públicos federais, com vistas à reparação das desigualdades raciais no quadro de servidores(as) dessa esfera (BRASIL, 2014). Contudo, os estudos de Bulhões e Arruda (2020), Santos, Gomes, Silva e Barros (2021) e Santos, Nunes, Anjos e Reis (2022) apontam que a existência da Lei não é a garantia da minimização das desigualdades raciais nos serviços públicos federais.

Ou seja, os moldes de implementação da Lei 12.990/14 nas instituições, nem sempre garantem a reserva das vagas nos concursos. Embora exista facilidade de compreensão dos elementos dispostos no texto normativo, há também dificuldades na execução da lei - que serão apresentadas nas seções subsequentes deste artigo.

Aqui, parte-se do entendimento de que as estratégias para o fomento da gestão da diversidade nas instituições públicas implicam pensar sobre as medidas adotadas para a inclusão/inserção da pluralidade nesses espaços. Ademais, conseqüentemente, refletir a respeito dos moldes em que acontece a implementação/aplicação da Lei 12.990/14 nos serviços públicos federais, e, se eles viabilizam condições para que a diversidade étnico-racial nesses contextos se torne realidade.

Convém salientar que o Art. 6º da Lei 12.990/14 informa que ela terá vigência pelo prazo de 10 (dez) anos. Isso, por sua vez, - além das problemáticas acima relatadas em torno de sua implementação - ressalta e justifica a importância da presente Revisão Integrativa de Literatura, a qual busca evidenciar os estudos críticos e analíticos desenvolvidos a partir do texto legal. Com isso, os resultados encontrados irão permitir a delimitação do estado da arte relacionada às produções acadêmicas que versam sobre a implementação/aplicação da Lei 12.990/14, possibilitando, assim, averiguar os pontos fortes e fracos nos processos de sua execução.

METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, se considerados os objetivos, e, uma Revisão Integrativa da Literatura, considerando os procedimentos de coleta de dados.

A pesquisa descritiva intenta priorizar a descrição dos fenômenos e fatos específicos de dada realidade, assim como estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2019). Já a Revisão Integrativa da Literatura se origina na metodologia da Prática Baseada em Evidências (PBE), que tem como objetivo delimitar o atual conhecimento sobre determinado tema ao identificar, analisar e sintetizar os achados de estudos interdependentes sobre a mesma temática.

Nesse sentido, Ganong (1987) propõe 6 etapas para a aplicação da Revisão Integrativa em estudos de levantamento da literatura: 1) elaboração da pergunta norteadora; 2) busca ou amostragem na literatura; 3) coleta de dados; 4) análise crítica dos estudos incluídos; 5) discussão dos resultados; 6) apresentação da revisão integrativa.

O uso desta metodologia no presente artigo se justifica sob o argumento de que a Revisão Integrativa instrumentaliza, com seu rigor metodológico, o processo de busca por trabalhos acadêmicos e científicos que mostram o estado da arte sobre a Lei 12.990/14 e seus conteúdos relacionados (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

A primeira fase da Revisão Integrativa consiste na proposição de uma questão norteadora para o estudo, que auxilia no delineamento das buscas. No presente artigo, foi utilizada a estratégia PICOT (sigla utilizada para representar as seguintes expressões na língua inglesa: *patient, intervention, comparison, outcomes, time*) para esboçar a pergunta orientadora. A partir da aplicação do referido procedimento: no campo “P”, elegeu-se como população o grupo de pessoas negras brasileiras; em “I”, foi denominada a Lei 12.990/14; na categoria “C”, propõe-se a comparação entre os estudos publicados no que tange à aplicação da Lei 12.990/14 nas pesquisas analisadas; em “O”, adotou-se a busca pelas sugestões finais propostas nos estudos examinados; por fim, o campo “T” foi utilizado para determinar o critério de inclusão temporal de publicação dos trabalhos analisados (a partir de 2014, ano de promulgação da Lei 12.990/14).

Com base nisso, a pergunta norteadora se estruturou da seguinte forma: “Qual o estado da arte dos estudos publicados a partir do ano de 2014 sobre a implementação/aplicação da Lei 12.990/14 e seus desdobramentos para a população negra brasileira?”

O descritor utilizado para as buscas foi “Lei 12.990/14”. As bases de dados consultadas foram o *Portal de Periódicos da Capes* e o *Google Acadêmico*. A busca realizada no *Portal de Periódicos da Capes* ocorreu em 12 de julho de 2023. Já o procedimento empreendido no *Google Acadêmico* aconteceu em 04 de agosto de 2023. Foram estabelecidos como critérios de inclusão: artigos originais, completos, datados a partir do ano de 2014 – período em que a Lei

12.990/14 foi promulgada –, na língua portuguesa, que abordassem a temática da implementação/aplicação da Lei 12.990/14 e disponíveis eletronicamente de forma gratuita. Ademais, adotou-se como critérios de exclusão: arquivos repetidos e outros formatos de documentos acadêmicos diferentes da configuração de artigo científico, como monografias, dissertações, editais, livros e capítulos de livros.

A busca realizada no *Portal de Periódicos da Capes* apresentou inicialmente como resultado 12 artigos. Dentre eles, foram excluídos os arquivos repetidos e aqueles que não se enquadraram nos critérios de inclusão, assim, totalizando em 6 artigos, datados entre os anos de 2019 e 2023.

O procedimento de busca realizado no *Google Acadêmico* trouxe um total de 148 resultados na língua portuguesa. Em primeira mão, os artigos que não continham a terminologia “lei 12.990/14” em seu título, resumo ou corpo do texto não foram selecionados. Em virtude da quantidade de documentos, foi utilizado o aplicativo *Rayyan* para a triagem inicial, tendo como parâmetros, os critérios de inclusão e exclusão. A fim de refinar a seleção, foram inseridas no campo “*keywords for include*” do *Rayyan* as palavras “implementação” e “aplicação”. Com o referido resultado, chegou-se ao quantitativo de 4 artigos nessa busca.

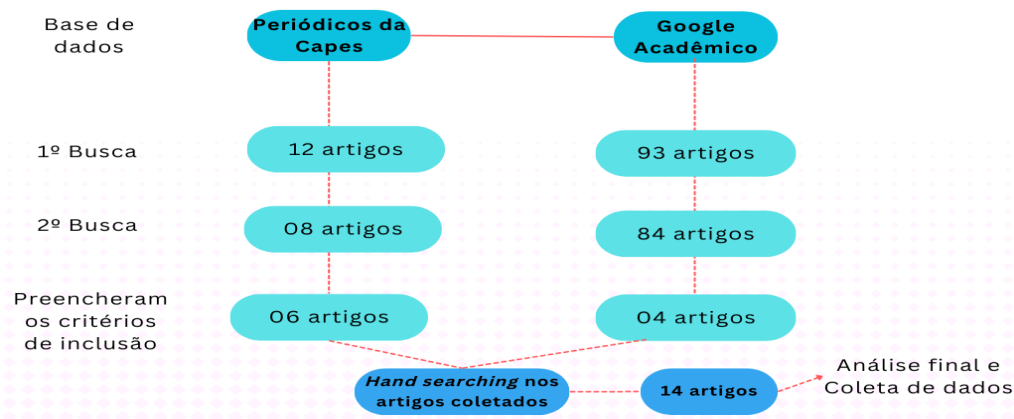
Os artigos selecionados no *Portal de Periódicos da Capes* e no *Google Acadêmico* foram agrupados, resultando em 10 artigos. Em seguida, foram excluídos os documentos que se repetiram nas pesquisas e o processo de busca nas bases de dados teve como resultado 8 artigos acadêmicos.

Além da seleção efetuada nos portais de periódicos, foram buscados manualmente (*hand-searching*) outros artigos nas referências bibliográficas dos arquivos anteriormente selecionados. Para isso, utilizou-se os mesmos critérios de inclusão e exclusão já mencionados e foram identificados 6 artigos científicos. Tal resultado somado ao quantitativo de documentos encontrados nas pesquisas realizadas nos portais derivou no total de 14 artigos que abordam a implementação/aplicação da Lei 12.990/14.

Após a fase de separação dos artigos, foram efetuadas leituras dos títulos e resumos, a fim de identificar os elementos relacionados aos critérios de inclusão. Feito isso, sucedeu-se a leitura minuciosa dos documentos, com vistas à extração dos elementos de interesse. Nesse levantamento dos dados, foi empregado o instrumento de coleta validado por Ursi (2005), que rastreia os seguintes componentes: identificação do artigo, tipo de publicação, características metodológicas do estudo, resultados e síntese das conclusões. A ordem de apresentação/categorização dos estudos se deu pelo critério de cronologia crescente, ou seja, iniciando-se pelas publicações mais antigas, seguindo para as mais recentes.

A figura 1 ilustra o trajeto metodológico utilizado para a seleção dos artigos que compõem a presente revisão integrativa:

Figura 1 - Diagrama de fluxo da seleção dos artigos da amostra



Fonte: Elaboração própria.

RESULTADOS

O processo de seleção dos trabalhos, em conformidade com os critérios de inclusão descritos na seção anterior, culminou no quantitativo de 14 artigos que foram utilizados na fase de análise e exploração dos dados. Averiguou-se a prevalência dos artigos na base de dados *Periódicos da Capes* (6; 42,86%), *Hand Searching* (6; 42,86%) e, por meio do *Google Acadêmico* (2; 14,28%). Referente aos anos de publicação, notou-se a existência de artigos datados nos anos de 2017 (1; 7,14%), 2019 (1; 7,14%), 2020 (6; 42,86%), 2021 (1; 7,14%), 2022 (3; 21,43%) e 2023 (2; 14,28%). Por fim, o idioma de publicação dos artigos foi majoritariamente na língua portuguesa (14; 100%), sendo que todos foram publicados no Brasil.

Os artigos encontrados versaram sobre a implementação/aplicação da Lei 12.990/14 nas instituições públicas federais em diálogo com as seguintes temáticas: racismo estrutural/institucional (COUTINHO; ARRUDA, 2022; SANTOS et al., 2022; ÂNGELO; ARRUDA, 2023; BATISTA; MASTRODI, 2020; SANTOS et al., 2021;), ideologia do mérito (SANTOS et al., 2022), comissões de heteroidentificação (SILVA et al., 2022), ações afirmativas (SILVA et al., 2022; DUARTE; FERREIRA, 2017), concursos para docentes (MELLO; RESENDE, 2019; SANTOS et al., 2021; MACIEL, 2020; MELLO; RESENDE, 2020; BULHÕES; ARRUDA, 2020; SOARES; SILVA, 2020; GOMES; SPOLLE, 2020) e política pública (MEDEIROS, 2019).

A seguir, será apresentado um quadro contendo a sintetização e resumo dos achados (Quadro 1), com vistas a evidenciar as contribuições das pesquisas para os estudos relacionados à implementação/aplicação da Lei 12.990/14 nos serviços públicos federais. Os estudos serão apresentados por ordem cronológica crescente de publicação.

Quadro 1. Síntese dos estudos que versam sobre a implementação/aplicação da Lei 12.990/14 nos serviços públicos federais (n =14).

Autores(as)/ Título do artigo	Base de dados/ país de origem/ idioma	Ano de publicação/ delineamento do estudo/ amostra/ instrumentos	Resultados	Síntese das conclusões
Duarte; Ferreira/ Sub-representação legal nas ações afirmativas: a Lei de Cotas nos concursos públicos.	Revista A&C/ Brasil/português.	2017/ revisão bibliográfica/ normativas legais, artigos e publicações científicas que versam sobre cotas raciais/ instrumentos não explicitados no estudo.	Os autores, baseados na Teoria Crítica da Raça, discutiram as categorias “quanto” (quantitativo de vagas reservadas), “onde” (quais espaços em que as pessoas negras alcançam a inserção) e “quem” (pessoas contempladas pelas reservas de vagas) relacionadas aos limites impostos à implementação da Lei 12.990/14. A partir dessas discussões, chegou-se ao conceito de “Sub-representação legal”.	O artigo admite a importância da lei 12.990/14, no entanto, identifica os limites dela e propõe um debate em torno das problemáticas encontradas, com vistas à remodelagem da normativa.
Mello; Resende/ Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os.	SciELO/ Brasil/ português.	2019/ pesquisa documental/ 63 universidades federais brasileiras/ editais de concursos públicos para a carreira de magistério superior e outros documentos-chave que tratam sobre o tema da reserva de 20% das vagas em concursos públicos federais para pessoas negras.	A análise demonstrou que os concursos para o magistério superior das universidades federais não atingem o percentual de 20% preconizado pela Lei 12.990/14. Entre as 15.055 vagas identificadas pelo estudo, apenas 742 se destinaram para negros(as), ou seja, aproximadamente 4,93%. Algumas universidades cumpriram os ditames da lei, garantindo a reserva das vagas, em detrimento de outras que não cumpriram.	A principal conclusão dos autores explicita a falta de uniformidade na aplicação da Lei 12.990/14 entre as universidades federais brasileiras e a dificuldade de interpretação da norma que exige mais de duas vagas nos editais.
Medeiros/ Negras na educação:	Portal Realize Editora/ Brasil/ português.	2019/ pesquisa documental e estudo de caso/ docentes mulheres do Instituto Federal de	A autora destaca a importância das discussões sobre as políticas públicas como uma estratégia de desconstrução das estruturas racistas no país. O	São apresentadas como considerações finais a importância do estudo sobre a

implementação da Lei 12.990/14 no IFCE.		Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)/ entrevistas e a Lei 12.990/14.	estudo da implementação da Lei 12.990/14 aparece com resultados inconclusivos, pois a fase de aplicação das entrevistas e análise dos dados ainda não aconteceu no período da publicação.	implementação da Lei 12.990/14, tendo como viés metodológico o recorte de gênero.
Batista; Mastrodi/ Materialização da ação afirmativa para negros em concursos públicos (Lei N. 12.990/2014).	SciELO/ português.	Brasil/ 2020/ revisão bibliográfica/ Lei 12.990/14 e textos legais que dialoguem/ periódicos qualificados e livros que discutem as relações raciais e sociais no Brasil.	Os autores empreenderam revisão bibliográfica que dialogou com outros estudos sobre a implementação da Lei das Cotas, outros documentos oficiais e dados do IBGE. Outro fator apontado é o uso da ideologia da meritocracia, que privilegia ainda mais as pessoas brancas, em detrimento das negras.	Conclui-se que, apesar da existência da Lei 12.990/14, os serviços públicos ainda têm, em seus quadros de funcionários, pessoas brancas em sua maioria.
Mello; Resende/ Concursos públicos federais para docentes e ações afirmativas para candidatas negros.	SciELO/ português.	Brasil/ 2020/ pesquisa quali quantitativa/ 63 universidades federais e 38 institutos federais/ editais de concursos para carreiras docentes e documentos oficiais que dialogam com a Lei 12.990/14.	Dentro do recorte temporal estabelecido no estudo, nas universidades federais, apenas 5,3% das vagas foram destinadas para pessoas negras, enquanto nos institutos federais, somente 12%. Foram identificados equívocos na interpretação do art. 1º e parágrafo 1º. Verificou-se o fracionamento das vagas como outro fator que impede a aplicação da Lei 12.990/14 nos editais estudados.	Os autores concluem que as universidades e institutos federais estão longe da efetiva execução da Lei 12.990/14. Além disso, destacam falhas no monitoramento da implementação dessa lei nos concursos públicos federais.
Bulhões; Arruda/ Cotas raciais em concursos públicos e a perspectiva do racismo institucional.	Revista NAU Social/ Brasil/ português.	2020/ Pesquisa qualitativa crítica/ concursos públicos para cargos de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) / editais para cargos administrativos da	Os resultados apontaram que os concursos empreendidos para os cargos de TAEs na UFRJ, entre os anos de 2014 e 2018, demonstraram um déficit de efetivação de servidores(as) negros(as) para os cargos em nível E, quando comparados aos cargos de níveis C e D. No recorte temporal, foram destinadas apenas 17% das vagas para as cotas raciais. Além disso, foram identificadas a	Os autores concluem que a UFRJ, por meio das falhas na aplicação da Lei 12.990/14, demonstra indícios das manifestações do racismo institucional. Por fim, sugerem que sejam estudadas as condições laborais das pessoas

		Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) de 2014 até 2018.	“segmentação de vagas” e a ausência de candidatos(as) negros(as) na “convocação de excedentes”.	negras que ingressaram no serviço público via cotas raciais.
Gomes; Spolle/ Mapeando as assimetrias na execução da Lei Federal 12.990/2014.	Revista Contraponto/ Brasil/ português.	2020/ estudo de caso comparativo/ Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e Universidade Federal de Pelotas (UFPeL)/ editais de concursos públicos para cargos efetivos de docentes e técnicos(as)-administrativos(as) das universidades pesquisadas durante Jun/2014 a Dez/2018.	No universo de servidores(as) das instituições analisadas, foram identificados(as) na FURG 10,18% de servidores(as) negros(as), enquanto na UFPeL, encontrou-se o quantitativo de 7,90%. Houve também uma discrepância numérica em relação ao número de editais lançados por cada instituição no período estudado (FURG: 95 e UFPeL: 22). Os autores também observaram que na UFPeL foi iniciada a execução da lei aplicando a reserva de vagas focalizada nos cargos específicos.	Concluiu-se com base nas análises instrumentalizadas pela Teoria Ator-Rede que vários fatores acarretaram a desmobilização a favor das cotas raciais e fortaleceram o mito da democracia racial brasileira.
Maciel/ A questão racial na Universidade Federal do ABC: um debate apoiado nos concursos docentes.	Revista Contemporânea/ Brasil/ Português.	2020/ Pesquisa documental/ Concursos públicos realizados pela Universidade Federal do ABC (UFABC)/ editais dos concursos publicados pela UFABC entre os anos de 2015 e 2019.	No processo de análise de documentos e do contexto relacionado à UFABC, a autora aponta que foi implementada a disciplina “Estudos Étnicos-raciais” e contratados, via concurso público, quatro docentes especialistas em assuntos étnicos-raciais. No período entre os anos de 2015 e 2019, foram publicados 137 editais para contratação de servidores(as) efetivos(as), no entanto, apenas em 3 editais foi prevista a reserva de vagas.	Conclui-se que o cumprimento das Ações Afirmativas precisa extrapolar o ingresso de negros(as) nas universidades, e medidas, como a revisão dos currículos acadêmicos e a inclusão de discussões sobre relações étnicos-raciais, precisam compor esse processo.
Soares; Silva/ Editais de concurso docente da Universidade Federal	SciELO/ Brasil/ português.	2020/ metodologia da etnografia de documentos/ editais para docência da Universidade Federal do Pampa/ 74 editais do período	As autoras identificam que as prerrogativas para as reservas de vagas da Unipampa são aplicadas desde o ano da promulgação da Lei 12.990/14. No entanto, o cumprimento da reserva de vagas não garantiu a	As autoras concluem que a Unipampa prevê em seus editais a reserva de vagas, no entanto, no período analisado, apenas

do Pampa: uma análise sobre a Lei de Cotas.		de 2014 a 2018, para docência e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição.	minimização das desigualdades raciais no corpo docente da referida instituição, pois apenas 5% são pessoas negras.	38,7% das vagas foram procuradas e 12,2% das pessoas negras foram efetivadas.
Santos et al./ Racismo institucional e contratação de docentes nas universidades federais brasileiras.	SciELO/ português.	Brasil/ 2021/ pesquisa quantitativa e documental/ amostra foi composta por 54 universidades/ dados coletados via Lei de Acesso à Informação.	O trabalho aponta que a porcentagem de 20% é insuficiente para promover a reparação, tendo em vista que a população negra no Brasil excede o quantitativo de 50%. Ademais, são apontadas problemáticas na Lei 12.990/14: prazo de validade insuficiente; problemas vinculados à sua elaboração; a discricionariedade e falta de monitoramento. Por fim, dentro do período analisado, 25 Universidades (44,4%) contrataram docentes negros(as).	O trabalho apresenta como conclusão que as universidades se ajustaram para a não aplicação da Lei 12.990/14. Outrossim, as instituições acolhem os estudantes negros(as) e não abrem oportunidades para o efetivo ingresso de docentes negros(as).
Santos et al./ Aplicação da Lei no 12.990/2014: a gramática da exclusão na UFRGS.	SciELO/ português.	Brasil/ 2022/ pesquisa documental/ editais dos concursos realizados pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) no período de 2015 a 2019/ site de concursos da instituição.	Os resultados apresentaram que a UFRGS mencionou a Lei 12.990/14 apenas no ano de 2015, ficando fora da execução da norma 37 edições de concursos. Foi alterado o alcance da norma ao modificar o entendimento de “servidores efetivos” para “cargos efetivos”. Em 49 editais, 363 áreas/subáreas de conhecimento foram disponibilizadas e, em apenas 6 ocasiões (1,7%), houve 3 vagas para aplicação da Lei 12.990/14 e somente uma pessoa foi efetivada.	Os autores concluem que a ação do racismo institucional associado à cultura da meritocracia impediram a plena aplicação da Lei 12.990/14 na UFRGS e corroborou a manutenção da “gramática da exclusão”.
Silva et al./ Comissões de heteroidentificação e universidade pública: processos, dinâmicas e	SciELO/ português.	Brasil/ 2022/ estudo de casos/ Universidade Federal Fluminense (UFF)/ relatos etnográficos.	O critério fenotípico foi adotado pelas bancas de heteroidentificação para as suas avaliações. Até o ano de 2021, a reserva de vagas ocorreu por áreas do conhecimento. Do período de vigência da lei até o	Conclui-se que as burocracias institucionais enfrentam desafios para a implementação das Ações Afirmativas.

disputas na implementação das políticas de ação afirmativa.			ano de 2019, 352 vagas foram ofertadas, sendo 345 destinadas à ampla concorrência e 7 para as cotas raciais. No concurso realizado no ano de 2021, aconteceu a real aplicação da Lei 12.990/14, culminando na aprovação de 10 pessoas negras.	Carecem de reflexões as estratégias para identificação fenotípica das pessoas pardas, assim como, a capacitação dessas comissões.
Coutinho; Arruda/ A implementação das cotas raciais nos concursos públicos para o magistério federal: um olhar a partir do Colégio Pedro II.	SciELO/ Rio de Janeiro - Brasil/ português.	2022/ estudo de caso e pesquisa documental/ Colégio Pedro II (CPII)/ documentos oficiais (editais de concursos divulgados entre os anos de 2014 e 2019 e Diário Oficial da União) e observação dos espaços de decisões (colegiados e conselhos).	Por meio da análise dos editais, notou-se um número inferior de candidatos(as) negros(as) aprovados(as) em relação ao quantitativo de vagas reservadas. O fracionamento de vagas/editais e a “fila de espera” foram comumente observados nos documentos analisados para a não execução da Lei 12.990/14. Por fim, identificaram que os(as) candidatos(as) negros(as) com nota suficiente para aprovação constavam nas listagens de ampla concorrência e cotas.	Os autores apresentam como proposta que seja empreendido um censo racial do corpo docente do CP II., a fim de que sejam identificados os departamentos mais embranquecidos e que as reservas de vagas para pessoas negras sejam prioritariamente alocadas a esses espaços.
Ângelo; Arruda/ As marcas do racismo institucional na trajetória de trabalhadoras negras em uma universidade federal.	SciELO/ Brasil/ português.	2023/ pesquisa qualitativa exploratória/ 8 trabalhadoras negras da categoria de Técnico Administrativo em Educação (TAE) de uma universidade pública federal localizada no sudeste do Brasil/ entrevistas não estruturadas, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, gravação.	As oportunidades para a ocupação de cargos de liderança e prestígio são destinadas a pessoas brancas. A permanência dessas trabalhadoras na instituição é repleta por episódios de racismo institucional. Por fim, relatam que a adoção de políticas que garantem a inserção e permanência de servidores(as) negros(as) nos espaços públicos de trabalho são de suma importância, pois perpassam e afirmam o enfrentamento do contexto de desigualdades.	Conclui-se que a implementação da lei 12.990/14 amplia o acesso das pessoas negras como servidoras nos espaços públicos, no entanto, isso não é suficiente para modificar a estrutura racista, necessitando assim, de outras iniciativas para o combate do racismo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

DISCUSSÃO

Diante da atuação do racismo institucional nas repartições públicas do Brasil – expressa nos contextos de desigualdades raciais do quadro de servidores(as) federais efetivos(as) – estratégias de reparação e promoção de igualdade racial foram fomentadas à medida que tal situação foi denunciada pelos movimentos negros do país. Nesse sentido, a Lei nº 12.288/2010 institui o Estatuto de Igualdade Racial e reconhece que as Ações Afirmativas no Brasil funcionam como “programas e medidas especiais adotados pelo Estado e pela iniciativa privada para a correção das desigualdades raciais e para a promoção da igualdade de oportunidades” (BRASIL, 2010, p. 13).

Coutinho e Arruda (2022) citam que as primeiras propostas de cotas raciais, como estratégias de Ações Afirmativas, ocorreram como iniciativas internas das universidades estaduais. No entanto, historicamente, de acordo com Melo e Resende (2019), a primeira tentativa para a proposição de cotas raciais no Brasil foi o Projeto de Lei (PL) n.º 1.332, de 7 de junho de 1983, de autoria do deputado Abdias Nascimento (PDT/RJ). Esse PL previa, em seus artigos 2º e 3º, a reserva de pelo menos 20% de vagas para pessoas negras nos órgãos da administração pública, além dos espaços de trabalho no âmbito privado, primordialmente em cargos que exigissem melhor qualificação e remuneração. Contudo, o referido PL, após aprovação unânime nas comissões de Constituição e Justiça, de Trabalho e Legislação Social e de Finanças, foi arquivado em 5 de abril de 1989 antes da apreciação pelo Plenário da Câmara dos Deputados.

Em relação às cotas raciais para ingresso no ensino superior, em 2003, houve no âmbito da administração interna da Universidade de Brasília (UnB), um programa para a entrada de estudantes negros(as) nos cursos de graduação da instituição. Tal iniciativa foi pioneira no Brasil e abriu precedentes para o fomento das discussões das cotas raciais para o ingresso no ensino superior a nível federal (MELO; RESENDE, 2019; MACIEL, 2020).

Além da iniciativa protagonizada pela UnB, Bulhões e Arruda (2020) citam a Lei estadual do Rio de Janeiro, nº 4.151/2003, a qual previa a reserva de 20% das vagas a estudantes – autodeclarados(as) negros(as) ou indígenas e àqueles com insuficiência financeira comprovada – nos processos seletivos para ingresso nas universidades públicas do estado: Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Tempos depois, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) também seguiu a tendência de implementar cotas raciais em seus vestibulares.

Do ponto de vista legal, a primeira norma a nível federal que garantiu as cotas raciais – como Ação Afirmativa – no Brasil é a do ano de 2012, Lei n. 12.711, que instituiu a reserva de vagas em cursos técnicos e de graduação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (BRASIL, 2012). Essa Lei completou 10 anos em 2022, passando por revisão e proposição de mudanças.

Bulhões e Arruda (2020) citam que em relação às cotas raciais para os concursos públicos, o estado do Paraná, mediante a Lei estadual 14.274/2003, foi quem teve a primeira iniciativa, das unidades federativas, ao reservar vagas para pessoas negras em seus processos seletivos. Seguindo a mesma tendência, em 2008, a mesma proposta ocorreu no estado do Mato Grosso do Sul e, subsequentemente, em 2011, no Rio de Janeiro e em 2012, no Rio Grande do Sul.

Como desdobramento desse cenário, em 9 de junho de 2014, foi promulgada pela então presidenta da República, Dilma Rousseff, a Lei 12.990, que estabelece a destinação de vagas para pessoas negras em concursos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal (BRASIL, 2014). Esta Lei trouxe um elemento inovador em relação à Lei de 2012, que é o destino das vagas apenas para pessoas negras, como tentativa de enegrecimento do quadro de funcionalismo público no país.

Arruda, Bulhões e Santos (2022), ao analisarem a Lei 12.990/14, afirmam que a inserção de um maior número de trabalhadores(as) negros(as) no serviço público faz com que a população brasileira – em sua maioria autodeclarada negra – sintam-se segura e representada ao procurar por esses serviços, aprimorando, assim, a eficiência do trabalho prestado.

Além disso, a Lei 12.990/14 "reconhece que há desigualdades no acesso aos serviços públicos federais" (SANTOS et al., 2021, p. 4). Outrossim, Santos et al. (2022) relatam que são notórios os problemas de implementação da lei nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), tendo em vista o ingresso ínfimo de docentes negros(as). Há também dificuldades na execução da lei.

Nesse sentido, conforme, Mello e Resende (2019; 2020); Bulhões e Arruda (2020); Arruda, Bulhões e Santos (2022); Coutinho e Arruda (2022); Santos et al. (2022), alguns fatores que dificultam a implementação da Lei 12.990/14 nos concursos públicos federais são: 1) a segmentação das vagas na elaboração dos editais do concurso; 2) não previsão de convocação posterior de negros(as) nas vagas excedentes; 3) falta de uma padronização para a convocação de candidatos(as) na ampla concorrência e nas vagas reservadas – não aplicação do Art. 3o da Lei 12.990/14; 4) falta de conhecimento em relação aos fundamentos da Lei 12.990/14; 5)

sorteio das vagas que irão efetivar o cumprimento da Lei 12.990/14; 6) substituição da terminologia “cargo efetivo” – que consta na norma – por “área de conhecimento”.

Ademais, no início da implementação da Lei 12.990/14, bastava a autodeclaração dos(as) candidatos(as) como negros(as) para concorrerem às vagas destinadas a esse público. Com isso, no ano de 2016, foram institucionalizadas, por meio da Orientação Normativa n. 03/2016 e pela Portaria Normativa n. 04/2018, ambas do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2016; 2018), as chamadas “bancas de heteroidentificação”, para a averiguação da veracidade das autodeclarações, com vistas à minimização das fraudes nos concursos (ARRUDA; BULHÕES; SANTOS, 2022).

Miranda, Souza e Almeida (2020); e Silva et al. (2022) problematizaram os dilemas e incongruências identificados no decorrer dos processos de implantação das comissões de heteroidentificação e ressaltaram a geração de inseguranças jurídicas relacionadas às avaliações das pessoas autodeclaradas pardas, expondo um “não-lugar” para os(as) negros(as) de pele clara na validação dos critérios fenotípicos para a heteroidentificação. Nessa situação, a recomendação nº 41, de 09 de agosto de 2016, “define parâmetros para a atuação dos membros do Ministério Público brasileiro a fim de uma correta implementação da política de cotas étnico-raciais em vestibulares e concursos públicos” (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016, p. 01).

Coutinho e Arruda (2022) se propuseram a analisar a implementação da Lei 12.990/14 numa instituição de educação básica, que também oferece ensino superior no estado do Rio de Janeiro. Ao final da investigação, os(as) autores(as) propuseram possíveis soluções para o aumento da eficácia na aplicação da lei. Entre as sugestões, destacam-se a orientação de que seja empreendido um censo racial, a fim de se encontrar os departamentos com mais docentes autodeclarados(as) brancos(as), e a criação de estratégias para a priorização na distribuição das cotas raciais em tais espaços.

Outra solução sugerida foi a efetivação da regra – estabelecida pelo STF na Ação Declaratória de Constitucionalidade n. 41 – de que o(a) candidato(a) negro(a) com nota suficiente para aprovação em ampla concorrência não utilize as vagas destinadas às cotas raciais, abrindo a possibilidade de que outros(as) candidatos(as) negros(as) possam ingressar por meio das reservas.

Ângelo e Arruda (2023) estudaram a implementação da Lei 12.990/14 e as manifestações do racismo institucional expoentes nas práticas cotidianas do trabalho de servidoras públicas negras da categoria técnica, lotadas em uma universidade federal brasileira.

As(os) pesquisadoras(es) concluíram que somente a Lei 12.990/14 não é suficiente para promover mudanças significativas no âmbito institucional e estrutural pautado pelo racismo, exigindo, assim, a proposição de ações que reflitam sobre as relações raciais e, conseqüentemente, suas desigualdades nas instituições.

Batista e Mastrodi (2020) destacam que o curto prazo de vigência (10 anos) se mostra como um fator para a ineficiência da implementação da Lei 12.990/14. Além disso, o estudo conclui que o racismo opera para a não materialização da Lei, utilizando-se dos discursos de meritocracia e de incapacidade das pessoas negras para assumirem os cargos públicos. Por fim, as(os) autoras(es) sugerem que a Lei 12.990/14 precisa ser implementada de maneira radical, objetivando, no seu prazo de vigência, que pelo menos 20% do total de pessoas que constam nos quadros do funcionalismo público sejam negros(as) e não somente na reserva de vagas dos concursos públicos.

Santos et al. (2021) analisaram as falhas na aplicação da referida lei sob dois modelos explicativos: 1º) o problema da implementação está atrelado à lacunas verificadas na formulação da lei, pois a execução é resultado da formulação; 2º) outra complicação se refere ao fato de que o “desenho” da lei formulado não influencia a aplicação, pois ela varia significativamente entre as organizações.

Santos et al. (2021) ainda comentam e questionam: “as políticas de cotas raciais para estudantes acabaram suscitando desconfortos. Como pode uma universidade acolher o estudante negro, mas não acolher o docente negro?” (p. 16). Diante disso, concluíram que, semelhante a outros estudos sobre a Lei 12.990/14, as instituições se ajustaram para não efetivar a aplicação da legislação.

Duarte e Ferreira (2017) contribuem com as reflexões sobre as estratégias institucionais utilizadas nos serviços públicos federais para a execução da Lei 12.990/14 e destacam a importância da capacitação dos(as) servidores(as) que atuam nos setores de recursos humanos, em relação à necessidade/importância da efetiva implementação dessa normativa. Os autores ainda salientam que, na ausência desse preparo, a aplicação da norma se torna vulnerável às influências dos (des)interesses pessoais dos(as) implementadores(as).

Maciel (2020), ao tratar da execução da Lei 12.990/14 na Universidade Federal do ABC (UFABC), destaca a importância da garantia de outras medidas que extrapolam o ingresso de servidores(as) negros(as) nas IFES. Entre os pontos destacados pela autora, a inclusão de conteúdos teóricos que abordam questões relacionadas às relações raciais é de suma importância e cumprem as prerrogativas da Lei 10.639/03, como estratégia para a mudança da cultura racista arraigada nas referidas instituições.

Entre os estudos selecionados para a presente revisão integrativa, apenas a pesquisa realizada por Soares e Silva (2020) na Universidade Federal do Pampa apresenta a implementação efetiva da Lei 12.990/14 desde sua promulgação. No entanto, apesar de os editais analisados garantirem a reserva de vagas, as desigualdades raciais no corpo docente ainda se mostraram evidentes, pois foi identificada uma baixa procura pelas vagas reservadas e os(as) candidatos(as) que iniciam os processos seletivos nem sempre avançam até o final.

Os trabalhos acima elucidados apresentam o estado da arte em relação às produções científicas e acadêmicas em torno da implementação da Lei 12.990/14 e suas aplicações em diferentes contextos a nível nacional. Apesar de mostrarem experiências de locais particulares, é possível identificar que alguns aspectos são comuns a grande parte dos relatos. Nota-se também que burlas e dificuldades para a implementação nos serviços públicos federais existem e, isso, por sua vez, demanda a continuidade de pesquisas que evidenciem mais ainda tais problemáticas, a fim de que sejam propostas reavaliações da normativa e tomadas medidas efetivas para a real aplicação nas instituições públicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito do presente artigo foi apresentar uma revisão integrativa de literatura, resgatando os estudos que versam sobre a implementação da Lei 12.990/14 e sua relação com as Ações Afirmativas e a Gestão da Diversidade Racial. Por meio do conteúdo encontrado, verificou-se a perpetuação do racismo estrutural e seu conseqüente racismo institucional nas organizações públicas federais. Nesse sentido, a efetiva aplicação da Lei 12.990/14 se caracteriza como importante medida para a luta antirracista e para o controle do racismo nos ambientes de trabalho públicos federais.

Apesar dos impasses envolvidos na gestão da diversidade racial, a referida estratégia administrativa se mostra como uma iniciativa a ser implementada nas instituições de trabalho para o combate ao racismo e para a inclusão de populações historicamente marginalizadas. Além dessa proposta, as Ações Afirmativas, enquanto proposições governamentais, mostraram-se como ferramenta política para a institucionalização de procedimentos que incluam pessoas negras em serviços públicos federais.

A presente revisão integrativa possibilitou também a percepção das falhas no texto da Lei 12.990/14 – apontadas pelos estudos explicitados – e as lacunas em sua implementação. As sugestões feitas pelos(as) autores(as), com a finalidade de correção dessas irregularidades, instrumentalizam as organizações federais para a efetiva aplicação da norma nas instituições.

Além disso, verifica-se que a execução desta normativa – aplicada corretamente – auxiliará na entrada de mais pessoas negras para os quadros de pessoal do funcionalismo público brasileiro.

Por fim, de acordo com as reflexões suscitadas pelos trabalhos expostos na presente revisão de literatura, outras propostas precisam ser construídas para que o racismo seja combatido no cotidiano desses espaços de trabalho, a fim de conter também a lógica do racismo estrutural e institucional. Sugere-se, sendo assim, que a Lei 12.990/14 seja estabelecida como política pública permanente, superando o prazo de vigência estabelecido.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20–29, jul. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>

ÂNGELO, C. A. P. DOS S.; ARRUDA, D. DE O. As marcas do racismo institucional na trajetória de trabalhadoras negras em uma universidade federal. **Serviço Social & Sociedade**, v. 146, n. 1, p. 97–117, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.305>

ARRUDA, D. O.; BULHÕES, L. M. G.; SANTOS, C. O. A política de cotas raciais em concursos públicos: desafios em face da luta antirracista. **Serv. Soc.**, São Paulo, n. 145, p. 91-111, set./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.294>

BATISTA, W. M.; MASTRODI, J. Materialização da ação afirmativa para negros em concursos públicos (Lei N. 12.990/2014). **Revista Direito e Práxis**, v. 11, n. 4, p. 2480–2501, out. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2019/43825>

BENEDITO, B. O.; RIBEIRO, M. A.; DAMIAN, I. P. M.; WOIDA, L. M. Perspectivas entre gestão do conhecimento e gestão da diversidade. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 27, n. 1, p. 126-150, Jan./mar. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2022v27n1p126>

BRASIL. **Ação Declaratória de Constitucionalidade 41**. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, [2017].

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei 1332/1983** - Dispõe sobre ação compensatória, visando a implementação do princípio da isonomia social do negro, em ralião aos demais segmentos étnicos da população brasileira, conforme direito assegurado pelo Artigo 153, parágrafo primeiro, da Constituição da República. Brasília: Câmara dos Deputados, [1983].

BRASIL. **Decreto Nº 9.739, de 28 de março de 2019**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de

Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Brasília: Presidência da República, [2019].

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

BRASIL. **Lei N. 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília: Presidência da República [2012].

BRASIL. **Lei nº 12.288 de 20 de julho de 2010**. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Brasília: Presidência da República, [2010].

BRASIL. **Lei nº 10.639 de 09 de janeiro de 2003**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira", e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2003].

BRASIL. **Lei Nº 12.990, de 09 de junho de 2014**. Dispõe sobre Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília: Presidência da República, [2014].

BRASIL. **Orientação Normativa SEGRT Nº 3, de 01 de agosto de 2016**. Dispõe sobre regras de aferição da veracidade da autodeclaração prestada por candidatos negros para fins do disposto na Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, [2016].

BRASIL. **Portaria Normativa Nº 4, de 06 de abril de 2018**. Regulamenta o procedimento de heteroidentificação complementar à autodeclaração dos candidatos negros, para fins de preenchimento das vagas reservadas nos concursos públicos federais, nos termos da Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas, [2018].

BULHÕES, L. M. G.; ARRUDA, D. O. Cotas raciais em concursos públicos e a perspectiva do racismo institucional. **Revista NAU Social**, v. 11, n. 20, p. 5-19, mai.-out., 2020. DOI: <https://doi.org/10.9771/ns.v11i20.35672>

COLLINS, P. H.; BILGE, S. **Interseccionalidade**. São Paulo: Boitempo, 2020.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Recomendação Nº 41, de 9 de agosto de 2016**. Brasília-DF: Conselho Nacional do Ministério Público, [2016].

COUTINHO, G. DOS S.; ARRUDA, D. DE O. A implementação das cotas raciais nos concursos públicos para o magistério federal: um olhar a partir do Colégio Pedro II. **Mana**, v. 28, n. 3, p. e2830403, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-49442022v28n3a0403>

DUARTE, E. P.; FERREIRA, G. L. Sub-representação legal nas ações afirmativas: a Lei de Cotas nos concursos públicos. **A&C – R. de Dir. Adm. Const.**, Belo Horizonte, ano 17, n. 70, p. 199-235, out./dez. 2017. DOI: [10.21056/aec.v17i70.494](https://doi.org/10.21056/aec.v17i70.494)

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. Servidores (as) por raça/cor sumário estatístico. **Boletim**. Jul./2018.

GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Res Nurs Health**. v. 10, n. 1, p. 1-11, 1987. DOI: <https://doi.org/10.1002/nur.4770100103>

GOMES, M. B. N.; SPOLLE, M. V. Mapeando as assimetrias na execução da Lei Federal 12.990/2014. **Revista Contraponto**, [S. l.], v. 7, n. 2, 2020. ISSN 2358-3541

GONÇALVES, E. B. DO P.; ESPEJO, M. M. DOS S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras.

Enfoque: Reflexão Contábil, v. 35, n. 1, p. 95-111, 20 maio 2016. DOI:

<https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i1.30050>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. 2º edição. Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica, ISBN 978-85-240-4547-9, n. 48, 2022.

LIMA, E. F. Racismo no Plural: um ensaio sobre o conceito de racismos. In: LIMA, E. F. et al. (Orgs.) **Ensaio sobre racismos: Pensamento de fronteira**. São José do Rio Preto, SP: Balão Editorial, pp. 11-24, 2019.

MACIEL, R. O. A questão racial na Universidade Federal do ABC: um debate apoiado nos concursos docentes. Contemporânea – **Revista de Sociologia da UFSCar**, v. 10, n. 3, set.- dez. 2020, pp. 1325-1350. DOI: <https://doi.org/10.31560/2316-1329.v10n3.19>

MARQUES JUNIOR, E. C.; MARQUES, A. L. B. A.; DANTAS, A. B. Gestão da Diversidade no Brasil: Artigos publicados na base *spell* no período 2006 – 2016. **AOS**, Brazil, v.9, n.1, jan/jun. 2020, p. 27-49. DOI: <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v9i1.1217>.

MEDEIROS, F. M. V. **Negras na educação: implementação da lei 12.990/2014 no ifce**. Anais VI CONEDU... Campina Grande: Realize Editora, 2019. Disponível em: <<https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/61198>>

MELLO, L.; RESENDE, U. P. DE. Concursos públicos federais para docentes e ações afirmativas para candidatas negras. **Cadernos de Pesquisa**, v. 50, n. 175, p. 8–29, jan. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053146788>

MELLO, L.; RESENDE, U. P. DE. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. **Sociedade e Estado**, v. 34, n. 1, p. 161–184, jan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-201934010007>

MIRANDA, A. P. M. DE.; SOUZA, R. R. DE .; ALMEIDA, R. R. DE .. “Eu escrevo o quê, professor (a)?: notas sobre os sentidos da classificação racial (auto e hetero) em políticas de ações afirmativas . **Revista de Antropologia**, v. 63, n. 3, p. e178854, 2020. DOI: <https://doi.org/10.11606/1678-9857.ra.2020.178854>

PARANÁ. **Lei nº 14.274 de 24 de dezembro de 2003**. Reserva vagas a afro-descendentes em concursos públicos, conforme especifica. Curitiba: Assembléia Legislativa do estado do Paraná, [2003].

PIRES, J. C. DE S.; MACÊDO, K. B.. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–104, jan. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>

RIO DE JANEIRO. **Lei nº 4151, de 04 de setembro de 2003**. Institui nova disciplina sobre o sistema de cotas para ingresso nas universidades públicas estaduais e dá outras providências. Rio de Janeiro: Assembléia legislativa, [2003].

RODRIGUES, A. S. S. Gestão do sucesso organizacional - o caso de uma empresa de TI. [Dissertação de mestrado - Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação] - Universidade do Minho - Escola de Engenharia, 2022.

ROSA, A. R. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240–260, maio 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141085>

SANTOS, E. S.; GOMES, N. L.; SILVA, G. M.; BARROS, R. C. S. Racismo institucional e contratação de docentes nas universidades federais brasileiras. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 42, e253647, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.253647>.

SANTOS, E. S.; NUNES, G. H. L.; ANJOS, J. C. G.; REIS, M. C. Aplicação da Lei no 12.990/2014: a gramática da exclusão na UFRGS. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 47, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/2175-6236117094vs01>.

SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, G. D. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? **Psicologia.pt**. fev, 2018. ISSN 1646-6977.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SILVA, A. C. C. DA. et al. Comissões de heteroidentificação e universidade pública: processos, dinâmicas e disputas na implementação das políticas de ação afirmativa. **Mana**, v. 28, n. 3, p. e2830405, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-49442022v28n3a0405>

SOARES, C. B.; SILVA, F. F. Editais de concurso docente da Universidade Federal do Pampa: uma análise sobre a Lei de Cotas. **Rev. Educ. Questão**, Natal, v. 58, n. 58, e-22275, out. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2020v58n58id22275>.

SOUZA, M. T. DE.; SILVA, M. D. DA.; CARVALHO, R. DE. Integrative review: what is it? How to do it?. **einstein** (São Paulo), v. 8, n. 1, p. 102–106, jan. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>

URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório**: revisão integrativa da literatura. 2005. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Fundamental) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005. DOI: [10.11606/D.22.2005.tde-18072005-095456](https://doi.org/10.11606/D.22.2005.tde-18072005-095456)