

## **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

Kamila Pagel de Oliveira

Mônica Moreira Esteves Bernardi

### **Resumo**

O presente artigo propõe um estudo de caso múltiplo, sobre três programas de desenvolvimento de lideranças negras, a saber: programa “Formação de Iniciativas Antirracistas” (Fiar), da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 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 da Fundação João Pinheiro (EG); 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 primeira edição do PLN/EG. A percepção dos participantes dessa pesquisa aponta para duas principais contribuições: a formação de redes entre os participantes e 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.

Palavras-chave: Gestão pública. Gestão de pessoas. Desenvolvimento de competências. Equidade. Racismo.

### **Abstract**

The present article 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.

**Keywords:** Public management. Human resource management. Competency development. Equity. Racism.

## 1 INTRODUÇÃO

Na gestão pública contemporânea, a diversidade nas lideranças é fundamental para a efetividade das políticas públicas. Nesse sentido, uma burocracia representativa também deveria refletir a diversidade da sociedade. Não obstante, observa-se uma sub-representação de negros em cargos de liderança, o que revela uma das perspectivas do racismo estrutural brasileiro.

Este estudo se propõe a investigar se os programas de liderança negra contribuem para reduzir os efeitos prejudiciais do racismo no setor público. Duas hipóteses orientam a pesquisa: a) existem barreiras institucionais e sociais que limitam o acesso de negros aos cargos de liderança; b) os programas de lideranças negras podem contribuir para mitigar o racismo ao fomentar o debate sobre desigualdades raciais. Tais hipóteses foram consideradas durante a elaboração dos roteiros de entrevista e questionários aplicados no programa Lideranças Negras na Gestão (PLN), realizado pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (EG/FJP).

Compreender e entender as barreiras institucionais que restringem o acesso de pessoas negras aos cargos de liderança, e discutir sobre as desigualdades raciais que permeiam a gestão de pessoas na Administração Pública brasileira é fundamental para a promoção de um setor público mais diverso. O racismo sistêmico influencia negativamente as instituições, inclusive as públicas, favorecendo um grupo étnico em detrimento de outros. Portanto, é papel fundamental do Estado implementar práticas antirracistas com vistas a promover a equidade étnico-racial no funcionalismo público.

O acesso de negros aos cargos de liderança enfrenta desafios perceptíveis devido à cultura racista que tende a privilegiar pessoas brancas. Os programas de liderança negra são, portanto, uma das estratégias que podem contribuir para o combate ao racismo estrutural, bem como para impulsionar as carreiras dessas lideranças.

Vale ressaltar que tais programas representam uma iniciativa inovadora no cenário da Administração Pública brasileira, o que explica a carência de referências bibliográficas relevantes sobre a temática. Em vista disso, o presente artigo visa estimular o debate acadêmico e contribuir para a produção científica sobre o desenvolvimento de lideranças negras no Estado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de liderança é fluido e multifacetado, assumindo diferentes abordagens e significados dependendo do contexto de análise (Bergue, 2019, p. 29). No âmbito do setor

público, a liderança é compreendida como a capacidade de influenciar e gerenciar equipes legitimamente, orientando-as para alcançar objetivos institucionais (Bergue, 2019).

Conforme salienta Bergue (2019), ao pensar na definição de liderança no ambiente do serviço público, é necessário levar em consideração os aspectos políticos das organizações, que são vistas como arenas complexas de poder, onde os atores estão constantemente disputando espaços para alcançar objetivos individuais ou de grupos. Para Bergue (2019), as organizações não devem ser compreendidas apenas como estruturas materiais e humanas que são orientadas para atingir determinados fins, mas sim, como ambientes nos quais coexistem objetivos individuais e institucionais, refletindo muitas vezes interesses de grupos. Nesse contexto, é crucial considerar o papel estratégico das lideranças no contexto do setor público.

As lideranças públicas, enquanto gestoras de equipes, ocupam uma posição estratégica entre a alta liderança das organizações, a quem compete uma atuação política, e suas equipes, responsáveis por exercerem atribuições de natureza mais técnica, representando um elo entre esses dois aspectos (Oliveira; Bernardi, 2023). A dicotomia entre política e técnica deve ser mitigada para compreender as lideranças públicas contemporâneas (Bergue, 2019).

De Bonis e Pacheco (2010) destacam a necessidade de superar a polarização entre político e burocrata ao discutir as características inerentes aos dirigentes públicos. Eles argumentam que a atuação dos gestores públicos representa uma ruptura com esse dualismo, o que tem sido presente não apenas no funcionamento das organizações, mas também, na consciência da sociedade por muito tempo.

Segundo Moore (2002), a atuação do dirigente público se dá em três dimensões principais: estratégica, política e operacional. Enquanto o burocrata atua em um sistema racionalmente organizado, utilizando seu conhecimento técnico para cumprir regras, o dirigente público deve escolher, entre uma ampla gama de alternativas, aquela que maximizará os resultados organizacionais, utilizando eficientemente os recursos disponíveis, implicando também uma dimensão política em suas decisões.

Respaldados pelo consenso geral entre a comunidade de pesquisa acadêmica de que uma boa liderança no setor público resulta em melhor desempenho organizacional, eficiência e produtividade (Orazi; Turrini; Valotti, 2013; Van Wart, 2013; Fernandez; Cho; Perry, 2010; Park; Rainey, 2008), vários países investiram e continuam se dedicando fortemente à formação de um sistema de altos dirigentes públicos.

Nesse sentido, os programas de desenvolvimento de lideranças ganham espaço na Administração Pública brasileira. Entretanto, a ocupação de posições gerenciais e as oportunidades de participar de iniciativas de formação e desenvolvimento de lideranças ainda não refletem a diversidade étnico-racial da população brasileira. Nas próximas seções, serão apresentadas breves considerações sobre a desigualdade racial no Brasil e alguns dados que exemplificam a sub-representação de pessoas negras em posições de direção no setor público federal.

## **2.1 Breves considerações sobre a desigualdade racial no Brasil**

Durante o movimento iluminista do século XVII, o homem emergiu como o foco principal de estudo, sendo analisado em suas diversas facetas, inclusive em termos de suas diferenças entre grupos humanos. Essas categorizações, que consideravam características fenotípicas e culturais, contribuíram para a divisão entre povos, estabelecendo uma visão de superioridade dos colonizadores sobre os colonizados. Tal mentalidade colonialista resultou em um ciclo de expropriação e violência, no qual o poder e os recursos eram distribuídos de maneira desigual entre colonos e colonizados (Laplantine, 2012; Almeida, 2019).

No século XVIII, o racismo científico ganhou proeminência, com filósofos e estudiosos europeus promovendo a ideia de inferioridade racial, associando características físicas e culturais a animais para legitimar práticas discriminatórias. No Brasil, durante o Segundo Reinado, o preconceito racial era evidente, com tentativas de excluir a cultura negra e promover o embranquecimento populacional como solução para uma nação supostamente próspera (Almeida, 2019).

Autores como Nina Rodrigues fundamentaram suas teorias em estudos que associavam características físicas à predisposição ao comportamento criminoso, reforçando a visão de inferioridade racial. Globalmente, a primeira grande crise do capitalismo incentivou as potências colonizadoras a investir em um projeto neocolonial na África, perpetuando o discurso da inferioridade dos colonizados (Almeida, 2019).

No século XX, avanços científicos desacreditaram a concepção de raça como uma categoria biológica, levando à compreensão de raça como uma construção social. O racismo é, portanto, também uma construção social passível de ser desconstruída. Essa mudança de paradigma desafia as narrativas que justificavam a escravidão e a dominação, abrindo espaço para uma

análise mais profunda dos efeitos desses séculos de opressão na sociedade brasileira (Munanga, 2004; Schwarcz, 2012).

## 2.2 Compreendendo o racismo na prática: dados da sub-representação de negros em cargos diretivos do Poder Executivo federal e racismo institucional

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 Poder 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 dos principais problemas enfrentados para aprofundar o debate sobre lideranças negras é a escassez generalizada de dados sobre a equidade étnico-racial no funcionalismo público (Silva; Lopez, 2021).

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

Nível	Homens brancos	Mulheres brancas	Homens negros	Mulheres negras
DAS 1 e 2	62,9	35,4	10,8	5,7
DAS 3 e 4	58,5	37,6	12,9	5,5
DAS 5 e 6	64,2	32,3	10,9	5,1

Fonte: Ipea, 2022. 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, representam 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, no qual as condições de privilégio e de subalternidade existentes entre grupos raciais se reproduzem nas esferas política e 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 inexistência do debate sobre desigualdade racial nas organizações e da existência de regras e padrões que dificultam a ascensão de pessoas negras, 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 acepção, 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. Por esse motivo, surge a concepção de racismo estrutural, em que as práticas racistas são consideradas decorrentes 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, 2019, p. 33).

No entanto, dizer que o racismo decorre da estrutura não implica em 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 as 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 perpassa, portanto, pela necessidade da tomada de posturas e pela adoção de práticas antirracistas.

Embora o cenário seja de inúmeros desafios, alguns avanços são observados na luta antirracista, em grande medida, graças 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 12.711/2012 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 nº 12.990, que prevê, no art. 1º, a reserva de 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para candidatos negros, 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 haja 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; Silva, 2014, p. 3 *apud* Pinheiro, 2023, p. 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



de 30% dos cargos em comissão e funções de confiança por pessoas negras (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 tratar sobre a problemática do racismo e incentivar a implementação de medidas semelhantes a nível estadual e local.

### **2.3 Equidade étnico-racial no serviço público: uma agenda urgente**

Para além da perspectiva de ingresso no Estado e seus desafios e avanços, ao abordar a temática das lideranças negras do setor público, é imprescindível discorrer sobre a seara do desenvolvimento desses profissionais. 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 problematizarem 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 com enfoque em raça, neste caso, tem de 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). Entre 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 três tipos de recomendações, quais sejam: a) recomendações transversais; b) recomendações para políticas de atração e seleção; c) recomendações para políticas de desenvolvimento e desempenho. A Figura 1 traz o quadro contendo as recomendações sobre as políticas de desenvolvimento, permanência e desempenho, relacionadas ao objeto do presente artigo.

Figura 1: Políticas de desenvolvimento, permanência e desempenho

nº	Recomendação	Impacto	Complexidade
C.1	Criar 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	Criar 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	Criar 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	Criar 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.

O objeto do presente artigo versa sobre a análise de três programas de desenvolvimento de lideranças negras. Um dos esforços que será realizado, abordará a eventual relação dos objetivos dos programas ora analisados com as recomendações para a promoção da equidade étnico-racial no setor público.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada constitui um estudo de caso múltiplo, de natureza descritiva e exploratória, empregando abordagens qualitativas e quantitativas. Buscou-se avaliar a implementação de três programas distintos de desenvolvimento de lideranças negras, visando identificar seus desafios, suas áreas de melhoria e suas contribuições. O objetivo geral da pesquisa é analisar em que medida esses programas contribuem para promover a equidade étnico-racial em cargos de liderança no setor público.

No que se refere à pesquisa descritiva, buscou-se observar, descrever e analisar os programas de desenvolvimento de lideranças negras selecionados, a fim de compreender suas principais contribuições para mitigar as consequências do racismo nas instituições. Embora as teorias sobre raça e gestão do desenvolvimento de pessoas sejam bem estabelecidas, poucos estudos abordam esses dois temas em conjunto, o que demonstra a natureza exploratória do presente estudo.

Para compreender melhor a percepção dos participantes e dos egressos, foram analisados três programas diferentes: o programa "Lideranças Negras na Gestão: um futuro diverso" (PLN), da EG/FJP; o programa "Ubuntu", promovido pela Vetor Brasil; e o programa "Formação de Iniciativas Antirracistas (Fiar)", executado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Essa escolha baseou-se na proximidade entre as instituições implementadoras desses programas, que frequentemente interagem e compartilham experiências e boas práticas, facilitando assim o contato com os participantes. Além disso, os três programas têm como objetivo central fortalecer a atuação de gestores negros no setor público nacional, tanto a nível federal quanto a nível subnacional, apesar das variações nos objetivos específicos e no público-alvo. Vale ressaltar, que o PLN/EG tem previsão de ocorrer entre o período de novembro de 2023 a maio de 2024, entretanto, na data de conclusão desta pesquisa, o programa ainda não tinha sido totalmente implementado.

No presente trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que se baseia no estudo de materiais já elaborados, como livros e artigos científicos. Foram analisados o papel e as competências esperadas das lideranças na administração pública contemporânea, as desigualdades raciais no contexto brasileiro e a intencionalidade dos programas de desenvolvimento de lideranças negras diante da sub-representação de negros em cargos de liderança no setor público.

Adicionalmente, foi realizada uma pesquisa documental nos materiais produzidos pelas coordenações dos três programas analisados, a fim de identificar seus objetivos, público-alvo e estratégias metodológicas. Os documentos examinados incluem o *Manual de Inscrição do PLN/EG*, a Portaria Conjunta nº 254 da Enap e do Ministério da Economia, e as *homepages* dos programas Ubuntu e Fiar.

Também foi conduzido um estudo de campo, que se concentra em uma comunidade e é desenvolvido por meio da observação direta das atividades e entrevistas com pessoas

selecionadas (Gil, 2002, p. 53). Foi aplicado um questionário aos 90 inscritos no PLN/EG, a fim de coletar percepções sobre a presença de negros em cargos de liderança no setor público, os desafios enfrentados por eles, a frequência com que a equidade étnico-racial é discutida nas organizações, e a eficácia dos programas na mitigação do racismo institucional. A aplicação foi realizada via plataforma *Google Forms* durante o período de inscrições no programa, e obteve 74 respostas, representando uma alta taxa de retorno.

Para complementar a análise das respostas ao questionário, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas, envolvendo implementadores, egressos e mentores dos programas de lideranças negras. Essas entrevistas foram conduzidas com base em roteiros predefinidos, permitindo ao entrevistador fazer perguntas abertas e adicionar questões de esclarecimento conforme necessário. Os entrevistados foram contatados através de seus contatos pessoais e profissionais, e as entrevistas foram realizadas de forma anônima para garantir a transparência nas respostas. Logo, os três procedimentos técnicos adotados nesta pesquisa possibilitaram a coleta de dados e informações que serão analisados na seção seguinte.

#### **4 O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS PÚBLICAS SOB A ÓTICA DA DESIGUALDADE RACIAL**

O desenvolvimento de lideranças públicas sob a perspectiva da desigualdade racial é um tema central nesta análise. Iniciativas como o PLN, promovido pela Gerência de Formação Continuada e Executiva da EG/FJP, têm como objetivo fortalecer competências de gestores negros no setor público e previsão de vigência entre novembro de 2023 e maio de 2024. O programa se propõe a atrair gestores negros do setor público, com inscrições realizadas entre agosto e setembro de 2023, visando desenvolver habilidades de liderança e gestão para atuação estratégica e inovadora.

Outras iniciativas, como o programa Ubuntu, do Vetor Brasil, também buscam capacitar profissionais públicos negros e indígenas, com foco não apenas em habilidades gerenciais, mas ainda, em competências socioemocionais e formação de redes de gestores públicos comprometidos com a diversidade. O programa Líder+D segue uma abordagem semelhante, visando formar altos dirigentes públicos capazes de promover a equidade racial em suas organizações.

O governo federal, por meio da Enap e do Ministério da Igualdade Racial (MIR), lançou o programa Fiar para acelerar a liderança de pessoas negras na administração pública e promover

ações de combate ao racismo. O programa está alinhado com recomendações do GT, incluindo sensibilização e formação de lideranças públicas sobre a relevância estratégica de uma agenda antirracista, revisão de descrições de cargos e requisitos para reduzir o impacto do racismo na seleção, e criação de programas de aceleração de lideranças negras e indígenas.

O PLN e o Ubuntu também estão alinhados com as recomendações do GT, especialmente no que diz respeito à atração e seleção de candidatos negros e indígenas para posições de liderança, e ao desenvolvimento de programas de integração e aceleração de lideranças públicas negras e indígenas.

Quadro 1: Relação entre os programas de desenvolvimento de lideranças estudados e as recomendações do GT

Programa	Organizações Responsáveis	Recomendações do GT relacionadas
Formação de Iniciativas Antirracistas (Fiar)	Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e Ministério da Igualdade Racial (MIR)	<p><b>Recomendações transversais:</b>                      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><b>Políticas de atração e seleção:</b>                      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><b>Políticas de desenvolvimento, permanência e desempenho</b>                      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 étnico-racial em escolas de governo;                      C.6 - Criar uma rede de lideranças negras e Indígenas.</p>

<p>Programa Lideranças Negras na Gestão (PLN)</p>	<p>Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (EG/FJP)</p>	<p><b>Políticas de atração e seleção:</b>                      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>Políticas de desenvolvimento, permanência e desempenho:</b>                      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 étnico-racial em escolas de governo;                      C.6 - Criar uma rede de lideranças negras e indígenas.</p>
<p>Ubuntu</p>	<p>Vetor Brasil</p>	<p><b>Políticas de atração e seleção:</b>                      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.1.2 - Identificar, atrair e fortalecer candidatos negros e indígenas para posições de liderança, sistematizando o seu desempenho para aperfeiçoar as seleções;                      B.1.3 - Adotar práticas antirracistas no planejamento e na execução de processos seletivos para lideranças.</p> <p><b>Políticas de desenvolvimento, permanência e desempenho:</b>                      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.6 - Criar uma rede de lideranças negras e indígenas.</p>

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

Essas iniciativas refletem uma tentativa de implementar uma agenda antirracista no setor público, influenciando positivamente na promoção da equidade étnico-racial, especialmente com a reserva de cargos de liderança para negros no Poder Executivo federal, conforme estabelecido pelo Decreto nº 11.443/2023.

A análise do Quadro 1 revela que o Fiar está mais alinhado com as recomendações do GT em comparação com outros programas, abrangendo os três principais eixos: recomendações transversais; políticas de atração e seleção; e políticas de desenvolvimento, permanência e desempenho. Esse alinhamento pode ser atribuído em parte ao fato de o Fiar ser implementado pela Enap em colaboração com o MIR, o que confere à iniciativa uma capacidade significativa de influenciar políticas públicas em nível federal. Assim, a tentativa de introduzir uma agenda

antirracista por meio de políticas governamentais é vista como um impulsionador positivo para alcançar maior equidade étnico-racial. O Fiar está ligado à implementação do Decreto nº 11.443/2023, que reserva 30% dos cargos de liderança no Poder Executivo federal para negros, buscando garantir a efetiva aplicação dessa norma. Além disso, o programa Ubuntu está associado a várias recomendações no eixo de políticas de atração e seleção, devido ao seu foco no desenvolvimento de competências de gestão de recursos humanos.

#### **4.1 Percepções sobre o racismo nas instituições**

Esta subseção explora como temática principal a percepção das pessoas entrevistadas e inscritas no PLN/EG 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.

Os entrevistados concordam sobre a urgência de debater a desigualdade étnico-racial nas organizações. A entrevistada A observou a normalização da ausência de pessoas negras em cargos de liderança como um indicativo de racismo institucional, corroborando o argumento de Almeida (2019) de que, em contextos de liderança, grupos raciais tendem a privilegiar pessoas brancas.

A entrevistada A também enfatizou o racismo inconsciente e velado nas instituições, conforme o conceito de racismo institucional de Almeida (2019). No mesmo sentido, a entrevistada D associou as instituições à sociedade racista. Ela ressaltou que a história colonial e a escravidão contribuíram para a naturalização do racismo, e que não abordar essa desigualdade é compactuar com uma estrutura racista.

A ocupação de cargos de liderança predominantemente por pessoas brancas, associada às dificuldades apontadas pelos inscritos no PLN/EG em serem vistos como líderes, bem como a premissa da incompetência atribuída às pessoas negras pelas pessoas brancas, reforça que as organizações são arenas de poder e não apenas estruturas materiais (Bergue, 2019), e que instituições refletem as visões e os valores daqueles em posições de poder, reforçando privilégios através de um "pacto narcísico" (Bento, 2022).

Trazendo uma perspectiva mais otimista, a entrevistada C destacou que a gestão de pessoas tem evoluído para incluir estratégias organizacionais focadas no bem-estar e dignidade dos trabalhadores, considerando questões sociais como o racismo (Longo, 2007; Amaral, 2015).

Não obstante, a entrevistada B destacou que o racismo começou a ser debatido recentemente no setor público, ainda influenciado pelo mito da democracia racial.

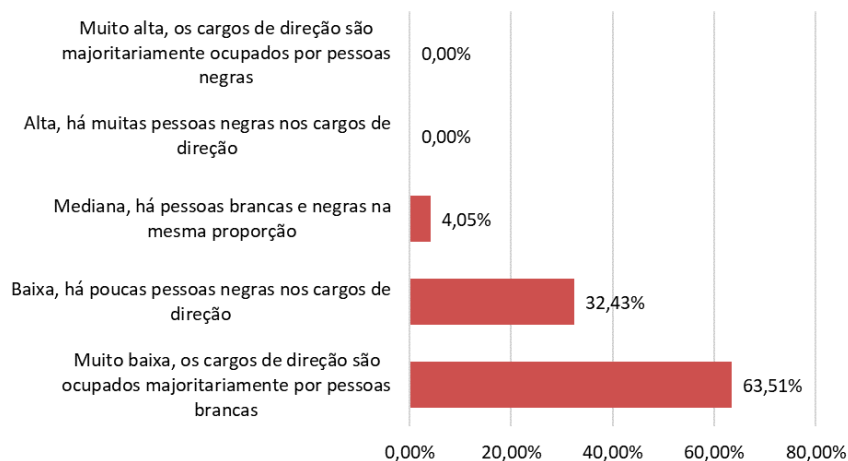
A subseção seguinte abordará a análise das percepções sobre a desigualdade entre brancos e negros em posições de comando, com ênfase no setor público.

#### 4.2 Percepções sobre a desigualdade étnico-racial nos cargos diretivos

As percepções sobre desigualdade étnico-racial nos cargos diretivos são cruciais para entender o racismo institucional e avaliar iniciativas antirracistas. Ao questionar os inscritos no PLN/EG sobre as dificuldades de ingresso de negros em cargos de direção no setor público, 94,6% afirmaram existir tais dificuldades, enquanto apenas 5% não percebem esse problema. Também relataram ser evidente a menor presença de pessoas negras, especialmente mulheres, em cargos diretivos no setor público.

Ao investigar a percepção sobre a presença de negros em cargos de direção nas próprias organizações dos respondentes, observou-se que 63,5% dos respondentes consideram essa presença muito baixa e 32,4% consideram baixa. Apenas 4,1% acreditam na paridade entre negros e brancos nos cargos de direção.

Gráfico 1: 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.

A análise das percepções dos inscritos no PLN/EG revela que 98,7% dos respondentes concordam que existem fatores institucionais e estruturais que dificultam o acesso de negros aos cargos de liderança. Um ciclo vicioso de racismo institucional e estrutural é evidente, dificultando tanto o acesso quanto a permanência de negros em cargos de liderança.



Os principais fatores que dificultam o ingresso de negros em cargos de prestígio incluem discriminação velada, acesso desigual à educação e formação, e uma cultura organizacional que não valoriza a inclusão e diversidade. A discriminação velada foi o fator mais votado pelos respondentes, seguido pelo acesso desigual à educação, que influencia diretamente a entrada em cargos efetivos e, conseqüentemente, em cargos de direção. A formação e o grau de escolaridade dos nomeados tendem a privilegiar pessoas brancas.

Gráfico 2: 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 cultura organizacional é um fator crítico que não valoriza a inclusão e a diversidade, evidenciado pela ausência de debates sobre desigualdade racial em muitas organizações. Mesmo onde o debate ocorre, mudanças estruturais ainda são necessárias para efetivar a inclusão.

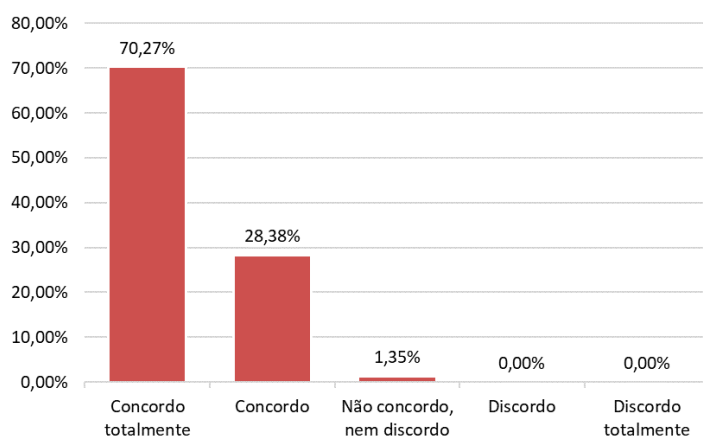
O estudo corrobora, ainda, com a necessidade de iniciativas antirracistas, como programas de desenvolvimento de lideranças negras, especialmente no setor público. Esses programas são essenciais para combater a marginalização e promover a ascensão de negros em posições de liderança, alinhando-se com estratégias governamentais e políticas públicas que busquem uma gestão mais equânime e representativa da realidade brasileira.

#### **4.3 Programas de lideranças negras no limiar do debate: relação entre desigualdade racial em cargos diretivos e o desenvolvimento de pessoas**

O Gráfico 3 sustenta uma das hipóteses norteadoras deste trabalho, referente ao potencial dos programas de desenvolvimento para promover a ascensão profissional de pessoas negras,

gerando organizações mais equitativas em seus espaços de decisão e de poder. Quase a totalidade dos respondentes (98,7%) concorda que os 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, sendo que nenhum deles manifestou discordância.

Gráfico 3: 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 desigualdade racial e formas de enfrentá-la.



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

Entretanto, ainda que a percepção dos inscritos seja extremamente relevante, a maior parte desta subseção 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 completamente implementado.

#### 4.4 Percepções dos implementadores

Antes de analisar as percepções dos implementadores, convém frisar que os programas de desenvolvimento de lideranças negras não podem ser entendidos como uma coisa só. Esse esclarecimento é necessário, pois diferentes iniciativas são implementadas no Brasil pelas organizações da sociedade civil, pela iniciativa privada e pelo setor público em diferentes entes federativos. Embora todas visem a promoção da equidade étnico-racial nos cargos de maior destaque, possuem objetivos, metodologias e pontos de atuação distintos.

Os entrevistados citaram a necessidade de combate ao racismo, trazer a pauta para debate e a percepção de espaços decisórios majoritariamente embranquecidos como motivações para a criação dos programas. A motivação da Enap inclui a promoção da equidade étnico-racial como

prioridade do governo federal, representando oportunidades para implementar iniciativas antirracistas.

No caso do PLN, a entrevistada C falou sobre a intencionalidade de adicionar a pauta da diversidade nos programas de desenvolvimento de pessoas, criando um ambiente favorável para implementação e aproveitando a "janela de oportunidade" para abordar a desigualdade racial. A entrevistada F enfatizou o fortalecimento da rede de lideranças negras no setor público, abordando conceitos-chave sobre desigualdade racial e desenvolvendo competências de gestão.

Segundo os entrevistados, os programas contribuem para o debate e desmistificação da igualdade racial, promovendo um ambiente de discussão sobre discriminações raciais. Eles também encorajam pessoas negras a se verem como protagonistas em suas organizações. Depoimentos de egressos mostram o potencial de mudança, como no caso de uma mulher negra quilombola que decidiu se candidatar a prefeita após o curso.

Os programas têm um potencial disseminador, inspirando outras iniciativas semelhantes e promovendo a troca de conhecimento entre instituições. As implementadoras entrevistadas destacaram a importância de tornar as iniciativas antirracistas perenes, institucionalizando o debate e fortalecendo a sustentabilidade das ações.

Entre os desafios enfrentados, os respondentes destacaram a falta de dados sobre lideranças negras no setor público, a necessidade de atrair participantes das regiões Norte e Nordeste e a inovação na promoção da equidade étnico-racial. A ausência de dados é frequentemente usada para justificar a não implementação de iniciativas antirracistas. Estratégias para atrair pessoas negras dessas regiões são importantes, pois eventos de formação são geralmente realizados no Sul e Sudeste.

As organizações implementadoras enfrentam o desafio de conciliar conceitos de gestão de recursos humanos com o debate étnico-racial. A formação de redes entre instituições permite a troca de experiências e boas práticas, aprimorando gradativamente os programas.

#### **4.5 Percepções dos participantes**

Preliminarmente, vale destacar que os programas de desenvolvimento de lideranças negras, ora estudados, representam iniciativas de diferentes organizações da sociedade civil, do setor privado e do setor público, e visam a promoção da equidade étnico-racial nos cargos de destaque, mas possuem objetivos e metodologias distintas.

A primeira questão analisada buscava identificar motivações, público-alvo, expectativas e objetivos dos programas. A entrevistada F, do terceiro setor, mencionou que o Ubuntu surgiu da percepção de desigualdade racial nos cargos de liderança. A organização onde opera visa atuar no letramento racial e na sensibilização de lideranças não negras. Os entrevistados destacaram a necessidade de combate ao racismo e a presença de espaços decisórios majoritariamente brancos como motivações.

A Enap, por exemplo, vê na promoção da equidade étnico-racial uma prioridade do governo federal, com apoio do MIR. O PLN/EG busca incorporar a pauta da diversidade nos programas de desenvolvimento de pessoas, criando um ambiente favorável à implementação de ações antirracistas. O Ubuntu se destaca pelo "atendimento racializado", oferecendo escuta ativa e suporte psicológico aos participantes.

Os programas não visam apenas a ascensão de pessoas negras a cargos diretivos, mas também, fornecem ferramentas para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, fortalecendo a rede de lideranças negras no setor público e discutindo temas como desigualdade racial e gestão. Depoimentos de egressos, como de uma mulher negra quilombola que se candidatou a prefeita após o curso, mostram o potencial de mudança.

Entre as opiniões dos participantes, o egresso E acredita que os programas ajudam a atenuar o racismo, mas precisam ser combinados com ações afirmativas governamentais. Ele destaca o letramento racial e o suporte psicológico como principais contribuições do Ubuntu. A entrevistada G elogia a qualidade dos materiais e o ambiente de acolhimento, mas destaca a necessidade de envolver gestores não negros no debate sobre racismo.

Os egressos percebem mudanças em seu cotidiano e implementam conhecimentos adquiridos durante os programas em suas organizações.

Os desafios apontados incluem a dificuldade de conciliar as atividades do programa com o trabalho e a necessidade de criar indicadores de monitoramento e mensuração de impacto para institucionalizar iniciativas antirracistas. Além disso, é importante que os programas ofereçam abertura para pessoas que ainda não ocupam cargos de liderança, mas pretendem ocupar.

Por fim, a visão a longo prazo destaca a importância dos egressos compartilharem os ensinamentos adquiridos, possibilitando um impacto gradual na estrutura organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aborda a questão da sub-representação de pessoas negras em cargos diretivos do setor público brasileiro, apesar de representarem cerca de 56% da população. Dados do Poder Executivo federal revelam uma correlação entre remuneração e prestígio dos cargos e a presença de negros, sendo maior nos níveis subnacionais, onde os salários são mais baixos. Esse cenário é atribuído ao legado colonial marcado pela escravidão, ainda presente na discriminação racial. O racismo é considerado parte intrínseca da sociedade, refletido nas organizações públicas, que reproduzem o "pacto narcísico da branquitude", privilegiando líderes brancos. A ausência de diversidade compromete a eficácia das políticas públicas, pois os interesses dos grupos não são equitativamente representados.

Para tanto, algumas organizações têm implementado programas de desenvolvimento de lideranças negras, visando capacitar gestores para ocuparem cargos diretivos. Esses programas enfatizam competências de gestão e liderança, reconhecendo a complexidade das organizações públicas, onde políticos e burocratas interagem. Uma limitação do presente estudo é a recente implementação dessas iniciativas, sugerindo a necessidade de futuras pesquisas para avaliar seu impacto a longo prazo.

A análise dos programas de desenvolvimento de lideranças negras, ora realizada na presente pesquisa, revela suas características distintas e a importância de priorizar a equidade racial na agenda governamental. Os principais desafios enfrentados pelos participantes incluem o viés inconsciente do racismo, desigualdades educacionais e uma cultura organizacional que não valoriza a diversidade. Os benefícios incluem redes de apoio e o fortalecimento pessoal, mas há desafios como sobrecarga de trabalho e falta de engajamento de líderes não negros em ações antirracistas.

As organizações públicas enfrentam dificuldades em promover o debate sobre a desigualdade étnico-racial em cargos diretivos, mas os programas têm incentivado essa discussão. Os formuladores destacam o desafio de conciliar a gestão por competências com o combate às desigualdades raciais, e reconhecem a importância de considerar erros como parte do processo. O apoio do governo federal tem impulsionado iniciativas antirracistas, tornando o debate sobre equidade racial mais urgente e necessário.

Além disso, os programas representam um esforço contínuo para manter o debate sobre desigualdade étnico-racial em destaque, desmistificando a ideia de que é uma pauta secundária.

A formação de redes entre participantes e organizações implementadoras tem sido fundamental para troca de experiências e boas práticas.

## 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, v. 41, p. 67-86, 2007. Edição especial comemorativa. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 jun. 2024.
- ALMEIDA, Silvio. [Structural Racism]. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019. 264 p.
- ALVES, Iara Cristina da Silva. **Burocracia representativa de gênero no governo federal do Brasil**. 2023. 195 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/37815>. Acesso em: 20 ago. 2023.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2014. 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.
- BLAKE, Robert Rogers; MACCANSE, Anne Adms. **Leadership dilemmas-grid solutions**. Austin: Gulf Publishing Company, 1991.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 21 nov. 2022.
- BRASIL. Congresso Nacional. **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, 2012. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20ingresso%20nas,Art](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20ingresso%20nas,Art). Acesso em: 14 jun. 2023.
- BRASIL. Congresso Nacional. **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, 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm). Acesso em: 21 maio 2023.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Portaria Conjunta nº 254, de 23 de junho de 2020**. Brasília, DF, 2020. Acesso em: 20 maio 2023.
- BRASIL. Presidência da República. **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,

2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm). Acesso em: 14 jun. 2023.

CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2 set. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>. Acesso em: 28 jun. 2024.

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**. São Paulo: Atlas, 2008.

ENAP e MIR lançam programa para combater racismo e estimular liderança de pretos e pardos no setor público. Brasília, DF, 4 maio 2023. Artigo publicado no *site* Enap. 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.

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. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. **Manual de inscrição: Programa Lideranças Negras na Gestão: um futuro diverso**. Belo Horizonte: FJP, 2023.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Falando sobre racismo: alguns apontamentos acerca das desigualdades raciais no Brasil**. Belo Horizonte: FJP, 2020. Disponível em: <https://fjp.mg.gov.br/falando-sobre-racismo-alguns-apontamentos-acerca-das-desigualdades-raciais-no-brasil-no-7/>. Acesso em: 9 abr. 2023.

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

GOVERNO determina reserva de 30% de cargos de confiança para pessoas negras. Brasília, DF, 21 mar. 2023. Artigo publicado no *site* Gov.br. 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.

INSTITUTO PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas do Estado Brasileiro**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>. Acesso em: 28 jun. 2024.

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. 2023.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE; MAHIN CONSULTORIA ANTIRRACISTA. **Recomendações para a promoção de equidade étnico-racial no serviço público brasileiro**. [S.l.: s.n.], 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/05/recomendacoes-equidade-racial.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2023.



MUNANGA, Kabengele. Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. *In*: BRANDÃO, André Augusto P. **Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira**. Niterói: EDUFF, 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*: COELHO, Fernando de Souza *et al.* (org.). **Escolas de governo: formação e capacitação de agentes públicos**. São Paulo: Oficina Municipal: Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020. p. 277-300.

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: 5 out. 2023.

PINHEIRO, Luana. 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: IPEA, 2023. p. 371-405.

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

SCHWARCZ, Lilia Moritz. **Nem preto nem branco, muito pelo contrário: cor e raça na sociabilidade brasileira**. São Paulo: Claro Enigma, 2012.

SILVA, Tatiana Dias; LOPEZ, Felix. **Perfil racial do serviço civil ativo do executivo federal (1999-2020)**. Brasília: IPEA, 2021. (Nota técnica Diest, n. 49). Disponível em: [http://www.exemplo.com.br/nota\\_tecnica123](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**. Brasília: IPEA, 2015. (Texto para discussão, n. 2122).

UBUNTU: desenvolva lideranças negras e fomenta maior equidade racial no setor público. [S.l.: s.n.], 2023. Artigo publicado no *site* Vetor Brasil. Disponível em: <https://www.vetorbrasil.org/service/ubuntu/>. Acesso em: 20 out. 2023.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.