

A SUB-REPRESENTAÇÃO DE RAÇA NA ALTA GESTÃO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

Grupo 4 – LideraGov 4.0

Recorte de Raça nos Cargos de Liderança do Poder Executivo Federal:
Porque é necessário aumentar a quantidade de pessoas negras em cargos de chefia no serviço público federal?

Contexto de sub-representatividade

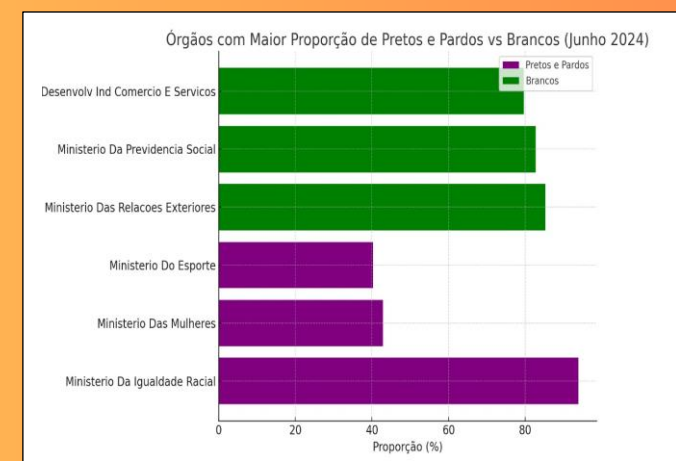
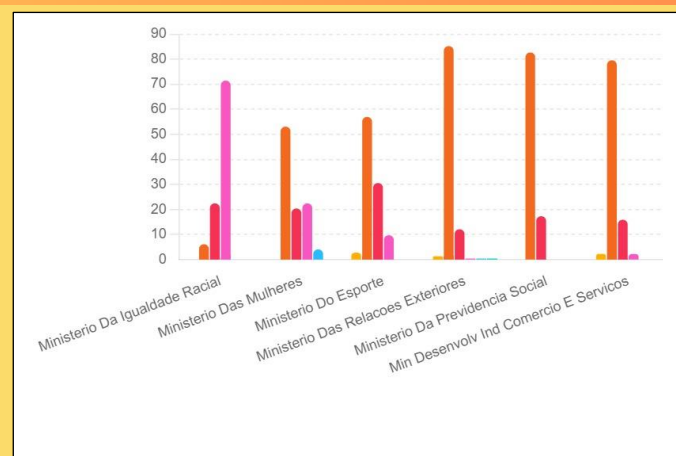
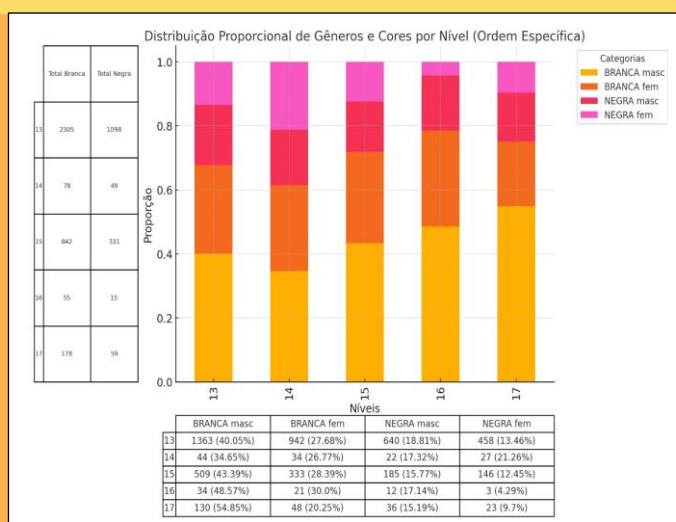
- Composição de pessoas negras na sociedade: 55%
- Composição de pessoas negras no serviço público federal: 39,9%
- Pessoas negras em cargos de alta direção (níveis 13 a 17): 31,6%

Histórico e Situação Atual

• As primeiras legislações relativas a ações afirmativas orientadas para a ampliação do acesso de pessoas negras no setor público brasileiros tem como referência o Programa Nacional de Ações Afirmativas, regulamentado pelo Decreto nº 4.228, de 13 de maio de 2002 (BRASIL, 2023a).

• A reserva de vagas para negros entre os ingressantes estabelecida pela Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014 (BRASIL, 2014), Lei de Cotas, constituiu um passo importante para elevar o acesso desse segmento da sociedade às carreiras públicas federais mais bem remuneradas, onde pessoas negras têm baixa representação.

• A publicação do Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023 (BRASIL, 2023b), ao estabelecer que 30% (trinta por cento) dos cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal deverão ser preenchidos por pessoas negras até dezembro de 2025, traz uma ferramenta capaz de reorientar os processos de seleção de dirigentes no serviço público.





Causas do Problema

A sub-representação de raça na alta gestão do Executivo Federal tem a mesma origem e fundamentações históricas, sociológicas, ideológicas e, principalmente, econômicas que foram responsáveis pelo maior processo de escravização, tráfico e comércio de seres humanos já efetivado em todos os tempos no planeta (BEST, 2004).

Tal sub-representação racial é um problema persistente e multifacetado, que reflete um cenário mais amplo de desigualdade racial que permeia a sociedade brasileira e que se manifesta de forma aguda nas estruturas de poder. Apesar dos avanços legislativos e das políticas públicas voltadas para a inclusão racial, as barreiras à ascensão de negros a posições de liderança permanecem. É imperativo explorar as dificuldades enfrentadas pelas organizações para alterar esse contexto, analisando fatores estruturais, culturais e institucionais que perpetuam a sub-representação racial na alta gestão, dentre os quais os citados a seguir:

- Racismo Estrutural e Institucional;
- Barreiras culturais e resistência à mudança nas instituições;
- Falta de compromisso institucional com a diversidade e inclusão;
- Processos de recrutamento e promoção desalinhados com a pluralidade no serviço público;
- Valorização insuficiente de lideranças negras e diversas nos diferentes espaços de poder.

Visão de Futuro

A Visão de Futuro delineada busca alcançar um cenário em que a sub-representação racial na alta gestão do Poder Executivo Federal seja superada, refletindo a diversidade racial do Brasil nas posições de liderança. Para tanto, é imprescindível a implementação de políticas de inclusão racial que assegurem oportunidades equitativas, para que indivíduos de todas as raças possam ascender a cargos de liderança, contribuindo para uma administração pública que seja mais representativa e sensível às demandas da sociedade. O horizonte almejado para 2027 é o de uma administração pública federal comprometida com a equidade racial, onde lideranças pretas e pardas participem ativamente na elaboração e execução de políticas públicas que atendam, de maneira inclusiva, às necessidades de todas as comunidades.

Para concretizar essa visão, ressalta-se a importância de construir ambientes de trabalho inclusivos, nos quais a diversidade racial seja não apenas respeitada, mas também promovida. Isso envolve a adoção de treinamentos contínuos em antirracismo, o desenvolvimento de programas de capacitação e mentoria, voltados para servidores pretos e pardos, e a criação de mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação das iniciativas de inclusão racial. Além disso, o fortalecimento de parcerias estratégicas com organizações da sociedade civil e a cooperação internacional são considerados elementos fundamentais para potencializar a capacidade do governo federal em promover uma gestão pública mais inclusiva e representativa.

Iniciativas que dialogam com a solução

Diversas iniciativas têm sido propostas e implementadas nos últimos anos, com o objetivo de promover a diversidade e a inclusão nas esferas de liderança do governo. Algumas das principais iniciativas existentes, que dialogam com a solução do problema, serão listadas a seguir:

- Legislação de ações afirmativas, como a Lei nº 12.990, de 2014, e o Decreto nº 11.443, de 2023, que são importantes para o avanço da luta pela igualdade racial no país.
- Capacitação e desenvolvimento de lideranças negras, na busca por ampliar a representação em cargos de alta gestão, a exemplo do Programa de Formação de Líderes Negros, criado pelo Ministério da Gestão e Inovação, em 2022.
- Transparência nas ações como um fator essencial para identificar e corrigir disparidades, no qual pode ser citado o Relatório Nacional de Diversidade e Inclusão, lançado pelo governo federal em 2023.
- Revisão e reformulação de processos de seleção e promoção, fundamentais para garantir que sejam equitativos e livres de viés racial, no qual cabe citar uma comissão para revisar os processos de recrutamento e promoção na administração pública federal, instituída no ano de 2023, que tem como objetivo identificar e corrigir práticas que possam perpetuar a subrepresentação racial.
- Parcerias com organizações da sociedade civil e instituições de pesquisa, essenciais para desenvolver e implementar estratégias eficazes, como a colaboração entre o governo federal e a ONG Instituto Racial, que resultou em várias iniciativas de sensibilização e capacitação focadas em aumentar a diversidade racial nas posições de liderança pública.

Considerações e Recomendações

A sub-representação de raça na alta gestão dos órgãos do poder executivo federal é um desafio complexo que exige uma abordagem multifacetada.

Para avançar na construção de uma administração pública federal verdadeiramente representativa e inclusiva, propõe-se a adoção de metas progressivas de inclusão racial, alinhadas aos princípios estabelecidos na Visão de Futuro. Estas metas devem ser acompanhadas de um compromisso firme com a implementação de políticas de ação afirmativa, incluindo a ampliação dos programas de desenvolvimento e mentoria para servidores negros e pardos, a reformulação dos processos de recrutamento e promoção para garantir equidade, e a criação de mecanismos robustos de monitoramento e avaliação.

Além disso, é imprescindível o fortalecimento das parcerias entre o governo, a sociedade civil e instituições internacionais, visando não apenas a inclusão quantitativa, mas também a qualitativa, assegurando que as lideranças negras possam participar ativamente das esferas decisórias mais altas, contribuindo para uma gestão pública mais justa, eficiente e representativa da diversidade brasileira.

Referências Bibliográficas

BEST, S. On Failing to Make the Past Present. **Modern Language Quarterly**, v. 73, n. 3, p. 453–474, 1 jan. 2012.

BRASIL. Decreto nº 4.228, de 13 de maio de 2002. Institui, no âmbito da Administração Pública Federal, o Programa Nacional de Ações Afirmativas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 maio 2002.

_____. Lei nº 12.990, de 09 de junho de 2014. Dispõe sobre Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jun. 2014.

_____. Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023. Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 mar. 2023a.





Escola Nacional de Administração Pública

A SUB-REPRESENTAÇÃO DE RAÇA NA ALTA GESTÃO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

Brasil

2024

DANIEL CÉSAR NUNES CARDOSO
ELIANE DE ABREU PIMENTA GUIMARÃES
GEDIR SILVA DE SOUZA
GUILHERME ALVES DA SILVA NETO
RAFAEL HENRIQUE SERAFIM DIAS
RAFAEL RODRIGUES DA SILVA

**A SUB-REPRESENTAÇÃO DE RAÇA NA ALTA GESTÃO DO
EXECUTIVO FEDERAL**

Plano Estratégico apresentado à
Escola Nacional da Administração
Pública como parte dos requisitos
para obtenção do certificado de
participação no programa
LideraGOV.

Brasil
2024

RESUMO EXECUTIVO

O plano estratégico tem como Visão de Futuro alcançar um cenário em que a sub-representação racial na alta gestão do Poder Executivo Federal seja superada, refletindo a diversidade racial do Brasil nas posições de liderança. Para tanto, é imprescindível a implementação de políticas de inclusão racial que assegurem oportunidades equitativas, para que indivíduos de todas as raças possam ascender a cargos de liderança, contribuindo para uma administração pública que seja mais representativa e sensível às demandas da sociedade. O horizonte almejado para 2027 é o de uma Administração Pública Federal comprometida com a equidade racial, onde lideranças pretas e pardas participem ativamente na elaboração e execução de políticas públicas que atendam, de maneira inclusiva, às necessidades de todas as comunidades.

Para concretizar essa visão, o plano ressalta a importância de construir ambientes de trabalho inclusivos, nos quais a diversidade racial seja não apenas respeitada, mas também promovida. Isso envolve a adoção de treinamentos contínuos em antirracismo, o desenvolvimento de programas de capacitação e mentoria, voltados para servidores pretos e pardos, e a criação de mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação das iniciativas de inclusão racial. Além disso, o fortalecimento de parcerias estratégicas com organizações da sociedade civil e a cooperação internacional são considerados elementos fundamentais para potencializar a capacidade do governo federal em promover uma gestão pública mais inclusiva e representativa.

O Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023, que dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal, estabeleceu um percentual mínimo de trinta por cento para os Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FCE) de níveis de 1 a 12 e de 13 a 17. No entanto, a solução do problema da sub-representação de raça no poder Executivo Federal vai muito além dos servidores negros que atuam nessa esfera de poder, envolvendo uma multiplicidade de atores. Inicia com a atuação do Governo Federal e, conseqüentemente, das

autoridades públicas investidas de autoridade política, passando pelos demais esferas de poder (Legislativo e Judiciário), servidores que atuam nos órgãos, instituições de ensino e pesquisa, até chegar à sociedade civil propriamente dita.

A sub-representação racial na alta gestão dos órgãos do Poder Executivo Federal reflete um problema estrutural de desigualdade racial presente na sociedade brasileira. Apesar dos avanços legislativos e das políticas públicas voltadas para a inclusão, as barreiras ao avanço de negros a posições de liderança persistem. Esses obstáculos estão enraizados no racismo estrutural e institucional, que se manifesta através de normas e práticas que favorecem grupos brancos. Processos de recrutamento e promoção que utilizam critérios subjetivos e uma cultura organizacional homogênea contribuem para a exclusão de candidatos negros, perpetuando a desigualdade.

Para reverter esse cenário, é necessário um compromisso institucional genuíno com a diversidade e inclusão, implementando políticas de recrutamento e promoção equitativas e transparentes. A mudança cultural também é essencial, promovendo programas de sensibilização para combater preconceitos inconscientes e criar um ambiente de trabalho que valorize a diversidade racial. A presença de líderes negros na alta gestão é fundamental para inspirar mudanças organizacionais, desafiando normas discriminatórias e promovendo uma cultura inclusiva, que reconheça a diversidade como uma vantagem competitiva para a inovação e eficácia das organizações.

INTRODUÇÃO

O provimento dos cargos de direção no âmbito da Administração Pública brasileira apresenta expressiva sub-representação de raça. O quadro se torna significativamente mais agudo quando consideradas (i) a hierarquia dos cargos em questão e (ii) a interseccionalidade das categorias raça e gênero (p.ex. mulheres/negras); estabelecendo-se, assim, um rígido perfil não só para os quadros de direção do Estado brasileiro, mas, sobretudo, para a formulação e o direcionamento das políticas públicas produzidas pelo Estado (Pinheiro, 2023).

Se, por um lado, a composição da população brasileira registrou 55,5% de pessoas negras (pretas ou pardas) para o ano de 2022, conforme resultado do Censo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), por outro, a ocupação dos cargos de direção por pessoas negras, no âmbito do serviço público federal, registrou percentual abaixo dos 36% para o ano de 2023 (MGI, 2024), reduzindo-se para 24,7%, quando a referência foi cargos da alta gestão da Administração Pública Federal.

Para o intersecto mulheres e negras, o percentual de ocupação dos cargos e funções de direção no serviço público federal encontra-se em percentual ainda menor, qual seja, 14,7%, conforme registrado para o ano de 2023 (BRASIL, 2024).

Muitas outras desigualdades associadas à raça e a suas interseccionalidades de gênero dificultam sobremaneira o acesso de pessoas negras aos cargos de direção na Administração Pública.

Nesse sentido, e adotando-se uma análise desagregada por cortes de setores de ocupação, renda e escolaridade, observa-se que a presença de negros, bem como de mulheres, é proporcionalmente maior ao nível das administrações públicas municipais e menor nas administrações públicas federais.

Pessoas negras se encontram investidas em cargos de menor escolaridade quando comparadas às investidas de pessoas brancas. Estão mais presentes entre os menores salários da administração pública (10% mais mal remunerados) e menos presentes entre os maiores salários do serviço público (10% mais bem remunerados), além do que, os cargos de direção que ocupam estão ligados, em regra, a setores menos prestigiados pelo Estado do

ponto de vista remuneratório, a saber, os setores de educação e saúde (Silva, 2023).

As demandas por diversidade e representação social nos cargos e funções de direção na administração pública ganham impulso no Brasil a partir de ao menos dois fatores principais: (i) a promulgação da Constituição Federal de 1988, com a inclusão em seu texto do capítulo “Dos direitos sociais” (Fraga et al., 2022), e (ii) as práticas de gestão das filiais brasileiras de empresas multinacionais, que passam a adotar no País políticas de diversidade e representatividade social, similares às adotadas em seus países de origem, já desde as décadas de 1970 e 1980, gerando um novo padrão de comportamento organizacional, padrão este adotado inclusive para a administração pública (Saraiva e Irigaray, 2009).

A discussão acerca dos temas diversidade e representatividade redirecionou o debate sobre burocracia. Nesse caminho, soergue-se o conceito de burocracia representativa, cujo nicho de pesquisa investiga se a proporcionalidade das minorias sociais se reflete na composição da burocracia estatal, bem como se a maior representação de alguns grupos sociais na composição dessa burocracia poderia aumentar o desempenho das políticas públicas.

No âmbito dos estudos organizacionais, o debate tem se dado em torno de reflexões críticas sobre desigualdade, diferença e preconceito, bem como sobre representatividade social e inclusão, ou seja, o esforço das organizações deveria estar orientado em não reproduzir privilégios e desigualdades em relação às oportunidades de trabalho, que tenham por base as categorias admitidas no conceito de diversidade (Fraga et al., 2022).

Nesse sentido, além de assegurar o acesso de pessoas negras aos quadros das organizações, é preciso também combater os mecanismos tendentes a perpetuar o preconceito e a desigualdade nessas instituições (Silva, 2023), de sorte que, ao se garantir a presença de negros e negras em posições de liderança, certamente contribuir-se-á para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais inclusiva, menos discriminatória e, sobretudo, direcionada à resolução de problemas e situações que, em certa medida, foram invisibilizados pela ausência destes quadros na esfera de decisão das instituições públicas.

As primeiras legislações relativas a ações afirmativas orientadas para a ampliação do acesso de pessoas negras no setor público encontram-se no Plano Nacional de Ações Afirmativas – PNAA, regulamentado pelo Decreto nº 4.228/2002 (BRASIL, 2023), e, ao longo das décadas seguintes, foram propostas diversas outras ações no mesmo sentido.

A reserva de vagas para negros entre os ingressantes estabelecida pela Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014 (BRASIL, 2014), a Lei de Cotas, constituiu um passo importante para elevar o acesso desse segmento da sociedade às carreiras públicas federais mais bem remuneradas, onde pessoas negras têm baixa representação.

A seu turno, a Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, cujo processo de internalização à legislação brasileira foi concluído pelo Decreto nº 10.932/2022, estabelece que os Estados Partes não reconhecem a meritocracia estrita como índice de igualdade para o efeito do estabelecimento de políticas públicas de equiparação.

Os signatários da convenção devem se comprometer com a adoção de políticas especiais e ações afirmativas para o exercício dos direitos e liberdades fundamentais de pessoas ou grupos sujeitos ao racismo, à discriminação racial e a formas correlatas de intolerância, com fulcro na promoção da igualdade de oportunidades, inclusão e progresso para essas pessoas ou grupos.

Estabelece, ainda, que as medidas ou políticas em comento não serão consideradas discriminatórias, não resultarão na manutenção de direitos em separado para grupos distintos, bem como não deverão se estender além de um período razoável ao alcance de seus objetivos (BRASIL, 2022).

A recente publicação do Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023 (BRASIL, 2023), ao estabelecer que 30% (trinta por cento) dos cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da Administração Pública Federal deverão ser preenchidos por pessoas negras até dezembro de 2025, vai ao encontro de todos esses objetivos, reorientando toda a formulação dos processos de seleção de dirigentes no serviço público, a fim de atender as demandas da sociedade por diversidade, representatividade e equidade na hierarquia dos órgãos da administração pública federal.

A evolução do marco normativo das políticas afirmativas nos últimos anos, sem dúvida, caminhou no sentido de mitigar a sub-representação racial e de suas interseccionalidades de gênero na formação de nível superior, no acesso aos cargos do serviço público e, mais recentemente, na postulação dos quadros com marcadores de gênero e raça dos postos de direção das instituições da administração pública.

Não obstante, as repercussões das políticas afirmativas, objeto dessa nova legislação, parecem mostrar severas limitações, seja pela dificuldade de que sejam garantidas as políticas adotadas, seja pela dificuldade de procedimentos de identificação dos destinatários das referidas políticas ou seja pelo grau excessivamente generalista de sua regulamentação.

A título de exemplo, observa-se que, embora o percentual de pessoas negras em postos de direção na Administração Pública já tenha atingido o patamar normativo, isso não se observa para os órgãos mais prestigiados, tampouco para os cargos de maior relevância, de sorte que é a presença em cargos de direção de órgãos de menor prestígio e em posições de menor relevância que explicam o êxito parcial, para não dizer aparente, das medidas adotadas.

O presente plano estratégico visa a trazer elementos para uma investigação meticulosa acerca da sub-representação de raça no preenchimento dos quadros da alta gestão do poder executivo federal e à proposição de medidas que possam avançar no processo de mitigação da referida sub-representação.

Para tanto, organizou-se a partir das seguintes seções: (i) esta introdução com a apresentação do problema de investigação, com base em dados e evidências; (ii) uma seção de visão de futuro; (iii) uma seção para a identificação e mapeamento das causas do problema; (iv) uma seção de identificação das dificuldades das organizações para a mudança do contexto e (v) uma seção que contempla as iniciativas pré-existentes que dialogam com a solução do problema.

1. VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro desejável para enfrentar a sub-representação racial na alta gestão dos órgãos do Poder Executivo Federal no Brasil deve ser orientada por princípios de equidade, inclusão e justiça social. Esse cenário futuro precisa refletir um compromisso profundo e duradouro com a diversidade racial, garantindo que as esferas de decisão e liderança no governo federal representem verdadeiramente a composição demográfica da sociedade brasileira. A meta é criar um ambiente onde indivíduos de todas as raças possam acessar oportunidades equitativas de desenvolvimento profissional e exercer plenamente seu potencial, contribuindo para a construção de políticas públicas mais inclusivas e eficazes.

1.1 Diversidade e Representatividade como Pilar Fundamental

Em 2027, a administração pública federal deve ser um espelho da diversidade racial do país, com a presença significativa de pessoas pretas e pardas em posições de liderança. Para isso, é crucial implementar políticas de ação afirmativa que promovam a inclusão racial em processos seletivos e programas de desenvolvimento de lideranças. A representatividade não deve ser apenas numérica, mas também qualitativa, garantindo que líderes de diversas raças estejam envolvidos em decisões estratégicas e na formulação de políticas públicas. Isso não só promove a justiça social, mas também enriquece o processo decisório com uma multiplicidade de perspectivas e experiências.

Para alcançar essa diversidade, é essencial estabelecer metas claras e mensuráveis para a contratação e promoção de servidores públicos de diferentes raças. O governo deve criar um sistema de monitoramento contínuo para acompanhar o progresso em direção a essas metas, garantindo que as políticas de inclusão sejam efetivas e ajustadas conforme necessário. Além disso, a inclusão de cláusulas específicas sobre diversidade racial nos contratos de prestação de serviços e parcerias com o setor privado pode amplificar os esforços de inclusão em toda a administração pública.

1.2 Ambiente de Trabalho Inclusivo e Acolhedor

Um futuro desejável contempla um ambiente de trabalho no serviço público federal onde a diversidade racial seja valorizada e celebrada. As organizações precisam adotar práticas e culturas que promovam a inclusão, desde treinamentos regulares em diversidade e antirracismo até a implementação de mecanismos de denúncia e proteção contra discriminação racial. Um ambiente de trabalho inclusivo não apenas atrai talentos diversos, mas também retém esses profissionais, oferecendo-lhes um espaço seguro e respeitoso para seu crescimento profissional.

Para promover um ambiente verdadeiramente inclusivo, é necessário realizar campanhas de conscientização e sensibilização contínuas sobre os benefícios da diversidade e os impactos negativos da discriminação. Programas de formação devem ser obrigatórios para todos os níveis de gestão, com ênfase em desenvolver competências interculturais e práticas de liderança inclusiva. A criação de comitês de diversidade dentro dos órgãos governamentais pode proporcionar uma plataforma para discutir e implementar iniciativas inclusivas, assegurando que a voz de todos os grupos raciais seja ouvida e respeitada.

1.3 Programas de Desenvolvimento e Mentoria

A criação de programas robustos de desenvolvimento profissional e mentoria focados em servidores pretos e pardos é essencial. Esses programas devem incluir capacitação em habilidades de liderança, oportunidades de networking e suporte contínuo para o crescimento na carreira. Mentores de diferentes origens raciais podem fornecer orientações valiosas e ajudar a criar um *pipeline* de talentos diversificados para futuras posições de liderança. Além disso, é necessário que esses programas sejam acompanhados de indicadores claros de progresso e impacto, garantindo transparência e responsabilidade nos resultados.

Os programas de desenvolvimento devem ser desenhados de maneira a identificar e remover barreiras estruturais que historicamente impediram o avanço de pessoas de raças sub-representadas. Isso inclui não apenas treinamentos, mas também a revisão de processos e práticas de promoção e

avaliação de desempenho, garantindo que sejam justos e equitativos. O estabelecimento de parcerias com instituições de ensino e organizações não governamentais pode enriquecer os programas de mentoria, trazendo novas perspectivas e recursos para apoiar o desenvolvimento dos servidores públicos.

1.4 Políticas Públicas Sensíveis à Diversidade Racial

A presença de lideranças raciais diversas na alta gestão do Poder Executivo Federal terá um impacto direto na formulação e implementação de políticas públicas. Líderes de diversas raças trazem consigo uma compreensão mais profunda das desigualdades e necessidades específicas enfrentadas por comunidades raciais no Brasil. Com isso, as políticas públicas podem ser desenhadas de maneira mais sensível e eficaz, promovendo a equidade racial em áreas como educação, saúde, habitação e segurança pública.

Para garantir que as políticas públicas sejam inclusivas, é necessário instituir mecanismos de participação ativa das comunidades racialmente diversas na elaboração e avaliação dessas políticas. Isso pode ser alcançado por meio de consultas públicas, audiências e comitês consultivos que incluam representantes dessas comunidades. Além disso, a coleta e análise de dados desagregados por raça devem ser uma prática padrão, permitindo a identificação precisa de desigualdades e a avaliação do impacto das políticas públicas sobre diferentes grupos raciais.

1.5 Monitoramento e Avaliação Contínuos

Para garantir que as metas de inclusão racial na alta gestão sejam alcançadas, é necessário estabelecer sistemas rigorosos de monitoramento e avaliação. Indicadores de diversidade devem ser coletados e analisados regularmente, permitindo ajustes nas políticas e práticas conforme necessário. Relatórios periódicos de progresso devem ser publicados, promovendo a transparência e o engajamento contínuo de todos os *stakeholders*. Além disso, a criação de conselhos consultivos com participação de representantes de diferentes grupos raciais pode fornecer *feedback* contínuo e direcionamento estratégico.

A implementação de uma plataforma digital transparente onde os dados sobre diversidade e inclusão sejam disponibilizados ao público pode fortalecer a responsabilidade e a confiança nas ações do governo. Essa plataforma deve permitir que cidadãos e organizações acompanhem o progresso das iniciativas de inclusão e forneçam *feedback*. A realização de auditorias periódicas e avaliações independentes pode garantir a integridade e a eficácia dos programas e políticas de inclusão racial.

1.6 Parcerias Estratégicas e Cooperação Internacional

O futuro desejável também prevê a formação de parcerias estratégicas com organizações da sociedade civil, academia e setores privados que atuam na promoção da igualdade racial. A cooperação internacional com países que têm experiências exitosas na promoção da diversidade e inclusão pode trazer aprendizados valiosos e apoiar a implementação de melhores práticas no Brasil. Essas parcerias devem ser baseadas em objetivos comuns e na troca mútua de conhecimentos e recursos, fortalecendo a capacidade do governo federal de promover a inclusão racial.

A colaboração com organizações internacionais pode fornecer acesso a ferramentas, metodologias e recursos financeiros que são essenciais para implementar programas de inclusão eficazes. Além disso, participar de redes internacionais de governos e instituições que promovem a diversidade pode posicionar o Brasil como um líder global no enfrentamento das desigualdades raciais, promovendo a troca de melhores práticas e o desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras.

Em suma, a visão de futuro desejável para enfrentar a sub-representação racial na alta gestão dos órgãos do Poder Executivo Federal no Brasil é ambiciosa e transformadora. Ela exige um compromisso firme com a equidade racial, a implementação de políticas inclusivas e a criação de um ambiente de trabalho acolhedor e diversificado. Com esses esforços, será possível construir uma administração pública mais justa, representativa e eficaz, capaz de servir a toda a população brasileira com dignidade e respeito às diversidades.

Este plano estratégico coletivo de enfrentamento da sub-representação de raça na alta gestão dos órgãos do Poder Executivo Federal almeja não

apenas corrigir injustiças históricas, mas também fortalecer a democracia e a coesão social no Brasil. A diversidade racial na liderança pública é um passo essencial para um futuro mais equitativo e próspero para todos os brasileiros.

2 IDENTIFICAÇÃO, MAPEAMENTO E CAUSAS DO PROBLEMA

2.1 Contexto Histórico

A sub-representação de raça na alta gestão do Executivo Federal tem a mesma origem e fundamentações históricas, sociológicas, ideológicas e, principalmente, econômicas que foram responsáveis pelo maior processo de escravização, tráfico e comércio de seres humanos já efetivado em todos os tempos no planeta (BEST, 2004). Não é honesto situar problemas socioeconômicos dos negros nas Américas sem considerar a escravidão como causa, de forma pormenorizada. Se, por um lado, fica impossível entender estruturalmente a causa do problema, por outro, as referências à estrutura escravista e sua tirania não devem ser deslocadas dos problemas atuais dos que hoje são descendentes das mulheres e homens que perderam sua liberdade no maior e mais longo processo de opressão e genocídio já registrado no planeta. Não tratar do sofrimento de pessoas, nesse caso, não é apenas desumano, é definitivo para o enfraquecimento das lutas por reparação. Os brancos devem ter consciência do dever de todos, de nunca esquecer (WILLETT, 2008).

Se não há como tratar das causas do problema que se mostra sem se lançar ao navio negreiro, tampouco há como tratar da escravidão de forma isolada, circunscrevê-la temporalmente sem o entendimento do conjunto de eventos que resultaram na captura de pessoas na África para uma vida sem nenhum tipo de liberdade ou direito nas Américas, após 4 séculos de exploração sistemática da força de trabalho de milhões. A origem efetiva da escravidão negra ocorreu em 1444, ano em que foi realizado o primeiro leilão de escravizados africanos em Portugal (GOMES, 2019). À época, três paradigmas principais foram relatados como fundamentais para a continuidade da escravização de africanos, que são descritos a seguir (MARCOCCI, 2011):

2.2 Paradigma jurídico-religioso

Os movimentos de segregação étnico-racial, não detendo de observações empíricas para fundamentar-se, recorrem existencialmente a princípios ocultos (PICH, 2023). O nível de poder da representação religiosa é definidor de sua ação efetiva em processos como a escravidão (LINDBECK, 2018). Os primeiros lotes de escravizados são colocados à venda em um período em que a Inquisição mantinha forte influência nas decisões do Estado (WALKER, 2004).

A hermenêutica religiosa do século XV foi precisa em apoiar a continuidade da escravidão africana, por meio de comunicações contraditórias que acalmavam a sociedade e orientavam os sistemas de poder (MASSIMI, 2019). Ao mesmo tempo em que teólogos questionavam a moralidade da escravidão, declarações e documentos religiosos em Portugal e no Brasil não se manifestaram de forma contundente contra a degradação das condições humanas de cativos para o comércio que se estabelecia (JANKIEWICZ, 2016).

Narrativas sobre alguma hierarquia divina, em que alguns grupos estavam destinados a servir a outros grupos, somavam-se a outras histórias divinas, que chegavam a tratar a escravização de forma benéfica ao escravizado (HEZSER, 2024). A conversão e consequente salvação das pessoas capturadas eram consideradas, inclusive como um benefício a estes grupos e uma missão dos sequestradores e outros beneficiários da atividade escravocrata (WELLS-OGHOHOMEH, 2019).

Os territórios para o início da captura de escravos foram identificados pelo interesse de sociedades apátridas africanas, por carregamentos de ferro trazido pelos portugueses para a realização de trocas comerciais. O trabalho de Hawthorne (1999) destaca a inexistência de Estados e estrutura institucional na África Ocidental para o estabelecimento de uma dinâmica judicial, onde as elites locais condenavam pessoas à escravidão por diversos crimes, assim as colocando à disposição dos traficantes.

2.3 Paradigma Ideológico-territorial “Mito da Pureza de Sangue”

As teorias utilizadas para dessensibilizar a sociedade portuguesa, frente ao terror observado no tratamento de escravizados africanos, eram múltiplas e

construídas ao longo dos séculos. A consolidação dos Estados Ibéricos é posterior à expulsão dos árabes do território; ainda assim, alguns muçulmanos e judeus permaneciam nos territórios após suas conversões ao cristianismo, sendo denominados cristãos-novos. Esses povos também eram reconhecidos por suas genealogias, quando descendentes de povos com outras culturas e aparências físicas.

Os relatos sobre o incômodo social causado por essa situação se acumularam entre os séculos XIV e XV, criando um imaginário favorável àqueles que se sentiam então prejudicados diante dos privilégios de judeus convertidos. A mistura “mágica” entre mitos e fatos isolados foi formando as bases para eventos históricos que deram suporte ao ideal escravagista. Entre os resultados mais evidenciados pelos pesquisadores, destaca-se a série de rebeliões que culminaram na publicação da “Sentencia-Estatuto de Toledo”. A compreensão do problema deste trabalho pode ter grande vantagem, por meio de um trecho do documento original, para a realização de trabalho homônimo de Ruano (1961), onde se lê:

“[...] Portanto, achamos que devemos declarar e declaramos que todos os ditos conversos descendem da linha perversa dos judeus, em qualquer situação em que possam estar, ser considerado incapaz e indignos de exercer cargos públicos ou privados na referida cidade de Toledo e em suas terras, por meio dos quais poderiam exercer o senhorio sobre os cristãos antigos que acreditam na santa fé católica de Nosso Senhor Jesus Cristo e causar danos, ferimentos, e ser incapazes e indignos de dar testemunho e fé como tabeliães públicos ou como testemunhas [...]”

Mesmo em um ambiente de forte tensão religiosa entre cristãos e judeus conversos, em diversos territórios ibéricos, estes últimos detinham grande prestígio com a nobreza. Os relatos de que os cristãos-novos não seguiriam as tradições da Igreja Católica, no temor a Deus, eram o pano de fundo para a expressão de uma população ressentida com os privilégios de judeus cristãos-novos que exibiam grandes fortunas e ocupavam cargos Reais de comando tanto no tesouro público quanto na justiça.

No episódio de Toledo, a ação do judeu converso Alonso Cota, recolhedor de impostos para o governo, é relatada como o estopim da revolta que deu origem ao documento que expulsaria judeus e seus descendentes da ocupação de cargos públicos. O documento local, sem ao nem mesmo chancela real, inicia um efeito em cadeia com a elaboração de diferentes estatutos de pureza de

sangue (Olival, 2004). Os novos estatutos eram livremente adaptados aos interesses de segregação das elites locais; dessa forma, foram incluídos ciganos, muçulmanos, indígenas e, conseqüentemente, negros e mulatos, impedindo qualquer ascensão social destes grupos e consolidando o conceito de racialização, fundamental para a continuidade do modelo de produção escravagista (CAROLINA; BISPO; SILVA, 2011).

Os pontos de ligação entre os eventos para a formação ideológica da escravidão mantêm alta similaridade com o tema deste trabalho, a princípio podendo ser considerado mera coincidência, mas não o são. Os altos postos de governo oferecem a seus ocupantes recursos da arrecadação comum como pagamento e poder, enquanto representantes do poder estatal. Na Toledo do século XV, institucionaliza-se a ocupação de cargos públicos a partir de um recorte de raça; no século XXI, em Brasília e no Brasil, pessoas negras, incluídas por conveniência histórica entre os grupos segregados, ainda lutam para ocupar tais cargos e acessar espaços de decisão governamental (JOHNSON, 2015).

2.4 Paradigma Econômico

O mais importante e mais simples motivador dos empreendimentos e estratégias utilizadas no período da escravização africana, atualmente, reside no binômio “lucro” e “desigualdade” (HIGGINBOTTOM, 2018). Ao longo dos séculos, a propriedade de escravos era definidora da riqueza de alguém, visto que essas pessoas tinham elevado valor de mercado. Um proprietário de escravos do Sul dos Estados Unidos no período entre o final do século XVII e início do século XIX tinha rentabilidade de 14% ao ano com o investimento em escravos para locação (RODRIGUES, 2012). A proibição do tráfico no Brasil aumentou o valor de um escravo nos mercados ilegais, chegando a oferecer lucros de 500% por viagem de tráfico bem-sucedida (PESSOA, 2013; ANSTEY, 1977).

Manter escravos para a produção de *commodities* trazia lucros absurdos, esses valores eram ainda maiores a depender do ciclo econômico. Para sustentar uma estrutura longa, mais pessoas deveriam participar dos ganhos financeiros e, com o passar dos anos, diferentes formas de comercialização e complexas transações financeiras foram sendo implementadas pelos grupos que

ansiavam por lucro. O balanço financeiro era tão positivo que permitia manter um sistema de tal magnitude, por tanto tempo, que a eficiência das operações de comércio, podiam ser altamente ineficientes, com alta letalidade no tráfico e reduzida expectativa de vida (vida útil) do bem de capital, pessoas negras (HARRIS, 2016; HICKS, 2017).

2.5 Integração de paradigmas em seus ciclos, até os dias de hoje

Um panorama histórico da escravização, permite observar os mesmos paradigmas sendo utilizados ao longo do tempo. O vislumbre de muito lucro, para poucos, nas relações de trabalho e produção, ocupa a política e submete os sistemas jurídicos e religiosos, para os recorrentes vernizes morais e institucionais, necessários para as devidas adaptações dos métodos exploratórios (RAMELLI, 2018). A ciência e as artes são utilizadas convenientemente, enquanto conseguem oferecer novas narrativas de alienação, mas de tempos em tempos são substituídas por novo reforço no poder do cristianismo ocidental (JONES, 2023; STEPAN, 2004; MIRANDA, 2009). Completando a fundamentação do atraso, para que o arranjo se torne efetivo, é preciso terror constante como violência de estado, para que os pensamentos de liberdade sejam rapidamente dissuadidos (CANTAVE, 2024). A maior diferença tecnológica, se deve ao desenvolvimento de uma rede global de informações, que tem sido aproveitada, no Brasil, pelo cristianismo para uma renovação de outro ciclo de importância no comando estatal.

Segundo Hannah Arendt (1951) essa imobilidade estrutural se deve ao poder da ideologia e do terror na manutenção de estados totalitários. A discussão sobre a classificação de Estado para Brasil é menos importante que a observação da ideologia enquanto pilar do modelo de racismo estrutural. Assim como em Toledo, muitos anos foram necessários para a construção de signos comuns, que foram ativados de forma simultânea, em diferentes territórios, para o isolamento e expulsão de judeus, e outros povos. Negras e negros vivem submetidos a uma construção secular de imaginário sobre seus corpos e espíritos (TRINDADE; ALAN, 2022). Todo um cenário que vai da piada racial à morte em questão de segundos está posto, e a negritude tem sido, sem trégua, bloqueada em sua ânsia de liberdade (GRUDA; SILVA, 2022).

É farta a literatura que descreve os diferentes métodos aplicados desde o início da escravidão, pelos sistemas de poder nacionais, comandados pelo mesmo sistema financeiro, que já lucrava no início da escravidão com o objetivo de resistir às mudanças ou adaptar-se rapidamente para que elas não mudem o resultado do modelo de superexploração do trabalho. Essa é a única preocupação e função dos herdeiros do modelo de concentração de riqueza, implantado pelo capitalismo e financiado pela escravidão (OBREGÓN, 2018).

Em tese, a escravidão brasileira foi declarada extinta em 1888. Um período de aproximadamente 50 anos foi necessário para uma transição, que não prejudicasse os interesses da elite brasileira, e num corte de tempo, celebrar a liberdade que enfim chegara. O conteúdo da afirmação acima tem grande potencial para ser um dos mais irritantes da Democracia Racial. O Fato é que todo o sistema de poder, preparou as condições estritas para mudar tudo e com isso não mudar absolutamente nada (VIEIRA, 2023).

As primeiras mudanças foram impedir por qualquer via a expansão de pequenas propriedades rurais. Ato realizado quase que concomitantemente à proibição do tráfico de escravos. O cerco aos futuros libertos seguiu com restrições para acesso aos estudos, dificuldades para obter renda através do trabalho, isolamento habitacional, expulsão da zona rural, concentração e isolamento em áreas urbanas sem condições de desenvolvimento humano e violência. De forma que ao fim da escravidão, pela Corte Imperial Brasileira, muito pouco mudou com relação à estrutura de estado nacional (CARDOSO; GORETTI, 2023; PRIETO, 2017).

Os mitos da democracia racial brasileira são constantemente renovados e atualmente recebem a denominação de “casos isolados”, mesmo ocorrendo com extremas diferenças proporcionais a partir de qualquer modelo estatístico. As manifestações de preconceito racial foram proibidas no Brasil, mas continuam sendo amplamente difundidas, sob o manto de teorias a respeito da liberdade de expressão (SCHWARCZ, 2022). No mundo, nazistas e fascistas se organizam pela internet e ampliam rapidamente sua representatividade, deixando cada vez mais clara sua vontade de eliminar outros “sangues”, nem que seja pelo extermínio ativo e constante de pessoas (SANTOS, 2023).

Ainda assim resistimos e o fazemos todos os dias de forma incansável, por que treinamos diariamente ao expor nossos corpos negros e lembrar aos

não-negros que ainda estamos aqui, vocês não conseguiram. Mesmo muito distantes de alguma mudança estrutural ou paridade de armas na luta de classes racial, vitórias e conquistas devem ser pontuadas.

Os avanços observados, principalmente nas últimas três décadas, devem-se ao amadurecimento das formas de luta da comunidade negra brasileira. Repetindo e aperfeiçoando estratégias de conflito e negociação, tal como nossos antepassados resistiram através de Quilombos e irmandades religiosas cristãs (FLÁVIA, 2016). Assim, os descendentes dos africanos escravizados, resistiram e resistem à eugenia e ao higienismo, derivações modernas da infeliz “pureza de sangue”. E se nos perguntarem onde queremos chegar com todo esse esforço para o nosso grupo racial, que de tão diverso se faz contraditório, podemos ter várias respostas e todas elas significam a mesma coisa: Liberdade!

2.6 Avanços nas Políticas e Ações Afirmativas

A segunda metade do século XX, foi o período em que começamos a nos fazer representar, mesmo que timidamente, nos últimos 500 anos. A dinâmica da sociedade de consumo, ao mesmo tempo que serviu à reorganização de segregacionistas, no Pós-Segunda Guerra, também foi utilizada por negras e negros em outros movimentos de resistência. Grandes personagens da luta antirracista, foram reconhecidos pelo mundo e fomos gradativamente nos vendo mais em espaços de poder (ČERNÝ, 2016).

Através de cargos eletivos com maior evidência nos municípios e no Poder Legislativo, conseguimos vozes parlamentares para realizar os grandes debates nacionais. As cotas educacionais se destacam entre as conquistas de maior impacto. Entretanto, a formulação desse texto não deixa dúvidas que por sua origem e materialização histórica, qualquer um de nossos problemas é estrutural na formação da sociedade e não será resolvido com alguma aparente cessão do sistema de poder. Assim, mesmo as cotas educacionais universitárias não tiveram as condições efetivas para melhorar, em blocos, a vida das pessoas negras no Brasil, através da conquista de diplomas universitários e formações profissionais acadêmicas.

Da mesma forma como observado na história da transição do escravismo ao trabalho assalariado, iniciada em 1850 com a lei que proibia o comércio de

escravos no território nacional, que contou com promulgação de lei impedia acesso à terra para pequenos, duas semanas antes, os universitários cotistas foram pegos por profundas transformações no mundo do trabalho, não ampliando significativamente a participação desses novos profissionais na composição da massa salarial brasileira.

E retornando ao judeu Alonso Cota, a luta organizada conseguiu que as cotas raciais fossem estendidas aos candidatos ao serviço público federal. Os impactos foram pequenos em transformações numéricas e estatísticas, mas foi o suficiente para outras organizações e cobranças de direitos mínimos de reparação.

Os servidores públicos ingressantes ficaram estagnados e se acumularam nos pisos de suas carreiras. Em outra cessão aparente do sistema de poder, encontramos atualmente com dois marcos de resistência no âmbito do serviço público federal: a continuidade das cotas para ingressantes e o Decreto que definia percentual mínimo de 30% para os denominados “cargos de chefia”, que seriam os cargos com Funções Gratificadas e Cargos Comissionados do Executivo Federal, dos níveis 13 ao 17.

A meta prevista no decreto foi batida rapidamente, deixando claro que não haveria grandes mudanças institucionais. A falta de correspondência da meta com a proporção de negras e negros na sociedade brasileira, que é de 55%, e a criação de novos ministérios para a representação de grupos sociais e temas em situação de forte vulnerabilidade e/ou abandono, pelo baixo interesse despertado no setor financeiro, podem ter sido os motivos para o alardeado sucesso de um objetivo, praticamente alcançado.

Em alinhamento com as metas de governo, pactuadas com parlamentares, movimentos e outras organizações negras, a Escola Nacional de Administração Pública se movimenta para a realização de uma ação formativa de Líderes Governamentais, para servidores e servidoras negros. Mais uma vez, nem mesmo alguma garantia de ascensão na carreira, por meio da longa e intensa formação. Os alunos desta edição do curso logo perceberam a potência da iniciativa pela condição proporcionada pelo encontro, pela troca, pelo acolhimento. Em outra situação que denota mudanças rápidas de estratégia, dessa vez de ambos os lados.

Se, por um lado, o decreto de cotas raciais nos mais altos cargos do serviço público, nos entregava o que já tínhamos, fica evidente a discrepância entre o proposto e alcançado e o mínimo necessário para ser, pelo menos, um reflexo da sociedade brasileira. Por outro lado, a formação para Líderes Governamentais negras e negros envolveu um número irrisório de participantes e nem mesmo garante o cargo, mas forma uma rede e outras redes ativas de vozes e pensamentos e isso não pode ser totalmente controlado pelo poder.

A historiografia da escravidão, utilizada para esta elaboração sobre o mapeamento e as causas do nosso problema, que é a baixa representatividade de negras e negros nos cargos de chefia do Poder Executivo Federal, não deixa dúvidas sobre o entendimento de que os problemas dessa população, como trabalhadores de Estado ou de governo, são estruturais e não serão sequer tangenciados com metas essencialmente numéricas. Pelo contrário, os eventos que originaram a fundamentação para as primeiras expansões e manutenção secular da escravidão, para mulheres e homens negros, vieram da reação de pessoas contra um trabalhador do governo em cargo de chefia, vítima de sua própria falta de referência no valor público de sua função social, somada aos princípios ideológicos de segregação de um povo, durante séculos.

É importante estar alerta aos detalhes para que a busca por indicadores isolados em proporções não venha acompanhada sem as condições necessárias para uma alta efetividade e eficácia das ações públicas sob a responsabilidade desta nova liderança negra e conte com canais de comunicação eficazes no combate ideológico, que seguirá sempre atacando e em busca de espaços mínimos.

Além das condições de atuar efetivamente, lideranças governamentais negras devem se manter cientes de seus compromissos de representatividade, evitando cooptações. Se lutamos pelo espaço de decisão devemos optar pela institucionalização contínua das reparações aos afrodescendentes, em especial os que não conseguiram se livrar da situação de miséria em que nossos antepassados foram todos atirados.

Outra questão a ser considerada em possíveis metas de representatividade racial é a alta chance de assimetrias internas, seja concentrando lideranças negras nos cargos mais baixos de chefias disponíveis

ou em ministérios ou estruturas organizacionais, com orçamentos não refletidos na divisão proporcional da população brasileira.

Mesmo com essa ressalva que inclui o orçamento, relacionado às proporções raciais demográficas e de ocupação de cargos de chefia, os indicadores quantitativos, por si, são incapazes de representar a efetividade de políticas públicas de maior complexidade. Facilmente eles podem retardar processos transformativos necessários, como o enfrentamento ao Racismo Estrutural, através da regulação do capitalismo.

Os vieses desse tipo de monitoramento e seus impactos negativos nas políticas públicas, contam com diversas análises técnicas de comprovação. Mas uma frase popularizada por Alain Delon, no filme “o Leopardo”, baseado na obra literária homônima de Giuseppe di Lampedusa (1959), deve servir de alerta para um tipo de erro que sistematicamente resulta em benefício e privilégio para a mesma classe. Nas obras acima, Tancredi é membro de uma nobreza italiana em decadência que busca formas de manter privilégios frente ao avanço rápido dos capitalistas na tomada cada vez maior de poder, por meio da instalação da democracia burguesa, ciente da necessidade de adaptação iminente ele declara: “Se quisermos que tudo continue como está, é preciso que tudo mude. Fui claro?” (Jiménez *et al.*, 2023).

Nesse sentido, as correções da representatividade racial nos cargos de chefia do serviço público federal devem ir além da alocação de servidores. É importante que as pastas e as seções voltadas à ocupação por lideranças negras não sejam restritas ao universo específico da população negra, ou áreas já tradicionalmente relacionadas a ela, como a cultura e os direitos humanos.

A afirmação acima não reduz a importância das conquistas materializadas pela criação do Ministério da Igualdade Racial. Seu significado apenas nos lembra que é preciso ir além e promover a liderança afrodescendente em pastas que tratam dos principais problemas que afligem as pessoas negras, como consequências da própria escravidão. Assim, grosso modo, se destacam como espaços de interesse e que devem ter números significativos de chefias negras, os ministérios da Justiça, Saúde, Fazenda, Educação, Desenvolvimento Social e Trabalho.

Como último ponto de atenção identificado para a correção da sub-representação de raça em altos cargos do Poder Executivo Federal, frente ao

percurso historiográfico realizado, devem sim ser considerados os aspectos individualizados dessa busca. Pessoas negras devem ter garantidos seus direitos de realização profissional e pessoal, de acordo com a própria composição da sociedade brasileira, isso também é democracia.

Entretanto, esses mesmos indivíduos viventes e sonhantes devem trazer consigo ao poder, algo além da representatividade do seu corpo negro num cargo público de chefia. Essas novas lideranças precisam estar em permanente alinhamento com o sonho de uma travessia num mar que se abre à alforria de todos os oprimidos e escravizados de então.

3. DIFICULDADE DA(S) ORGANIZAÇÃO(ÕES) EM MUDAR TAL CONTEXTO

A sub-representação racial na alta gestão dos órgãos do Poder Executivo Federal é um problema persistente e multifacetado. Este problema reflete um cenário mais amplo de desigualdade racial que permeia a sociedade brasileira e que se manifesta de forma aguda nas estruturas de poder. Apesar dos avanços legislativos e das políticas públicas voltadas para a inclusão racial, as barreiras à ascensão de negros a posições de liderança permanecem. É imperativo explorar as dificuldades enfrentadas pelas organizações para alterar esse contexto, analisando fatores estruturais, culturais e institucionais que perpetuam a sub-representação racial na alta gestão.

3.1 Racismo Estrutural e Institucional

O racismo estrutural é um dos principais obstáculos para a mudança organizacional. Este tipo de racismo é enraizado nas normas, práticas e comportamentos das instituições, resultando em desigualdades sistemáticas que beneficiam grupos brancos em detrimento de negros. O racismo institucional, por sua vez, refere-se às políticas e práticas discriminatórias que são institucionalizadas dentro das organizações.

No contexto dos órgãos do Poder Executivo Federal, o racismo estrutural e institucional se manifesta de diversas formas. A falta de políticas de promoção que levem em conta a diversidade racial, a sub-representação de negros em

cargos de liderança e a manutenção de uma cultura organizacional que favorece os brancos são exemplos claros dessa realidade. Para que haja uma mudança significativa, é necessário reconhecer e abordar essas formas de racismo.

Os processos de recrutamento e promoção muitas vezes refletem essas desigualdades. O uso de critérios subjetivos, como "perfil de liderança", pode perpetuar a exclusão de candidatos negros, que não se encaixam nos moldes tradicionais de liderança definidos por uma cultura predominantemente e hegemônica branca. Além disso, a falta de transparência nos processos de avaliação e promoção pode esconder práticas discriminatórias que desfavorecem candidatos negros.

3.2 Barreiras Culturais e Resistência à Mudança

A cultura organizacional desempenha um papel primordial na perpetuação da sub-representação racial. Muitas organizações são marcadas por uma cultura homogênea que valoriza e promove comportamentos e práticas alinhados com os padrões de branquitude. Esta homogeneidade cultural cria um ambiente onde a diversidade racial é vista como uma ameaça à norma estabelecida, resultando em resistência à mudança.

A resistência à mudança pode ser explícita, através de políticas e práticas discriminatórias, ou implícita, manifestando-se em atitudes e comportamentos que minam os esforços de inclusão. Esta resistência é frequentemente alimentada por estereótipos e preconceitos inconscientes que associam características positivas a indivíduos brancos e negativas a indivíduos negros.

Para combater essa resistência, as organizações precisam investir em programas de sensibilização e treinamento que abordem o racismo estrutural e institucional, além de promover a conscientização sobre os preconceitos inconscientes. É essencial criar um ambiente onde todos os funcionários se sintam valorizados e respeitados, independentemente de sua raça. Isso pode ser alcançado através de iniciativas como grupos de afinidade, mentorias, letramento e a promoção de diálogos abertos sobre questões de raça e diversidade.

3.3 Falta de Compromisso Institucional

Outra dificuldade significativa para a mudança é a falta de compromisso institucional com a diversidade e inclusão. Muitas organizações adotam políticas de diversidade superficiais ou simbólicas que não são apoiadas por ações concretas e contínuas. Sem um compromisso genuíno da liderança e a integração da diversidade nas estratégias organizacionais, os esforços para aumentar a representação racial na alta gestão são limitados.

O compromisso institucional deve ser demonstrado através de políticas robustas de recrutamento, retenção e promoção que sejam inclusivas e equitativas. Isso inclui a criação de metas claras de diversidade, a alocação de recursos para iniciativas de inclusão e a responsabilização da liderança pelo progresso nesses objetivos.

Ademais, a avaliação do desempenho da liderança deve incluir métricas de diversidade e inclusão. Isso garantirá que os líderes se responsabilizem por criar e manter um ambiente de trabalho inclusivo. As organizações também devem estabelecer comitês de diversidade e inclusão que possam monitorar o progresso, identificar áreas de melhoria e recomendar ações corretivas.

3.4 Processos de Recrutamento e Promoção

Os processos de recrutamento e promoção são áreas críticas onde a sub-representação racial pode ser abordada. Muitas organizações utilizam processos que, intencionalmente ou não, desfavorecem candidatos negros. Isso pode incluir práticas como o recrutamento por redes sociais predominantemente brancas, critérios de seleção que não levam em conta a diversidade de experiências e a falta de transparência nos processos de promoção.

Para mudar esse contexto, é necessário revisar e reformar os processos de recrutamento e promoção para garantir que sejam justos e inclusivos. Isso pode incluir a implementação de práticas de recrutamento proativas que visem atrair candidatos negros, a utilização de painéis de seleção diversificados e a garantia de que os critérios de promoção sejam baseados em mérito e competências, ao invés de valorizar aspectos raciais.

Outrossim, as organizações devem estabelecer programas de desenvolvimento de liderança que sejam acessíveis a todos os funcionários, com um foco particular em apoiar o crescimento de talentos negros. Estes programas podem incluir oportunidades de capacitação, mentorias e coaching, além de criar caminhos claros para a progressão na carreira.

3.5 Importância da Liderança Diversa

A liderança diversa é essencial para promover a mudança organizacional. Líderes que refletem a diversidade racial da população podem servir como modelos e defensores das políticas de inclusão. A presença de líderes negros na alta gestão pode influenciar positivamente a cultura organizacional, desafiar normas discriminatórias e incentivar a criação de políticas mais inclusivas.

Promover a liderança diversa exige um esforço consciente para identificar e desenvolver talentos negros dentro da organização. Programas de mentorias, desenvolvimento de liderança e oportunidades de networking são estratégias eficazes para apoiar a ascensão de negros a posições de liderança.

A presença de líderes diversos pode, inclusive, inspirar outros funcionários negros a aspirarem posições de liderança, criando um ciclo virtuoso de diversidade e inclusão. Líderes negros podem trazer perspectivas únicas e valiosas para a tomada de decisões, promovendo a inovação e melhorando os resultados organizacionais.

Diante do exposto, conclui-se que a sub-representação racial na alta gestão dos órgãos do Poder Executivo Federal é um reflexo das desigualdades raciais mais amplas que permeiam a sociedade brasileira. Mudar esse contexto exige um esforço coordenado para enfrentar o racismo estrutural e institucional, combater as barreiras culturais, demonstrar um compromisso institucional genuíno, reformar processos de recrutamento e promoção, e promover a liderança diversa.

As organizações devem reconhecer que a diversidade não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma vantagem competitiva que pode melhorar a tomada de decisões, a inovação e a eficácia organizacional. A mudança é possível, mas requer uma abordagem estratégica e sustentada que inclua todos os níveis da organização. Somente através de um compromisso

verdadeiro com a inclusão e a equidade racial será possível alcançar uma representação justa e proporcional de negros na alta gestão do Poder Executivo Federal.

Além disso, é fundamental que as organizações implementem mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos para garantir que os progressos sejam sustentáveis e que as práticas discriminatórias sejam identificadas e corrigidas rapidamente. A construção de uma cultura organizacional inclusiva é um processo contínuo que exige dedicação e compromisso de todos os membros da organização, especialmente da alta gestão.

4. CONJUNTO DOS ATORES IMPLICADOS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

A sub-representação de raça na alta gestão dos diversos órgãos do poder Executivo Federal vai muito além dos servidores negros que atuam nessa esfera de poder.

O Decreto nº 11.443, de 2023, que dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal, traz em seu art. 3º que os órgãos e as entidades da administração pública federal deverão preencher percentual dos Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FCE) com pessoas negras de, no mínimo, trinta por cento para os níveis de 1 a 12 e de trinta por cento para os níveis de 13 a 17.

Em uma leitura inicial do dispositivo legal, a impressão é que apenas o percentual de servidores negros previstos no dispositivo legal será impactado. No entanto, a solução da sub-representação de raça na alta gestão dos diversos órgãos do poder executivo federal envolve uma multiplicidade de atores.

Inicialmente, pelo fato de o cargo em comissão ser de livre nomeação e exoneração, é fundamental que o Governo Federal e as autoridades públicas investidas de autoridade política, responsáveis pela gestão dos órgãos públicos, estejam atentos ao cumprimento da previsão legal e, ao mesmo tempo, engajados na valorização de diferentes perfis de servidores para ocupar os cargos, dentre os quais os servidores negros.

Ademais, o engajamento dos próprios servidores, negros ou não, no fortalecimento dessa diversidade na cultura organizacional da instituição, contribuirá para a valorização dos servidores negros perante os superiores hierárquicos e também para o público externo ao órgão.

Além do Poder Executivo, a participação do poder público como um todo, ou seja, o envolvimento das demais esferas de poder (Poder Legislativo e Judiciário) é necessário para o endereçamento do problema. A publicação do Decreto nº 11.443, de 2023, é um exemplo da relevância da atuação conjunta dos diferentes poderes. Ademais, a atuação do poder judiciário, no julgamento de questões relacionadas à aplicação de políticas de ação afirmativa, busca neutralizar os efeitos da discriminação racial, bem como de gênero, de idade e de origem. Ainda, há que se pontuar que a classe política é responsável pela indicação dos cargos em comissão, sendo sua atuação primordial para a redução da sub-representação racial.

As instituições de ensino e pesquisa também têm um papel crucial. As instituições de ensino, além da capacitação fornecida aos profissionais, ampliando sua chance de acesso a melhores oportunidades, é um espaço de promoção e valorização da diversidade. Além disso, as instituições de pesquisa, ao estudar os diferentes aspectos relacionados à pauta racial no país, incluindo a representação no serviço público, fornece subsídios para a promoção das políticas públicas do país, bem como apoia as autoridades técnicas e políticas na tomada de decisões.

Por fim, não se pode esquecer que o serviço público é uma representação da sociedade como um todo. Nesse sentido, o engajamento da sociedade civil na busca pela adequada representação racial no poder público é necessário, buscando servir de referência e garantir a representatividade nos demais setores da sociedade, como o setor privado. Os movimentos sociais, as organizações não-governamentais e os colegiados são alguns exemplos de organização social que contribuem para o debate público da pauta racial.

5. INICIATIVAS EXISTENTES QUE DIALOGAM COM A SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Diversas iniciativas têm sido propostas e implementadas nos últimos anos, com o objetivo de promover a diversidade e a inclusão nas esferas de liderança do governo. Este texto explora algumas das principais iniciativas existentes que dialogam com a solução desse problema, oferecendo um panorama das estratégias adotadas e suas implicações, com destaque para a Lei nº 12.990, de 2014, e o Decreto nº 11.443, de 2023.

No contexto brasileiro, importante destacar leis de ações afirmativas que foram relevantes para o avanço da luta pela igualdade racial no país. Decorrente de umas das demandas do Movimento Negro, o estabelecimento de ações afirmativas foi questão histórica conquistada nos anos de 2012 e 2014, para o acesso a instituições de ensino e a administração pública federal. Tais atos legais permitiram o avanço de negros e negras em espaços dominados por brancos, de forma aumentar a representatividade da população negra nesses espaços, assim como, ainda que de forma inicial, alterar a presença hegemônica de brancos nas universidades federais, especialmente nos cursos mais concorridos e nos principais concursos públicos do país.

Antes da instituição das leis de cotas, iniciativas voltadas para a inserção de negras e negros para a carreira diplomática, também podem ser destacadas. O programa de incentivo da Bolsa de Ação Afirmativa, promovido pelo Instituto Rio Branco, é exemplo de ações e de políticas públicas que podem permitir o aumento do número de negras e negros a ocuparem as vagas destinadas a este grupo. O estabelecimento de bolsas de auxílio para ajudar os aspirantes negros a carreira diplomática constitui ação inicial para a inserção de negros e negras em uma carreira majoritariamente ocupada por brancos. Tal iniciativa iniciou em 2002 e ainda hoje apoia candidatas negras e candidatos negros a se prepararem para a prova de admissão à carreira diplomática. Apesar da iniciativa, o quantitativo que conseguia ser aprovado ainda foi pequeno em comparação com os brancos que ingressavam nas carreiras anualmente.

A Lei 12.990, de 2014, estabelece a reserva de 20% das vagas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos na Poder Público Federal. Por meio desta lei, o Estado brasileiro busca mudar a

estrutura do Serviço Público Federal, em sua maioria composto por pessoas brancas, com a possibilidade de inserção de negras e negros nos cargos públicos, em especial em funções que compõem a alta governança do Estado.

A população negra brasileira, em geral, possui capacidade financeira abaixo da média nacional, o que dificulta a disponibilidade de tempo e recursos para se preparar para tais concursos públicos, devido à alta exigência requerida nessas provas. Segundo Santos e Diana, a probabilidade de aprovação nos certames foi definida em função de características socioeconômicas dos candidatos, uma vez que fica evidente que a alta renda familiar e uma maior escolaridade são fatores que aumentam a chance de sucesso nas seleções públicas (Santos, Diana, 2018).

Sob tal prisma, todas as etapas para um processo de implementação requerem vontade política e seguir os ditames legais, para que o processo possa ser devidamente cumprido e ser exitoso. Na questão de cotas, trata-se de um enfrentamento que não exige apenas implementação da lei, mas engloba o rompimento de culturas históricas, que tendem a manter o *status quo* e que, nesse cenário, inviabilizam o debate racial. Trazer a mudança racial nos cargos públicos representa um desagrado a setores da sociedade, que preferem manter seus privilégios. Pesquisas mostram que tal situação está presente nas diversas instituições nacionais, em todos os poderes e instituições.

O processo de renovação das cotas já se encontra dentro do Congresso Nacional, uma vez que sua data final é junho de 2024. A intenção do Governo de Luís Inácio Lula da Silva é que as cotas possam ser majoradas em 30% das vagas disponíveis e também ter um percentual que possa ser ocupado por mulheres negras. Foi criado um grupo de trabalho com representantes de diversos ministérios para que possa tratar desse tema. Há quase dez anos, o percentual de pessoas negras no serviço público (efetivos, temporários e comissionados) era de 37,3%. Em 2023, esse número chegou perto dos 40%, segundo os últimos dados do Observatório do Pessoal.

As políticas transversais – como a promoção da igualdade racial, as políticas para mulheres, para crianças e adolescentes e para a juventude – são relativamente novas na administração pública e, mais do que isso, apontam para uma inovação nas escolhas políticas de governos e governantes. Por esse motivo, a implantação de tais políticas nem sempre é tarefa simples: requer

transformações no funcionamento de estruturas administrativas já consolidadas e em concepções arraigadas entre gestores (as) e o funcionalismo público em geral.

O avanço de pautas como ações afirmativas vão naturalmente enfrentar desafios para sua implementação e execução. Assim, a lei 12.990/2014, mesmo após a sua promulgação, enfrentou diversas dificuldades para ser implementada, especialmente em determinados concursos como em carreiras de promotores e juízes. Tal desafio vem justamente pelo falso argumento da meritocracia para alcançar tais postos e pela percepção da perda de privilégios, em geral, dominados por servidores brancos. (MACHADO, 2013, p. 16).

A capacitação e o desenvolvimento de lideranças negras são cruciais para aumentar a representação em cargos de alta gestão. O Programa de Formação de Líderes Negros, criado pelo Ministério da Gestão e Inovação, em 2022, é um exemplo de iniciativa voltada para preparar profissionais negros para cargos de liderança. Esse programa oferece treinamento intensivo em habilidades de gestão, políticas públicas e liderança estratégica, visando preparar uma nova geração de líderes prontos para assumir posições de alta responsabilidade. Nessa mesma percepção, destaca-se iniciativa da Enap, com a formação da primeira turma do LideraGov, voltada exclusivamente para pessoas negras.

Além disso, a transparência é um fator essencial para identificar e corrigir disparidades. O governo federal lançou, em 2023, o Relatório Nacional de Diversidade e Inclusão, que fornece dados detalhados sobre a composição racial dos funcionários públicos e das lideranças em diferentes órgãos. Este relatório visa aumentar a responsabilidade dos órgãos governamentais e promover a formulação de políticas baseadas em dados concretos.

Revisar e reformular processos de seleção e promoção é fundamental para garantir que sejam equitativos e livres de viés racial. Em 2023, foi instituída uma comissão para revisar os processos de recrutamento e promoção na administração pública federal. A comissão, composta por especialistas em diversidade e gestão pública, tem como objetivo identificar e corrigir práticas que possam perpetuar a sub-representação racial.

Parcerias com organizações da sociedade civil e instituições de pesquisa também são essenciais para desenvolver e implementar estratégias eficazes. A colaboração entre o governo federal e a ONG Instituto Racial, por exemplo,

resultou em várias iniciativas de sensibilização e capacitação focadas em aumentar a diversidade racial nas posições de liderança pública. Esses esforços incluem a realização de workshops, seminários e campanhas de conscientização sobre a importância da inclusão racial na gestão pública.

As ações afirmativas para ingresso de negros no serviço público passaram a ser adotadas no Brasil no início dos anos 2000. A III Conferência Mundial contra o Racismo, promovida pelas Nações Unidas em 2001, na África do Sul, é um marco nesse processo, dados os compromissos assumidos pelo país na ocasião. Além do programa de bolsas de estudos, a maior parte das iniciativas voltadas ao ingresso no setor público relaciona-se com reserva de vagas. (RODRIGUES, 2023, p. 14).

Além disso, notável destacar que existe uma desigualdade nas condições de formação e preparação da população negra, mesmo diante de todos os critérios impessoais que regem a seleção para cargos públicos.

Tal desigualdade na preparação, assim como a própria realidade das negras e dos negros na sociedade criam mais dificuldade para conquistar novas oportunidades, especialmente quando se fala em concursos públicos com elevada concorrência e grau de dificuldade para aprovação. (Santos, Diana, 2018).

Podemos inferir pelos dados apresentados que a implementação da Lei nº 12.990, de 2014, não foi suficiente para garantir um aumento gradual e contínuo do percentual de novos servidores públicos negros. Analisando os anos de 2015 a 2019, é possível perceber que, enquanto o percentual de novos servidores negros manteve-se praticamente estável, entre 36 e 38%, o percentual de servidores cotistas aumentou de 2% para 8%. Apesar de não garantir a continuidade do aumento gradual, a política de cotas garantiu um patamar mínimo, pois o menor percentual de novos entrantes negros em 2015, com 36%, ainda é maior que os anos anteriores, em que não havia sido implementada a política (2013, com 27%, e 2014, com 33%). (SOUZA; NASCIMENTO, 2021, p. 48).

Pode-se então observar que a lei de cotas, mesmo sendo importante instrumento reparador no processo de inclusão da negra e do negro no Serviço Público Federal, ainda não cumpriu, conforme esperado, sua meta de mudar a

estrutura racial dos servidores. Conforme ainda ressalta o relatório de implementação da ENAP (2021):

É possível observar que há um gradual aumento do número de servidores concursados negros, saindo de 92.921 servidores, em 2013, chegando a 112.957, em 2019. Em termos percentuais, a parcela de negros concursados que em 2013 que era de 28% chegou ao total 31%, aproximadamente, em 2019. Podemos concluir que, apesar de ter auxiliado a aumentar o percentual de negros concursados no serviço público e, aparentemente manter um patamar mínimo de novos entrantes, a política de cotas, até o momento, não levou a um aumento expressivo da parcela de servidores (as) e negros (as) no Poder Executivo Federal. (SOUZA; NASCIMENTO, 2021, p. 48).

Ainda dentro das novas regulações, o Decreto nº 11.443, de 2023, dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo em cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal. A importância de tal decreto vem justamente porque a inserção de negras e negros no serviço público não garante obrigatoriamente que tais novos servidores vão ocupar cargos de poder dentro da estrutura do Estado. Assim, trata-se de um normativo adicional para que negras e negros também não fiquem e permaneçam em cargos de baixa responsabilidade e sem possibilidade de exercer a liderança dentro da estrutura pública. O racismo estrutural e sistemático também influencia nas nomeações em cargo de chefia, que também seguem em sua grande maioria composto por homens e mulheres brancas.

O desafio para que pessoas negras cheguem a cargos de poder ainda representa grande barreira a ser enfrentada. Assim não se trata apenas da dificuldade em conseguir ser aprovado e nomeado na função pública, mas também o processo na carreira, em especial carreiras do alto escalão público, que vai trazer tais dificuldades e desafios. O referido decreto pode fomentar que novas líderes negras e novos líderes negros possam compor diversas direções na administração federal, abrindo dessa forma mais espaço, mais representatividade e mais oportunidade para a população negra.

A sub-representação de raça na alta gestão dos órgãos do poder executivo federal é um desafio complexo que exige uma abordagem multifacetada. Iniciativas como políticas de cotas, programas de capacitação e mentorias, transparência através de relatórios de diversidade, revisão de processos de seleção e parcerias com a sociedade civil representam passos

importantes na direção de uma gestão pública mais inclusiva e representativa. Ao combinar essas abordagens e manter um compromisso contínuo com a diversidade, é possível criar um ambiente de liderança mais equitativo e justo para todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSTAS

A história social das pessoas negras no Brasil tem bases firmes no escravismo. Ainda hoje, é possível observar os reflexos desse período e se deparar com as mesmas justificativas de cunho moral e religioso que servem à continuidade da exploração e extermínio dos descendentes dos escravizados. As justificativas são absolutamente uma cortina de fumaça para ocultar os verdadeiros interesses, visto que a autodeclaração de raça tem sido utilizada para a realização de acesso às ações afirmativas implementadas para promover a reparação da população negra, na atualidade.

Para avançar na construção de uma Administração Pública Federal verdadeiramente representativa e inclusiva, propomos a adoção de metas progressivas de inclusão racial, alinhadas aos princípios estabelecidos na Visão de Futuro. Estas metas devem ser acompanhadas de um compromisso firme com a implementação de políticas de ação afirmativa, incluindo a ampliação dos programas de desenvolvimento e mentoria para servidores negros e pardos, a reformulação dos processos de recrutamento e promoção para garantir equidade e a criação de mecanismos robustos de monitoramento e avaliação.

Além disso, é imprescindível o fortalecimento das parcerias entre o governo, a sociedade civil e instituições internacionais, visando não apenas a inclusão quantitativa, mas também a qualitativa, assegurando que as lideranças negras possam participar ativamente das esferas decisórias mais altas, contribuindo para uma gestão pública mais justa, eficiente e representativa da diversidade brasileira.

O Plano de Comunicação do Plano Estratégico em comento tem como principal estratégia o engajamento dos diferentes atores sociais no atingimento da meta, até 2050, de um percentual de negros e negras na alta gestão do executivo federal compatível com a proporção racial na sociedade brasileira. Para tal resultado, serão considerados os seguintes elementos:

a) Análise de Situação:

A sub-representação de raça na alta gestão do Executivo Federal tem origem e fundamentações históricas, sociológicas, ideológicas e econômicas que remontam ao período da escravidão.

No entanto, nos últimos anos, diversas iniciativas têm surgido no Brasil que corroboram para a mudança desse cenário, a exemplo da Lei nº 12.990, de 2014, do Decreto nº 11.443, de 2023, e de iniciativas como a criação de turma exclusiva para pessoas negras no LideraGOV.

Tais medidas, se trabalhadas e articuladas de forma adequada, fortalecidas por iniciativas complementares, bem como com o engajamento dos públicos-alvo, auxiliarão no atingimento da meta do Plano Estratégico.

b) Objetivos da Comunicação:

O objetivo principal da comunicação é mostrar à sociedade brasileira a importância de sua representatividade nos diferentes estratos de poder, no qual se inserem os cargos da alta gestão do executivo federal. Para tanto, busca-se:

- Combater o racismo estrutural e institucional;
- Reduzir as barreiras na cultura organizacional e promover uma mudança comportamental;
- Promover o engajamento e compromisso institucional;
- Demonstrar a relevância das lideranças negras nos diferentes espaços de poder.

c) Públicos-Alvo:

Pela necessidade de uma centralização na condução das ações, após a apreciação e endosso do Plano de Ação pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), os públicos-alvo das ações seriam:

- Governo Federal, com ênfase nas autoridades públicas investidas de autoridade política, como os Ministros de Estado;
- Servidores dos órgãos do Governo Federal;
- Poder Legislativo;
- Instituições de Ensino e Pesquisa;
- Sociedade Civil.

d) Mensagens-Chave:

A mensagem central a ser transmitida é que a representatividade deve ser assegurada em todos os espaços de poder, refletindo em sua composição e condução a sociedade brasileira, bem como reforçar que a diversidade pode trazer ganhos expressivos para as políticas públicas e desenvolvimento do país.

Tendo em vista os perfis dos públicos-alvo, é importante que sejam identificadas interfaces da mensagem com a atuação e ações destes, de forma a ampliar as possibilidades de sua internalização.

e) Canais de comunicação:

Pela diversidade dos públicos-alvo, a integração multicanal se apresenta como a alternativa mais apropriada para a transmissão das mensagens, envolvendo as mídias digitais, em especial as redes sociais, sem, no entanto, abrir mão dos eventos, da mídia tradicional e outras ferramentas disponíveis.

f) Táticas e Ações:

As táticas e ações para implementação do Plano Estratégico serão definidas após sua análise e aprovação pelo MGI. Neste momento, serão avaliados os diversos fatores relacionados à implementação, como a disponibilidade de recursos humanos, orçamentários e financeiros, bem como a definição dos instrumentos de avaliação e monitoramento, passando pelas estratégias de gestão de riscos e crises.

Como se pode ver, os elementos acima citados, relacionados ao Plano de Comunicação, possuem uma conexão com o objetivo do Plano Estratégico.

Nesse sentido, o estabelecimento de metas progressivas e reais, com potencial de mudar a estrutura da representação racial dos altos cargos de liderança no Poder Público nacional, é fundamental para que possamos mudar a cara daqueles que realmente determinam os caminhos a serem seguidos pelo Brasil. O uso de dados e informações, com base em indicadores de representação racial, vai contribuir para o dimensionamento das metas progressivas, com o objetivo final de que os cargos de liderança espelhem a população brasileira.

O estabelecimento dessas metas devem ser constituídas por grupos de trabalho que, baseados nos índices e nos dados sobre a sub-representação negra nos cargos de liderança, possam construir objetivos e metas claras e alcançáveis para trazer ao sistema de liderança da Administração Pública Federal, mais igualdade e equidade, com a presença de servidores negros e servidoras negras nesses espaços de poder.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto nº 4.228, de 13 de maio de 2002. Institui, no âmbito da Administração Pública Federal, o Programa Nacional de Ações Afirmativas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 maio 2002.

_____. Lei nº 12.990, de 09 de junho de 2014. Dispõe sobre Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jun. 2014.

_____. Decreto nº 10.932, de 10 de janeiro de 2022. Promulga a Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, firmado pela República Federativa do Brasil, na Guatemala, em 5 de junho de 2013. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 2022.

_____. Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023. Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 mar. 2023a.

_____. Decreto nº 11.785, de 20 de novembro de 2023. Institui o Programa Federal de Ações Afirmativas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 nov. 2023b.

_____. Infográfico: Percentual de homens e mulheres negras em cargos de liderança no Governo Federal - 2008 a 2023, Governo Federal, 05 mar. 2024. Disponível em <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/infografico-percentual-de-homens-e-mulheres-negras-em-cargos-de-lideranca-no-governo-federal-2008-a-2023>>.

ALBERTO, C. UMA ESTRANHA NOÇÃO DE CIÊNCIA: REPERCUSSÕES DO PENSAMENTO EUGENICO NO BRASIL. *CLIO: Revista de Pesquisa Histórica*, v. 27, n. 1, 2019.

ANSTEY, R. THE PROFITABILITY OF THE SLAVE TRADE IN THE 1840s. *Annals of the New York Academy of Sciences*, v. 292, n. 1, p. 84–93, 1 jun. 1977.

BEST, S. On Failing to Make the Past Present. ***Modern Language Quarterly***, v. 73, n. 3, p. 453–474, 1 jan. 2012.

CARDOSO, L.; GORETTI, M. Commodity, Property, or Right: What is the Legal Nature of Land in Brazil? *RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 17, n. 6, p. e03267–e03267, 18 jul. 2023.

CAROLINA, I.; BISPO, G.; SILVA, M. A Inquisição Ibérica como Instituição Responsável Pela Cristalização do Mito de Pureza de Sangue do Corpo Social da América Portuguesa. Salvador: Simpósio Internacional de Estudos Inquisitoriais, ago. 2011.

Disponível em:

<<https://www2.ufrb.edu.br/simposioinquisicao/wpcontent/uploads/2012/01/%C3%8Dsis-Bispo.pdf>>.

ČERNÝ, K. Malcolm X: Rasismus, islám, politika a násilí. *HISTORICKÁ SOCIOLOGIE*, v. 2016, n. 1, p. 111–137, 8 jun. 2016.

FLÁVIA, M. Resistência e Luta do Movimento Negro no Brasil: da Rebeldia Anônima na Sociedade Escravocrata ao Enfrentamento Político na Sociedade de Classes Resistance and Black Movement's Fight in Brazil: From The Rebellion in Anonymous Slave Society To the Political Facing in Class Society. *Revista da ABPN*, v. v. 8, n. n. 20, p. p.23-38, out. 2016.

FRAGA, Aline Mendonça et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE. BR*, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

GRUDA, P.; SILVA, L. Humor e negritude. Travessias, v. 16, n. 2, p. 118–127, 29 ago. 2022.

HARRIS, J. A. E. Circuits of wealth, circuits of sorrow: financing the illegal transatlantic slave trade in the age of suppression, 1850–66*. Journal of Global History, v. 11, n. 3, p. 409–429, 1 nov. 2016.

HEZSER, C. Jewish Monotheism and Slavery. In: Elements in Religion and Monotheism. [s.l.] <https://www.cambridge.org/core/elements/abs/jewish-monotheism-and-slavery/7B4BA296AD50E039E65FDB3228EDBE1D>, 2024.

HEZSER, C. Jewish Monotheism and Slavery. Cambridge: Cambridge University Press. (2024).

HICKS, M. E. Financing the Luso-Atlantic Slave Trade, 1500–1840. Journal of Global Slavery, v. 2, n. 3, p. 273–309, 2017.

HIGGINBOTTOM, A. Enslaved African Labour in the Americas: from primitive accumulation to manufacture with racial violence. Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas, v. 12, n. 1, p. 22, 26 abr. 2018.

IBGE. Censo 2022: pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda. Censo 2022, IBGE, 22 dez. 2023. Disponível em <https://censo2022.ibge.gov.br/noticias-por-estado/38719-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda>

JANKIEWICZ, D. **Hermeneutics of Slavery: A “Bible-Alone” Faith and the Problem of Human Enslavement.** Disponível em: <<https://digitalcommons.andrews.edu/jams/vol12/iss1/4>>. Acesso em: 24 ago. 2024.

JOHNSON, O. A. Blacks in National Politics. In: Race, Politics, and Education in Brazil. [s.l.] Palgrave Macmillan, 2015. p. 17–58.

JONES, D. Chapter 1 - Slavery, Performance, and the Design of African American Theatre. In: The Cambridge Companion to African American Theatre. [s.l.] Cambridge University Press, 2023.

LINDBECK, J. **Slavery's Holy Profits: Religion and Capitalism in the Antebellum Lower Mississippi Valley**. Disponível em: <<https://egrove.olemiss.edu/etd/1424>>. Acesso em: 24 ago. 2024.

MARCOCCI, G. Escravos ameríndios e negros africanos: uma história conectada. Teorias e modelos de discriminação no império português (ca. 1450-1650). **Tempo**, v. 16, n. 30, p. 41–70, 2011.

MASSIMI, M. Escravidão do corpo e da alma em sermões brasileiros do século XVI ao XVIII. **Estudos Avançados**, v. 33, n. 97, p. 193–210, 1 dez. 2019.

MGI. Políticas afirmativas ampliam presença de pessoas negras em postos de decisão do Governo Federal, MGI, 22 mar. 2024. Disponível em <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/marco/politicas-afirmativas-ampliam-presenca-de-pessoas-negras-em-postos-de-decisao-do-governo-federal>>.

MIRANDA, C. A. C. Uma Estranha Noção de Ciência: Repercussões do Pensamento Eugênico no Brasil. *Clio - Revista de Pesquisa Histórica*, v. 27, n. 1, 2009.

OBREGÓN, L. Empire, Racial Capitalism and International Law: The Case of Manumitted Haiti and the Recognition Debt. *Leiden Journal of International Law*, v. 31, n. 3, p. 597–615, 18 jun. 2018.

OLIVAL, F. Rigor e interesses: os estatutos de limpeza de sangue em Portugal. *Caderno de Estudos Sefarditas. Anais...* In: CICLO DE CONFERÊNCIAS. 2003.

PESSOA, T. C. O comércio negreiro na clandestinidade: as fazendas de recepção de africanos da família Souza Breves e seus cativos. *Afro-Ásia*, v. 47, p. 43–78, 2013.

PICH, R. H. The Ideology of Black Slavery: Philosophical, Juridical, and Theological Accounts by Sixteenth- and Seventeenth-Century Scholastic and Catholic Thinkers on the Justification for Enslaving People and the Continuation of Slavery Systems. **De Gruyter eBooks**, p. 43–80, 21 ago. 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 Garcia Organizador; CARDOSO JUNIOR, José Celso Organizador. **Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)**. 2023.

PRIETO, G. F. T. Sob o império da grilagem. *Terra Brasilis*, n. 8, 26 jun. 2017.

RAMELLI, I. L. E. Reply to J. Albert Harrill's Review of Social Justice and the Legitimacy of Slavery, by Ilaria L. E. Ramelli. *Journal of Early Christian History*, v. 8, n. 1, p. 88–90, 2 jan. 2018.

RAMOS, L. JUSTIFICATIVAS DA IGREJA CATÓLICA PARA O ESCRAVAGISMO: NO BRASIL COLÔNIA. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 7, n. 9, p. 604–623, 30 set. 2021.

RODRIGUES, A. Honra e estatutos de limpeza de sangue no Brasil colonial. *WebMosaica, Revista Do Instuto Judaico Marc Chagall*, v. 4, n. 1, 2012.

RÖNNBÄCK, K. Revisiting the Profitability of Slavery. *Journal of Global Slavery*, v. 8, n. 1, p. 83–118, 23 fev. 2023.

SANTOS, R. Anti-racist perceptions about the 2023 anti-democratic acts in Brazil. *Journal of Latin American Communication Research*, v. 11, n. 1, p. 49–60, 6 jul. 2023.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 337-348, 2009.

SCHWARCZ, L. M. *Brazilian Authoritarianism*. [s.l.] Princeton University Press, 2022.

SILVA, Tatiana Dias. Ingressantes no Executivo Civil Federal: uma análise no contexto da Lei de Cotas no serviço público. In: LOPEZ, Felix Garcia; CARDOSO JUNIOR, José Celso (org.). **Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)**. IPEA, 2023. p. 351-369.

STEPAN, NL. Eugenia no Brasil, 1917-1940. In: HOCHMAN, G., and ARMUS, D., orgs. *Cuidar, controlar, curar: ensaios históricos sobre saúde e doença na América Latina e Caribe* [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2004. História e Saúde collection, pp. 330-391. ISBN 978-85-7541-311-

TRINDADE, D.; ALAN, M. A construção histórica do negro como alvo do encarceramento em massa no Brasil / The Historical Construction of the Black People as a Target of Mass Incarceration in Brazil. *Quaestio Iuris*, v. 15, n. 3, p. 1225–1255, 29 dez. 2022.

VIEIRA, R. Análise do mito da democracia racial a partir de Frantz Fanon e Sueli Carneiro. *História da Historiografia International Journal of Theory and History of Historiography*, v. 16, n. 41, p. 1–31, 25 dez. 2023.

WALKER, T. **Sorcerers and folkhealers: africans and the Inquisition in Portugal (1680-1800)**. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10437/5599>>. Acesso em: 24 ago. 2024.

WELLS-OGHOGHOMEH, A. **Race and Religion in the Afterlife of Protestant Supremacy**. *Church History*, v. 88, n. 3, p. 767–772, set. 2019.

WILLETT, C. Overcoming Habits of Whiteness: Reading Shannon Sullivan's *Revealing Whiteness*. **The Journal of Speculative Philosophy**, v. 21, n. 3, p. 210–217, 2008.