

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Victória Gonçalves Azevedo

ENTRE A ILUSÃO DA LIBERDADE E A PERMANÊNCIA DAS AMARRAS:
CONTRIBUIÇÕES DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇAS NEGRAS PARA A PROMOÇÃO DA EQUIDADE ÉTNICO-RACIAL
NOS CARGOS DIRETIVOS DO SETOR PÚBLICO

Belo Horizonte

2023

Victória Gonçalves Azevedo

ENTRE A ILUSÃO DA LIBERDADE E A PERMANÊNCIA DAS AMARRAS:
CONTRIBUIÇÕES DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇAS NEGRAS PARA A PROMOÇÃO DA EQUIDADE ÉTNICO-RACIAL
NOS CARGOS DIRETIVOS DO SETOR PÚBLICO

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Kamila Pagel Oliveira

Belo Horizonte
2023

A994e Azevedo, Victória Gonçalves.
Entre a ilusão da liberdade e a permanência das amarras : contribuições dos programas de desenvolvimento de lideranças negras para a promoção da equidade étnico-racial nos cargos diretivos do setor público / Victória Gonçalves Azevedo. – Belo Horizonte, 2023. [12], 95 f. : il.

Trabalho de conclusão de Curso (Bacharel em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2023.

Orientadora: Kamila Pagel Oliveira

Bibliografia: f. 86-89

1. Racismo – Serviço Público – Minas Gerais. 2. Trabalhador negro – Competência administrativa – Desenvolvimento. I. Oliveira, Kamila Pagel. II. Título.

CDU 658.012.47 (815.1)

Victória Gonçalves Azevedo

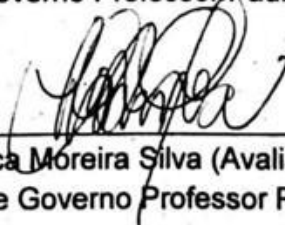
ENTRE A ILUSÃO DA LIBERDADE E A PERMANÊNCIA DAS AMARRAS:
contribuições dos programas de desenvolvimento de lideranças negras para a
promoção da equidade étnico-racial nos cargos diretivos do setor público.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação
em Administração Pública da Escola de
Governo Professor Paulo Neves de
Carvalho, da Fundação João Pinheiro,
como requisito parcial para a obtenção
do título de bacharel em Administração
Pública.

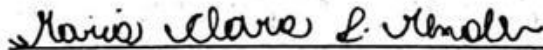
Aprovada na Banca Examinadora.



Profª Kamila Pagel Oliveira (Orientadora) – Fundação João Pinheiro / Escola
de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho



Profª Laura Angélica Moreira Silva (Avaliadora) – Fundação João Pinheiro /
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho



Profª Maria Clara Souza Mendes (Avaliadora) – Fundação João Pinheiro /
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Belo Horizonte, 05 de dezembro de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que guia e ilumina meus passos cotidianamente. Sua presença me engrandece e me fortalece. Agradeço à minha família, notadamente aos meus pais, Márcia e Carlos, cujo apoio me fizeram ingressar e permanecer na faculdade. Agradeço, ainda, a Gabriel, Vinícius, Valentina e Sabrina pelo suporte durante esta jornada acadêmica. Com vocês, me sinto querida e amada, sentimentos que me fornecem incentivos para lutar pelos meus sonhos.

Agradeço aos meus colegas e amigos do CSAP, que estiveram comigo nos momentos de alegria e comemoração, mas também durante os desafios desse intenso percurso que é se graduar. Agradeço a todos os servidores da Fundação João Pinheiro, instituição que contribuiu grandemente para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço à minha orientadora e supervisora, Kamila Pagel, por demonstrar, na prática, as competências necessárias para coordenar e engajar equipes, encorajando seus liderados a alçar voos cada vez mais altos. Agradeço, ainda, pela oportunidade de fazer parte da Gerência de Formação Executiva e Continuada, da Escola de Governo, da Fundação João Pinheiro. Agradeço a todos que fazem parte desse setor tão lindo da FJP, cujo propósito é capacitar e desenvolver pessoas, com excelência e presteza. Um agradecimento especial à Ísis Edmara, com quem compartilhei as dores e os triunfos vivenciados neste ano.

Agradeço, ainda, a todos aqueles que contribuíram para que esta pesquisa fosse concluída, especialmente aos entrevistados e aos respondentes do questionário aplicado.

*Será que já raiou a liberdade
Ou se foi tudo ilusão
Será, que a Lei Áurea tão sonhada
Há tanto tempo assinada
Não foi o fim da escravidão
Hoje dentro da realidade, onde está a liberdade
Onde está que ninguém viu*

*Moço, não se esqueça que o negro
Também construiu, as riquezas do nosso Brasil
(Samba Enredo Mangueira, 1988)*

RESUMO

A presente pesquisa propõe um estudo de caso múltiplo, sobre três programas de desenvolvimento de lideranças negras, a saber: Formação de Iniciativas Antirracistas (Fiar), da Escola Nacional de Administração Pública em parceria com o Ministério da Igualdade Racial (MIR); Programa Lideranças Negras na Gestão: um futuro diverso (PLN), realizado pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho e, por fim, o Programa Ubuntu, realizado pela Vetor Brasil. Esse estudo insere-se em um contexto de implementação recente de estratégias antirracistas, a exemplo dos programas de desenvolvimento de lideranças negras, que têm o propósito de fortalecer a atuação de gestores públicos negros, por meio do desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). Nesse sentido, questiona-se quais as contribuições desses programas para a promoção da equidade étnico racial nos cargos diretivos do setor público. A metodologia envolve pesquisa bibliográfica, documental e de campo, por meio da realização de entrevistas com egressos dos programas e com atores estratégicos no processo de implementação destes. Além disso, houve a aplicação de questionário aos inscritos da 1ª edição do PLN/EG. A percepção dos participantes dessa pesquisa aponta para duas principais contribuições: formação de redes entre os participantes e entre as organizações implementadoras, bem como o autodesenvolvimento, empoderamento e fortalecimento dos gestores negros, que, após concluírem os programas, se sentem mais confiantes para ocupar cargos de direção nas organizações públicas. Um dos principais desafios é a conciliação de dois temas que parecem, em um primeiro momento, dissonantes: a gestão por competências e o combate a desigualdades étnico-raciais.

Palavras-chave: Gestão Pública, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Competências, Equidade; Racismo.

ABSTRACT

The present research proposes a multiple case study on three programs for the development of Black leadership: the Anti-Racist Initiatives Training (Fiar) by the National School of Public Administration in partnership with the Ministry of Racial Equality (MIR); the Black Leadership in Management Program: A Diverse Future (PLN), conducted by the Professor Paulo Neves de Carvalho School of Government; and finally, the Ubuntu Program, carried out by Vetor Brasil. This study is situated in the context of the recent implementation of anti-racist strategies, exemplified by leadership development programs, which aim to strengthen the performance of Black public managers through the development of competencies (knowledge, skills, and attitudes). In this regard, the research seeks to understand the contributions of these programs to the promotion of ethnic-racial equity in leadership positions within the public sector. The methodology encompasses literature review, documentary analysis, and field research, including interviews with program graduates and key stakeholders in their implementation. Additionally, a questionnaire was administered to participants of the 1st edition of the PLN/EG. The participants' perceptions indicate two main contributions: the formation of networks among participants and implementing organizations, and the self-development, empowerment, and strengthening of Black managers, who, upon completion of the programs, feel more confident to assume leadership roles in public organizations. One of the primary challenges identified is the reconciliation of two seemingly discordant themes: competency-based management and the fight against ethnic-racial inequalities.

Keywords: public management, human resource management, competency development, equity; racism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 01: Síntese da Evolução do Pensamento sobre Liderança	17
Figura 02: Subsistemas de Gestão de Recursos Humanos	24
Figura 03: Recomendações Transversais	36
Figura 04: Políticas de Atração e Seleção	37
Figura 05: Políticas de Desenvolvimento, Permanência e Desempenho	37
Figura 06: Ações previstas no Fiar	47

GRÁFICOS

Gráfico 01: Você percebe nos cargos de direção do setor público, principalmente nos de maior prestígio e remuneração, dificuldades para ingresso de pessoas negras (isto é, pretas e pardas)?	55
Gráfico 02: Como você percebe a presença de pessoas negras em cargos de direção na organização em que você trabalha?	56
Gráfico 03: Na sua opinião, quais os principais desafios para o ingresso de pessoas negras nos cargos de maior prestígio do setor público?	59
Gráfico 04: Com que frequência a instituição em que você atua promove o debate sobre desigualdade racial na ocupação de cargos, notadamente nos de liderança? 61	
Gráfico 05: Programas de desenvolvimento de lideranças negras contribuem para a promoção da equidade étnico-racial na ocupação de cargos e carreiras do setor público, na medida em que incitam o debate sobre desigualdades raciais e formas de enfrentá-la.	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos vínculos civis ativos do Executivo federal em cargos em comissão por sexo e cor ou raça (2020) (em %)	32
Tabela 2 - Procedimentos técnicos utilizados	42
Tabela 3 - Relação entre os programas de desenvolvimento de lideranças estudados e as recomendações do GT	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EG	Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho
EGEDI	Grupo de Pesquisa Estado, Gênero e Diversidade
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FIAR	Formação de Iniciativas Antirracistas
FJP	Fundação João Pinheiro
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MIR	Ministério da Igualdade Racial
PLN	Programa Lideranças Negras na Gestão: um futuro diverso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	Gestão de pessoas no setor público: conceituações relevantes	16
2.1	O papel das lideranças públicas: intersecção entre burocracia e política	16
2.2	Gestão por competência à luz do subsistema de desenvolvimento de pessoas	23
3	DESIGUALDADE RACIAL NO BRASIL.....	28
3.1	Conceituações relevantes: raça e racismo	28
3.2	Compreendendo o racismo na prática: dados da sub-representação de negros em cargos diretivos do Poder Executivo Federal	31
4	METODOLOGIA	39
5	O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS PÚBLICAS SOB A ÓTICA DA DESIGUALDADE RACIAL	43
5.1	Percepções sobre o racismo nas instituições.....	51
5.2	Percepções sobre a desigualdade étnico-racial nos cargos diretivos	55
5.3	Programas de Lideranças Negras no limiar do debate: relação entre desigualdade racial em cargos diretivos e o desenvolvimento de pessoas	63
5.4	Percepções dos implementadores	64
5.5	Percepções dos participantes	77
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS.....	86
	ANEXO A - A REDENÇÃO DE CAM (1895)	90
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA - FORMULADORES E IMPLEMENTADORES DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NEGRAS.....	91
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA - EGRESSOS(AS) DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NEGRAS.....	92
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS INSCRITOS NO PLN/EG	93

1 INTRODUÇÃO

Na administração pública contemporânea, cada vez mais se debate a importância da liderança no processo de formulação, implementação e execução de políticas públicas, sendo esses atores responsáveis, em alguma medida, pelos resultados obtidos pelos governos. Assim sendo, uma burocracia representativa ideal teria uma distribuição justa dos diferentes grupos sociais, com o intuito de que todos levassem seus interesses para as arenas de poder e de decisão. Entretanto, ainda que os negros (pretos e pardos) representem aproximadamente 56% da população brasileira (IBGE, 2020), observa-se a sub-representação desse grupo étnico-racial nos cargos diretivos do setor público, o que representa um problema, tendo como uma de suas causas mais aparentes o racismo que estrutura a sociedade brasileira.

Diante desse cenário, questiona-se se os programas de desenvolvimento de lideranças negras atenuam, de alguma forma, os efeitos perversos do racismo nas organizações governamentais. Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa é analisar em que medida os programas de desenvolvimento de lideranças negras contribuem para a promoção da equidade étnico-racial em cargos diretivos do setor público. Para tanto, os objetivos específicos são os seguintes: a) descrever o que são os programas de desenvolvimento de lideranças negras; b) identificar e analisar, na percepção de egressos dos programas de lideranças negras, os principais desafios organizacionais no que tange ao acesso nas carreiras e cargos de maior prestígio; c) identificar e analisar, na percepção de egressos dos programas de lideranças negras, os principais pontos positivos e negativos dos programas, assim como os pontos a serem aprimorados para melhorar a experiência dos participantes; d) identificar e analisar a percepção de formuladores e implementadores de programas de desenvolvimento de lideranças negras quanto às potencialidades e desafios para implementar iniciativas que visem maior equidade étnico-racial nas instituições; e) Contribuir com o debate acerca do desenvolvimento de pessoas, com enfoque nas desigualdades étnico-raciais nas instituições, notadamente nos cargos de liderança.

A fim de coletar dados e informações que contribuam para o alcance dos objetivos pretendidos, elaborou-se hipóteses norteadoras da pesquisa, quais sejam: a) a de que existem fatores institucionais e da estrutura social que impedem ou dificultam o acesso de pessoas negras a cargos diretivos no setor público e b) a de que a implementação de programas de lideranças negras são capazes de atenuar os

efeitos perversos do racismo, na medida em que incitam o debate sobre desigualdades raciais e formas de enfrentá-la. Destaca-se que tais hipóteses foram consideradas principalmente durante o processo de elaboração dos roteiros de entrevista e dos questionamentos presentes no formulário aplicado aos inscritos do “Programa Lideranças Negras na Gestão: um futuro diverso” (PLN), realizado pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (EG/FJP). Tais proposições supracitadas servirão como base para a análise dos dados coletados. E, ao final, espera-se concluir se as hipóteses previstas foram (ou não) comprovadas.

No que tange à justificativa, tem-se a necessidade de promover e fortalecer o debate sobre a temática da desigualdade racial no setor público. Parte-se da concepção de que o racismo é um processo sistêmico e estrutural, capaz de influenciar negativamente as instituições e fazer com que as desigualdades raciais sejam reproduzidas no ambiente de trabalho, de forma a favorecer um grupo étnico-racial em detrimento de outros (Almeida, 2019). Nesse sentido, é papel do Estado, e das demais instituições, implementar práticas antirracistas efetivas como um meio de fomentar maior equidade racial e favorecer a entrada, participação, ascensão e protagonismo de pessoas negras no funcionalismo público.

Se dificuldades já são percebidas no âmbito no acesso no funcionalismo público, o acesso de pessoas negras a cargos diretivos também é perpassado por inúmeros problemas. Bento (2022) argumenta que em razão da cultura racista, pessoas brancas dificilmente vão estender a confiança e o prestígio de cargos mais altos a indivíduos negros, buscando implementar regras, normas e padrões que favoreçam aqueles que consideram “iguais” a si mesmos. Por isso, o estudo dos programas de desenvolvimento de lideranças negras é tão necessário: eles representam uma tentativa de combater o racismo estrutural e de impulsionar as carreiras de lideranças negras ou, em alguns casos, de servidores pretos e pardos que almejam ocupar cargos diretivos.

Por fim, a estruturação de programas desse tipo representa iniciativa inovadora no âmbito de Minas Gerais e até mesmo do Brasil, o que justifica uma dificuldade metodológica da pesquisa: encontrar referenciais bibliográficos que abordem o tema, fazendo uma interligação entre a temática de gestão de pessoas, mais especificamente do subsistema de desenvolvimento, com as relações étnico-raciais. Nesse sentido, outra justificativa relevante para a monografia em questão é

incitar o debate na academia e contribuir para a produção científica acerca do desenvolvimento de competências e habilidades de lideranças negras do Estado.

A presente pesquisa foi estruturada em seis seções, a saber: Introdução; Gestão de pessoas no setor público: conceituações relevantes; Desigualdade racial no Brasil; Metodologia; O desenvolvimento de lideranças públicas sob a ótica da desigualdade racial e Considerações Finais. O segundo capítulo, intitulado “Gestão de pessoas no setor público: conceituações relevantes”, tem o fito de realizar a revisão bibliográfica de conceitos concernentes à área de gestão de pessoas, e se inicia com a apresentação do papel das lideranças no contexto da administração pública, o qual pode ser compreendido por meio da intersecção entre burocracia e política, sendo os dirigentes públicos detentores de um *ethos* próprio. Logo em seguida, ainda na mesma seção, busca-se analisar o subsistema de gestão do desenvolvimento, explicitando a importância do conceito de competências em um cenário marcado pela diversidade, por crescentes incertezas e por problemas sociais complexos. Nessa acepção, também são abordadas as competências esperadas das lideranças públicas hodiernamente.

No terceiro capítulo, “Desigualdade racial no Brasil”, foi realizada a revisão bibliográfica sobre o passado colonial e suas implicações, e sobre conceitos relevantes nessa temática, como “raça”, “racismo” e “pacto da branquitude”. No capítulo “O desenvolvimento de lideranças públicas sob a ótica da desigualdade racial”, esforços foram empreendidos no sentido de correlacionar os dois macro temas citados anteriormente, o que foi feito com base na discussão e análise dos dados e informações coletadas nesta pesquisa. Nota-se que nessa seção, os programas de desenvolvimento de lideranças negras, objeto escolhido, são colocados no cerne do debate. Por fim, nas Considerações finais, tem-se uma recapitulação dos principais resultados da pesquisa.

2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: CONCEITUAÇÕES RELEVANTES

Esta seção tem por finalidade apresentar conceituações relevantes concernentes à área de gestão de pessoas, dando ênfase às faces que essa temática assume no setor público. Nessa toada, busca-se analisar o papel das lideranças públicas, as quais devem assumir uma postura não apenas tecnocrática, mas também política, com vistas a alcançar os objetivos organizacionais (De Bonis; Pacheco, 2010). Além disso, também será tratado o embasamento teórico sobre o subsistema de gestão do desenvolvimento, imprescindível para entender, posteriormente, a intencionalidade e os objetivos dos programas de lideranças voltados a gestores e gestoras negros.

2.1 O papel das lideranças públicas: intersecção entre burocracia e política

De acordo com Bergue (2019, p. 29), o conceito de liderança é fluido e multifacetado, podendo assumir diferentes abordagens e significados a depender do contexto de análise. Nessa acepção, faz-se necessário explicitar o papel da liderança no setor público, que no presente trabalho será entendido como a capacidade de influenciar e gerenciar equipes legitimamente, orientando as pessoas para a consecução de objetivos institucionais. Ainda que a complexidade e a multidimensionalidade dificultem a possibilidade de um consenso a respeito do tema “liderança” (Day; Harrison, 2007 *apud* Bianchi et.al, 2017), em termos gerais, é perceptível um aumento da abrangência do conceito com o passar do tempo (Bianchi, 2017), o que pode ser observado por meio da figura a seguir:

Figura 01: Síntese da Evolução do Pensamento sobre Liderança

Nível de complexidade e abrangência do conceito de liderança	Definição de Liderança	Teorias ilustrativas de Liderança
Básico	. O papel da liderança é baseado em autoridade.	. Teoria dos Traços. . Comportamento dos Líderes.
Intermediário	. Liderança é um processo de influência entre indivíduos. . Os papéis desempenhados por esses indivíduos são importantes no exercício da influência.	. Teoria da troca entre líder e liderado (LMX).
Avançado	. Liderança é uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui interdependências entre indivíduos. . Pode também envolver papéis e processos de influência dependendo da situação.	Inclui todos os elementos abaixo: . Desenvolvimento de habilidades individuais. . Construção de relacionamentos. . <i>empowerment</i> . . Colaboração. . Trabalho para além das fronteiras.

Fonte: Bianchi et al, 2017, p. 49.

A figura 01 apresenta uma breve síntese de teorias historicamente consagradas sobre o papel das lideranças. Primeiramente, na teoria de traços de personalidade, são enfatizadas as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes e sob a perspectiva comportamental, são identificadas características comportamentais que reforçam essa mesma diferenciação. Nessa toada, observa-se uma centralidade do líder enquanto indivíduo, além do foco na relação hierárquica dos modelos tradicionais de organização (Bianchi, 2017). A teoria comportamental é alicerçada em uma perspectiva bidimensional de estilos de lideranças, um deles voltado à preocupação com as pessoas e o outro voltado à preocupação com a produção ou tarefa, o que se denomina “grid gerencial” (Blake; Mouton, 1964).

Já a teoria situacional de troca entre líder e liderado, também conhecida como LMX, traz a relevância das características das partes envolvidas, dando ênfase à preocupação com o autoconhecimento e com o desenvolvimento mútuo.

Por fim, em um estágio mais avançado de complexidade e abrangência, encontram-se as teorias sobre liderança compartilhada, coletiva e conectiva, nas quais outras variáveis passam a ser consideradas como influentes na atuação das lideranças, tais como processos, aspectos e cultura organizacionais (Bianchi, 2017).

De certo, as abordagens mais recentes sobre o papel das lideranças nas organizações passaram a considerar variáveis como a política, ambiguidades, incertezas e gestão de significados (Carvalho, Tanure, Santos, & Lima, 2012; Dionne et al., 2014; Esper & Cunha, 2015 *apud* Bianchi, 2017). Nesse contexto, estão as teorias cultural, visionária, autêntica, ética e a dicotomia transformacional - transacional, nas quais pode-se observar, ainda, a incorporação de teorias e conceitos advindos da psicologia (Bianchi, 2017).

Paralelamente à evolução desses conceitos mais amplos relativos ao papel das lideranças nas organizações, acontece um movimento de reformas no aparato estatal, exigindo que as competências, habilidades e atitudes dos líderes no setor público também evoluíssem gradativamente, o que demandou, em certa medida, o desenvolvimento de teorias e reflexões a respeito de sua atuação e importância no contexto organizacional.

Comprova-se essa afirmação ao analisar reformas recentes do Estado, notadamente aquelas ocorridas a partir da década de 1990 (Longo, 2007), que tiveram como um de seus componentes centrais a profissionalização da burocracia (Abrucio, 2007). Nesse sentido, na fase do gerencialismo puro, grande atenção foi dada à competência de orientação para resultados e, dentre as frentes de atuação do dirigente público, estava a de tornar as políticas públicas mais eficientes. A corrente da *Public Service Orientation* (PSO), por sua vez, surge com o objetivo de incorporar conceitos até então pouco abordados no modelo gerencial, de forma a abranger temáticas como democracia, transparência, participação política, *accountability*, equidade e justiça (Bernardi; Oliveira, 2023), o que representa, em alguma medida, um avanço. Certamente, a evolução dessas correntes teóricas acaba por exigir maior flexibilidade gerencial, tendo em vista que prevê o “deslocamento do poder gerencial para níveis gerenciais mais baixos” (Bernardi; Oliveira, 2023, p. 189), contribuindo para a descentralização do poder decisório nas organizações.

Já a Pós Nova-Gestão Pública, ou Administração Deliberativa, exige atributos ainda mais diferenciados por parte dos dirigentes públicos, que além de coordenar esforços para o alcance dos objetivos organizacionais, precisam aproveitar o conhecimento e habilidades dos indivíduos ao seu redor, fazendo o papel de liderança relacional (Tarragó; Brugué; Cardoso Jr., 2015).

Isso posto, torna-se evidente a necessidade da liderança de exercer uma função não apenas fragmentadora, ao definir as atividades e competências de cada

um dos atores organizacionais, mas também integradora, ao estimular a inovação, o diálogo e o trabalho conjunto em prol do alcance de um objetivo comum. Ademais, nessa fase, o dirigente público deve atuar como concertador e articulador de arranjos inter e intra organizacionais, fomentando uma cultura de Estado-rede (Castells, 1998 *apud* Oliveira; Bernardi, 2023, p. 17). Ao mesmo tempo em que atua com humildade, motivando sua equipe a lidar com cenários de incertezas e riscos, a liderança deve assumir uma postura confiante e potente, de modo a garantir que seus liderados produzam os resultados pretendidos. De acordo com Tarragó; Brugué; Cardoso Jr (2015, p. 29):

(...) é essencial reduzir significativamente a cadeia hierárquica interna, democratizando a tomada de decisões, e substituindo a liderança autoritária e solitária pelos equilíbrios e dotes de empatia próprios do líder mediador. Aquele que é capaz de escutar, de seduzir, de aproveitar o talento e o conhecimento daqueles ao seu redor. Trata-se de uma liderança humilde, mas poderosa, forte e intensa.

Há de se considerar, ainda, o papel estratégico das lideranças no contexto do setor público. Conforme salienta Bergue (2019), ao se pensar na definição de liderança com significado para o ambiente do serviço público, deve-se levar em consideração aspectos políticos das organizações, que podem ser entendidas como arenas de poder complexas, nas quais os atores estão em constante disputa por espaços, com vistas a alcançar objetivos individuais ou de grupos. Na concepção do autor, para fins de gestão de pessoas, não é adequado considerar a organização apenas como estrutura material e humana orientada para a concretização de determinados fins: mais que isso, para além do plano formal, em que se observa o anseio de alcançar um objetivo comum, “coexistem nas organizações objetivos individuais e institucionais, e muitas vezes, estes **refletem interesses individuais ou de grupos**” (Bergue, 2019, p. 28, grifo nosso). Em suma, conclui-se que a dimensão de poder e autoridade presentes nas instituições não podem ser descartadas ao abordar a temática de gestão de pessoas e de lideranças públicas.

Nessa seara, ao apresentar características inerentes aos dirigentes públicos, Bergue (2019) discorre sobre a necessidade de “fazer pensar e mitigar a exacerbada dicotomia entre política e técnica, que se reflete na polarização entre o político e o burocrata” (Bergue, 2019, p. 26). Segundo Oliveira e Bernardi (2023), pode-se dizer que as lideranças públicas enquanto gestores de equipes encontram-se em uma posição estratégica entre a alta liderança das organizações (mais

próximas de uma atuação política) e suas equipes (mais próximas de uma atuação mais técnica), representando um elo entre esses dois aspectos.

O texto “Nem político, nem burocrata” (De Bonis; Pacheco, 2010) traz como principais pontos a importância de se considerar o *ethos* próprio do dirigente público contemporâneo, o que, historicamente, não vinha sendo feito. Isso porque as análises sobre a administração pública se assentaram, tradicionalmente, em uma polarização entre políticos e burocratas, o que, entretanto, se mostra insuficiente para explicar e entender a realidade das lideranças públicas contemporâneas.

Longo (2007) corrobora tal argumentação ao enfatizar que a atuação de administradores representa uma ruptura entre o dualismo “político ou burocrata”, o que esteve presente não apenas no funcionamento das organizações, mas também na consciência da sociedade durante muito tempo. Na concepção de Moore, a atuação do dirigente público se dá em três dimensões principais: a dimensão estratégica, que significa a capacidade de estar à frente de processos de mudança e inovação, de forma a alcançar os objetivos da organização em que atua; a dimensão política, que representa a necessidade de legitimar suas ações perante a atores internos e externos ao governo, e, por fim, a dimensão operacional, a qual diz respeito à gestão dos recursos à sua disposição, visando alcançar objetivos previamente estabelecidos (Moore, 2002).

Para melhor definir a atuação do dirigente público, De Bonis e Pacheco (2010) recorrem ao tipo ideal weberiano de burocrata, a fim de distinguir a atuação desses dois atores sociais. Enquanto o *ethos* burocrático é pautado pela elevada impessoalidade, com reduzido ou inexistente espaço para discricionariedade e julgamento pessoal (Weber, 1971), o *ethos* do dirigente público se baseia não no cumprimento consciente de regras, mas sim na utilização eficiente de recursos com o objetivo de gerar a maximização de resultados, tendo abertura para certa discricionariedade.

Assim, enquanto o burocrata atua em um sistema racionalmente organizado, com vistas a utilizar seu conhecimento técnico para cumprir regras, o dirigente público deve escolher, entre uma ampla gama de alternativas de ação, aquela que maximizará os resultados organizacionais, por meio da utilização eficiente de recursos, sejam eles humanos, físicos, tecnológicos, etc. Nestas decisões, está implicado também o caráter político da atuação da liderança.

Além disso, ressalta-se o fato de o dirigente público ser escolhido pelo chefe do Executivo, o que faz com que suas ações também sejam pautadas pela legitimidade advinda do processo eleitoral. Dessa forma, o dirigente público também pauta e sujeita a sua atuação em um feedback político. Outra diferença que merece destaque está no âmbito da execução de atividades no cotidiano: o burocrata necessita de elevado conhecimento técnico para compreensão dos processos e sistemas da administração pública, de outra parte, exige-se do dirigente habilidades e competências gerenciais e de liderança, tais como dirigir e motivar equipes, analisar dados, coordenar compras e investimentos, dentre outros.

Em contrapartida, o papel dos dirigentes públicos também não está totalmente inserido no âmbito político. Embora acredite-se que a relação existente entre político (nomeador) e dirigente público (nomeado), seja exclusivamente de subordinação, De Bonis e Pacheco (2010) sustentam a ideia de que essa interação vai além e envolve mecanismos de responsabilização (*accountability*). Isso porque a responsabilização do político acontece notadamente no processo eleitoral, quando suas propostas, planos de ação, valores e preferências são submetidos ao juízo da população. Contrariamente, a responsabilização do dirigente público se dá por meio de avaliações formais e informais, relacionadas à utilização de recursos e aos resultados obtidos, que podem ser realizadas tanto pela autoridade nomeante, quanto pela própria população. Conforme dito anteriormente, as decisões e ações do dirigente estão sempre sob o julgo do político, o qual pode substituí-lo ao constatar que objetivos pretendidos não estão sendo alcançados.

No entanto, esse processo de destituição nem sempre se configura como algo simples, uma vez que o político pode não ter tempo ou conhecimentos necessários para avaliar cada um dos aspectos de uma política pública, notadamente as de mais alta complexidade e dinamismo. Por essa razão, a institucionalização de mecanismos de seleção de dirigentes é tão necessária, assim como a implementação de sistemas de monitoramento de resultados, de modo a conferir ao político maiores garantias e informações sobre a responsividade dos dirigentes. Em casos em que tais mecanismos são pouco institucionalizados, argumentam De Bonis e Pacheco (2010), a tendência é que as autoridades nomeantes recorram a critérios de laços pessoais e redes sociais, com o intuito de reduzir os riscos de baixa responsividade. Conforme os autores:

Quando o político não tem proximidade pessoal ou contato profissional prévio direto com possíveis candidatos ao cargo, a seleção de um dirigente passa pela consulta a colegas profissionais e político partidários que avalizem tanto as competências gerenciais como a afinidade aos valores e princípios do grupo. Como a reputação do avalista está em jogo, (...) a tendência é que se constitua, dentro de cada grupo político, um sistema informal de reconhecimento e indicação de profissionais bem avaliados pelo grupo em termos de sua competência e responsividade. (p. 346)

De acordo com o material produzido pelo Movimento Pessoas à Frente e Mahin Consultoria (2023), percebe-se que essas posições de dirigentes públicos comumente são ocupadas por indivíduos que atendam os seguintes critérios: “1) indicações de profissionais alinhados à coalizão partidária vencedora nas eleições, 2) indicações políticas de profissionais de carreira e, mais recentemente, 3) adoção de processos de pré-seleção e certificação de competências em alguns contextos institucionais” (Movimento pessoas à frente; Mahin Consultoria Antirracista, p. 12). Convém destacar que essas lideranças, principalmente aquelas ocupantes de cargos do segundo e terceiro escalões do governo, são implementadoras da estratégia governamental e multiplicadores da cultura e valores organizacionais, e devem possuir competências e habilidades técnicas para administrar recursos, implementar processos inovadores, gerir equipes e, em última instância, são responsáveis pelos resultados obtidos.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Geddes (1996) salienta que a nomeação de lideranças públicas se relaciona ao contexto político, sendo que presidentes seguros, que não enfrentam ameaças de golpes, grande competição com rivais ou indisciplina partidária de seus aliados políticos, têm mais chances de pautarem suas nomeações em critérios que contribuem para o desenvolvimento de um corpo estatal dotado de competências técnicas e gerenciais (Geddes, 1996, p. 22 *apud* De Bonis; Pacheco, 2010, p. 357).

Complementarmente, na visão de Schneider (1994), as nomeações de dirigentes públicos acontecem com base em três critérios principais, sendo eles: a representatividade, seja de partido político, grupos de interesse ou aspectos regionais; confiança, que significa lealdade e afinidade com o nomeado, geralmente adquiridas em experiências de trabalho prévias; e, por fim, a técnica, que corresponde ao conhecimento, expertise e reputação do nomeado em um área de saber específica (Schneider, 1994, p. 127-130 *apud* De Bonis; Pancho, 2010, p. 357).

Gaetani (2002, *apud* De Bonis e Pacheco, 2010) argumenta que no processo de escolha do nomeado, observa-se as suas competências e habilidades específicas, a rede de contatos à qual tem acesso, seu conhecimento sobre ameaças e oportunidades referentes ao setor específico em que será nomeado; a reputação de liderança ou credibilidade que possui; e o desejo, por parte da autoridade nomeante, de um perfil específico, empreendedor ou conservador (Gaetani, 2002, *apud* De Bonis e Pacheco, 2010).

No que tange aos aspectos legais da atuação dos dirigentes públicos, a Constituição Federal prevê, no art. 37º, inciso V, a existência de cargos em comissão e funções de confiança (Brasil, 1988). Em suma, tais cargos são de natureza transitória, de forma que a nomeação e exoneração do seu titular fica a critério discricionário da autoridade nomeante. Embora haja a necessidade de se observar algumas exigências legais para a nomeação, esses cargos são de escolha livre, de forma que as preferências dos decisores sobre o perfil dos nomeados podem ser exercidas de forma plena (Silva; Lopez, 2021).

Na Carta Magna, há a definição de que as funções de confiança são exclusivas de servidores efetivos e que no caso dos cargos comissionados, deve-se observar um percentual mínimo a ser preenchido por servidores de carreira, mas podendo estes últimos serem ocupados por atores externos ao setor público (Brasil, 1988).

Em conclusão, observa-se que o conceito de liderança pública vem há muito sendo abordado pela comunidade de pesquisa acadêmica, com contribuições de diversos autores. Na presente monografia, o papel das lideranças será entendido como o papel dos dirigentes públicos, conforme sugerido por Longo (2007). Na seção subsequente, serão abordadas, com mais detalhamento, as competências e habilidades requeridas desses profissionais, bem como a necessidade de seu desenvolvimento profissional e pessoal contínuo, diante de um cenário crescente de incertezas e mudanças.

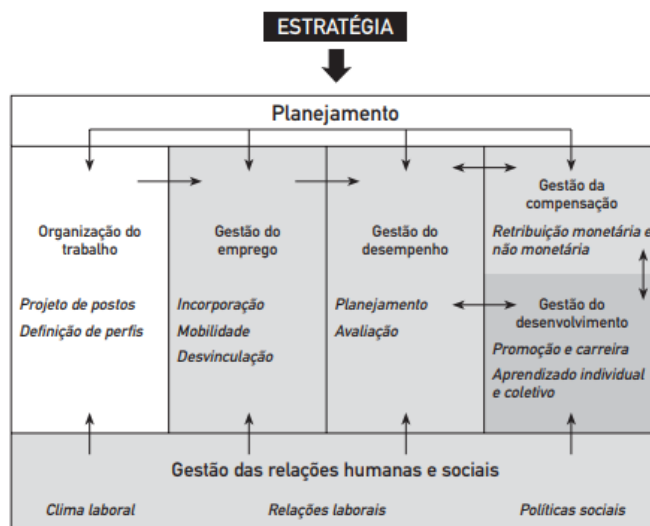
2.2 Gestão por competência à luz do subsistema de desenvolvimento de pessoas

Nas sociedades contemporâneas, as demandas dos cidadãos, cada vez mais complexas, faz com que a direção pública não ofereça um “repertório tecnocrático” para todos os problemas sociais (Longo, 2007, p. 195). De acordo com

Amaral (2015), lidamos, atualmente, com um ambiente marcado pela riqueza de diversidade, e, ao mesmo tempo, por grandes desigualdades, de modo que deve haver uma apurada análise de futuras competências necessárias aos administradores públicos. Longo (2007, p. 195) salienta que trata-se de “um cenário em que as incertezas predominam sobre as certezas, os conflitos de interesses e valores sobre os consensos, e a necessidade de aprendizagem social sobre a legitimidade das soluções técnicas, pretensamente neutras”.

Nessa toada, pensar no subsistema de gestão do desenvolvimento constitui tarefa cada vez mais relevante e necessária, na medida em que contribui para que os atores organizacionais adquiram e aprimorem competências para lidar com um cenário crescente de incertezas e mudanças. Assim, a gestão do desenvolvimento representa um dos principais pilares da literatura sobre Gestão de Recursos Humanos (GRH), sendo responsável por cuidar do crescimento individual e coletivo dos indivíduos de uma organização (Longo, 2007). Na figura 02 estão os subsistemas de GRH:

Figura 2 - Subsistemas de Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Longo, 2007, p 120.

Esses subsistemas estão ligados e inter-relacionados pelas setas presentes no esquema. O foco desta monografia recairá sobre o subsistema de gestão do desenvolvimento, que tem como propósito estimular o desenvolvimento das pessoas, com base no potencial de cada indivíduo e buscando fomentar o aprendizado necessário e que conjugue as necessidades e objetivos da organização

com os diversos perfis, expectativas e preferências individuais (Longo, 2007, p. 120). Assim, o desenvolvimento de pessoas constitui a capacidade de um indivíduo para assumir atribuições e responsabilidades diante de níveis crescentes de responsabilidade (Dutra, 2008, p. 101).

Capuano (2015) argumenta que a complexidade cada vez mais crescente das sociedades democráticas atuais exige dos governos soluções que os modelos tradicionais de gestão pública não são capazes de esboçar. Ademais, o autor defende a ideia de implementação e aprimoramento da gestão por competências como uma tecnologia social capaz de contribuir para melhor desempenho do setor público brasileiro. Em suma, as características técnicas desse modelo de gestão permitem maior objetividade, transparência e democracia nas avaliações profissionais, por exemplo. Além disso, trata-se de um modelo que pode extrapolar os limites epistemológicos da capacitação e do desenvolvimento, de modo a oferecer parâmetros técnicos e realistas para outras etapas do ciclo de gestão de pessoas, tais como planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, promoção, apontamento para cargos de alta gestão e sucessão, avaliação e retribuição por desempenho (Capuano, 2015, p. 373).

Para direcionar e dar foco ao desenvolvimento de pessoas, subsistema supramencionado, Dutra (2008) argumenta sobre a necessidade de se compreender, a priori, o conceito de competência. De acordo com Bergue (2019), a gestão de competências, especialmente no setor público, se relaciona a duas perspectivas fundamentais, sendo a primeira delas, a com foco na organização. Nessa primeira seara, investiga-se atividades desempenhadas, a fim de confrontar as competências necessárias com as existentes, de modo a analisar o desempenho e identificar pontos de aprimoramento (“lacunas”), que posteriormente irão orientar e fornecer insumos para as políticas de capacitação. A segunda perspectiva focaliza as pessoas da organização, as quais são detentoras de competências capazes de produzir **valor público** (Bergue, 2019, grifo nosso). Nas palavras do autor:

De modo geral, a possibilidade de perceber nas pessoas potenciais a serem desenvolvidos – lacunas de competências – e permitir sua subsequente mobilização para a produção de valor público pode ser considerada uma das perspectivas estruturantes da noção de gestão de pessoas por competências para o setor público. (Bergue, 2019, p. 55)

Na mesma linha, a competência pode ser entendida como a capacidade de entrega de um ator organizacional, ou seja, a forma como este mobiliza suas aptidões, com vistas a agregar valor à uma organização, a ele próprio ou ao meio em que vive. Ambas concepções a respeito da definição de competência guardam relação direta com a perspectiva de desenvolvimento de pessoas, além de embasar uma visão em que o foco da atenção passa do cargo ou carreira, para o indivíduo, suas competências, e as estratégias adotadas para desenvolvimento dos servidores, as quais são indispensáveis para a realização de entregas de interesse público (Dutra, 2008). Assim sendo, cabe destacar que as competências inerentes a um indivíduo o acompanharão independente do cargo que ocupa ou da organização em que atua (Dutra, 2008).

De forma geral, nota-se que o conceito mais utilizado na literatura especializada para definir competência envolve a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (Brasil, 2015; Antonello; Pantoja, 2010 *apud* Bergue, 2019). Desse modo, esses três componentes são entendidos como interdependentes e correlacionados, de forma que juntos engendram a noção de competência.

Entendendo melhor esses componentes, tem-se o conhecimento como “saber desenvolvido e acumulado”, sendo produzido por meio de pesquisa, leitura, participação em cursos e em outras formações, bem como por meio da experiência. A habilidade consiste no “saber fazer” e representa a capacidade de transformar o conhecimento em ações. Por fim, e interligando tais concepções, somente deter o conhecimento sobre uma temática e ter capacidade para convertê-lo em ação não basta: para que isso aconteça de fato, isto é, na prática, é necessário a presença da atitude, outra dimensão da competência. Nota-se que a atitude corresponde ao impulso necessário para a ação e diz respeito à postura que um profissional assume no seu ambiente de trabalho e em relação aos seus pares (Bergue, 2019, p. 48). A atitude representa, portanto, a aplicação dos conhecimentos e habilidades no contexto específico direcionando tais componentes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Capuano (2015) e Bergue (2019) sinalizam um ponto de atenção sobre a gestão por competências na administração pública: a necessidade de analisar as características e especificidades intrínsecas desse setor. Embora tenha havido nas últimas três décadas um esforço para implementar e aprimorar a gestão por competência principalmente em organizações privadas, os autores argumentam que

as instituições do setor público enfrentam problemas diversos em relação a estas, o que exige reflexões mais profundas e qualificadas para compreensão das implicações desse modelo de gestão.

Tendo isso em vista, a literatura é farta na proposição de competências desejáveis para a liderança, as quais dependem de diversas variáveis, tais como o nível hierárquico, tipo de organização, área e natureza do trabalho (Bergue, 2019).

Bergue (2019) chama atenção para cinco competências requeridas de líderes no serviço público contemporâneo, quais sejam: competência político-gerencial; inovação; comunicação; tomada de decisão qualificada e, finalmente, a mobilização de pessoas para resultados.

3 DESIGUALDADE RACIAL NO BRASIL

3.1 Conceituações relevantes: raça e racismo

Sabe-se que no movimento iluminista, o homem foi colocado no centro dos estudos, em suas mais variadas áreas de conhecimento, e, com essa corrente, não se tem apenas a concepção do homem enquanto ser que pensa, mas também sobre quem se pensa. Isso significa dizer que em meados do século XVII o homem se transforma em objeto de estudo e do conhecimento, sendo, portanto, analisado em suas diferentes vertentes, faces e diferenças (Laplantine, 2012). O movimento iluminista também foi responsável por gerar o aparato ferramental que mais tarde serviria para comparar e classificar os diferentes grupos humanos, levando em conta não apenas as características fenotípicas, mas também culturais. Tais classificações engendram, no século XVIII, a diferenciação entre povos, que poderiam ser enquadrados como civilizados e primitivos, na visão dos colonos.

Importante lembrar o movimento iluminista, tendo em vista que foi o fundamento filosófico utilizado pelas nações europeias para promover as revoluções liberais. De tal sorte, o iluminismo forja a base teórica para as revoluções inglesas, americana e francesa, as quais representaram o expoente máximo de uma reorganização do mundo. Acontece, nesse cenário, a transição das sociedades feudais para as sociedades capitalistas, marcadas pela civilização e seus componentes: os direitos universais, a razão universal e a teoria filosófica do homem universal (Almeida, 2019). Essas mesmas nações tidas como superiores seriam as responsáveis por levar a civilização às nações primitivas, por meio de um processo brutal de expropriação, violência e destruição, a qual denominamos colonialismo. Nas palavras de Frantz Fanon:

O colono e o colonizado são velhos conhecidos. E, de fato, o colono tem razão quando diz que "os" conhece. O colono que fez e continua a fazer o colonizado. O colono tira a sua verdade, isto é, os seus bens, do sistema colonial. (Fanon, 1968, p. 26)

No trecho acima, Fanon destaca o fato de o colono ditar e moldar a realidade do colonizado, exercendo poder com vistas a extrair benefícios e bens materiais, às custas do povo colonizado. Nesse ponto, vale ressaltar que em relações coloniais, o poder e os recursos são distribuídos de maneira desigual entre colonizadores (privilegiados) e colonizados (desfavorecidos). Falar em colonialismo implica adentrar um ciclo contraditório de poder, na medida em que o projeto liberal-

iluminista não considerava todos os homens iguais, muito pelo contrário, se na teoria, se falava em universalidade da razão e dos direitos, na prática, as nações consideradas primitivas, ou seja, inferiores, vivenciavam um ciclo de morte e destruição. Portanto, Silvio Almeida (2019) chama a atenção para o fato de as classificações dos seres humanos serem utilizadas não apenas para conhecimento filosófico, mas como uma ferramenta do colonialismo para submissão de povos na África, Américas, Oceania e Ásia.

Como forma de legitimar a submissão dos povos colonizados, escritores, filósofos, estudiosos e antropólogos europeus propagavam a ideia de inferioridade destes. No século XVIII, Cornelius de Pauw defende a tese de que os indígenas americanos, além de não terem história, eram animais irracionais e degenerados. Seguindo essa mesma linha, pode-se citar os estudos do holandês Hegel que considerava os nativos africanos seres bestiais, sem história, marcados pela ferocidade e superstição. Percebe-se a tentativa de desumanizar os povos nativos, ao associar suas características culturais e físicas a animais, prática muito utilizada para legitimar práticas discriminatórias e genocídios (Almeida, 2019, p. 20).

No século XIX as abordagens filosóficas sobre o homem e a humanidade passaram a se tornar abordagens científicas, influenciadas, em grande medida, pelo movimento positivista. Aqui, as características biológicas, ou seja, físicas passam a ditar as classificações dos grupos. Nessa abordagem, os colonizadores passaram a utilizar os critérios biológicos para embasar as diferenças intelectuais, psicológicas e morais entre raças (Almeida, 2019, p. 21).

Desse modo, a pele não branca e o clima tropical favoreceriam o surgimento de comportamentos imorais, lascivos e violentos, além de indicarem pouca inteligência. Por essa razão, Arthur de Gobineau recomendou evitar a “mistura de raças”, pois o mestiço tendia a ser o mais “degenerado”. Esse tipo de pensamento, identificado como racismo científico, obteve enorme repercussão e prestígio nos meios acadêmicos e políticos do século XIX. (Almeida, 2019, p. 21)

Falando especificamente sobre o Brasil, durante o Segundo Reinado, a cultura nacional apresentou como destaque o Romantismo, movimento literário que buscava transformar o indígena em herói nacional e principal representante da identidade brasileira. É nítido que essa foi uma tentativa de excluir o negro e sua cultura da formação de uma imagem que representasse o povo brasileiro. Nesse período (século XIX), a mentalidade imperial era envolta por bastante preconceito e o

negro era malvisto por grande parte das elites aristocráticas, bastante influenciadas pelas teorias eugenistas vigentes no mundo ocidental.

Assim, começaram a se difundir estudos de diversos autores, a exemplo do brasileiro Nina Rodrigues, que levando em consideração determinadas características físicas dos negros, buscavam legitimar o injustificável: o preconceito, a marginalização e o sofrimento desse povo. A solução na visão desses “intelectuais” era o embranquecimento da população, única alternativa para a constituição de uma nação próspera. Uma obra muito simbólica que retrata esse anseio pelo branqueamento populacional é a tela intitulada “A Redenção de Cam” (1895), do espanhol Modesto Brocos, em que uma senhora negra, descalça sobre o chão de terra, ergue suas mãos e seus olhos aos céus, como uma forma de agradecimento por sua filha, parda, ter dado à luz a uma criança branca. Em tese, as personagens representavam as três gerações necessárias para que o Brasil se tornasse um país essencialmente branco. As teorias higienistas, como já foi dito, tiveram grande repercussão e apoio em uma sociedade marcada pelo racismo e pela visão de que negros eram, biologicamente, inferiores.

Nina Rodrigues, autor supracitado anteriormente, se baseava nos estudos do psiquiatra italiano Cesare Lombroso. A teoria de Lombroso, propagada no século XIX e início do XX, associava a medição de cérebros de homens, sobretudo mestiços, à predisposição ao comportamento criminoso. Segundo o psiquiatra, estes indivíduos estariam fadados à vida criminosa, apresentando uma enorme propensão à delinquência.

No cenário mundial, o século XIX também é marcado pela primeira grande crise do capitalismo, o que levou as grandes potências mundiais, disseminadoras do discurso da inferioridade racial dos colonizados, a investissem esforços em um projeto neocolonial de invasão e posterior divisão do território africano. Segundo os colonos, os povos colonizados “estariam fadados à desorganização política e ao subdesenvolvimento” (Almeida, 2019, p. 21).

De outra parte, cabe salientar que a concepção de raça no sentido biológico foi sendo desmentida ao longo do século XX. Os avanços científicos, principalmente na área da genética, comprovaram que as características genéticas entre os diferentes povos eram bastante semelhantes (Munanga, 2004). Aos poucos o conceito de raça pautado por características biológicas foi dando lugar ao conceito sociológico de raça, ou seja, como sendo uma construção social, e não um termo pautado em

evidências científicas. Infere-se, portanto, que o racismo também não é fundamentado biologicamente e assim sendo, também representa uma construção social passível de ser desconstruída. De acordo com Lilian Schwarcz (2012):

Raça é, pois, uma categoria classificatória que deve ser compreendida como uma construção local, histórica e cultural, que tanto pertence à ordem das representações sociais — assim como o são fantasias, mitos e ideologias — como exerce influência real no mundo, por meio da produção e reprodução de identidades coletivas e de hierarquias sociais politicamente poderosas (Schwarcz, 2012, p. 34)

Por meio da conceituação dos termos raça e racismo, buscou-se apresentar a tentativa do colono de inferiorizar indivíduos negros, construindo até mesmo narrativas científicas que justificasse a escravidão, a dominação e exploração do povo negro escravizado. Aos poucos, o conceito de raça baseado em aspectos biológicos foi sendo desmentido e dando lugar à concepção de raça como construção social. Na seção a seguir, espera-se demonstrar os efeitos que os séculos de escravidão e inferiorização da população negra engendraram na sociedade brasileira, por meio da análise de dados recentes.

3.2 Compreendendo o racismo na prática: dados da sub-representação de negros em cargos diretivos do Poder Executivo Federal

No Brasil, embora 56,3% da população se autodeclare negra (IBGE, 2020), percebe-se a sub-representação desse grupo étnico-racial nos cargos de liderança da administração pública, o que pode ser comprovado por meio da análise de dados dos vínculos civis ativos do Executivo federal.

Com base nas informações do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), torna-se evidente que quanto mais alto o nível hierárquico, menor é a presença de negros. Nos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS), principais cargos de confiança a nível federal, os homens brancos são maioria em todos os níveis. Vale destacar que quanto maior a numeração, maiores são as responsabilidades e maiores as remunerações.

Assim, a tabela 1 demonstra que no alto escalão do governo federal (DAS 5 e 6), a presença de homens negros e principalmente das mulheres negras ainda é ínfima. Acredita-se que essa também seja a realidade dos entes subnacionais, no entanto, um grande problema no debate sobre lideranças negras é a escassez generalizada de dados sobre a equidade étnico-racial no funcionalismo público, de

modo que não é possível embasar essa afirmação por meio de números concretos (Silva; Lopez, 2021).

Tabela 1 - Distribuição dos vínculos civis ativos do Executivo federal em cargos em comissão por sexo e cor ou raça (2020) (em %)

	DAS-1	DAS-2	DAS-3	DAS-4	DAS-5	DAS-6
Homem branco	29,4	29,1	33,9	40,2	55,1	65,0
Homem negro	20,9	20,1	15,3	17,1	14,4	13,3
Mulher branca	26,6	30,3	31,1	29,1	20,6	15,4
Mulher negra	14,7	15,0	13,6	8,2	4,1	1,3

Fonte: Atlas do Estado Brasileiro (Ipea, sd). Elaboração: Silva; Lopez, 2021.

Obs.: Total incluindo amarelos, indígenas e não informado.

Complementarmente, dados do IBGE, do ano de 2019, mostram que 55,3% dos negros ocupados no setor público atuam no nível municipal, em que as atividades de implementação de políticas públicas são mais comuns e onde estão as menores remunerações médias dos servidores. No nível estadual, estão 30,1% e no nível federal, no qual as remunerações médias são maiores, estão presentes 14,6% dos negros ocupados no setor público (Silva; Lopez, 2021).

As diferenças expressivas de representação de pessoas pretas e pardas em cargos de lideranças podem ser explicadas por meio da conceituação de racismo, que é um processo sistêmico, materializado pelas discriminações raciais, e no qual as condições de privilégio e de subalternidade existentes entre grupos raciais se reproduzem nas esferas política, econômica e nas relações cotidianas.

Dito isso, pode-se falar, ainda, em racismo institucional, concepção na qual o racismo é tratado como o resultado do funcionamento das instituições, que passam a atuar de forma a conferir privilégios e desvantagens com base em critérios raciais. Dessa forma, a predominância de homens brancos nas variadas instituições (sejam elas públicas ou privadas) depende da existência de regras e padrões que dificultam a ascensão de pessoas negras e da inexistência do debate sobre desigualdade racial nas organizações, o que acaba por naturalizar e manter a hegemonia de pessoas brancas no poder (Almeida, 2019). De acordo com Silvio Almeida (2019):

(...) a principal tese dos que afirmam a existência de racismo institucional é que os conflitos raciais também são parte das instituições. Assim, a desigualdade racial é uma característica da sociedade não apenas por causa da ação isolada de grupos ou de

indivíduos racistas, mas fundamentalmente porque as instituições são hegemônicas por determinados grupos raciais que utilizam mecanismos institucionais para impor seus interesses políticos e econômicos. (Almeida, 2019, p. 27)

Para o autor, a imposição e a manutenção de regras e padrões racistas nas instituições são, em certa medida, vinculados à uma ordem social vigente. Nessa concepção, se dizemos que a instituição tem sua atuação condicionada pela existência prévia de uma estrutura social, o racismo presente nessa instituição também é parte dessa mesma estrutura. De forma resumida, as instituições só expressam e perpetuam o racismo porque elas representam a materialização de uma estrutura social ou de um modo de socialização que tem as desigualdades raciais como um de seus componentes orgânicos. Daí surge a concepção de racismo estrutural, em que as práticas racistas são consideradas decorrência da própria estrutura social, não sendo uma patologia ou desarranjo institucional, mas sim o modo “normal” como se dão as relações econômicas, políticas, jurídicas e familiares (Almeida, p. 33).

No entanto, dizer que o racismo decorre da estrutura não implica dizer que não deve ser combatido ou que representa uma característica natural e imutável da sociedade. Muito pelo contrário, quando o foco não é apenas perspectivas reducionistas ou a análise superficial do racismo, nos tornamos “ainda mais responsáveis pelo combate ao racismo e aos racistas” (Almeida, 2019, p. 34). A mudança da sociedade, portanto, perpassa a necessidade da tomada de posturas e da adoção de práticas antirracistas.

Embora o cenário seja de inúmeros desafios, alguns avanços são observados na luta antirracista, graças, em grande medida, à resistência da população negra que tem demandado políticas públicas para incentivar e fortalecer a participação e a representação desse grupo nos espaços diretivos e de tomada de decisões (Movimento Pessoas à Frente; Mahin Consultoria Antirracista, 2023).

Ao mesmo tempo, tais iniciativas buscam mitigar, ou pelo menos enfraquecer, as consequências do racismo estrutural na sociedade brasileira. Como exemplos, pode-se citar a instituição do Estatuto da Igualdade Racial, em 2010, que visa garantir à população negra “a efetivação da igualdade de oportunidades, a defesa dos direitos étnicos individuais, coletivos e difusos e o combate à discriminação e às demais formas de intolerância étnica” (Brasil, 2010). Além disso, com a Lei nº 12.711, de 2012, foram estabelecidas as cotas para estudantes negros, indígenas e de baixa renda nas instituições federais de ensino superior e técnico (Movimento Pessoas à

Frente; Mahin Consultoria Antirracista, 2023). Complementarmente, no ano de 2014, tem-se a promulgação da Lei 12.990, que prevê, no art. 1º, a reserva, aos negros, de 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União (Brasil, 2012).

Na tramitação do projeto de lei que deu origem a este último instrumento normativo citado, consta a seguinte justificativa/motivação:

embora existam ganhos importantes em diversos campos sociais, persistem as desigualdades entre negros e brancos. Estas diferenças raciais se mantêm na composição dos cargos públicos da administração federal, ainda que ocupados por meio de concursos públicos calcados na meritocracia e na transparência. Ou seja, esses mecanismos pretensamente neutros, assim como nas políticas universais, ainda não conseguiram reverter este quadro, justificando a necessidade de ações afirmativas (Silva e Silva, 2014, p. 3 *apud* Pinheiro, 2023, 376).

Recentemente, a questão da necessidade de pessoas pretas e pardas ocupando cargos públicos, notadamente cargos de liderança, voltou a fazer parte do debate público e da agenda governamental federal. Em 21 de março de 2023, tem-se a aprovação de um importante instrumento normativo na luta antirracista: o Decreto nº 11.443, que determina o preenchimento por pessoas negras de 30% dos cargos em comissão e funções de confiança (Brasil, 2023). Embora a reserva de vagas seja destinada aos cargos comissionados no âmbito da administração pública federal, a iniciativa pode ser vista como uma diretriz para se tratar sobre a problemática do racismo e incentivar a implementação de medidas semelhantes a nível estadual e local.

Para além da perspectiva de ingresso no Estado e seus desafios e avanços, ao se abordar a temática das lideranças negras do setor público, é imprescindível discorrer sobre a seara do desenvolvimento desses profissionais, principal tema a ser trabalhado nesta monografia. De acordo com a psicóloga Cida Bento, que postulou o conceito de “Pacto Narcísico da Branquitude”, há um imaginário social que tende a julgar pessoas brancas como sendo mais aptas e capacitadas a assumirem cargos de liderança e de maior notabilidade. A autora defende a existência de um pacto não verbal que invisibiliza, reprime e não aceita a redistribuição de direitos e de poder, o que acaba por manter sempre o mesmo perfil étnico-racial em posições de maior prestígio nas organizações (Bento, 2002).

De acordo com Almeida (2019, p. 32), em uma sociedade estruturada pelo racismo, as instituições que não prolelizarem o racismo e estabelecerem formas de combatê-lo, irão facilmente reproduzir práticas racistas enraizadas na cultura há séculos. Portanto, deve-se partir da ideia que apenas a constituição de uma burocracia representativa não é suficiente para combater o racismo presente nas instituições. Por isso, a gestão da diversidade, neste caso, com enfoque em raça tem que ser parte da matriz de competências transversais de servidores e principalmente na de lideranças, para abarcar não apenas os processos de atração e seleção, mas também orientar as iniciativas de desenvolvimento dos ocupantes dessas posições (Movimento Pessoas à Frente; Mahin Consultoria Antirracista, 2023)

Diante desse cenário, e com o objetivo de melhorar a prestação de serviços públicos e a qualidade das políticas públicas, por meio da implementação de uma agenda que problematize a desigualdade étnico-racial no setor público, o Movimento Pessoas à Frente, em parceria com a Mahin Consultoria Antirracista criou um Grupo de Trabalho de Equidade Étnico-Racial (GT). Dentre as finalidades da criação desse Grupo estão a discussão sobre o racismo estrutural no caso brasileiro e a reflexão conjunta sobre alternativas e recomendações para mitigá-lo. O objetivo central do GT foi pensar em soluções para tornar a administração pública nacional mais diversa étnico-racialmente, por meio da elaboração de recomendações para que os governos implementem essa agenda.

Nesse sentido, foram elaborados 3 tipos de recomendações, quais sejam: 1) recomendações transversais, 2) recomendações para políticas de atração e seleção; 3) recomendações para políticas de desenvolvimento e desempenho, conforme ilustrado nas figuras 03, 04 e 05.

Figura 03: Recomendações Transversais

n°	Recomendação	Impacto	Complexidade
A.1	Estabelecer plano estratégico com metas de Equidade Étnico-Racial com previsão orçamentária em instrumentos de planejamento relevantes nos três poderes de todos os níveis de governo.	= Médio	≡ Alta
A.1.1	Estabelecer instrumentos de monitoramento e avaliação do cumprimento das metas.	= Médio	= Média
A.2	Sensibilizar e formar lideranças públicas sobre a relevância estratégica de uma agenda antirracista, oferecendo incentivos (financeiros e não financeiros) ao cumprimento de metas.	≡ Alto	= Média
A.3	Assegurar a coleta e a publicação periódica obrigatória de indicadores de Equidade Étnico-Racial no serviço público, com dados desagregados por órgão.	≡ Alto	= Média
A.3.1	Orientar e responsabilizar dirigentes públicos, inclusive em órgãos de controle, sobre a importância da coleta e publicação dos dados sobre o perfil étnico-racial e de gênero da força de trabalho do serviço público.	≡ Alto	= Média
A.3.2	Criar campo raça/cor a partir da autodeclaração, caso este campo ainda não conste no cadastro de pessoal.	≡ Alto	= Média
A.4	Criar e normatizar padrões unificados de coleta, atualização e publicação dos dados.	= Médio	- Baixa
A.5	Fomentar a criação e a institucionalização de Comitês de Equidade Étnico-Racial em um locus estratégico dentro de cada governo, sob a coordenação do órgão central de gestão de pessoas e com composição plural.	- Baixo	- Baixa
A.6	Incluir competências de Equidade Étnico-Racial nas matrizes de competências do serviço público.	- Baixo	= Média
A.7	Promover a Equidade Étnico-Racial nos processos de aquisição de bens ou serviços para a administração pública.	≡ Alto	≡ Alta

Fonte: Mahin Consultoria Antirracista; Movimento Pessoas à Frente, 2023, p. 29.

Figura 04: Políticas de Atração e Seleção

n°	Recomendação	Impacto	Complexidade
B.1	Instituir metas progressivas de ocupação de cargos de liderança por Profissionais Negros e Indígenas ao longo do mandato.	≡ Alto	≡ Alta
B.1.1	Revisar as descrições de cargos de liderança e os requisitos para sua ocupação, visando reduzir os impactos do racismo na seleção de profissionais negros e indígenas.	= Médio	≡ Alta
B.1.2	Identificar, atrair e fortalecer candidatos negros e indígenas para posições de liderança, sistematizando o seu desempenho para aperfeiçoar as seleções.	= Médio	≡ Alta
B.1.3	Adotar práticas antirracistas no planejamento e na execução de processos seletivos para lideranças.	≡ Alto	= Médio
B.2	Aprovar uma legislação de aplicação nacional, introduzindo a reserva de vagas para profissionais negros e indígenas em todas as seleções, tais como concurso público, seleção de temporários e cargos comissionados.	≡ Alto	≡ Alta
B.3	Acelerar o ingresso de profissionais negros e indígenas no serviço público por meio da gestão estratégica da reserva de vagas e de outras modalidades de ação afirmativa.	≡ Alto	= Médio
B.4	Crear processos seletivos exclusivos para profissionais negros e indígenas em funções de entrada no serviço público.	- Baixo	≡ Alta

Fonte: Mahin Consultoria Antirracista; Movimento Pessoas à Frente, 2023, p. 29.

Figura 05: Políticas de Desenvolvimento, Permanência e Desempenho

n°	Recomendação	Impacto	Complexidade
C.1	Crear e/ou fortalecer programas de integração de ingressantes no serviço público, adotando a equidade étnico-racial como prioridade transversal.	- Baixo	- Baixa
C.2	Promover o diagnóstico de competências de profissionais negros e indígenas com o objetivo de alocar sua força de trabalho de maneira estratégica no interior das organizações públicas.	= Médio	= Médio
C.3	Crear Programa de Aceleração de Lideranças Públicas Negras e Indígenas.	≡ Alto	= Médio
C.4	Engajar lideranças públicas a partir da formação contínua em equidade racial.	= Médio	- Baixa
C.5	Fortalecer a oferta permanente de cursos em equidade étnico-racial em escolas de governo.	- Baixo	- Baixa
C.6	Crear uma Rede de Lideranças Negras e Indígenas.	- Baixo	- Baixa
C.7	Adotar práticas antirracistas nos procedimentos de monitoramento e avaliação de desempenho.	- Baixo	- Baixa
C.8	Crear canais de acolhimento e escuta qualificada.	= Médio	- Baixa
C.9	Publicar periodicamente relatórios analíticos com indicadores de desenvolvimento, permanência e desempenho de profissionais negros e indígenas.	- Baixo	= Médio

Fonte: Mahin Consultoria Antirracista; Movimento Pessoas à Frente, 2023, p. 29.

Sabe-se que o objeto da presente pesquisa são os programas de desenvolvimento de lideranças negras, de forma que maior atenção será direcionada às recomendações presentes no terceiro eixo, de políticas para desenvolvimento, permanência e desempenho. Por meio da análise dos três programas estudados, será possível relacionar seus objetivos às recomendações elaboradas pelo GT, o que será feito na seção 5.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em um estudo de caso múltiplo, de caráter descritivo e exploratório, sendo realizado por meio da pesquisa qualitativa e quantitativa.

Enquadra-se como estudo de caso múltiplo, uma vez que buscou-se avaliar a implementação de três diferentes programas de desenvolvimento de lideranças negras, na tentativa de identificar seus desafios, pontos de melhoria e contribuições. O objetivo geral da pesquisa é analisar em que medida os programas de desenvolvimento de lideranças negras contribuem para a promoção da equidade étnico-racial em cargos diretivos do setor público.

De acordo com Gil (2002), uma pesquisa descritiva é aquela que se propõe a descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis distintas. Trata-se de um tipo de pesquisa que tem como finalidade descrever características, fenômenos e relações existentes em um grupo ou contexto específico, utilizando técnicas de coleta de dados e análise estatística para fornecer uma representação precisa e sistemática do objeto de estudo. Nesse sentido, o pesquisador coleta dados e informações através de técnicas como questionários, entrevistas estruturadas, observação sistemática, levantamento bibliográfico e análise de documentos. Esses dados são tratados estatisticamente e organizados de forma a permitir a descrição detalhada do objeto de estudo.

Sob essa perspectiva, considera-se o presente trabalho uma pesquisa descritiva, tendo em vista que seu objetivo é observar, descrever e analisar os programas de desenvolvimento de lideranças negras escolhidos, de forma a apreender suas principais contribuições para atenuar as consequências do racismo nas instituições. Complementarmente, de acordo com Gil (2002), pode-se citar o caráter exploratório do trabalho, tendo em vista que embora as teorias sobre raça e sobre gestão do desenvolvimento estejam firmadas e bem trabalhadas pela comunidade acadêmica de pesquisa, poucas produções são encontradas ao analisar esses dois temas conjuntamente.

Para entender melhor a percepção dos atores e dos egressos, optou-se pela análise de 3 diferentes programas: o programa Lideranças Negras na Gestão: um futuro diverso, da EG/FJP; o programa Ubuntu, promovido pela Vetor Brasil, e, por fim, o programa Formação de Iniciativas Antirracistas (Fiar), executado pela ENAP.

Essa escolha foi baseada na aproximação existente entre as instituições implementadoras desses programas, que conversam frequentemente entre si e trocam experiências e boas práticas. Essa constante troca fez com que o processo de contato com os atores fosse facilitado. Além disso, os três programas têm como objetivo central fortalecer a atuação de gestores e gestoras negros atuantes no setor público nacional, seja no âmbito federal, ou nos entes subnacionais (ainda que variem objetivos específicos e público alvo).

Gil (2002, p. 43) aborda uma classificação de pesquisas com base nos procedimentos técnicos utilizados. No trabalho, realizou-se a pesquisa bibliográfica, procedimento metodológico que se baseia no estudo de materiais já elaborados, notadamente de livros e artigos científicos.

Para analisar as contribuições dos programas de desenvolvimento de lideranças negras para a promoção da equidade étnico-racial nos cargos diretivos do setor público, optou-se por realizar a pesquisa bibliográfica sobre os temas: o papel e as competências esperadas das lideranças na administração pública contemporânea; desigualdades raciais no caso brasileiro, por meio da conceituação de termos como raça, racismo e colonialismo; e por fim, a intencionalidade desses programas, tendo em vista o cenário de sub-representação dos negros em cargos de alta gerência do setor público.

Além disso, realizou-se uma pesquisa documental nos materiais produzidos pelas coordenações dos três programas analisados, com o intuito de identificar os objetivos, público-alvo, estratégias metodológicas dessas iniciativas. Especificamente, os documentos analisados foram: Manual de Inscrição do PLN/EG; Portaria Conjunta nº 254, da ENAP e do Ministério da Economia; *homepages* dos programas Ubuntu e Fiar.

Também foi realizado um estudo de campo, que focaliza uma comunidade, e é desenvolvida por meio de observação direta das atividades, ações e/ou comportamentos do grupo estudado e de entrevistas com pessoas selecionadas (Gil, 2002, p.53). O principal objetivo dessa estratégia metodológica é obter resultados mais fidedignos, pautados na observação e na interação direta com um grupo de estudo.

Assim, no que tange à pesquisa de campo, realizou-se a aplicação de um questionário aos 90 inscritos do PLN/EG, com vistas a coletar percepções sobre como esse público percebe a presença de pessoas negras em cargos de liderança no setor

público; os desafios enfrentados pelas pessoas negras para ascender nas organizações, a frequência com que a instituição em que trabalham promove o debate da equidade étnico-racial em cargos diretivos e, finalmente, sobre os programas serem atenuadores dos efeitos do racismo institucional.

O questionário foi aplicado por meio da plataforma Formulários Google simultaneamente ao período de inscrições no Programa, de 22 de agosto de 2023 a 24 de setembro de 2023. Ao fim do prazo, o formulário obteve 74 respostas, o que representa 82,2% do universo amostral de 90 inscrições, representando uma alta taxa de resposta.

Contribuiu para esse resultado o fato de o formulário ser anexado à página de inscrição no Sistema Acadêmico da EG/FJP. Buscou-se coletar a percepção desse público, tendo em vista que são gestores e gestoras negras, que demonstraram interesse em participar do Programa e que possivelmente enfrentam os efeitos do racismo nas instituições em que atuam. Além disso, nota-se que o cenário era bastante propício para coleta de tais informações, tendo em vista que os inscritos demonstraram interesse na temática e na participação no Programa. Vale destacar que os formulários foram aplicados de forma anônima, no intuito de os respondentes expressarem suas percepções e opiniões de forma transparente, sem receios de julgamentos.

Além disso, para complementar a análise das respostas do questionário, optou-se por realizar sete entrevistas semiestruturadas, com dois públicos distintos. Tendo em vista que existe uma rede entre as instituições implementadoras dos programas, as conversas com os entrevistados foi facilitado. Para isso, buscou-se pelos contatos de formuladores e egressos selecionados, contactando-os pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas qualitativas e que se baseia em uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem predeterminada, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento (Laville; Dionne, 1999, p. 188).

Elaborou-se dois diferentes roteiros de entrevista, os quais encontram-se nos apêndices A e B. Dessa forma, foram entrevistadas 4 implementadoras e formuladoras de programas de desenvolvimento de lideranças negras, com o intuito de conhecer melhor o processo de idealização e implementação dos programas, coletando percepções sobre as contribuições, potencialidades, desafios, estratégias

metodológicas e visão a longo prazo dessas iniciativas. Com vistas a coletar percepções sobre a participação nos programas, realizou-se a entrevista com 2 egressos e 1 mentora do Programa Ubuntu.

Para esse público, direcionou-se perguntas mais gerais sobre como eles percebem o fenômeno do racismo institucional, e também perguntas mais específicas sobre as contribuições do Ubuntu para o crescimento pessoal e profissional, pontos fortes e pontos de aprimoramento do Programa, visão a longo prazo para os participantes e os conhecimentos e habilidades adquiridos/aprimorados durante a participação deles. Tem-se na tabela 02 a sistematização dos procedimentos técnicos utilizados na presente pesquisa:

Tabela 02: Procedimentos técnicos utilizados

Procedimento técnico utilizado	Instrumento	Objetivo
Pesquisa de campo	Questionário	Coletar e analisar percepções acerca do racismo estrutural nos órgãos públicos e em espaços de decisões governamentais, bem como os principais desafios para o ingresso de pessoas negras em cargos diretivos no setor público, notadamente os de maior prestígio e remuneração.
Pesquisa de campo	Entrevistas semi-estruturada	Coletar e analisar percepções acerca do racismo estrutural nos órgãos públicos e em espaços de decisões governamentais, bem como os principais desafios para o ingresso de pessoas negras em cargos diretivos no setor público, notadamente os de maior prestígio e remuneração; Coletar e analisar as contribuições, os pontos fortes e os desafios enfrentados no processo de desenho e implementação dos programas de lideranças negras, com vistas a analisar se objetivos pretendidos foram, de fato, alcançados.

Pesquisa de campo	Entrevistas semi-estruturada	<p>Coletar e analisar percepções sobre a participação em programas de lideranças negras, bem como as contribuições, os pontos positivos e negativos dessas iniciativas;</p> <p>Coletar e analisar percepções acerca do racismo estrutural nos órgãos públicos e em espaços de decisões governamentais, bem como os principais desafios para o ingresso de pessoas negras em cargos diretivos no setor público, notadamente os de maior prestígio e remuneração</p>
-------------------	------------------------------	--

Fonte: Gil (2002). Elaboração própria.

Dessa forma, e para melhor compreensão da análise das entrevistas, a relação dos entrevistados está disposta abaixo:

- Entrevistada A: formuladora e implementadora do Fiar;
- Entrevistada B: formuladora e implementadora do PLN;
- Entrevistada C: formuladora e implementadora do PLN;
- Entrevistada D: mentora do programa Ubuntu;
- Entrevistada E: egresso do programa Ubuntu;
- Entrevistada F: formuladora e implementadora do programa Ubuntu;
- Entrevistada G: egressa do programa Ubuntu.

Enfim, os três procedimentos técnicos permitiram a coleta de dados e de informações que serão analisados na seção a seguir.

5 O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS PÚBLICAS SOB A ÓTICA DA DESIGUALDADE RACIAL

Como dito anteriormente, um dos pilares que orienta esta monografia é a análise das percepções dos inscritos e inscritas no Programa Lideranças Negras na Gestão: um futuro diverso, promovido pela Gerência de Formação Continuada e Executiva, da EG/FJP. O programa começou a ser construído pela Gerência em 2022 e durante a fase de desenho, contou-se com contribuições do Grupo de Pesquisa Estado, Gênero e Diversidade (EGEDI/FJP).

Além disso, nessa etapa de formulação, esforços foram empreendidos pela Gerência no sentido de ouvir lideranças negras atuantes no estado de Minas Gerais e formuladores, mentores e egressos de programas de desenvolvimento de lideranças

negras, no âmbito nacional, além de profissionais do terceiro setor que apoiam tais iniciativas, em reuniões pontuais, ao longo do ano de 2023. Esta escuta teve como objetivo captar a percepção destes profissionais em relação à coerência, qualidade e importância do programa em construção, considerando o objetivo de fortalecimento de competências dos gestores e gestoras negras.

Interessante ressaltar que o foco aqui não será uma análise minuciosa e apurada do Programa, tendo em vista que este ainda está em vias de ser implementado, de forma que a 1ª edição será iniciada em novembro de 2023. Nesse sentido, espera-se que este trabalho seja um precursor para futuras análises do PLN e de outros programas de desenvolvimento de lideranças negras, em um momento em que se tenha insumos para realizar avaliações de desenho, impacto e resultados.

Com inscrições realizadas no período compreendido entre 22 de agosto e 24 de setembro de 2023, o PLN da EG/FJP tem como público alvo “gestores e lideranças negras que atuam no setor público brasileiro, dos diferentes entes e esferas de poder, ou pessoas negras que pretendem se desenvolver para estarem aptos a ocupar posições de liderança na administração pública” (Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2023). Importante ressaltar o público alvo do PLN, tendo em vista que os programas de desenvolvimento de lideranças negras podem ter abordagens e público alvo distintos, mas em todas as iniciativas, um requisito comum é observável: os(as) inscritos(as) são pessoas autodeclaradas negras. Há, ainda, outras iniciativas que visam letrar gestores e gestoras brancos sobre a pauta da equidade racial, mas estas não são o foco do trabalho da monografia em questão.

Nessa experiência piloto do PLN, foram oferecidas 36 vagas, sendo o edital de inscrição aberto a todos e todas que preenchessem os requisitos e enviassem documentação necessária, conforme Manual de inscrição do Programa.

De acordo com manual divulgado pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (2023), como objetivo geral do programa tem-se: “fortalecer o exercício profissional de gestoras e gestores negros, apoiando-os no desenvolvimento de competências de liderança e gestão, para atuarem de forma inovadora e estratégica no setor público.” os objetivos específicos são:

- 1) Auxiliar no desenvolvimento de competências de lideranças e gerenciais necessárias a uma atuação estratégica, inovadora, diversa e flexível;
- 2) Apresentar diferentes ferramentas e abordagens relacionadas à atuação gerencial na administração pública;

- 3) Fomentar a reflexão e o fortalecimento dos gestores e gestoras negras nos espaços de decisão e poder da administração pública brasileira;
- 4) Subsidiar o aprimoramento da atuação de gestoras e gestores negros, a partir da reflexão sobre as ações e desafios das instituições, principalmente, no que tange à transformação das organizações públicas em espaços mais diversos;
- 5) Estimular a adoção de políticas internas que visem promover a equidade e a diversidade no âmbito das organizações, por meio da elaboração dos planos de ação.
- 6) Fortalecer a construção de uma **rede de lideranças negras** no setor público brasileiro (Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2023, p. 5, grifo nosso)

Nota-se, portanto, a centralidade da temática do fortalecimento do exercício profissional de pessoas negras, mas que é envolta de uma abordagem mais ferramental, para que gestoras e gestores negros possam aprimorar sua atuação nas organizações, ajudando-os a desenvolver habilidades e competências desejáveis para uma atuação inovadora, estratégica, diversa e flexível. Nota-se uma congruência entre as competências a serem desenvolvidas e as competências desejáveis dos líderes na administração pública contemporânea, as quais foram abordadas ao longo do referencial teórico.

O Programa Ubuntu é uma iniciativa do Vetor Brasil, organização da sociedade civil que tem como foco de atuação o desenvolvimento de profissionais públicos, formando uma rede de pessoas comprometidas e engajadas com a transformação da gestão pública. A turma piloto do Ubuntu, implementada no ano de 2022, contou com a participação de 50 líderes negros, e teve a duração de seis meses. O Programa tem como objetivo principal “apoiar o desenvolvimento de profissionais públicos negros e indígenas que fazem gestão de time e querem desenvolver ações antirracistas em seus órgãos.” (Vetor Brasil, 2023).

Além da abordagem ferramental, que focaliza as competências e habilidades gerenciais (notadamente na área de gestão de pessoas), o Ubuntu visa potencializar competências socioemocionais dos participantes, além de formar uma rede de gestores públicos interessados e engajados com a consolidação e participação de pessoas negras e indígenas em cargos diretivos no setor público.

Metodologicamente, tem-se a abordagem de temas como recrutamento e seleção com base na teoria da burocracia representativa, que defende a diversidade entre os profissionais no setor público, além da utilização de metodologia de

aprendizagem ativa focada na experiência prática dos participantes. Inclusive, pensando na parte prática e vivencial do Programa, os participantes devem apresentar uma solução de um problema enfrentado no cotidiano de seus locais de trabalho e que tenham relação com temática da equidade étnico-racial na administração pública. Em um e-book publicado pela organização do Programa, intitulado “Intervenção de Políticas Públicas com foco na equidade racial no Setor Público”, é possível analisar 41 ações elaboradas pelos participantes no ano de 2022, e espera-se que elas sejam implementadas. Também são realizadas mentorias individuais com os participantes.

Uma outra frente de atuação relacionada ao Programa Ubuntu é o Programa LíDER+D: Líderes pela Equidade Racial e Diversidade, uma trilha de aprendizagem destinada a profissionais de todas as raças/etnias que atuam no setor público. O objetivo do LíDER+D é formar altos dirigentes públicos, para que eles sejam mais capazes de formular e implementar ações de atração, seleção, inclusão e reconhecimento de lideranças negras em suas organizações e equipes. A execução da trilha formativa, assim como o Ubuntu, tem a duração de três meses. Importante salientar que o público-alvo desse Programa são preferencialmente os gestores e lideranças que realizam a gestão direta de profissionais pretos, pardos e indígenas que participam do Ubuntu.

O Governo Federal também tem concentrado esforços em ampliar o número de pessoas negras em cargos de lideranças no governo. Em maio de 2023, foi lançado o Programa Formação de Iniciativas Antirracistas (Fiar), por meio da parceria entre a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Ministério da Igualdade Racial (MIR). O programa prevê uma série de iniciativas de curto, médio e longo prazos, como pode ser observado na figura 06:

Figura 06: Ações previstas no Fiar

Algumas ações previstas no Fiar	
Curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Resolução Enap para reserva de vagas (cotas) nos cursos voltados para altos executivos, Aperfeiçoamento e Desenvolvimento Profissional; - Curso de liderança premium: turma exclusiva para pessoas negras; - Curso "Transversalidade de Gênero e Raça no Orçamento".
Médio prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Curso para banca de heteroidentificação (on-line); - Curso sob medida para aplicação das políticas de igualdade racial nos municípios (on-line); - Oficina para gestão de pessoas antirracistas.
Longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Trilha de aprendizagem para igualdade racial; - Metodologia para transversalidade de gênero e raça nas políticas públicas; - Pesquisa de avaliação da Lei de Cotas nos concursos públicos

Fonte: Enap, 2023.

De acordo com a ENAP (2023), as metas do programa Fiar é: acelerar a liderança de pessoas negras na administração pública; desenvolver capacidades de atuação de servidores no enfrentamento ao racismo na administração pública federal; inserir a transversalidade de raça nos programas de capacitação e formação de servidores; e, por fim, realizar pesquisas e produção de dados para fortalecer as agendas de combate às desigualdades de gênero e raça no Brasil.

O Ministério da Economia, em parceria com a ENAP, já havia determinado desde junho de 2020, a criação do Grupo Desenvolvimento de Líderes do Futuro, por meio da publicação da Portaria Conjunta nº 254. Dentre as ações desse grupo, encontram-se:

I - oportunizar o desenvolvimento estratégico de líderes no âmbito da administração pública federal por meio de programas de desenvolvimento específicos;

II - definir as competências de liderança para o setor público necessárias para o aprimoramento institucional e para o desenvolvimento do País;

III - identificar servidores públicos com aptidão de gestão e potencial de liderança e ofertar-lhes a participação em programas de liderança e em ações de desenvolvimento profissional;

IV - criar mecanismos de incentivo ao desenvolvimento profissional contínuo de servidores públicos em posições de liderança;

V - zelar para que a administração pública federal tenha sempre servidores públicos qualificados e disponíveis para exercer posições de liderança de forma eficiente, eficaz e efetiva;

VI - acompanhar a evolução profissional do servidor público egresso do programa de desenvolvimento de líderes, a partir de cadastro específico; e

VII - construir rede de servidores públicos com alta capacidade de gestão e liderança a partir dos egressos do programa de desenvolvimento de líderes.

Para alcançar tais objetivos, também foi implementado um programa de desenvolvimento de lideranças, o LideraGOV, com a finalidade de identificar e selecionar servidores públicos federais com o potencial de liderança, desenvolver e qualificar os participantes por meio de formação executiva teórica e prática, e, por fim, desenhar e implementar um modelo de formação executiva passível de ser estendido a toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O LideraGOV possui carga horária de 120h de atividades de formação, distribuídas no período de oito meses, além de 20h suplementares de atividades de suporte, que alia a aprendizagem à prática.

No ano de 2023, foi lançada uma edição extraordinária do LideraGOV, construída por meio da parceria entre Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), o Ministério da Igualdade Racial (MIR) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). A 4ª edição do programa tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de lideranças negras, preparando-as para a possível ocupação de cargos diretivos no setor público. O público-alvo dessa edição são os servidores públicos efetivos da administração pública federal, autodeclarados pretos ou pardos, com potencial e motivação para ocupar espaços de poder e decisão nas organizações.

Tal explicação prévia sobre o PLN faz-se necessária, tendo em vista que um dos materiais de análise serão as informações coletadas em um questionário aplicado juntos aos inscritos e inscritas no Programa. Portanto, ao ler as considerações desta seção, convém aplicar a seguinte lente: as percepções a seguir são de pessoas que sofrem com as consequências do racismo nas instituições. Percebe-se, ainda, o desejo dessas pessoas de adquirir e aprimorar conhecimentos e competências para angariar cargos de destaque nas organizações ou para exercer melhor a competência de liderança, no caso daqueles que já ocupam tais espaços.

Ao relacionar os programas e suas respectivas ações, contribuições e objetivos às recomendações elaboradas pelo GT, tem-se a tabela 03:

Tabela 03: Relação entre os programas de desenvolvimento de lideranças estudados e as recomendações do GT

Programa	Organizações Responsáveis	Recomendações do GT relacionadas
<p>Formação de Iniciativas Antirracistas (Fiar)</p>	<p>Escola Nacional Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e Ministério da Igualdade Racial (MIR)</p>	<p>Recomendações Transversais: A.2 - Sensibilizar e formar lideranças públicas sobre a relevância estratégica de uma agenda antirracista, oferecendo incentivos (financeiros e não financeiros) ao cumprimento de metas; A.6 - Incluir competências de Equidade Étnico-Racial nas matrizes de competências do serviço público;</p> <p>Políticas de Atração e Seleção: B.1 - Instituir metas progressivas de ocupação de cargos de liderança por Profissionais Negros e Indígenas ao longo do mandato; B.1.1 - Revisar as descrições de cargos de liderança e os requisitos para sua ocupação, visando reduzir os impactos do racismo na seleção de profissionais negros e indígenas; B.3 - Acelerar o ingresso de profissionais negros e indígenas no serviço público por meio da gestão estratégica da reserva de vagas e de outras modalidades de ação afirmativa;</p> <p>Políticas de Desenvolvimento, Permanência e Desempenho C.1 - Criar e/ou fortalecer programas de integração de ingressantes no serviço público, adotando a equidade étnico-racial como prioridade transversal; C.3 - Criar Programa de Aceleração de Lideranças Públicas Negras e Indígenas; C.4 - Engajar lideranças públicas a partir da formação contínua em equidade racial; C.5 - Fortalecer a oferta permanente de cursos em equidade étnicoracial em escolas de governo; C.6 - Criar uma Rede de Lideranças Negras e Indígenas.</p>
<p>Programa Lideranças Negras na Gestão</p>	<p>Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (EG/FJP)</p>	<p>Políticas de Atração e Seleção: B.1.2 - Identificar, atrair e fortalecer candidatos negros e indígenas para posições de liderança, sistematizando o seu desempenho para aperfeiçoar as seleções;</p> <p>Políticas de Desenvolvimento, Permanência e Desempenho: C.1 - Criar e/ou fortalecer programas de integração de ingressantes no serviço público, adotando a equidade étnico-racial como prioridade transversal; C.3 - Criar Programa de Aceleração de Lideranças Públicas Negras e Indígenas;</p>

		<p>C.4 - Engajar lideranças públicas a partir da formação contínua em equidade racial;</p> <p>C.5 - Fortalecer a oferta permanente de cursos em equidade étnicoracial em escolas de governo;</p> <p>C.6 - Criar uma Rede de Lideranças Negras e Indígenas.</p>
Ubuntu	Vetor Brasil	<p>Políticas de Atração e Seleção:</p> <p>B.1.1 - Revisar as descrições de cargos de liderança e os requisitos para sua ocupação, visando reduzir os impactos do racismo na seleção de profissionais negros e indígenas;</p> <p>B.1.2 - Identificar, atrair e fortalecer candidatos negros e indígenas para posições de liderança, sistematizando o seu desempenho para aperfeiçoar as seleções;</p> <p>B.1.3 - Adotar práticas antirracistas no planejamento e na execução de processos seletivos para lideranças;</p> <p>Políticas de Desenvolvimento, Permanência e Desempenho:</p> <p>C.1 - Criar e/ou fortalecer programas de integração de ingressantes no serviço público, adotando a equidade étnico-racial como prioridade transversal;</p> <p>C.3 - Criar Programa de Aceleração de Lideranças Públicas Negras e Indígenas;</p> <p>C.4 - Engajar lideranças públicas a partir da formação contínua em equidade racial;</p> <p>C.6 - Criar uma Rede de Lideranças Negras e Indígenas.</p>

Fonte: Mahin Consultoria Antirracista; Movimento Pessoas à Frente, 2023. Elaboração própria.

Por meio da tabela, torna-se perceptível que o Programa Formação de Iniciativas Antirracistas (Fiar) possui relação com mais recomendações do GT, dos três diferentes eixos (recomendações transversais; políticas de atração e seleção e políticas de desenvolvimento, permanência e desempenho. Isso se deve, em alguma medida, ao fato de o Fiar ser implementado pela Enap em parceria com o Ministério de Igualdade Racial, o qual possui competência de implementar políticas públicas a nível federal. Portanto, infere-se que a tentativa de implementação da agenda antirracista pelos governos influencia positivamente no alcance de soluções para promoção de maior equidade étnico-racial, tendo em vista sua maior capacidade de implementação da mudança, por meio das políticas públicas.

Contribui para essa afirmação o fato de o Fiar estar relacionado à implementação do Decreto 11.443/2023, que determina a reserva de 30% dos cargos de liderança do Poder Executivo Federal para negros. segmento, busca-se com a implementação do programa garantir a efetiva implementação desse ato normativo. Além disso, observa-se que o Programa Ubuntu está relacionado a variadas recomendações do eixo “Políticas de Atração e Seleção”, isso porque uma das frentes de atuação do Programa consiste no desenvolvimento de competências de gestão de recursos humanos.

5.1 Percepções sobre o racismo nas instituições

A seção que se segue tem como temática principal a percepção dos atores entrevistados e dos(as) inscritos(as) no PLN a respeito do racismo nas instituições. Buscou-se avaliar como os envolvidos nos programas de desenvolvimento de lideranças negras veem o fenômeno, notadamente nas organizações em que atuam. As perguntas foram realizadas de forma ampla, com questões mais gerais sobre desigualdade racial e, gradativamente, adentrou-se na temática dos programas propriamente ditos, os quais serão tratados em outro subtópico desta seção.

Como salientado por Bergue (2019), as organizações precisam ser compreendidas como arenas de poder e não apenas como uma estrutura material humana voltada à realização de um objetivo comum: nelas, coexistem interesses de indivíduos e de grupos, conforme apontado anteriormente. Trazendo o debate para o tema do trabalho, que é a desigualdade étnico-racial em cargos de liderança, pode-se dizer que as disputas por poder empreendidas pelos grupos raciais dentro das organizações tendem a privilegiar pessoas brancas (Almeida, 2019). Em seu livro “Pacto da branquitude”, Cida Bento (2022) argumenta que no contexto das instituições, sejam elas públicas ou privadas, as concepções, visões de mundo, valores, interesses e metodologias de trabalho do segmento que ocupa os cargos de comando se manifestam nas estruturas. Isso significa dizer que as regras, ferramentas de trabalho, cultura e normas concernentes à uma instituição “fortalecem silenciosamente os que se consideram iguais” (pacto narcísico), o que engendra um ciclo de transmissão secular (Bento, 2022, p. 76).

Tendo isso em vista, o primeiro questionamento aos atores envolvidos nos programas de desenvolvimento de lideranças foi: “Sob o olhar da gestão de pessoas,

qual a sua visão sobre o racismo nas organizações, como você percebe o fenômeno?”. O foco sobre a área de gestão de pessoas foi necessário, uma vez que o racismo pode ser percebido por diversos vieses, sendo importante delimitar o campo a que nos referimos para apreender melhor a opinião dos entrevistados.

Neste ponto, uma das formuladoras de programas de desenvolvimento de lideranças negras aponta para a mudança de concepção a respeito da área de gestão de pessoas, que, gradativamente, tem abarcado não somente atividades operacionais e documentais relativas à organização, mas também contribuído para a estratégia organizacional, pensando nas relações humanas e no bem-estar dos indivíduos em geral. Assim, o olhar da gestão de pessoas tem focalizado não apenas questões internas à organização, mas também questões sociais, com vistas a garantir a dignidade do indivíduo enquanto trabalhador (Entrevistada C). Tal visão vai ao encontro da necessidade, nas sociedades democráticas, de o setor público desenvolver soluções inovadoras diante de um cenário de incertezas e de alta diversidade (Longo, 2007; Amaral, 2015). De acordo com a entrevistada C, “é dever da gestão de pessoas encarar os problemas sociais, e, dentre elas, umas das maiores que a gente tem é o racismo”.

Uma outra entrevistada (A), que também é formuladora e implementadora de programas de lideranças negras, salienta o viés inconsciente e velado do racismo nas instituições, abordagem que se assemelha àquela trazida por Silvio Almeida (2019) por meio do conceito de racismo institucional. Além disso, todos os entrevistados abordaram a urgência do debate sobre desigualdade étnico-racial nas organizações, sendo uma temática que “tem que ser tirada de debaixo do tapete”, nas palavras de um deles (Entrevistada B).

Segundo a Entrevistada A:

Eu acho que o racismo, ele está muito presente principalmente pela falta de diálogo a respeito da existência das desigualdades, a respeito da ausência de pessoas negras em cargos de liderança. Então quando se torna muito natural para as pessoas chegarem em um lugar e ver somente homens brancos numa mesa de reunião, e não acha isso um absurdo, isso então já mostra como o racismo “tá”, “né”, implícito ali dentro dessa instituição, né? (Entrevistada A)

Um ponto sinalizado pelo entrevistado E e mencionado por outra egressa de programa de desenvolvimento (Entrevistada G), foi a punição desmedida em casos de equívocos durante a realização de alguma atividade: na visão dos entrevistados, o apontamento de erros, que no caso de pessoas não negras seriam considerados

banais, têm um peso maior quando cometidos por pessoas negras, a ponto de a Entrevistada G relatar uma experiência de racismo individual vivenciado por ela em seu local de trabalho. A egressa menciona, ainda, a necessidade de diversas validações para aprovação de entregas, o que, provavelmente, pode não acontecer ou acontecer em menor grau quando realizadas por pessoas não negras. Nessa mesma direção, os seguintes comentários foram feitos por inscritos(as) no PLN/EG:

Pessoas negras têm dificuldade de serem vistas como chefias pelas equipes, desta forma sofrem mais pressão tanto do nível hierárquico superior quanto inferior. Para pessoas negras a premissa é o do não-saber, enquanto pessoas brancas trazem consigo uma aura de conhecimento prévio latente. Quando uma pessoa negra se destaca com alguma habilidade dentro da instituição, ela é rapidamente associada a uma característica ruim que compõem sua personalidade ou formação. (Inscrito 1)

O fato cotidiano de que condutas/situações comuns são encaradas/julgadas de maneira subjetivamente diferentes, a depender da identidade étnica dos envolvidos, pra mim é o maior dos termômetros. (Inscrito 2)

Só o fato de ser negro já prejulgam a incompetência e não dão nem oportunidade para demonstrar a competência (Inscrito 3)

Pode-se inferir que esse julgamento desproporcional também pode ter relação com o medo (ainda que inconsciente) da perda de poder e privilégio por parte de pessoas não negras. Isso porque reconhecer as competências, as habilidades e o potencial de pessoas negras, pode significar abrir margens para que ocupem posições de prestígio que são “naturalmente” destinadas a pessoas brancas, preferencialmente, homens.

Nessa mesma linha, tem-se a abordagem sobre racismo estrutural, que foi citada por uma egressa. De acordo com a Entrevistada D, as instituições são um espelho da sociedade, da população, o que significa dizer que, inevitavelmente, as pessoas nas organizações vão reproduzir as disputas e problemáticas presentes na sociedade. Nesse ponto, é possível fazer alusão a Silvio Almeida (2019, p. 31), o qual afirma que “as instituições são racistas porque a sociedade é racista”. A egressa acredita que a sociedade brasileira foi programada para ser racista - levando-se em consideração o passado colonial, marcado pela escravidão -, sendo necessário, portanto, combater o racismo de forma mais direta. Ela afirma que não abordar a

temática da desigualdade étnico-racial nas organizações é compactuar com a estrutura racista, que exclui e vulnerabiliza os indivíduos negros.

Sabe-se que a escravidão foi naturalizada durante aproximadamente 4 séculos no Brasil, de forma que o racismo vivenciado pela população negra passou pelo mesmo processo de naturalização. É exatamente esse o ponto de vista de uma entrevistada, atuante no setor público, a respeito do racismo nas instituições. Esta profissional observa que a desigualdade étnico-racial tem sido debatida, mas trata-se de um cenário recente e que não abarca a maioria das organizações (Entrevistada B). Na sua visão, o setor público passou a considerar o racismo como problema muito tardiamente, o que se deve, em alguma medida, ao mito da democracia racial, ainda muito difundido na sociedade brasileira, historicamente tida como altamente “miscigenada”.

Duas entrevistadas (Entrevistada B e Entrevistada C) disseram que por muito tempo tais debates foram ignorados no setor público, e quando abordados, serviam apenas como uma questão norteadora de políticas públicas, mas que não era colocada no cerne da agenda governamental. A Entrevistada C chega a dizer que durante muitos anos, ignorou-se “o elefante na sala”, fazendo uma alusão ao problema do racismo institucional, que representa uma grande mazela na sociedade brasileira, mas que foi ignorado pelos governos durante tanto tempo.

A entrevistada D chama a atenção para a atuação do Estado durante todo o processo de escravidão e, posterior, marginalização da população negra, o que, em sua opinião, engendra uma nítida diferença de oportunidades entre indivíduos negros e não negros, o que seria um “gap histórico”. Nas palavras dela: “existe um gap histórico, afinal essa população foi explorada durante vários anos pelo Estado, inclusive, o Estado autorizando, o Estado não só autorizando, mas organizando o acesso de pessoas à escravidão”. A existência desse “gap histórico” pode ser percebida quando da análise dos cargos diretivos nas organizações, que são majoritariamente ocupados por homens brancos.

Dessa forma, o seguinte subtópico tem como objetivo analisar as percepções dos atores a respeito da disparidade entre brancos e negros em posições de comando nas organizações, com foco no setor público.

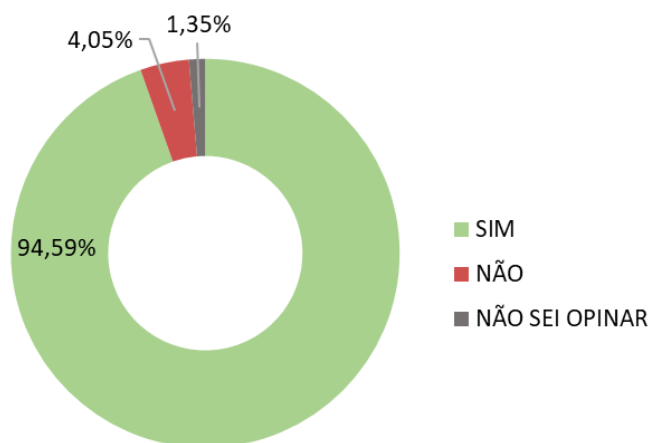
5.2 Percepções sobre a desigualdade étnico-racial nos cargos diretivos

Uma vez analisadas as percepções dos atores sobre o racismo institucional, faz-se necessário abordar a desigualdade étnico-racial nos cargos diretivos, para então se falar em iniciativas antirracistas que visam minimizar o problema.

Primeiramente, e de forma mais direta, questionou-se se os(as) inscritos(as) no PLN/EG percebem dificuldades para o ingresso de pessoas negras a cargos de direção do setor público, notadamente àqueles de maior prestígio e remuneração. Nota-se que 94,6% dos respondentes, o que corresponde a 59 pessoas, consideram que existem sim dificuldades. Contrariamente, 3 pessoas consideraram não perceber tais dificuldades e 1 pessoa não soube opinar. Ainda que haja evidências da menor presença de pessoas negras, notadamente as mulheres negras, em cargos diretivos do setor público (Ipea, s.d; Silva; Lopez, 2021; Pinheiro, 2023), buscou-se avaliar se os inscritos(as) do PLN percebem tal fenômeno.

O Gráfico 01 apresenta este resultado.

Gráfico 01: Você percebe nos cargos de direção do setor público, principalmente nos de maior prestígio e remuneração, dificuldades para ingresso de pessoas negras (isto é, pretas e pardas)?

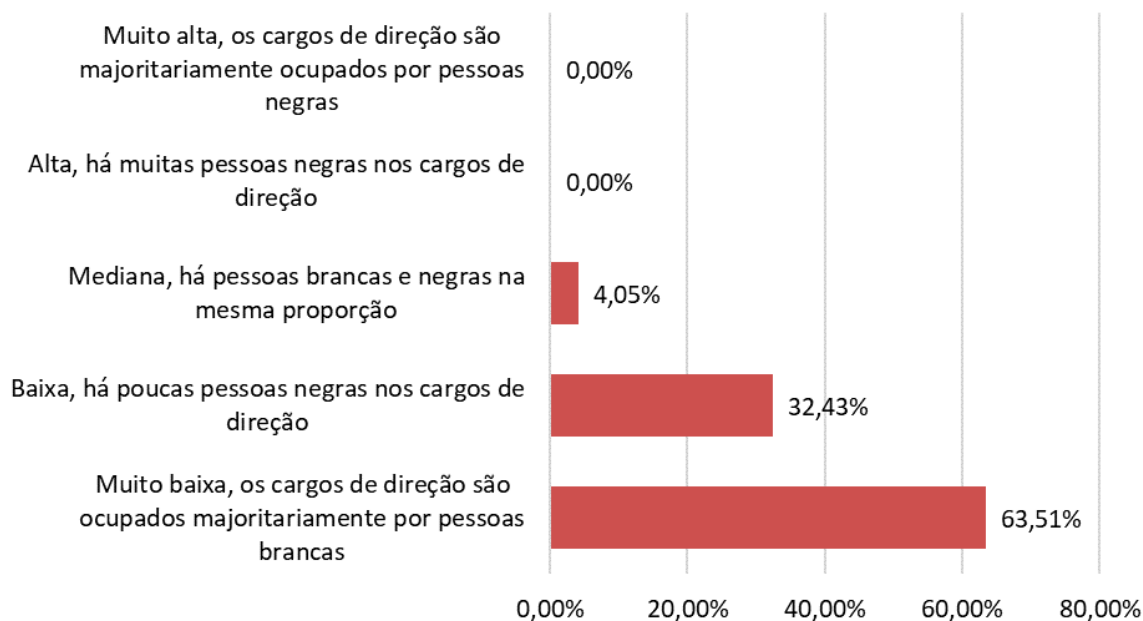


Fonte: dados e informações coletados no questionário aplicado aos inscritos(as) do PLN/EG. Elaboração própria.

Seguindo essa mesma linha, e com vistas a complementar a análise das respostas à primeira pergunta, questionou-se o seguinte: *“Como você percebe a presença de pessoas negras em cargos de direção na organização em que você*

trabalha?”, com vistas a subsidiar a análise mais apurada da desigualdade racial nos cargos de direção das organizações. Nota-se que para além da perspectiva macro de cada inscrito(a), buscou-se trazer o olhar para as instituições em que cada um deles atua. O Gráfico 02 apresenta este resultado.

Gráfico 02: Como você percebe a presença de pessoas negras em cargos de direção na organização em que você trabalha?



Fonte: dados e informações coletados no questionário aplicado aos inscritos(as) do PLN/EG. Elaboração própria.

Conforme pode ser visto no Gráfico 2, a maioria dos respondentes (63,5%) consideram que a presença de negros em cargos diretivos é “muito baixa”, sendo os cargos de direção sendo majoritariamente ocupados por pessoas brancas. Em seguida, tem-se 32,4% dos respondentes, que consideram a presença de negros “baixa” em tais espaços. Somados os que consideram a presença “muito baixa” e “baixa”, tem-se que 95,9% dos respondentes percebem a baixa representação, o que pode ser considerado uma porcentagem alta, e, conseqüentemente, alarmante. Apenas 3 pessoas, o que corresponde a 4,1% responderam que existem pessoas negras e brancas na mesma proporção nos cargos de direção nas organizações em que atuam. Um dos inscritos teceu o seguinte comentário:

Na instituição em que trabalho, com mais de 300 funções gratificadas, apenas 46 mulheres negras ocupavam cargos de gestão em janeiro/2023. Além do fato de que pessoas negras (servidoras e

servidores) correspondiam, na mesma ocasião, a 7% dos cargos efetivos. (Inscrito 4)

Vale salientar que por se tratar de inscritos(as) em um programa de desenvolvimento de lideranças negras, acredita-se que são pessoas que entendem da temática da desigualdade racial e a reconhecem como um problema, o que pode contribuir para esse olhar crítico dentro de seus locais de trabalho. Ademais, o resultado obtido, presente no gráfico 02, vai ao encontro das análises de Lopez e Silva (2021) e Pacheco (2023) sobre a desigualdade étnico-racial em cargos comissionados do Poder Executivo Federal, as quais foram citadas no referencial teórico. Chama atenção o fato de nenhum respondente apontar para a presença “alta” ou “muito alta” de pessoas negras em cargos diretivos na sua organização. Embora sejam percepções subjetivas a respeito do fenômeno, tais respostas contribuem para o debate, ainda mais em um cenário marcado pela ausência de dados sobre a raça/etnia dos servidores públicos, notadamente nos entes estaduais e municipais. Como forma de complementar a análise, vale destacar os seguintes comentários:

Em reuniões gerenciais não existem negros, apenas nas de segundo escalão e ainda assim são minoria. Isso ocorre e ocorreu em todas as instituições que trabalhei. (Inscrito 5)

Os negros são invisibilizados dentro da Instituição. Já fui gestor e com excelente avaliação dos meus superiores e sem explicações fui descartado da Gestão. (Inscrito 6)

É possível verificar que nos cargos de alta gestão no setor público do meu Estado a presença de pessoas negras é mínima. Embora o governo se esforce em tornar o Estado menos racista, na prática, infelizmente, ainda estamos longe de superar essa realidade. (Inscrito 7)

Esses pontos de vista demonstram como, na prática, os cargos diretivos nas organizações públicas ainda estão longe de serem espaços equânimes em termos de raça e etnia. Uma vez que todos os inscritos no PLN/EG são gestores negros atuantes no setor público, é possível corroborar a hipótese de que pessoas negras estão sub-representadas nesses espaços, sendo este um fator crítico para a constituição de uma burocracia representativa. Destarte, a Entrevistada A chama atenção para a incongruência entre o quantitativo de indivíduos negros na população brasileira e a presença desse grupo em espaços de poder e decisão:

A gente está num país que tem aproximadamente 56% da população negra. Se você for olhar para países fora do continente africano, o Brasil é um dos que têm mais quantidade de pessoas negras. E por que a gente não vê essas pessoas? Aqui em Belo Horizonte, por exemplo, eu saio no shopping e não vejo essas pessoas negras. Onde

que eu vou vê-las? Nos espaços marginalizados. Então, as instituições, elas refletem esse problema. (Entrevistada C)

Ainda que a entrevistada tenha se referido a shoppings centers, a reflexão pode facilmente ser aplicada ao contexto dos cargos de lideranças nas organizações públicas: vê-se poucas pessoas negras. Torna-se importante esse relato, tendo em vista que a presença de pessoas negras em cargos diretivos pode representar o interesse dessa parcela da população, o que influencia diretamente na implementação de políticas públicas. Estudos corroboram a tese de que as decisões sobre políticas públicas, planejamento governamental e aplicação de recursos financeiros não são neutras, isto é, representam, sobretudo, os interesses, opiniões e preferências dos indivíduos que ocupam os espaços de poder (Phillips, 2011). Destarte, Alves (2023) chama a atenção para a diversidade étnico-racial enquanto fator que minimiza o problema da exclusão política, de forma a possibilitar e facilitar a inclusão de interesses, opiniões e perspectivas de grupos historicamente sub-representados nos espaços decisórios do poder público.

Seguindo essa linha de raciocínio, uma das seções do questionário aplicado aos inscritos do PLN/EG buscou avaliar a concordância ou discordância destes em relação a afirmativas sobre a desigualdade étnico-racial em cargos diretivos. Assim, a primeira afirmativa foi: “Existem fatores institucionais e da estrutura social que impedem ou dificultam o ingresso de pessoas negras a cargos diretivos nas organizações”.

Como resultado, 70,3% dos inscritos marcaram “concordo totalmente”, 28,4% optaram pela opção “concordo”, e apenas 1,4% dos respondentes consideraram não concordar, nem discordar da afirmativa. Novamente, nenhum inscrito marcou a opção “discordo” ou “discordo totalmente”, sendo unanimidade entre os respondentes que existem fatores institucionais e estruturais que dificultam o acesso de pessoas negras aos cargos de liderança.

No que tange aos entrevistados, para além do ingresso nos cargos, uma egressa (Entrevistada D) aponta a existência de dificuldades para a permanência de pessoas negras nesses cargos, o que também é fruto do racismo institucional e estrutural. Nota-se a existência, portanto, de uma espécie de ciclo vicioso, que privilegia pessoas brancas e contribuem para sua ascensão nas organizações: enquanto isso, a pesquisa aponta que pessoas negras têm dificuldade para acessar

tais cargos, e enfrentam, ainda, empecilhos para permanecer neles. Nas palavras da Entrevistada D:

Já houve movimentações sociais que foram feitas nos últimos anos, mas o acesso ainda não é o mesmo, as oportunidades que chegam não são as mesmas e a permanência também não é a mesma, eu acho que eu posso resumir (...) nesses dois fatores: o acesso e a permanência, porque uma vez que as pessoas negras, por exemplo, acessam as oportunidades, os lugares, a permanência delas ainda vai ser afetada pelas dinâmicas raciais. (Entrevistada D)

Com vistas a entender melhor as percepções dos inscritos no PLN/EG, buscou-se identificar quais os principais fatores institucionais e estruturais que dificultam esse acesso. Para tanto, com base no referencial teórico, foram elaboradas hipóteses para que os respondentes do questionário marcassem aquelas que mais representassem suas opiniões e vivências. Cabe aqui uma explicação metodológica: uma vez que esses fatores podem coexistir nas organizações, era possível que o participante marcasse várias alternativas concomitantemente. Destarte, tem-se o resultado obtido na pesquisa:

Gráfico 03: Na sua opinião, quais os principais desafios para o ingresso de pessoas negras nos cargos de maior prestígio do setor público?



Fonte: dados e informações coletados no questionário aplicado aos inscritos(as) do PLN/EG. Elaboração própria.

A opção mais votada foi a discriminação velada (viés inconsciente do racismo), que vem sendo explorada desde o início da presente pesquisa como uma forma de manifestação do racismo institucional (Almeida, 2019). Logo em seguida, com 55 votos (o que corresponde a 74,4%), tem-se o acesso desigual à educação e formação. Nesse ponto, é possível fazer referência até mesmo à entrada em cargos efetivos, que se dá por meio de concurso público. Com as recentes reformas empreendidas na administração pública (Abrucio, 2007), um dos pilares de maior destaque dos movimentos reformistas foi a profissionalização do aparato burocrático, tendo a realização de concursos públicos como uma tentativa de tornar mais equânime o acesso a cargos públicos, por meio da realização de processos seletivos baseados em critérios meritocráticos.

Esse cenário exerce influência, em certa medida, sobre a entrada em cargos de direção, uma vez que, conforme mencionado no referencial teórico, os critérios analisados para a escolha de dirigentes públicos baseiam-se não apenas na afinidade política com a autoridade nomeante, mas também em aspectos relativos à expertise, à posse de conhecimentos, habilidades e competências, sendo muito comum a nomeação de servidores de carreira para cargos comissionados.

Assim, nota-se a presença de mais um ciclo vicioso: muitas vezes, as competências avaliadas para preenchimento de tais cargos levam em consideração a formação e o grau de escolaridade dos nomeados, o que, novamente, tende a privilegiar pessoas brancas, que não enfrentam as mesmas dificuldades no acesso à educação e a formações, conforme apontado pelos respondentes do questionário que sinalizaram a desigualdade nesse acesso. Desse modo, diz-se que a diferença entre raças está ligada à hierarquia nas relações de poder, influenciando e pautando as decisões sobre orçamento, a organização das ações dos governos, o acesso a serviços e direitos básicos, tais como educação, habitação, saúde, emprego e representação política (Kilomba, 2019 *apud* Alves, 2023, p. 19)

O terceiro item mais votado foi “Cultura organizacional que não valoriza a inclusão e a diversidade”, que se relaciona aos aspectos, processos e rotinas das instituições governamentais. Na visão da Entrevistada D, o setor público ainda tem que avançar no debate sobre equidade étnico-racial.

Nesse ponto, a mentora de programa de desenvolvimento de lideranças negras acredita que no setor privado, esse debate representa um fator competitivo no mercado, o que força, em algum nível, as organizações a disseminarem a pauta sobre

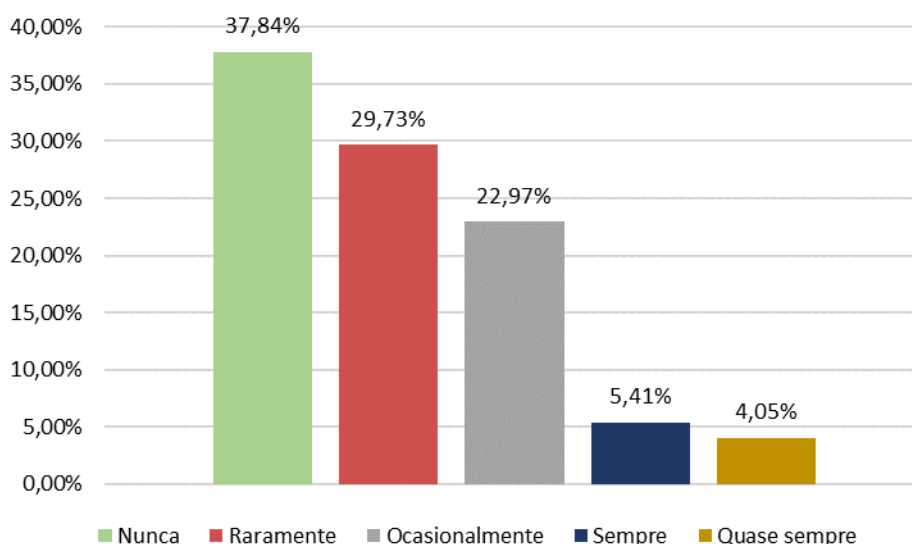
raça/racismo e relações desiguais entre brancos e negros. Ela afirma, ainda, que tornar equipes mais diversas pode contribuir para o alcance de resultados e objetivos organizacionais, mas que isso implica passar por importantes mudanças da cultura organizacional, que na maioria dos casos ainda é permeada pelo privilégio de pessoas não negras:

acho que as organizações brasileiras precisam promover para ter melhores resultados e é uma coisa que é até competitiva para elas, né, já tem vários estudos que demonstram, tem um relatório famoso da McKinsey que mostra que empresas diversas, né, com pessoas que não são majoritariamente brancas e masculinas, elas têm melhores resultados (Entrevistada D)

Ainda em relação ao gráfico 04, ressalta-se o fato de que nenhum dos respondentes marcou a opção “não vejo nenhuma dificuldade ou fator dificultador”.

Complementarmente, a seguinte pergunta foi direcionada a todos os atores envolvidos nos programas de desenvolvimento de lideranças negras: *“A instituição em que você atua promove o debate sobre desigualdade racial na ocupação de cargos diretivos, notadamente nos de liderança?”*. Primeiramente, cabe avaliar as percepções dos(as) inscrites no PLN/EG, que se seguem:

Gráfico 04: Com que frequência a instituição em que você atua promove o debate sobre desigualdade racial na ocupação de cargos, notadamente nos de liderança?



Fonte: dados e informações coletados no questionário aplicado aos inscrites(as) do PLN/EG. Elaboração própria.

Embora se observe esforços das organizações para promover o debate sobre desigualdades étnico-raciais, percebe-se, por meio da análise dos materiais levantados, que essas iniciativas são pontuais e raramente ou nunca levam em consideração a disparidade entre brancos e negros na ocupação de cargos diretivos. Por meio do gráfico acima, é possível perceber que 37,8% dos respondentes atuam em organizações que nunca promovem o debate analisando as duas variáveis (desigualdade étnico-racial e cargos de liderança); 29,7% atuam em organizações que raramente promovem tal debate; 23% marcaram “ocasionalmente” e apenas 9,5% dos participantes sempre ou “quase sempre” presenciam esse debate nas organizações em que trabalham.

No que tange aos atores entrevistados, a existência desse debate foi sinalizada pelos formuladores e implementadores dos programas de desenvolvimento de lideranças negras, o que era esperado. Destaca-se, entretanto, que mesmo sendo um debate frequente na organização em que atua, a formuladora C argumenta que mudanças estruturais e efetivas ainda não foram percebidas, tendo em vista que todas as suas lideranças ainda são brancas. Do ponto de vista dos egressos, nenhum dos 2 entrevistados presenciam esse debate interseccional no seu cotidiano:

Ela (a organização em que atuo) não promove o debate da equidade racial nos cargos de gestão. Isso nunca aconteceu, mas promove a discussão, porque na Secretaria tem um grupo gestor de promoção da igualdade racial e que participam duas pessoas de cada diretoria, e eu sou uma delas. Participo lá, representando a minha diretoria. E ali a gente tenta fazer algumas ações educativas, para a promoção da igualdade racial como um todo, mas que são genéricas” (Entrevistada G)

Ainda que se perceba dificuldades em promover e incitar o debate sobre desigualdades raciais e a sua relação com os postos de lideranças, observa-se esforços, empreendidos notadamente pelo terceiro setor para disseminar a necessidade e urgência de se combater a marginalização e os entraves que comprometem a ascensão de pessoas negras nas organizações.

Esse fato foi abordado principalmente pelas formuladoras e implementadoras de programas de desenvolvimento de lideranças negras, que podem ser consideradas iniciativas antirracistas para amenizar, em alguma medida, os efeitos perversos do racismo nas instituições. A Entrevistada F aponta para a tentativa do Poder Executivo Federal de colocar a pauta como prioridade das ações governamentais, aliando estratégias de desenvolvimento de líderes negros a outras

políticas públicas que potencialize a ascensão desses indivíduos. A Entrevistada F, representante do terceiro setor, chama a atenção para o ensejo de transformar o diálogo sobre raça em um dos principais norteadores das ações da instituição em que atua:

nós temos visto isso como uma urgência, mas também como um terreno fértil de possibilidades, a partir do letramento racial, seja do fortalecimento de lideranças negras que já ocupam esse lugar de liderança no setor público, seja a partir do lugar de lideranças não negras que estão nesse espaço e podem ser concebidas como pessoas promotoras do debate étnico-racial, do combate ao racismo, da gestão mais equânime, de uma gestão de times diversos, para que cada vez mais a gestão pública ela possa corresponder ao retrato da realidade brasileira. (Entrevistada F)

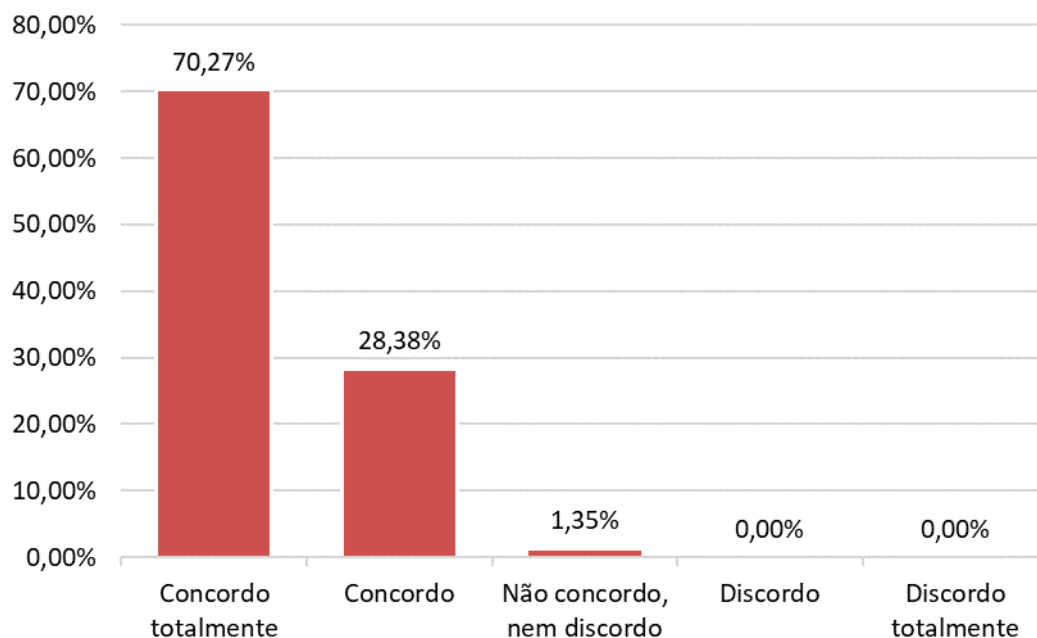
Dessa forma, a presente pesquisa busca corroborar a hipótese de que as iniciativas antirracistas, a exemplo dos programas de desenvolvimento de lideranças negras, são urgentes e necessárias, principalmente por parte de organizações do setor público. O seguinte subtópico segue essa linha de raciocínio e visa demonstrar de forma mais enfática a opinião dos entrevistados e dos inscritos no PLN/EG a respeito dos Programas, sua importância, potencialidades, pontos de melhoria, institucionalização e visão a longo prazo.

5.3 Programas de Lideranças Negras no limiar do debate: relação entre desigualdade racial em cargos diretivos e o desenvolvimento de pessoas

Já analisadas as percepções dos atores sobre o racismo nas instituições, a seguinte seção visa abordar diretamente os programas de desenvolvimento de lideranças negras, avaliando as diferentes percepções a respeito do potencial de mudança e das contribuições que iniciativas nesse sentido podem trazer para a luta antirracista.

Em primeira análise, é apresentada a percepção dos inscritos no PLN/EG, que tiveram que avaliar a concordância ou discordância com a seguinte afirmação: “Programas de desenvolvimento de lideranças negras contribuem para a promoção da equidade étnico-racial na ocupação de cargos e carreiras do setor público, na medida em que incitam o debate sobre desigualdades raciais e formas de enfrentá-la”. Os resultados obtidos estão a seguir:

Gráfico 05: Programas de desenvolvimento de lideranças negras contribuem para a promoção da equidade étnico-racial na ocupação de cargos e carreiras do setor público, na medida em que incitam o debate sobre desigualdades raciais e formas de enfrentá-la.



Fonte: dados e informações coletados no questionário aplicado aos inscritos(as) do PLN/EG. Elaboração própria.

Tal análise sustenta uma das hipóteses norteadoras deste trabalho, qual seja o potencial dos programas para promover a ascensão profissional de pessoas negras, gerando organizações mais equitativas em seus espaços de decisão e de poder. Entretanto, ainda que a percepção dos inscritos seja extremamente relevante, a maior parte desta seção foi construída com base nos pontos de vista dos egressos e dos formuladores e implementadores dos programas. Isso se explica pelo fato de o PLN/EG ainda não ter sido implementado, estando ainda em vias de desenho e de formulação.

5.4 Percepções dos implementadores

Primeiramente, convém frisar que os programas de desenvolvimento de lideranças negras não podem ser entendidos como uma coisa só. Esse esclarecimento inicial faz-se necessário em um contexto em que diferentes iniciativas estão sendo implementadas no Brasil, seja pelas organizações da sociedade civil, pela iniciativa privada, seja pelo próprio setor público, em diferentes entes federativos.

Embora a totalidade das iniciativas visem a promoção da equidade étnico-racial nos cargos de maior destaque das organizações, elas possuem objetivos específicos diferentes, metodologias diversas e pontos de atuação que diferem entre si. Para tentar apreender melhor os pontos específicos de cada programa analisado, algumas perguntas foram realizadas tendo como ponto central aspectos relativos ao seu desenho e à sua implementação.

O primeiro questionamento buscava identificar as motivações iniciais dos programas, o público-alvo, as expectativas e os objetivos pretendidos. A Entrevistada F, representante do terceiro setor, sinaliza que o Ubuntu surgiu por meio do olhar da desigualdade racial nos cargos de lideranças das organizações públicas, assim como a percepção de que pessoas não-negras ocupavam cargos de destaque por volta de seus 30 anos de idade, quanto pessoas negras iriam adentrar em um espaço de média e alta gerência após os 50 anos. A Entrevistada também menciona que a organização em que atua tem percebido essa disparidade não apenas como urgência, mas também como um “terreno fértil de possibilidades”, onde se pode atuar incisivamente em iniciativas de letramento racial, seja por meio do fortalecimento de lideranças negras que já ocupam lugares de liderança no setor público, seja a partir da sensibilização de lideranças não negras. Na visão dela, as lideranças não negras também devem ser concebidas como potenciais promotoras do combate ao racismo e da construção de uma gestão mais equânime até que se consiga chegar em uma gestão pública que realmente corresponda ao retrato da população brasileira.

Quando perguntados sobre as motivações que levaram à criação dos programas de desenvolvimento de lideranças negras, os atores entrevistados retomaram as questões de necessidade de combate ao racismo, necessidade de trazer a pauta para debate (uma vez que a desigualdade étnico racial passa por um processo de invisibilização dentro das organizações) e a própria percepção, dentro das instituições, de espaços decisórios majoritariamente embranquecidos. A Entrevistada F, representante do terceiro setor, tem uma visão que se assemelha à da egressa do Programa Ubuntu (Entrevistada D), quando afirma que a motivação que levou à implementação do programa foi, dentre outros fatores, a existência de um “gap de desigualdade racial gigantesco” nos cargos de liderança do setor público.

Já a motivação para os programas implementados pela ENAP perpassa a definição da promoção da equidade étnico-racial enquanto pauta prioritária do governo federal. Isso representa, na visão tanto da entrevistada A, quanto da

entrevistada F, um terreno fértil de oportunidades para implementar e institucionalizar iniciativas antirracistas, a exemplo dos programas de desenvolvimento de lideranças negras. A entrevistada F chama a atenção ainda para o desejo de sua organização, componente do terceiro setor, de tornar a pauta da equidade étnico racial em diretriz prioritária de governos, desmistificando a ideia de que a desigualdade étnico-racial é apenas uma “pauta acessória” em termos de políticas públicas. A Entrevistada A argumenta que a ENAP tem mantido contato constante com o Ministério da Igualdade Racial, e juntas, essas duas instituições públicas têm pensado em formas de combater o racismo e as desigualdades raciais.

Já no âmbito do PLN/EG, a Entrevistada C argumenta que houve intencionalidade em implementar um programa de desenvolvimento de lideranças negras a partir da ideia de adicionar a pauta da diversidade nos programas de desenvolvimento de pessoas, em geral, oferecidos pela instituição. A formuladora fala, ainda, que à época criou-se um grupo de estudos que eventualmente se reunia para debater textos e dialogar sobre a referida temática. A Entrevistada C aponta para o interesse de sua chefia imediata em implementar o PLN, o que, na concepção da entrevistada, fez toda diferença. Percebe-se aqui um ponto de encontro com a iniciativa Fiar, tendo em vista que ambas são marcadas por a) ambientes favoráveis para a implementação, ou seja, aproveitamento de uma “janela de oportunidade” em que a temática da desigualdade racial foi colocada como pauta prioritária; b) intencionalidade das iniciativas e, por fim, c) apoio de instâncias superiores (chefias). Tais fatores, quando combinados, tornaram possíveis o desenho e a posterior implementação dos programas de lideranças negras, ainda que algumas mudanças e eventuais correções de erros sejam necessárias ao longo do processo. Nas palavras da Entrevistada C: “o PLN surgiu como uma possibilidade, **uma intenção**, na verdade, da nossa gestão” (Entrevistada C, grifo nosso).

Como dito anteriormente, alguns objetivos específicos dos programas podem variar, a depender de cada caso, mas percebe-se um ponto de congruência em todos eles: a percepção/classificação da disparidade entre negros e brancos nos cargos diretivos do setor público como um problema. De todo modo, a Entrevistada F sinaliza o objetivo de fortalecer a rede de lideranças negras que já estão no setor público, para que elas possam se conectar, construir pontos de apoio dentro da gestão pública, trocar experiências e relatos, e se inspirar mutuamente. O Ubuntu também objetiva fazer um letramento racial com os participantes, abordando conceitos chave

sobre desigualdade racial. Além da abordagem de competências socioemocionais e criação de um ambiente marcado pela escuta ativa, o Ubuntu também visa desenvolver competências de gestão dos líderes negros, o que pode ser observado no relato a seguir:

O objetivo é fazer uma formação tanto do campo da letramento racial quanto de gestão de pessoas, gestão pública, gestão de pessoas diversas, comunicação não violenta e tantas outras competências que a gente foi aglutinando dentro do nosso currículo e traz uma formação ministrada só por pessoas negras que garantem não só o letramento racial, mas instrumentos, estratégias e tecnologias que fortalecem a performance e o desenvolvimento dessa pessoa negra na gestão pública. (Entrevistada F)

Um aspecto diferencial do Ubuntu, e que pode inspirar os outros programas de desenvolvimento de lideranças negras que estão surgindo, ou que venham a surgir, é o “atendimento racializado”, que cria um ambiente de escuta ativa das lideranças negras. Nesse ponto, a Entrevistada F salienta que a organização em que atua tem parcerias com um instituto que oferece atendimento psicológico para os participantes durante todo o programa, sendo possível abordar desafios enfrentados por esses líderes negros, tais como situações de assédio moral, de racismo institucional (que segundo a entrevistada são bastante frequentes), e outras dificuldades relativas tanto ao âmbito profissional dessa pessoa, quanto ao âmbito pessoal. Ela chama atenção para o fato de muitos órgãos da administração pública ainda não contarem com uma ouvidoria que represente um espaço de combate ao racismo de forma estruturada, aspecto também levantado por um egresso entrevistado.

Interessante perceber que os programas de desenvolvimento de lideranças negras não têm como finalidade apenas a ascensão de pessoas negras a cargos diretivos: eles buscam fornecer ferramentas para que os participantes desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes, mas, concomitantemente, fortalecem a ideia de rede de atores, encontrando estratégias para atenuar, em alguma medida, os efeitos perversos do racismo nas instituições.

Para tanto, uma das principais contribuições apresentadas pelas formuladoras e implementadoras dos programas foi a incitação ao debate, que na concepção delas, passou por um processo de invisibilização no âmbito da administração pública, motivada, dentre outros fatores, pelo mito da igualdade racial muito difundida no Brasil. Citando Florestan Fernandes (2007, p. 21), “o brasileiro tem preconceito de ter preconceito”, o que resume até mesmo um receio de se falar sobre

as discriminações raciais dentro das organizações e tornar essa pauta central e prioritária. Para exemplificar o potencial dos programas aqui tratados, a Entrevistada F sinaliza o seguinte:

A gente percebe a dimensão de pessoas que estão passando a debater, entendendo como importante, entendendo como uma pauta do dia e a necessidade desse fortalecimento. E não só de fortalecimento, mas encontrar estratégias, ferramentas, redes, possibilidades para a existência nesse espaço. Porque a gente sabe que a existência nesse espaço não é uma existência tranquila e fácil. Eu já fui liderança no setor público enquanto mulher negra, e a gente sabe o quanto esses desafios são profundos, são arraigados e que são difíceis de quebrar, né? Ainda são paradigmas que exigem uma quebra e, sobretudo, atingem a saúde mental da liderança negra desse espaço (ENTREVISTADA F).

Além disso, as questões relacionadas ao autodesenvolvimento e à autoimagem de pessoas negras apareceu em mais de um relato, sendo apresentadas como uma grande contribuição desses programas. Basicamente, muito em virtude do racismo estrutural e suas vertentes, os indivíduos negros passam por dificuldades para se enxergar enquanto líderes e enquanto potenciais líderes. Os programas de desenvolvimento de lideranças negras ainda que não tenham explicitamente colocado esse ensejo como um objetivo pretendido, têm incidido sobre essa problemática, encorajando pessoas negras a se verem como protagonistas dentro de suas organizações.

é muito forte a questão do autodesenvolvimento, né, de como essas mulheres se veem, de como elas se colocam, trabalhar a questão da autoestima, da imagem, né, porque quando a gente não se vê nesse papel, a gente não tem pessoas como a gente em cargos de liderança, a gente não consegue se ver nesse papel, nesse local, né, então, é que a gente não vê como é a possibilidade, então, trazer esses cursos de liderança para as mulheres negras é essencial para a gente trabalhar, né, as possibilidades e trabalhar essas competências de liderança para que elas possam se ver nesse lugar e que elas possam desejar estar nesse lugar (Entrevistada A)

Embora ainda seja cedo para se falar com mais propriedade sobre os impactos dos programas para os participantes e para a administração pública brasileira, de modo geral, alguns depoimentos de egressos e egressas mostram o seu potencial de mudança, sobretudo, em organizações ainda marcadas pela subordinação de pessoas negras e do privilégio dado às pessoas brancas. Em um relato, a entrevistada A comenta a respeito desse impacto na vida de uma mulher,

negra, quilombola: “Eu recebi outro dia também um depoimento, dizendo que depois do curso ela resolveu que ela vai se candidatar a ser prefeita da cidade dela. (Entrevistada A)”. A cidade que a formuladora menciona está localizada no estado do Maranhão. Essa também é a percepção da formuladora F, que aponta para o potencial de empoderamento:

Então, quantas vezes essa nomenclatura liderança ela é renegada à população negra mesmo que ela ocupe o espaço e assuma o escopo daí você vê uma prova do próprio racismo institucional que não traz para próximo esse lugar de empoderamento esse lugar de poder, esse lugar de possibilidades. (Entrevistada F)

Um outro ponto de destaque dos programas de desenvolvimento de lideranças negras é o seu potencial disseminador. Isso significa dizer que a partir do momento em que se cria e se implementa uma iniciativa antirracista como o Ubuntu, o PLN, o Fiar, um efeito perceptível é a inspiração de outras iniciativas semelhantes. Esse ponto positivo foi destacado por três das quatro entrevistadas. Um aspecto relevante mencionado pela Entrevistada B é a possibilidade de troca de aprendizado, conhecimento e experiência entre as instituições implementadoras, ou seja, cria-se uma rede não apenas dos participantes, mas entre as organizações que levam a cabo a implementação dos programas. Nesse contexto,

O PLN é uma grande oportunidade de criar redes. E eu acho que é isso que a Fundação também está reforçando enquanto instituição de pesquisa, porque estamos nos conectando com uma série de outros organismos, órgãos. Você começa a se conectar com eles para construir não só redes, mas construir capacidades para que no futuro você possa, de forma independente, oferecer cursos, programas de desenvolvimento, isso é muito importante para nós. Então a gente precisa construir capacidades, e é isso que a gente está fazendo, desenvolvendo capacidades, e buscando nos diferentes locais onde essa capacidade também está sendo construída, mas estão já num passo à frente do nosso. (Entrevistada B)

Essa criação de redes entre instituições como um aspecto benéfico, ou seja, como uma contribuição dos programas de desenvolvimento de lideranças negras foi percebido por todas as implementadoras entrevistadas. Se por um lado, ainda é cedo para se falar sobre impactos, as entrevistadas afirmam o interesse em tornar perenes as iniciativas antirracistas empreendidas no setor público, de tal sorte que todas apresentaram certa empolgação e interesse ao tratar a visão a longo prazo dos programas. A institucionalização desta rede contribui para o fortalecimento do debate

e sustentabilidade das ações em implementação. Além disso, a Entrevistada A acredita no potencial multiplicador do Fiar (programa em que atua), e espera que ele represente uma iniciativa inspiradora para outros órgãos dentro da administração pública brasileira, percepção semelhante à da Entrevistada B sobre o PLN:

O PLN, ele pode ser o pontapé inicial de outras ações que o governo do Estado tem que desenvolver, que os órgãos precisam desenvolver, os órgãos precisam desenvolver esse programa, eu acho que ele vai fazer com que outras instituições, outros órgãos da administração direta e indireta, ou empresas públicas também, possam começar a debater sobre essa temática e criar ações, porque não é só o debate pelo debate, mas é o debate que possibilita abrir caminhos para ações que possam trazer uma administração pública mais diversa. (Entrevistada B)

Ainda que esses programas pareçam, a princípio, não atenuar completamente o problema da desigualdade étnico-racial em cargos diretivos da administração pública, ao fortalecer a atuação de lideranças negras e de pessoas que almejam ocupar esse espaço, eles podem engendrar mudanças mais profundas e estruturais e contribuem, em alguma medida, para que haja a institucionalização desse debate. Mais que isso, eles representam uma ação, para além do campo de ideias e do papel.

Ao se falar em ação, infere-se que algo está sendo feito diante de um problema tão estanque e evidenciado pelos dados, pela opinião dos inscritos no PLN, dos egressos e das formuladoras dos programas. De acordo com a entrevistada F, em uma democracia frágil como a brasileira, esforços empreendidos na tentativa de institucionalizar essa pauta devem ser bem-vindos. Nas palavras dela, “a ideia é criar movimento de implementação de políticas públicas perenes e sustentáveis e que elas não venham a cair em risco para a população” (Entrevistada F). Essa questão de institucionalização e sustentabilidade também aparece na fala da implementadora atuante na ENAP, que destaca a importância do planejamento e do apoio do Governo Federal para institucionalizar o conjunto de ações do Fiar:

Bom, uma forma foi a gente colocar isso, isso está documentado. Então, existe um protocolo de intenções entre o Ministério da Igualdade Racial e a gente. É um protocolo para quatro anos. Então, tudo está muito bem documentado. A gente também tem uma governança, uma pautaria, um comitê gestor para a gente fazer a gestão do programa. (...) E a gente também informa ele, por exemplo, no nosso plano estratégico, ele está como um programa estratégico que é informado para o Ministério da Gestão. Então, ele está institucionalizado como um programa da Escola. (Entrevistada A)

Além dos diversos fatores positivos supracitados, a Entrevistada C, fala sobre uma característica democratizante dos programas: apresentar ferramentas e conteúdos teóricos, desenvolver habilidades e competências gerenciais, de modo a incitar que os gestores negros além de debatarem sobre temáticas relativas à área da desigualdade étnico-racial, também apreendam conteúdos que potencializem sua atuação na gestão pública. A Entrevistada argumenta que, em sua opinião, conteúdos semelhantes ainda são pouco acessíveis, e, quando fornecidos pela iniciativa privada, acabam atendendo predominantemente a um público elitista, tendo em vista os altos custos das formações.

No que tange aos empecilhos enfrentados ao longo do processo de implementação, a seguinte pergunta foi direcionada às formuladoras: *“Quais foram os desafios enfrentados no processo de desenho e implementação do Programa em questão?”*. Em suma, os principais desafios encontrados no percurso foram: a) falta de dados sobre lideranças negras no setor público; b) pensar em estratégias de atração de pessoas negras das regiões norte e nordeste; c) ineditismo dos programas no contexto da administração pública brasileira; d) racializar o debate sobre gestão por competências e sobre gestão de recursos humanos, de forma geral.

Em primeiro plano, a Entrevistada C aborda a questão sobre a ausência de dados sobre a raça dos gestores públicos, o que é uma realidade. Ainda que o Governo Federal tenha avançado na coleta e tratamento, o que se observa no cenário nacional é uma ausência generalizada de informações sobre a desigualdade étnico-racial em cargos de destaque, notadamente nos entes subnacionais, conforme também apontado por Silva e Lopez (2021). É relevante o fato de a formuladora ter adentrado nesse debate, que além de muito desafiador, é frequentemente utilizado para justificar a não implementação de iniciativas antirracistas, com base no discurso de que não há evidências suficientes para tal.

Para além da ausência de dados, a adoção de estratégias e critérios de seleção que atraiam pessoas negras residentes nas regiões Norte e Nordeste tem sido outro grande desafio, nas concepções das Entrevistadas C e F. A importância de trazer esses indivíduos para os programas se justifica pelo fato de os eventos e formações voltadas ao aprimoramento da administração pública serem frequentemente realizados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, tendo poucas participações de fora dessas regiões. Ao abordar os critérios de seleção dos

participantes, a Entrevistada C sinaliza algumas das últimas questões levantadas no trabalho:

Poderiam dar mais oportunidade para pessoas que, eventualmente, não teriam as condições de comprar um programa, que é uma coisa interessante de falar do PLN, que ele é um programa que é gratuito, mas que essa não é uma realidade da nossa instituição, né, hoje os nossos programas, no geral, são pagos. Então, a nossa ideia foi, esse aqui, esse programa é uma oportunidade para pessoas que, eventualmente, não poderiam arcar com os custos de um programa ou outro que a gente fosse dar. Essa foi a primeira coisa que a gente pensou. Mas aí a gente pensou em outros critérios mais específicos, que são, por exemplo, de regionalismo. Interessante pensar, assim, ah, pessoas que estão no Norte, no Nordeste, geralmente têm menos oportunidade de ver uma seleção, um processo seletivo que acontece aqui. É difícil que a nossa comunicação consiga alcançar a extensa territorialidade brasileira. (Entrevistada C)

Um outro desafio que se faz presente no contexto de implementação dos programas é o fato de as organizações implementadoras e seus profissionais estarem exercendo um papel inovador e inédito na promoção da equidade étnico-racial nos espaços de poder do setor público. Isso gera até mesmo um receio nas entrevistadas (A, B, C e F) de cometer erros ao longo do processo, tendo em vista que trata-se de algo novo para elas. Faz-se alusão aqui à formação das redes de organizações implementadoras, que podem trocar informações, experiências e boas práticas entre si, com vistas a aprimorar os programas gradativamente. A Entrevistada B classifica o processo de implementação de iniciativas nesse sentido como um “caminho não retilíneo, cheio de curvas”, assim, entende-se que “mudar a rota”, alterar eventuais erros e o aprimorar os conteúdos constituem ações não só bem-vindas, como também esperadas por todas as implementadoras entrevistadas.

Na seara do ineditismo, tem-se outro desafio dos programas: conciliar conceitos da área de gestão de recursos humanos, a exemplo da gestão por competências com o debate étnico-racial, o que representa uma tarefa extremamente difícil, na visão das Entrevistadas B e C. Sob este aspecto, é possível fazer referência a Bergue (2019, p.), que centraliza em suas produções a estreita relação entre a noção de gestão por competências e a ideia de mérito. Na concepção do autor:

Pensar a gestão de pessoas sob a perspectiva das competências estabelece uma vinculação com o senso de mérito na medida em que o foco de atenção se desloca do cargo ou da carreira, suas atribuições e parâmetros formais de admissão, lotação e promoção, para as pessoas, suas competências e correspondentes mobilizações, e as estratégias de desenvolvimento dos servidores orientadas pelas

capacidades necessárias à realização das entregas de interesse público. (Bergue, 2019, p 45)

A Entrevistada A chama a atenção para o fato de que muito do que se produz no âmbito do conhecimento em administração pública advém de indivíduos brancos, que tentam pautar suas ações e teorias em um elevado grau de neutralidade. Entretanto, na concepção da Entrevistada, ao implementar políticas públicas, ou até mesmo na rotina do trabalho na organização, o indivíduo carrega consigo suas experiências, vivências, crenças e história de vida, de tal sorte que é inevitável considerar a personalidade na hora de tomar decisões. Assim, tem-se aqui um terreno que ainda precisa de bastante debate e aprimoramento: conciliar gestão por competência e equidade étnico-racial, duas áreas de conhecimento que parecem se chocar mas que são igualmente necessárias quando se pensa na ascensão de pessoas negras a cargos diretivos no setor público.

Ao longo do referencial teórico, tornou-se perceptível a existência de competências inerentes à atuação de lideranças no setor público, que se configura como ampla área de conhecimento, tão bem consolidada academicamente, e tão necessária para fortalecer a atuação de líderes e potenciais líderes negros na prática. Portanto, racializar o debate de gestão por competências é extremamente necessário quando falamos em programas de desenvolvimento de lideranças negras, o que representa um terreno fértil para novas pesquisas e estudos nesse campo do saber, trazendo também a transversalidade para o debate. Acredita-se que o conhecimento e conteúdos consolidados até então na área de gestão de pessoas não podem ser desconsiderados nas ementas dos programas em debate, o que também é apontado pela Entrevistada A:

É, a gente vai trabalhar as mesmas competências, porque liderança, não importa se é branca, se é negra, se é mulher, se é homem, precisam ter competências de comunicação, competências de negociação, então tem lá as diferentes competências

Na abordagem da presente pesquisa, defende-se a possibilidade de integrar os dois assuntos, tornando ainda mais ricas as experiências dos participantes. Como sugestão de pesquisas futuras, quando os programas tiverem passado por um processo de institucionalização pleno, pode-se avaliar em que medida a criação desse

debate multidimensional é benéfico (ou não) para o alcance dos objetivos dessas iniciativas.

Ainda no sentido de identificar desafios dos programas, a Entrevistada F, que trabalha diretamente com o Ubuntu, apresentou valiosas observações relativas à participação das pessoas negras, relato que contribui para a análise crítica deste trabalho. Mesmo que não se trate especificamente de dificuldades na implementação, foco da análise, destina-se atenção a eles dada a importância de também se pensar em melhorias na execução.

Primeiramente, a Entrevistada F sinaliza a sobrecarga dos participantes do Ubuntu, o que compromete o engajamento de alguns deles com o programa. A formuladora afirma que os participantes demonstram animação nos encontros iniciais, mas com o passar do tempo, a exigência de entregas e as atividades laborais demandam tempo e esforços desses participantes, que no caso desse programa, já assumem cargos de liderança no setor público. Na visão dela, esses dirigentes públicos “aglutinam tarefas de alta demanda, já têm uma agenda muito cheia no governo” (Entrevistada F), além do fato de muitos deles terem de lidar com diversas jornadas de trabalho, seja no campo de vida pública, ou no campo de vida privada, o que constitui responsabilidades exaustivas.

Por fim, a Entrevistada F fala sobre a desmotivação de alguns participantes que vivem duas realidades totalmente distintas: no programa, eles participam de um processo de empoderamento e fortalecimento da rede de lideranças negras, mas ao voltarem aos seus postos de trabalho, têm de lidar com um ambiente racista e predominantemente embranquecido. Nas palavras da formuladora, é necessário

conseguir uma adesão maior do governo para que ela disponibilize tempo para essa liderança negra conseguir se concentrar, participar de forma inteira do processo de formação. Além disso, garantir que essa liderança negra tenha um espaço seguro, né? E aí é algo que foge totalmente da nossa capacidade, enquanto organização do terceiro setor. (Entrevistada F)

Adentrando brevemente na questão da branquitude, abordada pela entrevistada F, pode-se mencionar a reflexão de Cida Bento (2022) sobre a herança histórica dos negros e dos brancos. A autora expõe a ideia de que os descendentes de escravizados inevitavelmente têm que lidar com as consequências acumuladas por séculos de sofrimento e subjugo, o que se reflete no cotidiano desses indivíduos e se perpetua em um ciclo vicioso, passando de geração para geração. De outra parte,

quase raramente vê-se indivíduos brancos reconhecendo seus lugares de privilégio, que advém, em alguma medida, dessa usurpação de poder e da exploração do povo negro. Nas palavras de Cida: “fala-se muito da herança da escravidão e nos seus impactos negativos para as populações negras, mas quase nunca se fala na herança escravocrata e nos seus impactos positivos para as pessoas brancas” (Bento, 2022, p. 23).

Pensando nessa lógica, a Entrevistada F salienta que a organização em que atua percebeu essa lacuna no debate sobre a desigualdade étnico-racial e introduziu o Programa Líder+D, uma trilha formativa, com duração de 3 meses e que tem como objetivo “formar lideranças da Alta Direção Pública mais capazes de desenvolver e implementar ações de atração, seleção, inclusão e reconhecimento de lideranças negras em suas equipes.” (VETOR BRASIL, 2023).

O público-alvo dessa iniciativa são dirigentes públicos que realizam a gestão direta de pessoas negras e indígenas participantes dos programas da Vetor Brasil, principalmente do Ubuntu. Infelizmente, a Entrevistada F afirma que o engajamento e a presença dessas lideranças são comparativamente baixos, quando comparados aos ubunters, o que, na visão dela, se deve em grande medida ao fato de muitas lideranças brancas considerarem a pauta da equidade racial apenas como acessória, e não uma necessidade urgente. Pretende-se que esse momento de sensibilização das lideranças dos participantes também aconteça no PLN, de acordo com a Entrevistada C.

Ademais, a seguinte pergunta foi direcionada às formuladoras: *“Na sua visão, os Programas de Desenvolvimento de Lideranças Negras atenuam, em alguma medida, os efeitos perversos do racismo nas instituições?”*, com vistas a obter insumos (percepções e informações) que comprovassem (ou não) a hipótese de que os programas atenuam o racismo institucional. Em suma, pode-se dizer que as respostas variaram. Na visão da Entrevistada F, ainda que não seja possível mensurar os impactos do Ubuntu ainda, por ser uma iniciativa recente, alguns impactos pretendidos já foram alcançados. Ela tem como ponto de referência os feedbacks e relatos de egressos e egressas sobre as transformações que o programa gerou em suas vidas. Dentre essas transformações estão algumas já mencionadas, tais como: criação e fortalecimento de uma rede de lideranças negras e o empoderamento e desmistificação do capacitismo relacionado a esse grupo.

A Entrevistada F diz, ainda, que a presença de pessoas negras em cargos diretivos do setor público já é por si só uma experiência pedagógica, tendo em vista se tratar de um espaço predominantemente embranquecido, mas que ao fortalecer, engajar, empoderar e desenvolver competências de pessoas negras, os programas mantêm a atenção de atores organizacionais que não podem mais desconsiderar ou invisibilizar essa pauta.

De outra parte, a Entrevistada B considera que ainda é muito cedo para afirmar com propriedade que os programas têm esse feito, tendo em vista que o racismo é um processo estrutural e multidimensional, de forma que é necessário analisar com cautela essa relação causal. Entretanto, essa Entrevistada afirma que um dos pontos positivos dos programas é trazer as desigualdades raciais e a lógica de poder nas organizações à tona, mesmo causando desconforto em alguns.

Há de se considerar a relevância do comentário da Entrevistada B, tendo em vista que o racismo é um problema estrutural, e, como tal, exige se pensar em mudanças estruturais, perenes e transversais. Por outro lado, os programas de desenvolvimento de lideranças negras representam uma ação, dão visibilidade ao problema e mostram a sua urgência e a necessidade de resolvê-lo, o que é um grande avanço, que pode, inclusive contribuir e servir de base para essas mudanças mais profundas e estruturais supracitadas.

Contribui para esse pensamento o fato de ao final dos programas (Ubuntu e PLN) os participantes terem que apresentar uma solução para um problema que envolva a desigualdade étnico-racial nas instituições em que trabalham. Após o programa, espera-se que esses projetos sejam implementados por essas lideranças. Além dessa estratégia metodológica, o Ubuntu, por exemplo, conta com tutoria, mentoria, aulas síncronas e assíncronas e a parte de resolução de problemas. O PLN também é constituído por uma parte mais teórica e uma parte mais prática, sendo uma combinação de oficinas, aulas temáticas, “café com mentoria” e também a resolução de problemas, que contará com o suporte de professores facilitadores.

O programa é rico no sentido de que ele faz, vou chamar de um mix, de um combo, onde ele vai ter tanto uma parte mais teórica, que é importante, quanto uma parte de prática, uma parte onde vai possibilitar aos participantes aí, desenvolver aí, na parte de resolução de problemas, trazer um desafio que eles acham, e por isso daí a importância deles terem sido selecionados em times, porque cada time tem seu desafio específico, porque fazem parte de uma instituição específica (Entrevistada B)

Assim sendo, debatidas as percepções dos profissionais que desenham, implementam, executam e coordenam os programas de desenvolvimento de lideranças negras, cabe analisar as opiniões dos atores mais impactados por tais iniciativas: os participantes.

5.5 Percepções dos participantes

Tendo em vista que os participantes são os principais atores impactados pelos programas de desenvolvimento de lideranças negras, optou-se por ouvi-los em relação aos pontos positivos e negativos dessas iniciativas, buscando lacunas e pontos de melhoria que possam ser implementadas futuramente. Assim como mencionado na metodologia do presente trabalho, um dos objetivos específicos constitui a avaliação subjetiva da capacidade dos programas de atenuar o racismo institucional nas organizações. A priori, vale destacar que os dois egressos e a mentora entrevistados participaram do Programa Ubuntu.

Quando perguntados sobre essa questão, as opiniões dos entrevistados apresentaram certa dissonância. O egresso E acredita que os programas atenuam os efeitos perversos do racismo, mas que precisam ser conjugados com outras iniciativas governamentais, como a adoção de ações afirmativas, assim como também pontuado pela formuladora B, conforme visto na última seção.

Ainda assim, o egresso ressalta a contribuição dos programas, mas no sentido de fortalecimento e empoderamento de lideranças negras, afirmando, ainda, que antes da sua participação, detinha pouco conhecimento sobre desigualdades raciais, sendo super necessário a questão do letramento racial. Um de seus comentários mais interessantes focalizou o fato de evitar tratar da temática como uma forma de “defesa” (Entrevistado E), tendo em vista que debater sobre racismo causava extremo desconforto para ele.

Desse modo, uma das maiores contribuições do Ubuntu, na visão do Egresso E, é fornecer ferramentas e teorias de autodesenvolvimento, aliados ao atendimento psicológico e ao fortalecimento dos líderes negros, que passam a se sentirem mais capazes e mais confiantes. Inclusive, o Entrevistado conta que em alguns momentos de sua trajetória profissional recusou importantes oportunidades de trabalho, muito em razão da “síndrome do impostor”, e no Ubuntu, ele conseguiu

trabalhar melhor essa temática e ver que não se tratava apenas de um problema pessoal, mas sim um fator influenciado por múltiplas variáveis, inclusive estruturais.

O Entrevistado conclui a resposta a esse questionamento ao afirmar que a participação em programas nesse sentido não implicam, necessariamente, em ascensão a cargos de maior destaque nas organizações, ou seja, “não é imediato esse alcance de novos cargos” mas o programa fornece muitas ferramentas para que seus participantes se tornem mais aptos a isso.

No ponto de vista da Entrevistada G, o Ubuntu contribui para a promoção da equidade étnico-racial nos cargos do setor público, na medida em que fornece ferramentas gerenciais e conhecimentos sobre racismo e colonialismo, ao mesmo tempo que cria um ambiente de aquilombamento, no qual gestores negros podem compartilhar vivências, opiniões e dificuldades. No entanto, na visão da egressa, os programas de liderança negra devem trabalhar mais no sentido de chamar os líderes e gestores não negros para o debate, não colocando a responsabilidade apenas por conta do negro.

Nesse sentido, ela aponta a importância de fortalecer iniciativas como o Líder D+ na prática e conta que ao chamar gestores não negros da secretaria em que trabalha, ninguém se dispôs a participar. Nesse ponto, é possível fazer alusão ao comentário da Entrevistada F que falou a respeito da baixa adesão e engajamento das lideranças participantes do Líder D+, o que exige a adoção de estratégias por parte da Vetor Brasil e das outras organizações implementadoras para solucionar o problema.

No que tange às contribuições do Programa para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes, o Entrevistado E argumenta que a parte de letramento racial foi importante, tendo em vista que mesmo sendo negro, ele detinha pouco conhecimento sobre a temática, e na parte mais prática e vivencial do Programa, ele pôde desenvolver competências e habilidades que já possuía. Na sua visão, embora não tenha acontecido uma mudança de cargo, ele consegue trabalhar de forma mais leve e assertiva no setor em que atua, aplicando conceitos apreendidos durante o Programa para que seus liderados também tenham esse mesmo conhecimento. Esse ponto de vista pode ser percebido no relato:

Eu não tive nenhuma evolução de cargo, assim, mas eu trabalho de uma forma mais leve, percebendo essas situações, e eu acho que eu tenho contribuído mais para as políticas públicas lá da secretaria. E a gente até promoveu um seminário lá que foi baseado na metodologia

do Ubuntu, né. A gente construiu um mapa de empatia, pra pensar melhor no beneficiário da política pública. (Entrevistado E)

Esse ponto de vista vai ao encontro da perspectiva da mentora do Ubuntu, Entrevistada D, que aborda o potencial de transformação na mentalidade das pessoas negras, já que as ementas e dinâmicas formativas dos programas fazem com que elas se sintam protagonistas da própria história e reconheçam seu próprio valor e potencial. Na percepção da Entrevistada em questão, esse processo gera crescimento pessoal e profissional, o que pode melhorar os resultados obtidos por elas e também as suas perspectivas dentro das organizações.

Percebe-se que ainda que embora seja cedo para se falar em mudanças significativas e estruturais advindas da implementação dos programas, os participantes percebem mudanças em seu cotidiano, implementando nas suas organizações não apenas o projeto de resolução de problemas, mas também conhecimentos e habilidades empreendidas ao longo do percurso. Também no programa, mais especificamente na atividade de mentoria, o Entrevistado E conversou com o mentor a respeito da necessidade de basear as políticas públicas em evidência, o que engloba também as políticas pró equidade-racial.

Nesse movimento de pensar em evidências, o Entrevistado percebeu de forma mais enfática a ausência de dados sobre a raça de pessoas que ocupam cargos estratégicos no governo de Minas Gerais hoje. Assim, um dos insights trazidos pelo programa foi como pensar estratégias para implementar alguma iniciativa nesse sentido, uma vez que mostrar dados concretos contribui para a defesa de iniciativas e programas antirracistas, na visão do Entrevistado.

O Entrevistado E descreveu a sua participação no Ubuntu como “um despertar” para a questão étnico-racial no setor público, que gerou não apenas aumento do conhecimento sobre raça, mas também aumentou a responsabilidade dele enquanto gestor de equipes em disseminar tais aprendizados e ser um ato promotor de mudanças, ainda que gradativas. Como pontos desafiadores do programa, ele menciona a dificuldade em conciliar as atividades laborais com as aulas e atividades do programa, o que também já havia sido percebido por uma das formuladoras do Ubuntu, Entrevistada F, que abordou a sobrecarga dos gestores negros.

Para a Entrevistada G, além do aquilombamento, um dos principais pontos positivos foi a qualidade dos materiais disponibilizados no Programa Ubuntu. De acordo com ela, as videoaulas disponibilizadas eram excelentes, com temas diversos, tais como planejamento estratégico, uso de ferramentas tecnológicas. Outro ponto positivo mencionado pela egressa foi a disponibilização de atendimento psicológico. O principal desafio enfrentado pela Entrevistada G foi “a questão de horário”, uma vez que as aulas síncronas aconteciam no momento em que ela se deslocava do local de trabalho para a casa, o que, segundo ela, também foi uma dificuldade enfrentada por outros participantes.

Além disso, os egressos entrevistados e a mentora do Ubuntu afirmaram que uma das contribuições mais significativas, na opinião deles, é a criação e o fortalecimento da rede. Por meio dessa rede, os gestores e líderes negros se fortalecem, trocam experiências e aprendizados e compartilham oportunidades de trabalho e de formações. A Entrevistada G comenta:

Agora eu faço parte da Rede Vetor Brasil, por exemplo. É uma rede que investe em atividades para gestores negros. Isso foi muito legal, isso é muito bom, sabe? Ter essa ampliação dessa rede. E, além disso, a rede que a gente criou, agora tem o nosso grupo do programa, optamos em manter o grupo do programa, é um grupo de WhatsApp mesmo. Nesse grupo, tem sempre as informações em relação a eventos, a cursos, a oportunidade de trabalho. (Entrevistada G)

No que tange aos conhecimentos, habilidades, ferramentas e competências trabalhados ao longo do Programa, os egressos citam os que mais contribuíram para seu desenvolvimento: planejamento estratégico, gestão de conflitos, comunicação e feedback, políticas públicas baseadas em evidência e gestão de equipes.

Quanto aos pontos de aprimoramento, houve uma dissonância entre os Entrevistados E e G. Na opinião da Egressa G, o Programa poderia ter focalizado mais a parte ferramental, aplicando de forma mais prática os conceitos aprendidos nas aulas teóricas. Contrariamente, na visão do Egresso E, as habilidades socioemocionais e as iniciativas de apoio psicológico poderiam ser melhor trabalhadas, tendo em vista que são estratégias metodológicas utilizadas no Ubuntu. Tendo em vista essas opiniões, o que se apreende é que a vivência e o conhecimento prévio de cada participante parecem influenciar as percepções sobre o Programa.

Por ter uma formação com foco na questão de desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais, e já ocupar um cargo estratégico e de

destaque, o Entrevistado E acredita que as habilidades socioemocionais poderiam ser melhor trabalhadas. Por outro lado, a Entrevistada G, que atua em um ente subnacional e que não teve acesso ao mesmo conjunto de competências gerenciais e oportunidades, acredita que aprimorar a parte ferramental do Programa seja mais importante.

Nesse sentido, a Entrevistada G ressalta que essas opiniões variam muito, uma vez que são baseadas na percepção e na vivência de cada um, portanto, por se tratar de um critério puramente subjetivo, encontra-se aqui uma limitação do trabalho. Ademais, a Entrevistada G sugere que os programas cada vez mais deem abertura para pessoas que ainda não ocupam cargos de liderança, mas que pretendem ocupar.

Para a Entrevistada D, que foi mentora do Ubuntu, um ponto de melhoria é pensar no monitoramento e na mensuração de impacto do Programa, por meio da criação de indicadores. Isso, na visão dela, seria importante até mesmo para institucionalizar iniciativas nesse sentido, fornecendo dados e justificativas palpáveis que podem influenciar na perenidade e sustentabilidade do Programa a longo prazo.

Outra questão apontada pela mentora é a necessidade de criar não só os programas, mas também cotas e metas no setor público, com vistas a tornar os cargos diretivos mais equânimes, uma iniciativa nesse sentido é adotar estratégias para que pessoas negras ocupem esses espaços, na visão dela, “ainda muito embranquecidos”. Embora se observe ações nesse sentido, notadamente no âmbito do Governo Federal, é necessário que os entes subnacionais também se mobilizem nesse sentido.

Por fim, se tratando da visão a longo prazo, o Entrevistado E ressalta a importância de os egressos compartilharem os ensinamentos adquiridos ao longo do Programa. E afirma que mesmo não alterando a estrutura de forma rápida, por meio desse compartilhamento, é possível se chegar em um impacto gradual.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, buscou-se evidenciar o problema da sub-representação de pessoas negras nos cargos diretivos do setor público brasileiro, ainda que este grupo étnico-racial represente cerca de 56% da população brasileira (IBGE, 2020). Para isso, foram apresentados dados dos servidores civis do Poder Executivo Federal, que demonstram que quanto maior a remuneração, prestígio e poder dos cargos diretivos, menor é a presença de negros (Silva; Lopez, 2022). Além disso, percebe-se que a maioria das pessoas negras empregadas no setor público encontram-se nos entes subnacionais, nos quais a remuneração é menor.

Esse problema está diretamente relacionado ao passado colonial brasileiro, marcado pela escravidão e pela exploração dos negros escravizados (Quijano, 2000). Na sociedade brasileira contemporânea, efeitos desse passado histórico ainda são percebidos, por meio da discriminação explícita e velada a pessoas negras. Na concepção de Almeida (2019), o racismo é um componente orgânico da sociedade brasileira, sendo considerado a “normalidade”, portanto, as organizações só expressam o racismo institucional porque há uma estrutura maior, pautada no subjugamento, marginalização e exclusão do povo negro.

Nota-se que a ausência desse grupo étnico-racial constitui fator que compromete a eficácia de políticas públicas, na medida em que os interesses dos grupos nos ambientes de decisão e poder, não são debatidos de forma igualitária (Alves, 2022). Ainda, de acordo com Bergue (2019), as organizações podem ser entendidas como arenas de poder complexas, em que interesses de grupos se contrapõem. Nessa acepção, Cida Bento (2022) cunha a conceituação de “pacto narcísico da branquitude”, já que ao escolher o ocupante de um cargo diretivo, uma liderança branca dificilmente vai optar pela perda de privilégios, dando oportunidades a outras pessoas brancas, com características semelhantes a si mesma.

Diante de tal cenário, organizações governamentais e do terceiro setor tem empreendido esforços para tornar a administração pública um espaço mais diverso e equânime. Com esse propósito, foram criados os programas de desenvolvimento de lideranças negras, que embora possuam objetivos específicos distintos, visam desenvolver competências de líderes/gestores negros, de modo a fortalecer a sua atuação, fazendo com que eles se empoderem e passem a ocupar cargos diretivos na administração pública. Nesse contexto, foi necessário trabalhar a conceituação de

gestão por competências, além de apresentar o papel que as lideranças assumem no contexto do setor público. Conclui-se que os dirigentes públicos têm a atuação baseada em um *ethos* próprio, representado pela interseção entre o político e o burocrata (De Bonis; Pacheco, 2015).

Para potencializar a atuação de gestores e lideranças negros nas organizações, o Movimento Pessoas à Frente, em parceria com a Mahin Consultoria Antirracista criou um Grupo de Trabalho de Equidade Étnico-Racial (GT). Dentre as finalidades da criação desse Grupo estão a discussão sobre o racismo estrutural no caso brasileiro e a reflexão conjunta sobre alternativas para mitigá-lo. Por meio dessa iniciativa, foi elaborado um material contendo recomendações para a promoção da equidade étnico-racial no setor público brasileiro, que foram agrupadas em três principais eixos: 1) Recomendações transversais; 2) Políticas de atração e seleção e 3) Políticas de desenvolvimento, permanência e desempenho.

Para analisar em que medida os programas de desenvolvimento de lideranças negras contribuem para a promoção da equidade étnico-racial em cargos diretivos do setor público, optou-se por atingir os seguintes objetivos específicos: a) descrever o que são os programas de desenvolvimento de lideranças negras; b) identificar e analisar, na percepção de egressos dos programas de lideranças negras, os principais desafios organizacionais no que tange ao acesso nas carreiras e cargos de maior prestígio; c) identificar e analisar, na percepção de egressos dos programas de lideranças negras, os principais pontos positivos e negativos dos programas, assim como os pontos a serem aprimorados para melhorar a experiência dos participantes; d) identificar e analisar a percepção de formuladores e implementadores de programas de desenvolvimento de lideranças negras quanto às potencialidades e desafios para implementar iniciativas que visem maior equidade étnico-racial nas instituições; e, por fim, e) Contribuir com o debate acerca do desenvolvimento de pessoas, com enfoque nas desigualdades étnico-raciais nas instituições, notadamente nos cargos de liderança.

No que se refere ao objetivo específico “a”, optou-se por descrever e analisar três diferentes programas: O Fiar/Enap, o PLN/EG e o Ubuntu/Vetor Brasil. Percebe-se que embora as três iniciativas tenham o objetivo de desenvolver gestores e lideranças negros e tornar o setor público um ambiente mais diverso e equitativo, cada um deles possui características próprias. Destaca-se que por contar com o apoio do MIR, o Fiar consegue se relacionar a mais recomendações propostas pelo GT, o

que demonstra a importância de os governos colocarem o debate da desigualdade étnico racial como ponto central da agenda. O Ubuntu se destaca por abordar competências relativas à gestão de pessoas no setor público, guardando forte relação com as recomendações do eixo 2) Políticas de atração e seleção.

Sobre o objetivo específico “b”, conclui-se que na percepção dos egressos entrevistados, os principais desafios para o acesso de pessoas negras a cargos diretivos se relacionam ao viés inconsciente do racismo (discriminação velada). De forma complementar, os(as) inscritos(as) no PLN/EG apontam o acesso desigual à educação e problematizam a cultura organizacional do setor público, que tende a não valorizar a inclusão e a diversidade.

Ao serem perguntados sobre os pontos positivos dos programas, os egressos citaram, notadamente, 1) a criação de redes de participantes, nas quais são compartilhadas oportunidades de trabalho e de estudos; e 2) o autodesenvolvimento, empoderamento e fortalecimento das lideranças, que, após concluírem o programa, se sentem mais confiantes para ocupar cargos de direção nas organizações públicas. Como desafios apresentados, tem-se a sobrecarga de tarefas e a dificuldade de conciliar a rotina de trabalho com as atividades do programa. No que tange aos pontos de melhoria, sugere-se principalmente a adoção de estratégias para engajar os líderes não negros a participarem de ações antirracistas.

Uma pergunta feita a todos os atores entrevistados e também aos respondentes do questionário, buscava analisar se as instituições em que atuam promovem o debate acerca da desigualdade étnico-racial em cargos diretivos. Do ponto de vista dos entrevistados, as organizações debatem aspectos mais genéricos relacionados à desigualdade étnico-racial, não adentrando na questão dos cargos de liderança. Do ponto de vista dos respondentes do questionário, 37,4% responderam que a organização “nunca” promove e 29,73% marcaram que “raramente” promove. Nesse ponto, é possível fazer menção a uma contribuição dos programas, qual seja, incitar o debate sobre a importância da equidade étnico racial em cargos de maior poder, destaque e prestígio.

Por meio das entrevistas com as formuladoras e implementadoras dos programas, percebe-se que um grande desafio é aliar dois temas tidos como dissonantes: a gestão por competências e o combate às desigualdades étnico-raciais. Entretanto, conclui-se a importância de racializar o debate das competências, ainda mais diante de um cenário de poucas produções científicas acerca da junção das duas

áreas. Outro ponto levantado pelas formuladoras foi a importância de ter em mente que erros poderão ser cometidos ao longo do processo, já que os programas de lideranças negras, além de recentes, são inovadores no cenário nacional. Além disso, percebe-se, atualmente, uma janela de oportunidades para implementar e institucionalizar as iniciativas antirracistas, devido, em grande medida, ao incentivo do Governo Federal (por meio do MIR), que tem demonstrado pleno interesse em combater as desigualdades raciais.

Para além da formação de redes entre os participantes, percebe-se, do ponto de vista das formuladoras, que a implementação dos programas representa um esforço de manter o debate da desigualdade étnico-racial em voga, o qual tem sido cada vez mais visto como urgente e necessário, desmistificando a ideia de que se trata apenas de uma pauta acessória. Finalmente, outra contribuição mencionada foi a formação de rede entre as organizações implementadoras, que conversam frequentemente entre si e trocam experiências e boas práticas.

Uma limitação do presente trabalho é a recente implementação dessas iniciativas antirracistas. Recomenda-se como um potencial material de pesquisa, a futura coleta de percepções de egressos dos três programas analisados, e, após algum tempo, sugere-se, ainda, a avaliação do desenho e do impacto destes.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.
- ALMEIDA, Silvio. **Racismo estrutural**. [Structural Racism]. São Paulo: Pólen, 2019. 264 p. ISBN 978-85-98349-75-6
- ALVES, Iara Cristina da Silva. Burocracia Representativa de Gênero no Governo Federal do Brasil. 2023. 195 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia, Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares Sobre Mulheres, Gênero e Feminismos, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/37815>. Acesso em: 20 ago. 2023.
- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 57, n. 4, p. p. 549-563, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v57i4.211. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>. Acesso em: 15 jun. 2023.
- BENTO, Cida. Pacto da Branquitude. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41-61, jan/fev. 2017.
- BRASIL. [Constituição (1988)] Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 nov. 2022.
- BRASIL. Gov.Br. Ministério da Promoção da Igualdade Racial (org.). Governo determina reserva de 30% de cargos de confiança para pessoas negras. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2023/03/governo-determina-reserva-de-30-de-cargos-de-confianca-para-pessoas-negras>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- 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, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acesso em: 14 jun. 2023.
- BRASIL. Lei nº 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, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível

em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 14 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de Junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Acesso em: 21 mai. 2023

CAPUANO, Ethel Airon. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 66, n. 3, p. 371-394, 2 set. 2015. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>.

DE BONIS, Daniel; PACHECO, Regina Silvia. **Nem político nem burocrata: o debate sobre o dirigente público**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO. **Manual de Inscrição - Programa Lideranças Negras na Gestão: um futuro diverso**. 2023.

FANON, Frantz. **Os condenados da terra**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

FERNANDES, Florestan. **O negro no mundo dos brancos**. 2.ed. São Paulo: Global. 2007.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Falando sobre racismo: Alguns apontamentos acerca das desigualdades raciais no Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://fjp.mg.gov.br/falando-sobre-racismo-alguns-apontamentos-acerca-das-desigualdades-raciais-no-brasil-no-7/>>. Acesso em 09 abr. de 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em: 15 de maio de 2023.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. 4. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MONTAGNER, Paula et al. **Diversidade e Capacitação em Escolas de Governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Enap, 2010. 112 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/517>. Acesso em: 10 abr. de 2023.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE; MAHIN CONSULTORIA ANTIRRACISTA. **Recomendações para a Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro**. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp->

content/uploads/2023/05/recomendacoes-equidade-racial.pdf. Acesso em: 05 jun. 2023.

MUNANGA, K. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia**. In: Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira [S.l.: s.n.], 2004.

OLIVEIRA, Kamila Pagel; BERNARDI, Mônica Moreira Esteves; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. **Escola de Governo da Fundação João Pinheiro: da graduação ao desenvolvimento de competências**. In: Escolas de governo: formação e capacitação de agentes públicos. 1. ed. São Paulo: Oficina Municipal: Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020.

OLIVEIRA, Kamila Pagel; BERNARDI, Mônica. Centralidade das Lideranças Públicas no Desenvolvimento de Capacidades Estatais. **Revista Campo de Públicas: Conexões e Experiências**, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 180-205, jun. 2023. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/items/4ac186ee-df86-44da-aceb-c778f2434ac8>. Acesso em: 05 out. 2023.

PINHEIRO, Luana. Capítulo 12 - Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do executivo federal entre 1999 e 2020. In: LOPEZ, Felix G.; CARDOSO JUNIOR, José Celso (org.). **Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2023. p. 371-405.

QUIJANO, A. ¡Qué tal raza!. **Revista del CESLA**, [S.l.], n. 1, nov. 2000, p. 192-200. ISSN2081-1160. Disponível em: <<http://www.revistadelcesla.com/index.php/revistadelcesla/article/view/379>> Acesso em: 27/11/2020.

SCHWARCZ, L. M. **Nem preto nem branco, muito pelo contrário: cor e raça na sociabilidade brasileira**. São Paulo: Claro Enigma, 2012, p. 34

SILVA, Tatiana Dias; LOPEZ, Felix. **Perfil racial do serviço civil ativo do Executivo federal (1999-2020)**. Nota Técnica Diest nº 49. Brasília: Ipea, 2021. Disponível em: http://www.exemplo.com.br/nota_tecnica123. Acesso em: 10 jun. 2023.

TARRAGÓ, Daniel; BRUGUÉ, Quim; CARDOSO Jr., José Celso. **A Administração Pública Deliberativa: inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público**. Texto para Discussão 2122. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Brasília: Rio de Janeiro: 2015.

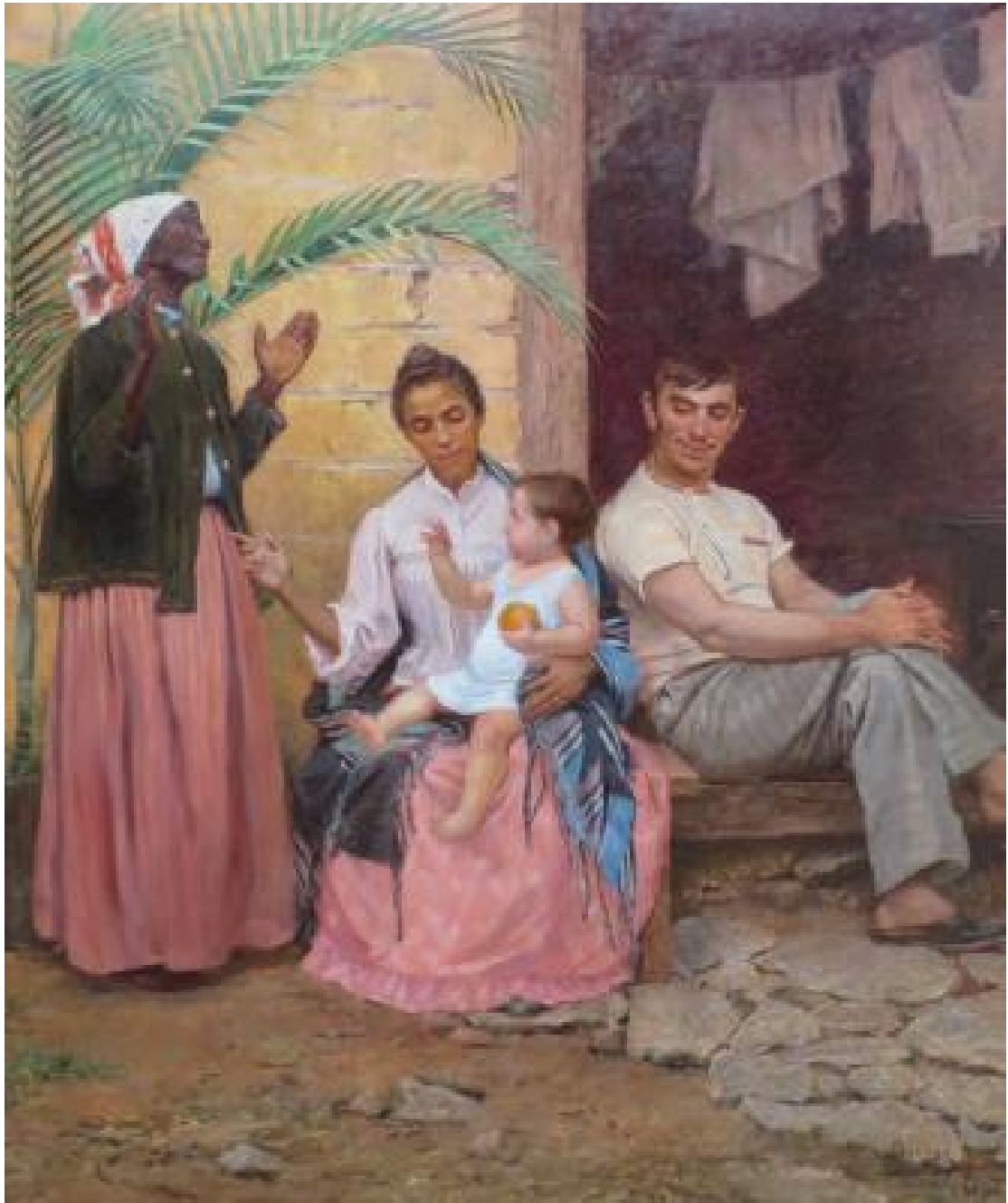
VETOR BRASIL. Ubuntu: Desenvolva Lideranças Negras e fomenta maior equidade racial no setor público. 2023. Disponível em: <https://www.vetorbrasil.org/service/ubuntu/>. Acesso em: 20 out. 2023.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia** (introdução e organização de Gerth e Mills). Rio de Janeiro: Zahar. 1971.

BLAKE, R.; MOUTON, J. **Leadership dilemmas-grid solutions**. Austin: Gulf Publishing Company. 1991.

ENAP. **Enap e MIR lançam programa para combater racismo e estimular liderança de pretos e pardos no setor público**. 2023. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/enap-e-mir-lancam-programa-para-combater-racismo-e-estimular-lideranca-de-pretos-e-pardos-no-setor-publico>. Acesso em: 26 out. 2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portaria Conjunta nº 254**, de 23 de junho de 2020. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020. Acesso em: 20 mai. 2023

ANEXO A - A REDENÇÃO DE CAM (1895)

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA - FORMULADORES E
IMPLEMENTADORES DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS
NEGRAS**

1. Sob o olhar da gestão de pessoas, qual a sua visão sobre o racismo nas organizações, como você percebe o fenômeno?
2. A instituição em que você atua promove o debate sobre desigualdade racial na ocupação de cargos diretivos, notadamente nos de liderança?
3. Na sua visão, em que medida os fatores institucionais e da estrutura social impactam o ingresso de pessoas negras a cargos diretivos nas organizações?
4. O que motivou a criação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças Negras em questão? Quais eram as expectativas, objetivos esperados e público-alvo do Programa?
5. Quais foram os desafios enfrentados no processo de desenho e implementação do Programa em questão?
6. Na sua concepção, os resultados pretendidos foram alcançados?
7. Como a coordenação do programa identifica e seleciona potenciais líderes negros para participar? Quais são os critérios de seleção? Como eles contribuem para a busca de maior equidade?
8. Quais são os principais conteúdos e estratégias metodológicas do programa? Como eles contribuem para a busca de maior equidade? (por exemplo, aulas teóricas, mentoria, networking, experiências práticas, etc.)
9. Na sua visão, os Programas de Desenvolvimento de Lideranças Negras atenuam, em alguma medida, os efeitos perversos do racismo nas instituições? E em que medida eles ajudam a promoção da equidade étnico-racial nos cargos de maior prestígio e remuneração?
10. Como a coordenação avalia a percepção e o desenvolvimento dos participantes no Programa? Existem métricas ou indicadores?
11. Como o programa se conecta com outras iniciativas ou organizações que também trabalham no desenvolvimento de lideranças negras ou na temática da desigualdade racial?
12. Como são abordadas as questões de sustentabilidade e continuidade do Programa de Desenvolvimento de Lideranças Negras a longo prazo?
13. Qual é a visão a longo prazo para os participantes do programa? Como se espera que impactem suas organizações, no que se refere à pauta da equidade étnico-racial?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA - EGRESSOS(AS) DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NEGRAS

1. Na sua visão, os Programas de Desenvolvimento de Lideranças Negras atenuam, em alguma medida, os efeitos perversos do racismo nas instituições? E em que medida eles ajudam a promoção da equidade étnico-racial nos cargos de maior prestígio e remuneração?
2. Em que medida o Programa contribuiu para sua atuação e desenvolvimento pessoal e profissional?
3. Na sua visão, existem fatores institucionais e da estrutura social que impedem ou dificultam o ingresso de pessoas negras a cargos diretivos nas organizações? Se sim, quais os principais fatores?
4. A instituição em que você atua promove o debate sobre desigualdade racial na ocupação de cargos diretivos, notadamente nos de liderança?
5. Você tem alguma sugestão ou recomendação para melhorar ou expandir o programa de desenvolvimento de lideranças negras no futuro?
6. Como você descreveria a sua experiência no programa de desenvolvimento de lideranças negras (pontos positivos e negativos)? Quais foram os aspectos mais significativos e impactantes para você? Quais foram os desafios ao longo do processo?
7. Quais habilidades e conhecimentos você adquiriu ou aprimorou durante o programa? De que maneira isso influenciou sua atuação na organização em que trabalha?
8. De que forma o programa abordou questões de equidade, inclusão e diversidade? Como isso influenciou sua perspectiva sobre esses temas?
9. Você participou de atividades de networking ou colaborações durante o programa? Isso teve algum impacto em suas conexões profissionais ou oportunidades futuras?
10. Você sente que o programa preparou você para lidar com desafios específicos que gestores(as) negros(as) podem enfrentar em suas carreiras?
11. Qual é a visão a longo prazo para os participantes do programa?
12. Como a gestão de pessoas pode contribuir para a perenidade e sustentabilidade de ações que promovam a equidade étnico-racial?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS INSCRITOS NO PLN/EG

07/11/2023, 22:17

(PESQUISA - CSAP/FJP) Perspectiva Individual - PLN

(PESQUISA - CSAP/FJP) Perspectiva Individual - PLN

Olá, candidato(a)!

Atualmente, existe na Escola de Governo (EG/FJP) a pesquisa intitulada "Um olhar sobre a desigualdade racial nos cargos públicos: contribuição para o aprimoramento do Programa de Lideranças Negras na Gestão (PLN)", com orientação da professora Kamila Pagel. Para que a pesquisa alcance os resultados pretendidos, sua resposta ao questionário a seguir é essencial.

Destaco que suas percepções também serão relevantes para o aprimoramento do próprio PLN. Contamos com seu apoio para construir um setor público cada vez mais diverso, tendo a igualdade racial como um objetivo a ser alcançado nos cargos e carreiras públicas!

O presente formulário é anônimo e demora cerca de 5 minutos para ser respondido.

Obrigada pela atenção e pela disponibilidade!

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Você percebe nos cargos de direção do setor público, principalmente nos de maior prestígio e remuneração, dificuldades para ingresso, permanência, promoção e progressão de pessoas negras (isto é, pretas e pardas)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sei opinar

07/11/2023, 22:17

(PESQUISA - CSAP/FJP) Perspectiva Individual - PLN

2. Como você percebe a presença de pessoas negras em cargos de direção na organização em que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito alta, os cargos de direção são ocupados majoritariamente por pessoas negras
- Alta, há muitas pessoas negras nos cargos de direção
- Mediana, há pessoas brancas e negras na mesma proporção
- Baixa, há poucas pessoas negras nos cargos de direção
- Muito baixa, os cargos de direção são ocupados majoritariamente por pessoas brancas
- Não sei opinar

3. Na sua opinião, quais os principais desafios para o ingresso, permanência, progressão e promoção de pessoas negras nos cargos de maior prestígio do setor público? *

Marque todas que se aplicam.

- Acesso desigual à educação e formação
- Atribuição de estereótipos negativos durante processos seletivos
- Cultura organizacional que não valoriza a inclusão e a diversidade
- Discriminação velada (viés inconsciente do racismo)
- Discriminação explícita (deliberada)
- Falta de representatividade nas organizações
- Falta de acesso a redes de profissionais
- Ferramentas subjetivas de avaliação de desempenho
- Não vejo nenhum desafio ou fator dificultador
- Outro: _____

07/11/2023, 22:17

(PESQUISA - CSAP/FJP) Perspectiva Individual - PLN

4. Caso julgue necessário, aponte algumas evidências práticas que justifiquem a sua resposta anterior.

5. Com que frequência a instituição em que você atua promove o debate sobre desigualdade racial na ocupação de cargos, notadamente nos de liderança? *

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
- Quase sempre
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Analise as seguintes alternativas:

6. Programas de desenvolvimento de lideranças negras contribuem para a promoção da equidade étnico-racial na ocupação de cargos e carreiras do setor público, na medida em que incitam o debate sobre desigualdades raciais e formas de enfrentá-la. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

07/11/2023, 22:17

(PESQUISA - CSAP/FJP) Perspectiva Individual - PLN

7. Existem fatores institucionais e da estrutura social que impedem ou dificultam o ingresso, a permanência, a progressão e a promoção de pessoas negras a cargos diretivos nas organizações. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários