
FATORES QUE LEVAM AFRODESCENTES A NÃO ASSUMIREM CARGOS DE LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Recebido: 08/07/24 | *Avaliado:* 16/08/24 | *Aceito:* 16/09/24

Adriana Souto Carreiro

Estudante do Curso de Graduação em Administração Pública da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

E-mail: adriana1500carreiro@gmail.com

Laesandro Araújo dos Santos

Estudante do Curso de Graduação em Administração Pública da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

E-mail: laesandro@gmail.com

Washington Luiz de Santana

Estudante do Curso de Graduação em Administração Pública da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

E-mail: washingtonirara@gmail.com

Josete Bispo Ribeiro

Doutora em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Mestre em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Graduada em Ciências Econômicas pela Faculdade Católica de Ciências Econômicas da Bahia (FACCEBA). Professora Assistente, em regime de dedicação exclusiva, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

E-mail: jobispo@uneb.br

RESUMO

Fatores que levam afrodescendentes a não assumirem cargos de liderança em instituições públicas, associando a discriminação racial com outros elementos presentes nesta trajetória. Para tanto, buscamos a partir dessa temática, identificar questões comuns relacionada a esse grupo, como também o relacionamento no ambiente organizacional e debater as várias formas de preconceitos aos afrodescendentes ainda hoje. A pesquisa classifica-se como bibliográfica, com o objetivo de entender a ausência de lideranças afrodescendentes nas organizações. Partindo desses fatos questiona-se o quanto a história racista, o racismo estrutural e o racismo institucional atuam diante da baixa representatividade do negro nos altos cargos de liderança. Os resultados apontam fatores que levam o negro a não assumir cargos de liderança, discussões e a construção de políticas públicas de reparação dessa população que vive, ainda hoje, a margem da sociedade. Principalmente, dentro das instituições sejam elas públicas ou privadas. Assim, a formação acadêmica como via principal e o aumento da representatividade de afrodescendentes na gestão pública dão oportunidade a todos e promove a equidade entre os cidadãos.

Palavras-chave: Representatividade. Cargos de liderança. Negros. Racismo.

ABSTRACT

Factors that lead people of African descent to not assume leadership roles in public institutions, associating racial discrimination with other elements present in this trajectory. To this end, we seek, based on this theme, to identify common issues related to this group, as well as the relationship in the organizational environment and debate the various forms of prejudice against people of African descent even today. The research is classified as bibliographic, with the objective of understanding the absence of African descent leadership in organizations. Based on these facts, it is questioned how much racist history, structural racism and institutional racism act in the face of the low representation of black people in high leadership roles. The results point to factors that lead black people to not assume leadership roles, discuss and build public policies to replace this population that lives, even today, on the margins of society. Mainly, within institutions, whether public or private. Thus, academic training as the main path and increasing the representation of Afro-descendants in public management provides opportunities for everyone and promotes equity among citizens.

Keywords: Representation. Leadership positions. Black people. Racism.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos países da América Latina que depois do continente africano abriga um dos maiores contingentes de afrodescentes do mundo, muitos desses africanos foram trazidos para o Brasil, através do que podemos chamar de migração forçada ou tráfico de pessoas da África para o trabalho escravo nas lavouras de café e cana-de-açúcar brasileiras.

Essa enorme população de africanos trazida de forma desumana em porões de navios negreiros para o Brasil contribuíram não só com a sua força de trabalho como também para a formação da identidade étnica brasileira. Mas essa população ao longo dos tempos sofreram e ainda sofrem com uma série de situações que não correspondem a realidade de uma população dita civilizada, moderna de um país democrático. As desigualdades entre a população negra em sua maioria e os ditos brancos já que existe até mesmo uma falta de identificação em se assumir como negro no Brasil, esse e uma série de outros fatores vem contribuindo para uma enorme ausência de afrodescentes assumirem cargos de liderança em instituições públicas. Em se tratando de órgãos governamentais onde o processo seletivo é diferenciado dos setores privados muitos negros se deparam não só com as inúmeras burocracias de acesso a esses postos de trabalho, como também há limitações e avanços em cargos de liderança por fatores de preconceito racial, racismo estrutural, baixa escolaridade, a falsa política do assistencialismo, as desigualdades de gêneros e ausência de identidade midiática e até mesmo estética nos meios de comunicação e informação.

A política de cotas nas universidades e concursos públicos contribuiu para equiparar mesmo que tardiamente o desnivelamento intelectual, social e econômico dos muitos afrodescentes no Brasil. Daí se faz a seguinte interrogação: porque muitos homens e mulheres pretos ainda sofrem com situações de desqualificação profissional e continuam a serem desvalorizados profissionalmente dentro das instituições públicas ao concorrerem a cargos de liderança? Dentro dessa dinâmica, e considerando a invisibilidade de pessoas negras no setor público, especialmente em cargos de lideranças, o estudo tem como escopo, “A ausência de afrodescentes em cargos públicos, principalmente em setores de liderança”.

O estudo visa tratar de questionamentos, principalmente sobre a ausência de negros em órgãos públicos, a saber: analisar a existência de lideranças negras na gestão de organizações e o relacionamento no ambiente organizacional; debater as várias formas de preconceitos aos afrodescentes ainda hoje.

Para tal, o cenário é revelado em levantamento feito pela organização não governamental (ONG) República.org, dedicada a melhorar a gestão de pessoas no serviço

público. O estudo mostra que os negros são apenas 35,09% dos servidores públicos ativos do executivo federal, de acordo com dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) de 2020.

E nos cargos de Direção e Assessoramento (DAS) de maior numeração são, normalmente, cargos responsáveis por tomadas de decisões políticas ou burocráticas e de gerenciamento de equipes. Elas representam menos de 15% desses cargos no maior DAS (6). Em outras palavras, a maior parte das pessoas que tomam as principais decisões em setores públicos federais do Brasil são homens brancos.

Lembrando que a população negra chega a 85.783.143, segundo dados do IBGE. Ou seja, o Brasil apresenta-se como o primeiro país do mundo com a maior população de residente de origem africana fora do continente africano, desde o início do processo de migração desses povos para o nosso país, através do regime escravocrata.

E hoje após 134 anos do fim da escravidão no Brasil, muitos dos afrodescendentes que moram e trabalham no nosso país continuam sendo vítimas de preconceitos, desrespeito e desvalorização profissional. O racismo sempre foi visto como sendo uma concepção individualista atribuído a grupos isolados ou a uma irracionalidade a ser combatida nos ramos jurídicos, através da aplicação de sanções civis, indenizações ou ações penais. Para fins de uma concepção individual, somente um preconceito ou do ponto de vista de uma patologia. Porém, as discussões e a construção de políticas públicas de reparação dessa população que por muitos anos viveu a margem da sociedade. Fez com que se lance uma luz para novas interpretações sobre o preconceito que muitos afrodescendentes passam diariamente, principalmente, dentro das instituições sejam elas públicas ou privadas. E saltam aos olhos a marginalização de muitos profissionais negros a postos de liderança, chamando-nos a um pensar mais aprofundado sobre a concepção das várias formas de racismo vista hoje pelas nossas instituições de forma não só individualista mais institucional e estrutural, aumenta a representatividade de afrodescendentes na gestão pública, nas três esferas de poder, quebrando as desigualdades e fortalecendo a democracia.

Apesar de que, há alguns avanços nas políticas afirmativas das organizações públicas, pois a questão racial é um desafio que deve ser superado. A população negra do país corresponde mais da metade, assim como o racismo estrutural em suas variadas formas. O número de pessoas negras nos cargos de liderança no setor público brasileiro é muito pequeno, porém, com o surgimento de programas e cursos de capacitação de lideranças negras e o acesso às oportunidades dentro das organizações públicas, abriu um novo horizonte ofertando novas possibilidades para quem almeja um cargo de liderança no setor público e qualifica a população

afrodescendente para assumir qualquer cargo público. Ou seja, o setor público tem muito o que avançar na formação de lideranças negras, sendo necessário fortalecer a educação, as relações interpessoais e o desenvolvimento de pessoas para que cheguem aos cargos de liderança. Por fim, a questão do racismo estrutural enfrentado pelo servidor negro nas instituições quando o mesmo chega a um cargo de liderança é muito grande e recheado de obstáculos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança tem um papel fundamental na gestão pública. Para tanto, tem a finalidade de executar serviços, visando à satisfação das pessoas. No entanto, grande parte dos cargos de liderança no setor público vem representado por maioria branca e se considerar a remuneração, qualificação ou autoridade de poder, a presença de servidores afrodescendentes é ainda mais reduzida, em particular mulheres. De modo que, é necessário pensar a proporcionalidade em todos os níveis hierárquicos da administração pública.

Afinal, dentro de uma instituição seja ela pública ou privada um líder antes de mais nada deve ter um comportamento educativo para com a sua equipe. Tendo em vista que as organizações vivem a era da gestão do capital intelectual, buscando incessantemente atrair e preservar o conhecimento existente e gerar inovações por meio da criatividade. Sendo assim, quando uma forma educativa se torna estratégica na dinâmica das organizações, cabendo ao líder o papel de facilitador da aprendizagem de indivíduos e equipes. Segundo Paulo Freire (1997), ensinar é promover a construção do conhecimento, ensinar é pensar certo, ensinar é promover a construção do conhecimento, ensinar é pensar certo, ensinar é escutar.

Ainda nesse contexto, o dicionário Houaiss (2010), liderança é o espírito de chefia, posição ou característica de líder; pessoa que possui esse espírito ou pessoa que exerce a essa chefia e em nenhum momento ele especifica como ser branco, pardo ou preto.

2.1 LIDERANÇA NEGRA NO BRASIL

Uma das principais lideranças negras conhecida no Brasil foi Zumbi dos Palmares que chegou a abrigar cerca de 20 mil pessoas no Quilombo dos Palmares e de forma estratégica, bem organizada e com um enorme poderio militar e político, Nascimento (2021). Zumbi ganhou respeito e admiração de seus compatriotas quilombolas devido às suas habilidades como guerreiro, a qual lhe conferia coragem, liderança e conhecimentos.

O autor Milton Santos em um dos seus livros descreve de uma forma bastante

sistematizada a divisão de tarefas e a forma como elas estão representadas. Em quais mãos concentram o poder de capital e produção.

[...] a divisão territorial do trabalho pode nos dar apenas uma visão mais ou menos estática do espaço de um país, um retrato onde cada porção do espaço revela especializações mais ou menos nítidas, nascidas à luz de processos antigos e modernos, mas para entender o funcionamento do território é preciso captar o movimento, daí a proposta de abordagem que leva em conta os circuitos espaciais da produção (SANTOS; SILVEIRA, 2008, p. 143).

E mas adiante em outra obra de Santos. Ele começa a sua aula inaugural na Universidade Federal da Bahia - UFBA, onde reafirma as desigualdades sociais étnico-raciais existentes “A cidade se desenvolve pondo as pessoas nos seus lugares - aliás essa é uma expressão bem baiana -, nos seus lugares geográficos e nos lugares sociais. Segue... O resto é o grosso da população, é deixado à espontaneidade, que agora também se chama jogo de mercado, cientificamente ajudado pelo poder público (SANTOS, 2006, p. 01).

2.2 RAÇA E RACISMO

Raça, o termo raça é usado enquanto senso comum para determinar grupos a partir de suas características. De modo que, a complexidade do termo é dinâmico e está atrelado às circunstâncias históricas. Assim, vemos que “a história da construção política e econômica das sociedades contemporâneas”, está diretamente relacionada com a história da raça (ALMEIDA, 2019, p. 24). Parte daí para dizer que antes de se consolidar enquanto estrutura, o racismo se fez nas instituições. “No caso do racismo institucional, o domínio se dá com o estabelecimento de parâmetros discriminatórios baseados na raça, que servem para manter a hegemonia do grupo racial no poder” (ALMEIDA, 2019, p. 40). É nesse sentido que as organizações brasileiras, públicas e privadas, são dominadas e controladas por homens e mulheres brancas e, como consequência, as regras e padrões impostas dificultam direta ou indiretamente a ascensão de negros aos cargos de liderança.

Fica claro que as marcas do período de escravidão no país, principalmente com relação às práticas sociais, e a maneira pela qual o trabalho degradante foi imposto a população negra, possibilitou a manutenção de poder de determinados grupos, entidades e organizações. A partir daí, podemos compreender o racismo através de critérios que relacionam racismo e subjetividade; racismo e Estado; e racismo e economia. Esses critérios são essenciais para entender “as três concepções de racismo: individualista, institucional e estrutural” (ALMEIDA,

2019, p. 27).

A concepção individualista, o racismo é limitado a atos isolados e pontuais feitos por indivíduos. Neste caso, há um tratamento do ato como desvio comportamental. De acordo com Almeida (2019, p. 28).

Sob este ângulo, não haveria sociedades ou instituições racistas, mas indivíduos racistas, que agem isoladamente ou em grupo. Desse modo, o racismo, ainda que possa ocorrer de maneira indireta, manifesta-se, principalmente, na forma de discriminação direta. Por tratar-se de algo ligado ao comportamento, a educação e conscientização sobre os males do racismo, bem como o estímulo a mudanças culturais serão as principais formas de enfrentamento do problema.

Já o racismo institucional, demonstra que as organizações condicionam o comportamento de indivíduos através de normas e ferramentas de controle, da mesma forma que são atravessadas por indivíduos e grupos. De modo que, os conflitos existentes em um âmbito social, são absorvidos pelas organizações. O que esta concepção carrega de diferente da concepção individual é o poder e dominação como principal elemento de relação racial, tendo em vista que a segunda é tida superficialmente como de ordem comportamental. Segundo Almeida (2019, p. 31):

No caso do racismo institucional, o domínio se dá com o estabelecimento de parâmetros discriminatórios baseados na raça, que servem para manter a hegemonia do grupo racial no poder. Ou seja, a existência de regras e padrões que direta ou indiretamente dificultam a ascensão de negros e/ou mulheres nos espaços de poder ou em cargos de liderança.

Por último, partimos do conceito de que o racismo não se trata de algo criado pelas organizações e sim reproduzido por ela. O racismo estrutural é decorrente da própria estrutura racista e da forma como todas as relações, seja políticas, econômicas e familiares foram se normalizando na estrutura social. Compreender o racismo estrutural é entender que ele faz parte de uma estrutura, ocorrendo de forma deliberada e orgânica. Conforme Almeida (2019, p. 38):

A ênfase da análise estrutural do racismo não exclui os sujeitos racializados, mas os concebe como parte integrante e ativa do sistema que, ao mesmo tempo que torna possíveis suas ações, é por eles criado e recriado a todo momento. O propósito desse olhar mais complexo é afastar análises superficiais ou reducionistas sobre a questão racial, que além de não contribuírem para o entendimento do problema, dificultam em muito o combate ao racismo.

2.3 A INCLUSÃO DOS NEGROS EM CARGOS DE LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO

A inclusão dos negros em cargos de liderança no serviço público é um fator determinante e urgente, assim como a mudança de comportamento dos indivíduos, sociedade e instituição pública. Gabriela Moncau, colunista do site Brasil de Fato, entrevistou o antropólogo Kabengele Munanga e ele afirma que: “racismo é um monstro complexo” e o fundamental hoje são políticas para “a inclusão dos negros em todos os setores da vida nacional”, tornando-se necessário identificar as metas que devem ser alcançadas e o que motivaria esse grupo alcançar esses objetivos. Por isso, evidenciar a existência do racismo estrutural e mostrar a sociedade brasileira que essa estrutura é uma coisa que você não vê, não é visível. Mas, que são comportamentos enraizados nas relações de dominação e de poder, representadas pelas instituições.

Maslow (1962) cita o comportamento motivacional do indivíduo, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo.

O conhecimento arrancado de muitas e penosas horas de estudo são praticamente deixados de lado. Rapidamente o servidor é treinado para entrar no molde pré-estabelecido de sua rotina e a única atitude esperada dos mesmos é a predisposição para receber essas informações e está rapidamente habilitado para reproduzir aquilo que a rígida hierarquia estará pronta e treinada para cobrar. Por outro lado, o servidor negro, na maioria das vezes, tem a impressão que entra no serviço público através do concurso, tem capacidade técnica e intelectual, mas empaca no cargo que tomou posse e não conseguem evoluir. Daí a importância da meritocracia para ocupação dos cargos em comissão, através de concursos internos e avaliação periódica, levando em conta a eficiência e eficácia de cada servidor.

A identificação de fatores que levam afrodescendentes a não assumirem cargos de liderança nas instituições públicas desmotiva essa classe de servidores, por isso, é objeto de pesquisas recentes. Os fatores decisivos que traz confiança ao servidor negro ou não é a confiança na instituição, como: plano de carreira, equilíbrio entre remuneração e contribuição do servidor e um ambiente agradável para o colaborador.

Nota-se que baseada na definição de Locke, o homem usa de sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho e essa avaliação resulta no estado emocional que, se

for agradável, produz satisfação, e, se for desagradável, leva a insatisfação. Portanto, satisfação no ambiente de trabalho, ascensão na carreira, independente, de cor e raça, assim como a motivação é uma variável de natureza afetiva e se constitui no processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta em um estado agradável ou desagradável.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e se enquadra na categoria de pesquisa documental. Onde objetivo são os fatores que levam afrodescendentes a não assumirem cargos de liderança em instituições públicas.

A pesquisa apresenta como tática a busca bibliográfica, tendo como fonte principal as informações disponibilizadas em bibliotecas digitais, pela internet, artigos, revistas, gravações, jornais e livros físicos.

A análise, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa documental, segundo a qual os resultados são baseados sobre os documentos norteadores publicados, relativos aos fatores que levam afrodescendentes a não assumirem cargos de liderança nas instituições públicas. Segundo Lakatos e Marconi (2001), “a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas”.

Esse e outros fatores norteadores são componentes chaves nos procedimentos metodológicos do projeto em estudo. No qual busca identificar quais os fatores que levam os afrodescendentes a não assumirem cargos de liderança: No âmbito das instituições públicas são os comportamentos no ambiente organizacional, as várias formas de preconceitos aos afrodescendentes ainda hoje.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Percebeu-se através das leituras que o Racismo Estrutural refere às maneiras pelas quais as políticas, práticas e normas de uma sociedade perpetuam a desigualdade racial, muitas vezes de maneira não intencional, mas que mantém privilégios para grupos brancos e perpetua a marginalização de grupos racializados. Nesse mesmo contexto, o Racismo Institucional envolve políticas, práticas e procedimentos dentro de instituições que resultam em tratamento discriminatório com base na raça, reforçando as desigualdades sociais. O fator histórico no Brasil tem uma longa história de colonialismo e escravidão, que moldou profundamente as

relações raciais no país, apesar da abolição da escravidão em 1888, o racismo persistiu através de formas institucionais e estruturais, como acesso desigual à educação, emprego e justiça. A população negra no Brasil é substancial, representando mais da metade da população. No entanto, a representação de negros em cargos de liderança e decisão nas organizações públicas muitas vezes é significativamente menor do que sua representação na população em geral. O acesso e oportunidades nas organizações públicas, frequentemente, reproduzem desigualdades através de práticas de recrutamento, promoção e distribuição de recursos que favorecem os brancos. Os negros ainda enfrentam discriminação no processo de contratação, bem como em termos de acesso a treinamento e oportunidades de desenvolvimento profissional. No ambiente de trabalho as experiências de discriminação racial, vai desde micro agressões até formas mais explícitas de preconceito que podem criar um ambiente de trabalho hostil para funcionários negros. O racismo estrutural e institucional não apenas prejudica os indivíduos afetados, mas também pode minar a eficácia das organizações públicas, resultando em perda de talentos, baixa moral e falta de representatividade. Dessa forma, intervenções sistêmicas, incluindo revisão de políticas, treinamento em sensibilidade cultural, estabelecimento de cotas e metas de diversidade, e promoção de uma cultura organizacional inclusiva, nas organizações públicas brasileiras, é essencial para identificar estratégias eficazes de combate à discriminação racial.

Outro fator analisado foi a baixa escolaridade entre afrodescendentes no Brasil. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), coletados no Censo Demográfico de 2022, apontam que das 9,6 milhões de pessoas com 15 anos ou mais que não sabem ler e escrever. Desse modo, revelam-se as disparidades educacionais entre afrodescendentes e outros grupos étnico-raciais. Nesse sentido, o acesso à educação básica, como taxas de matrícula e conclusão do ensino fundamental, pode fornecer insights sobre desigualdades iniciais no sistema educacional. Foi evidenciado também que o acesso e conclusão do ensino superior entre afrodescendentes possuem várias barreiras que impedem o acesso ao ensino superior para afrodescendentes, como falta de recursos financeiros ou discriminação no processo de admissão. Assim como a evasão escolar indica que os afrodescendentes enfrentam desafios adicionais que os levam a abandonar os estudos precocemente como pobreza, discriminação ou falta de apoio familiar. Diante do exposto, a necessidade de intervenções destinadas a reduzir as disparidades educacionais entre afrodescendentes, como programas de ação afirmativa e políticas de inclusão, pois o impacto dessas políticas ao longo do tempo pode ajudar a formar futuras iniciativas e aprimoramentos. Em suma, a implementação de políticas públicas é essencial para identificar e abordar as desigualdades educacionais existentes, visando promover a igualdade de oportunidades e garantir o acesso a uma educação de qualidade para todos.

Dado o cenário de desigualdade racial sobre cotas raciais em concursos públicos no contexto das organizações públicas brasileiras. Há algumas considerações importantes a serem mencionadas como a implementação das cotas raciais para combater questões históricas enfrentadas pela população negra e indígena. Até porque, a introdução de cotas raciais em concursos públicos tem o potencial de aumentar a representatividade de grupos marginalizados, incluindo negros e indígenas, nos quadros das organizações públicas. Apesar de que há desafios e controvérsias sobre esse tema, com a suposta diminuição do mérito como critério de seleção e alegações de injustiça para candidatos não beneficiados pelas referidas cotas. Porém, é necessário que as organizações públicas realizem monitoramento e avaliação contínua da implementação das cotas raciais para garantir que essas políticas estejam alcançando seus objetivos. Concluindo, a análise de dados sobre cotas raciais em concursos públicos no Brasil pode fornecer uma visão abrangente sobre o impacto dessas políticas na diversidade e inclusão racial nas organizações públicas.

5 RESULTADOS E TENDÊNCIAS

O objeto de pesquisa que trata dos fatores que levam afrodescendentes a não assumirem cargos de liderança em instituições públicas envolve a identificação e análise detalhada de elementos sociais, culturais, econômicos e institucionais. A seguir, apresento um quadro analítico que resume esses fatores, destacando os principais pontos positivos e negativos.

Quadro 1 - Fatores que impedem afrodescendentes de assumirem cargos de liderança em instituições públicas

(continua)			
Fator	Descrição	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Discriminação e preconceito	Barreiras implícitas e explícitas baseadas em raça que impedem a progressão na carreira.	Crescente conscientização e políticas de inclusão podem mitigar o impacto.	Mantém desigualdades sistêmicas, afetando autoestima e oportunidades.
Falta de representatividade	Baixa presença de afrodescendentes em posições de liderança que serviriam de modelos.	Políticas de ação afirmativa e cotas podem aumentar a diversidade.	Ausência de modelos dificultam aspirações e percepções de possibilidade.
Educação e qualificação	Desigualdades no acesso à educação de qualidade e oportunidades de desenvolvimento profissional.	Programas de capacitação específicos podem ajudar a superar essas barreiras.	Limita o acesso a cargos que exigem alta qualificação e experiência.

Quadro 1 - Fatores que impedem afrodescendentes de assumirem cargos de liderança em instituições públicas

(conclusão)			
Fator	Descrição	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Redes de contatos	Acesso limitado a redes profissionais e sociais que facilitam a ascensão profissional.	Iniciativas de mentoria e networking podem proporcionar suporte.	Exclusão de redes de influência e oportunidades de crescimento.
Políticas institucionais	Falta de políticas afirmativas efetivas para inclusão de afrodescendentes em cargos de liderança.	Adoção de políticas de inclusão pode transformar a cultura institucional.	Políticas superficiais ou inexistentes perpetuam a exclusão.
Preconceito implícito	Atitudes inconscientes e estereótipos negativos que influenciam decisões de contratação e promoção.	Treinamentos de conscientização e diversidade podem reduzir preconceitos.	Afeta a avaliação de competência e potencial, prejudicando oportunidades.
Remuneração e condições de trabalho	Diferenças salariais e de condições de trabalho entre afrodescendentes e não afrodescendentes.	Transparência salarial e políticas de igualdade podem corrigir essas disparidades.	Impacta a motivação e a permanência no serviço público.
Histórico de exclusão social	Consequências históricas da marginalização social e econômica de afrodescendentes.	Programas de reparação e inclusão social podem ajudar a nivelar o campo.	Mantém barreiras estruturais difíceis de superar individualmente.

Fonte: Elaboração própria (2024).

A análise revela que os fatores que impedem afrodescendentes de assumirem cargos de liderança em instituições públicas são múltiplos e interligados, envolvendo tanto questões de preconceito e discriminação quanto desigualdades estruturais em educação e oportunidades. Enquanto há pontos positivos, como a crescente conscientização e a implementação de políticas inclusivas, os desafios persistem e exigem ações contínuas e abrangentes para serem superados. A adoção de medidas específicas, como programas de mentoria, capacitação, e políticas afirmativas, é essencial para promover a diversidade e a equidade no ambiente do serviço público.

6 TENDÊNCIAS FUTURAS

Como fecho desta pesquisa, destaco algumas observações e conclusões a respeito de tendências futuras nesta área, a saber:

- **Implementação de Políticas de Inclusão com Ações Afirmativas e treinamentos** obrigatórios para reduzir vieses inconscientes e promover um ambiente de trabalho inclusivo;
- **Fortalecimento de Redes de Apoio** focados em apoiar afrodescendentes;
- **Fiscalização e Transparência com monitoramento** para garantir práticas justas e transparentes, bem como avaliar o progresso e identificar áreas de melhoria;
- **Educação e Capacitação com bolsas de estudo** e programas de capacitação para afrodescendentes;
- **Desenvolvimento de Liderança** para desenvolver habilidades de liderança entre afrodescendentes e;
- **Conscientização Pública** para combater o racismo e promover a igualdade racial.

Para tanto, faz-se necessário que todos os envolvidos nessa causa se mobilizem para que as mudanças cogentes sejam realizadas, com a implementação de políticas de inclusão, o fortalecimento de redes de apoio, a fiscalização e transparência, a capacitação educacional, e a promoção de mudanças culturais e sociais são passos fundamentais para alcançar essa meta. A tendência futura aponta para uma maior conscientização e esforços contínuos para criar um ambiente mais inclusivo e equitativo.

7 CONCLUSÃO

É um grande desafio trabalhar com a temática da exclusão social de afrodescendentes em postos de liderança em instituições públicas. Pode-se observar a complexidade do assunto quando se trata de identidade étnica, sabendo que muitos brasileiros afrodescendentes não se identificam como negros, tornando ainda mais complexo a discussão da temática desses mesmos em cargos de liderança em instituições públicas, principalmente, em áreas estratégicas. Para o estudo em questão. Se faz necessário o uso de métodos e critérios bastante pertinentes.

O objetivo desse artigo é citar os fatores desse não pertencimento a esses cargos nas instituições e levantando a bandeira de como o Brasil apesar de tantos anos do fim da escravidão, afrodescendentes ainda sejam desacreditados de suas habilidades e competências em relação à administração de ocupar postos estratégicos com eficácia e eficiência. Portanto, a inexistência destes em cargos de liderança demonstra de forma clara a presença do racismo estrutural. Em contraste com os inúmeros servidores negros em cargos de apoio administrativo ou serviços gerais.

Implementar políticas públicas voltadas a atender essas desigualdades étnicas raciais. Onde a aplicação da prática da eficácia e eficiência dentro dos setores públicos, além da prática da meritocracia onde haja regras claras de avaliação de pessoas sejam elas brancas, pardas ou negras, por meio de métodos de progressão e avaliação onde a capacidade técnica e intelectual do servidor, sejam a base para a progressão. Sabendo que os órgãos públicos, assim como a sociedade de modo geral, seja exemplo de equidade e igualdade entre os pares, sejam eles afrodescendentes ou “não”, independente de gênero, idade e classe social. Mas, que contribuam para a construção de ambientes de trabalho harmônicos e iguais para todos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019.
- CUNHA, N. et al. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro. 8º ed. Editora FGV, 2006
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- HOUAISS. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro. Objetiva, 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Diretoria de Pesquisa DPE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/indicadores.html>. Acesso em: 16 jun. 2023.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- Locke, E. A. The nature and causes of job satisfaction. Em M. D. Dunnette (Org.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chigaco: Rand-McNally. 1976
- MASLOW, A H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.
- MONCAU, Gabriela. Antropólogo Kabengele Munanga reconhece avanços mas alerta: “Racismo é um monstro complex”. **Brasil de Fato**, São Paulo (SP), 18 dez. 2022. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2022/12/18/antropologo-kabengele-munanga-reconhece-avancos-mas-alerta-racismo-e-um-monstro-complexo>. Acesso em: 16 jun. 2023.
- NASCIMENTO, Beatriz. **Uma história feita por mãos negras: relações raciais, quilombos e movimentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.
- REPÚBLICA.ORG. Disponível em: <https://republica.org/emdados/conteudo/especial-onde-estao-os-negros-no-servico-publico/> Acesso em: 17 jun. 2024.
- SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maíra Laura. **O Brasil: Território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	FATORES QUE LEVAM AFRODESCENTES A NÃO ASSUMIREM CARGOS DE LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
RECEBIDO	08/07/2024
AVALIADO	16/08/2024
ACEITO	16/09/2024

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Adriana Souto Carreiro
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Possui graduação em Administração Pública pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Laesandro Araújo dos Santos
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Possui graduação em Administração Pública pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).
AUTOR 3	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Washington Luiz de Santana
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Possui graduação em Gestão Ambiental pela Universidade Católica do Salvador. Graduação em Administração Pública pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Atualmente, servidor público da Câmara Municipal de Camaçari - Bahia, atuando na Diretoria Legislativa e na assistência do Plenário da Casa.
AUTOR 4	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Josete Bispo Ribeiro
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Doutora em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Mestre em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Graduada em Ciências Econômicas pela Faculdade Católica de Ciências Econômicas da Bahia (FACCEBA). Professora Assistente, em regime de dedicação exclusiva, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: adriana150carreiro@gmail.com Autor 2: laesandro@gmail.com Autor 3: washingtonirara@gmail.com Autor 4: jobispo@uneb.br
---	--