



ESTRATÉGIAS DE DIVERSIDADE, INCLUSÃO E EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA EM ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: AVANÇOS E DESAFIOS

Diversity, inclusion and gender and race equity strategies in Federal Public Administration bodies: advances and challenges

Marcela de Oliveira Timóteo

Auditora do TCU, Coordenadora do Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão do TCU. Graduada em Administração Pública pela Escola de Governo de Minas Gerais, pós-graduada em Educação Corporativa pelo ISC/TCU e em Direitos Humanos e Responsabilidade Social pela PUC-RS.

E-mail: marcela.timoteo@tcu.gov.br

RESUMO

Dados demográficos apontam que a desigualdade de gênero e raça presente na sociedade brasileira reflete-se de forma categórica no mundo do trabalho, tanto em organizações públicas como privadas. As organizações devem, portanto, ser parte nas ações de enfrentamento às desigualdades instaladas. Esse esforço estaria refletido nas estratégias de Diversidade, Inclusão e Equidade (DIE) promovidas pelas empresas. A adoção dessa agenda pelo setor público é mais recente, mas vem ganhando espaço nos debates. O problema que fundamenta a pesquisa é o seguinte: Por quê organizações públicas devem implantar políticas de diversidade, inclusão e equidade? O artigo tem como objetivo geral fundamentar a importância da implantação de políticas de DIE, com foco em gênero e raça, na Administração Pública Federal.

Complementarmente, possui os seguintes objetivos específicos: conceituar diversidade, inclusão e equidade; explicitar os principais procedimentos necessários à implementação de programas de diversidade, inclusão e equidade; e descrever estratégias selecionadas de diversidade, inclusão e equidade implementadas na Administração Pública Federal nos últimos anos, destacando os avanços e limitações encontrados. Em relação à metodologia, a pesquisa adota a abordagem qualitativa, de natureza aplicada, utilizando tanto procedimentos bibliográficos como de caso. As análises empreendidas têm como objeto a administração pública federal brasileira, considerados os últimos 15 anos. Chegou-se à conclusão de que as estratégias de DIE são aplicáveis e essenciais para uma configuração mais democrática e plural do quadro de servidores federais. Verificou-se que já há iniciativas nesse sentido e que é necessário um processo de consolidação e ampliação de tais estratégias. Para continuidade do debate acadêmico na temática, recomenda-



se o aprofundamento na hipótese de que iniciativas de DIE podem ser tratadas como parte dos sistemas de governança e compliance das organizações.

Palavras-chave: diversidade; inclusão, equidade; interseccionalidade; Administração Pública.

ABSTRACT

Demographic data indicate that the gender and race inequality present in Brazilian society is reflected categorically in the job world, both in public and private organizations. Therefore, organizations should be part of actions to address installed inequalities. This effort would be reflected in the strategies of Diversity, Inclusion, and Equity (DIE) promoted by companies. The adoption of this agenda by the public sector is more recent, but it has been gaining space in the debates. The problem that underlies the research is the following: Why should public organizations implement diversity, inclusion and equity policies? The article has as its general objective to support the relevance of implementing DIE policies focused on gender and race in federal public administration. Additionally, the article has the following specific objectives: defining diversity, inclusion, and equity; explaining the main procedures required for the implementation of diversity, inclusion, and equity programs; and describing selected strategies of diversity, inclusion, and equity implemented in the Federal Public Administration in recent years, highlighting advances and limitations found. Regarding the methodology, the research uses the qualitative approach of an applied nature using both bibliography and case procedures. The analyzes undertaken have as their object the Brazilian federal public administration, considering the last 15 years. It is concluded that DIE strategies are applicable and essential for a more democratic and plural configuration of federal server board. It has been found that there are already initiatives in this direction and that a process of consolidation and expansion is required for those strategies. For the continuity of the academic debate in this thematic it is recommended the deepening in the hypotheses that DIE initiatives could be dealt as part of the governance and compliance systems in organizations.

Keywords: diversity; inclusion; equity; intersectionality; Public Administration.

1. INTRODUÇÃO

A desigualdade de gênero e raça é um aspecto marcante na configuração social do Brasil. Os dados apontam que tal desigualdade se reflete de forma inequívoca no mundo do trabalho.

Um estudo de 2017, conduzido pela Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM Brasil), indica que, mantida a tendência dos últimos vinte anos, as mulheres terão equiparação salarial com os homens somente em 2047, e os negros (pretos e pardos) atingirão o nível de renda dos brancos apenas em 2089. Quando se adota uma perspectiva interseccional, percebe-se que a situação da mulher negra é ainda mais crítica em relação à lacuna salarial, mesmo quando se trata de grupos com alta escolaridade. Entre pessoas que cursaram ensino superior público, homens brancos têm um salário médio 159% maior que o das mulheres negras (RIBEIRO; KOMATSU; MENEZES-FILHO, 2020, p.14).



Observando-se os dados de pesquisa realizada pelo Instituto Ethos com as quinhentas maiores empresas do Brasil, fica claro que mulheres e pessoas negras estão sub-representadas nessas organizações, e, quanto maior o nível hierárquico, maiores são as lacunas de gênero e raça (ETHOS, 2016). O levantamento revelou que mulheres e pessoas negras ocupavam, respectivamente, 13,6% e 4,7% dos cargos executivos. Os conselhos de administração possuíam apenas 11% de mulheres e 4,9% de pessoas negras. Mais uma vez, a situação da mulher negra era ainda mais desfavorável, representando apenas 0,4% dos cargos executivos.

Na Administração Pública, o cenário de desigualdade permanece. De acordo com Silva e Lopez (2021, p. 9), em 2020 apenas 35,1% dos servidores públicos federais eram pessoas negras, o que demonstra uma sub-representação em relação à população em geral, que tem 56% de pessoas autodeclaradas negras.

Os dados trazidos por Silveira e Almeida (2021) em relação à força de trabalho estatutária na administração pública reforçam o cenário de desigualdade. Entre esses servidores e servidoras, no ano de 2019, em média, uma mulher branca recebia um valor correspondente a 74,9% de um homem branco, enquanto esse valor era de 68,2% e 56,4% para homens e mulheres negras, respectivamente.

Em relação à ocupação de cargos de direção e assessoramento (DAS), as lacunas de gênero e raça também estão presentes na Administração Pública Federal, intensificando-se à medida que sobe o nível hierárquico (SILVA; LOPEZ, 2021). Em 2020, no nível hierárquico mais alto dos cargos de assessoramento e direção da Administração Pública Federal (DAS-6), a composição de gênero e raça era a seguinte: 65% de homens brancos, 15,4% de mulheres brancas, 13,3% de homens negros e 1,3% de mulheres negras (SILVA; LOPEZ, 2021, p. 13).

Analisando-se os dados apresentados, percebe-se que as questões raciais e de gênero permeiam o mercado de trabalho, tanto público como privado, requerendo uma atuação ativa de organizações de todos os setores em busca da diminuição das desigualdades historicamente construídas.

Nesse contexto, o presente trabalho enquadra-se na pesquisa em Responsabilidade Social das organizações, mais especificamente no tema de Diversidade, Inclusão e Equidade (DIE), com foco em gênero e raça. Dessa forma, apesar da importância que outros marcadores sociais possuem nessa agenda, como as questões das pessoas com deficiência ou grupos LGBTQIA+, para efeitos de escopo do presente trabalho, as análises estarão limitadas às questões de gênero (feminino/masculino) e raça.

O problema que fundamenta a pesquisa é o seguinte: por quê organizações públicas devem implantar políticas de diversidade, inclusão e equidade? A hipótese inicial é que as organizações públicas devem implantar tais políticas porque, como braços operacionais dos programas e políticas de governo, precisam refletir os interesses da sociedade que representam e, para tanto, devem se aproximar da demografia da sociedade, além de incorporar, entre outros grupos, mulheres e pessoas negras nos mais altos níveis hierárquicos, com poder de decisão e alocação de recursos.



Buscando responder ao problema proposto, o objetivo geral do artigo é fundamentar a importância da implantação de políticas de diversidade, inclusão e equidade, com foco em gênero e raça, na Administração Pública Federal.

Complementarmente, a pesquisa procura atingir os seguintes objetivos específicos: conceituar diversidade, inclusão e equidade em organizações; explicitar os principais procedimentos necessários à implementação de programas de diversidade, inclusão e equidade; e descrever estratégias selecionadas de diversidade, inclusão e equidade, com foco em gênero e raça, implementadas na Administração Pública Federal nos últimos anos, destacando os avanços e limitações encontrados.

Em relação à metodologia, a pesquisa adota a abordagem qualitativa, de natureza aplicada, utilizando tanto procedimentos bibliográficos como procedimentos de caso. Inicialmente foi feita uma revisão da literatura nacional, buscando autores que trabalham a questão da diversidade no âmbito organizacional, alinhados à abordagem de direitos humanos, de forma a compilar os principais conceitos relativos à gestão da diversidade sob tal perspectiva. Na sequência, a pesquisa bibliográfica recaiu sobre estudos de caso e pesquisas quantitativas que brindassem o trabalho com dados e argumentações voltadas à experiência do setor público na gestão da diversidade. Por fim, como resultado da experiência da pesquisadora na temática, foram destacadas práticas já existentes na administração pública federal que podem ilustrar a importância da perspectiva de DIE no setor público.

Acredita-se que, no contexto atual de pós-pandemia, em que as desigualdades emergem de forma contundente e cresce a expectativa da sociedade e de investidores em relação às pautas de Direitos Humanos, é de grande relevância que o tema de DIE seja discutido, não apenas como uma ferramenta de gestão, mas também como uma contribuição das organizações, tanto privadas como públicas, para a consolidação dos princípios de Direitos Humanos.

2. DESENVOLVIMENTO

Na primeira parte do trabalho, serão apresentados os conceitos basilares de diversidade, equidade, inclusão, interseccionalidade e ações afirmativas, bem como um breve histórico do surgimento do campo da gestão da diversidade. Em seguida, para melhor compreensão de como os programas de DIE se estruturam nas organizações, serão abordados os elementos essenciais desse tipo de iniciativa. As duas primeiras sessões foram baseadas no referencial teórico ofertado por Vojvodic *et al.* (2022), Sales (2022), Aguerre (2022) e Toyofuku (2022). Os autores e autoras foram escolhidos porque trazem uma bibliografia extremamente atualizada, com foco organizacional e amparada pela literatura internacional.

Na terceira e última sessão do desenvolvimento do artigo, buscou-se explorar a aplicação dos conceitos abordados nas sessões anteriores no âmbito da Administração Pública Federal, complementando a abordagem com o auxílio de literatura focada no setor público, em especial os trabalhos de Alves (2022a) e Penha e Picanço (2021). Alves traz para a literatura nacional a abordagem da burocracia representativa, muito presente na bibliografia internacional de ciência política, além de dados de pesquisa survey realizada recentemente



no âmbito de tese de doutorado no tema, mesclando de forma acurada as abordagens teóricas e práticas sobre o assunto. Já Penha e Picanço ilustram o trabalho com a análise de dados oficiais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), trazendo para o campo acadêmico conclusões importantes na seara estudada no presente artigo.

2.1 DIVERSIDADE, INCLUSÃO E EQUIDADE: CONCEITOS E HISTÓRICO

Há alguns anos, é comum que grandes empresas possuam políticas e departamentos de Diversidade e Inclusão (D&I). Mais recentemente, a equidade tem sido também incorporada a esse vocabulário, como um valor ou diretriz das organizações. Apesar de muitas vezes serem tratados como sinônimos, tais conceitos são diferentes e merecem ser explorados para melhor compreensão da temática.

Vojvodic *et al.*, ao trabalharem essas ideias, afirmam que:

O termo diversidade faz alusão à ideia de multiplicidade, sendo um conceito relacional que remete às diferenças entre indivíduos. No ambiente organizacional, indica a presença de diferentes identidades subalternizadas, podendo incluir diferenças de raça, gênero, orientação sexual, nacionalidade, posição socioeconômica, deficiência, entre outros exemplos (VOJVODIC *et al.*, 2022, p. 46).

Percebe-se que uma organização é diversa quando reflete a demografia da sociedade a que pertence. Dessa forma, a diversidade se relaciona mais diretamente ao acesso de grupos historicamente sub-representados aos ambientes organizacionais. Entretanto, é preciso perceber que uma organização pode ser diversa sem necessariamente ser inclusiva ou equitativa.

Isso ocorre porque o conceito de inclusão qualifica a inserção de pessoas historicamente excluídas das organizações, de maneira que se sintam seguras, acolhidas, possam exercer sua autenticidade e tenham oportunidades de crescimento e participação nos processos decisórios (VOJVODIC *et al.*, 2022). Em uma organização é possível que a diversidade apareça apenas nos postos operacionais, de forma que os espaços de oportunidade e tomada de decisão continuem sendo ocupados em sua maioria por homens brancos, sem que a inclusão efetivamente se concretize. É possível ainda que, mesmo havendo um corpo funcional diverso, a discriminação e violência simbólica estejam presentes no ambiente de trabalho, impedindo o ideal de inclusão de se concretizar.

O conceito de equidade é um pouco mais amplo e traz intrínseca a relação com o valor de justiça social. Dada a complexidade do conceito, optou-se por apresentá-lo nas palavras de Vojvodic *et al.* (2022):

A equidade, por sua vez, refere-se à promoção da justiça por meio da adaptação de regras, processos e distribuição de recursos em



organizações e na sociedade. A partir de uma lente equitativa, reconhece-se que existem privilégios e barreiras sociais que fazem com que as pessoas não partam do mesmo lugar social e promove-se a adaptação das regras de forma comprometida com a superação dessa desigualdade. A equidade adapta a regra a um caso específico, considerando seus efeitos práticos, a fim de concretizar a justiça prevista originalmente na regra. Assim, a equidade refere-se ao processo em que uma organização, seja ela pública ou privada, consistentemente se engaja para assegurar que minorias sociais tenham igualdade de oportunidades nesses ambientes e na sociedade (VOJVODIC *et al.*, 2022, p. 48).

É possível sintetizar, portanto, que diversidade se refere à variedade de pessoas dentro de uma organização, de forma a refletir as características demográficas da sociedade em que está inserida, e inclusão se relaciona com valorização e acolhimento das características singulares de cada indivíduo, o que gera um senso de pertencimento organizacional.

Já a equidade está ligada à promoção de justiça por meio do fornecimento de condições diferenciadas a certos grupos a partir do reconhecimento de barreiras que historicamente têm dificultado a sua participação nos ambientes organizacionais. Cabe ressaltar que frequentemente as estratégias de diversidade, inclusão e equidade são tratadas no âmbito organizacional sob o guarda-chuva da Gestão de Diversidade.

Para melhor compreensão do tema, é importante abordar também o conceito de interseccionalidade. Apesar de várias autoras, como Lelia Gonzalez, no Brasil, já terem abordado essa ideia desde a década de 70, optou-se aqui por apresentar o conceito de Kimberlé Crenshaw, responsável por cunhar o termo, dando uma projeção global à temática. De acordo com Crenshaw (2002, p. 177), “a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação”.

Assim, o conceito de interseccionalidade traz o entendimento de que várias formas de subordinação (machismo, racismo, classismo, homofobia etc.) podem se sobrepor, não representando apenas uma somatória de discriminação, mas uma nova configuração social, com suas especificidades e desafios, para as pessoas que vivenciam diariamente tal superposição.

A situação das mulheres negras no mercado de trabalho brasileiro, por exemplo, conforme dados apresentados na introdução deste trabalho, reflete a intersecção entre o machismo e o racismo. A consideração do conceito de interseccionalidade na formulação de políticas públicas e na implementação de programas de diversidade é fundamental para uma caracterização realmente efetiva de seu público-alvo.

Clareados os conceitos iniciais, considera-se importante fazer um apanhado histórico das origens dessa temática, bem como abordar o conceito de ação afirmativa.

O histórico das ações de diversidade e inclusão nas empresas remetem ao ambiente da luta por direitos civis nos Estados Unidos na década de 60. Nesse contexto, grupos minorizados,



como mulheres, negros e LGBT, questionavam a lógica vigente e lutavam por melhores oportunidades, denunciando o preconceito e a discriminação (SALES, 2022, p. 8). Em resposta a esse movimento:

O governo norte americano aprovou a Affirmative action, conjunto de ações afirmativas que determinava, entre outras coisas, que todas as empresas que trabalhassem para o governo contratassem um número proporcional de empregados não-brancos (SALES, 2022, p. 8).

Percebe-se assim que essas regulamentações antidiscriminação foram as precursoras dos atuais programas de diversidade das organizações.

Um efeito prático das ações afirmativas nos anos 60 foi obrigar as empresas a se adequarem a um novo cenário [...] foram contratados profissionais especializados em equidade e criados departamentos específicos para tratar do assunto, ainda que a lógica preponderante fosse a do cumprimento das leis (DONOVAN; KAPLAN, 2014 apud SALES; FERRARI, 2019).

Nesse ponto, é importante explorar o conceito de ação afirmativa, que, no Brasil, só veio a reverberar algumas décadas depois. Nas palavras de Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22):

Entende-se ação afirmativa como um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades. Seu objetivo é superar os efeitos de um passado de discriminação, garantindo que pessoas ou grupos discriminados possam competir, igualmente, com membros dos grupos favorecidos.

As ações afirmativas são, portanto, uma medida corretiva para um desequilíbrio social com o qual o Estado e a sociedade civil foram displicentes, ou foram causadores, ou ambos (SILVA, 2022, p. 454). Conclui-se que as ações afirmativas, promovidas tanto por empresas como pelos governos, são formas de promoção da equidade, conforme conceito abordado acima.

Voltando à perspectiva histórica, no Brasil, o contexto do regime militar foi extremamente desfavorável ao avanço de políticas de diversidade, que só começaram a ser implementadas nos anos 90, principalmente em filiais de empresas multinacionais, como reflexo das estratégias implementadas nas matrizes estadunidenses.

O aumento das denúncias de sindicalistas que expunham em instâncias internacionais o descumprimento da Convenção nº 11 da Organização Internacional do Trabalho e a pressão dos representantes de grupos minorizados acabaram por impulsionar as políticas de diversidade no Brasil naquela época (SALES, 2022).

Apenas nos anos 2000, a temática da gestão da diversidade no Brasil passou a ser tratada sob perspectiva acadêmica, ao mesmo tempo em que organizações ligadas à



promoção da responsabilidade social, como o Instituto Ethos, passaram a defender cada vez mais a adoção de estratégias de diversidade e inclusão como vantagem competitiva para as empresas.

Assim sendo, nos últimos vinte anos houve, no país, um crescente movimento de reconhecimento da importância das políticas de gestão de diversidade pelas empresas brasileiras. Tais iniciativas são reconhecidas tanto como ferramenta de gestão e promoção de eficiência quanto como um imperativo moral das organizações, enquanto políticas ligadas ao campo dos direitos humanos.

Vistos os conceitos fundamentais e um breve histórico das políticas de diversidade no país, serão abordados, na próxima sessão, os principais elementos de um programa de Diversidade, Inclusão e Equidade (DIE).

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE DIE: ELEMENTOS ESSENCIAIS

Na presente seção, serão abordados elementos-chave para a implementação de programas de DIE. Sabe-se que cada organização tem suas peculiaridades de porte, cultura e ramo de atuação, fazendo com que não haja uma prescrição fechada que se aplique igualmente a todas elas. Entretanto, consultada a literatura sobre o assunto, é possível destacar alguns pontos de consenso entre os autores e autoras que se configuram como elementos essenciais na implementação de tais programas tanto nas organizações privadas como nas públicas.

Para a implementação de um programa de DIE, o engajamento da alta liderança é peça fundamental, já que é ela quem dá o tom e comunica as diretrizes organizacionais. A implementação da agenda da diversidade só ocorre de maneira efetiva quando a liderança se coloca como exemplo, sendo uma patrocinadora assertiva das ações de DIE.

É basilar que líderes convençam outros líderes e que falem sobre desigualdade e privilégios em todos os ambientes, tendo esse ponto como valor incontestável em todas as suas abordagens pessoais e profissionais. No que se refere à pauta de gênero e raça, os líderes precisam incluir em seus discursos e ações o combate à desigualdade de gênero e a adoção de uma postura verdadeiramente antirracista.

Não há dúvida de que a efetividade de estratégias de DIE no ambiente organizacional dependerá do engajamento de líderes internos. Esse engajamento perpassa a capacitação, a linguagem e as decisões tomadas por tais líderes em todos os processos de gestão de pessoas.

Dessa forma, percebe-se o papel central das lideranças na promoção de mudanças efetivas, a partir do desenvolvimento de uma visão clara e contundente sobre o papel da diversidade e da equidade em suas organizações (VOJVODIC *et al.*, 2022, p. 84).

Outro elemento fundamental na implantação de uma iniciativa que verse sobre DIE é a realização de um diagnóstico sobre a força de trabalho, que se mostra fundamental, afinal de



contas, a organização precisa se conhecer antes de adotar medidas estruturantes. Vojvodic *et al.* abordam a importância e as formas possíveis para a realização desse mapeamento interno, que pode ser realizado por meio de análise documental, pesquisas de censo ou ainda entrevistas com o corpo funcional (VOJVODIC *et al.*, 2022, p. 84).

Em um mapeamento desse tipo, é importante verificar a quantidade de mulheres, negros, pessoas com deficiência, entre outros grupos minoritários, que ocupam cargos como os de coordenação, supervisão, gerência e diretoria, refletindo ou não a diversidade nesses âmbitos (FROTA, 2022, p. 630).

É preciso ressaltar que a coleta de informações pessoais deve respeitar as regras da Lei nº 12.965/20104 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD), que não impede que dados como raça e orientação sexual (dados sensíveis) sejam coletados, porém determina cuidados na sua coleta e tratamento.

Ao finalizar o diagnóstico, a organização terá em mãos um retrato da sua força de trabalho e um marco zero em termos de diversidade. A partir de então, poderá elaborar um plano de ação, com objetivos, metas, indicadores, responsáveis e prazos, e desenhar políticas e procedimentos que contribuam para sua execução.

Para implementar o plano de ação de forma efetiva, será necessário estabelecer políticas para a promoção da diversidade, inclusão e equidade.

“Políticas são documentos internos que fixam valores, regras e procedimentos que devem ser adotados por todos os colaboradores de uma organização e também por terceiros que se relacionam com ela” (VOJVODIC *et al.*, 2022, p. 85).

Para efeitos da promoção de DIE, destaca-se a necessidade de construção ou adaptação das políticas de recrutamento, saúde, treinamento e desenvolvimento, antiassédio e antidiscriminação.

Um ponto importante para que as políticas de diversidade sejam implementadas com eficácia é a existência de equipe dedicada especificamente ao assunto e devidamente capacitada. É necessário estar atento ao perfil desses funcionários e funcionárias, bem como aos quadros de recursos humanos em geral, que precisam desenvolver uma perspectiva humanista e sensível às questões de diversidade e inclusão.

Outra questão crucial ao implantar políticas e procedimentos de DIE é a implementação de um canal de escuta, por meio do qual os funcionários possam comunicar à organização, de forma segura, com garantia de anonimato e não retaliação, incidentes de desrespeito ou violação a regras. Segundo Vojvodic *et al.* (2022):

Um canal de escuta é criado sob a premissa de que a organização está efetivamente preparada para ouvir e acolher pessoas que se dispõem ou necessitam de apoio e reparação. Quando bem implementados, canais de escuta são ferramentas poderosas de comunicação e não só permitem o



tratamento de um caso individual de incidente, mas também funcionam como termômetro da organização e podem indicar áreas para aprimoramento ou redesenho do próprio programa de equidade (VOJVODIC *et al.*, 2022, p. 87).

A implementação e adaptação de políticas e procedimentos não é um processo acabado. Pelo contrário, é um movimento contínuo e será afetado pelas singularidades de cada organização, bem como pelo seu nível de maturidade no que tange à gestão da diversidade.

Acrescenta-se que, na implementação de um programa de DIE, a implementação de políticas precisa estar acompanhada de um processo assertivo de capacitação e conscientização de todo o corpo funcional. É preciso estar atento ao fato de que muitas vezes as desigualdades presentes na sociedade são naturalizadas e as pessoas têm dificuldade de enxergar os processos históricos que as sustentam, bem como a origem de seus próprios privilégios. Assim, os processos de sensibilização são fundamentais para mover as estruturas dentro de uma organização, de forma que cada pessoa saiba o seu papel e o que se espera dela nesse processo.

Essa conscientização é promovida por meio de treinamentos, palestras, eventos, publicações nos meios de comunicação internos, rodas de conversa e de outras estratégias, visando atingir todo o corpo funcional e formar multiplicadores. Em consequência, os departamentos responsáveis pela educação corporativa e pela comunicação organizacional devem trabalhar em conjunto com vistas a disseminar permanentemente os valores, regras, políticas e procedimentos de DIE implementados na organização.

Após implementar políticas e procedimentos, é necessário garantir a retroalimentação do processo por meio do monitoramento dos resultados alcançados. Além do acompanhamento interno, há atualmente várias instituições, inclusive internacionais, que certificam os avanços das organizações em relação às agendas de DIE. Pode-se destacar o Prêmio WEPIs, que reconhece os esforços das empresas que promovem a cultura da equidade de gênero e o empoderamento da mulher no Brasil e o programa Equidade é Prioridade – promovido pelo Pacto Global em parceria com a ONU Mulheres e com o Centro de Estudos e Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT) – com o objetivo de auxiliar as empresas a terem metas para pessoas negras em cargos de gestão.

Seja por meio do monitoramento interno ou pelo reconhecimento externo, o mais importante é que a organização tenha condições de acompanhar sua evolução, de forma a ajustar suas metas a cada período e divulgar de forma transparente os resultados obtidos. Para tanto, é preciso compreender a premissa de que essa não pode ser responsabilidade de uma única área ou pessoa, mas sim de toda organização.

Assim sendo, é preciso ampliar as ações de DIE para além de iniciativas pontuais. As comemorações em datas simbólicas, como o Dia Internacional da Mulher e o Dia da Consciência Negra, são importantes e podem trazer resultados interessantes, mas não suficientes. É preciso incorporar diversidade e inclusão como componente-chave na cultura corporativa, integrado à estratégia da empresa, tornando-se regra e não a exceção (TOYOFUKU, 2022, p. 34). A gestão da diversidade deve ser, portanto, fator fundamental



para a sobrevivência dos negócios, caminhando lado a lado do planejamento estratégico da organização (SANTOS, 2022, p. 373).

A definição de instâncias de governança é primordial para que a temática de DIE caminhe lado a lado com a estratégia e a cultura organizacional. Toyofuku (2022) destaca a importância do Comitê de diversidade e inclusão e dos grupos de afinidades. Na visão do autor, o Comitê deve ter entre seus membros líderes de diferentes áreas, com a responsabilidade de definir como a estratégia se conecta com as prioridades da empresa. Já os grupos de afinidade congregam pessoas que se unem para tratar de interesses comuns relativos a marcadores sociais compartilhados pelo grupo como gênero, raça, deficiência, idade ou orientação sexual.

Alguns autores (YAREDY *et al.*, 2021) defendem, ainda, a hipótese de que ações de DIE são parte fundamental do sistema de governança e compliance das organizações, o que traz um aspecto ainda mais estratégico para a temática. Dada a limitação de escopo do presente trabalho, não é possível aprofundar a discussão, mas sugere-se que o tema seja abordado em outras pesquisas acadêmicas.

2.3 DIVERSIDADE, INCLUSÃO E EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: AVANÇOS E DESAFIOS

Inicialmente é preciso esclarecer que a discussão que será aqui apresentada se refere à implementação de estratégias de Diversidade, Inclusão e Equidade no âmbito interno dos órgãos da Administração Pública Federal direta. O escopo do presente trabalho engloba, portanto, questões administrativas e de gestão, não alcançando diretamente as atividades-fins das instituições. Essa abrangência permitirá a correlação entre as práticas a serem descritas e o referencial teórico abordado nas sessões anteriores.

Adotada essa premissa, passa-se ao apontamento de que a literatura acadêmica sobre o assunto não é farta. Vojvodic *et al.* (2022) afirmam que, no contexto da administração pública, não há ainda dados sistematizados que viabilizem a apresentação de um panorama de iniciativas de DIE. A presente pesquisa corroborou essa percepção, pois não foram encontradas pesquisas amplas sobre o tema na Administração Pública Federal.

De qualquer forma, acredita-se que a premissa de que promover justiça social, igualdade de oportunidades e respeito aplica-se igualmente às instituições públicas.

Ressalta-se ainda que a importância da criação de um senso de pertencimento e segurança nas organizações – impacto da implementação de estratégias de inclusão bem-sucedidas, que criam um espaço psicologicamente seguro, em que as pessoas se sentem confiantes para se expressar – aplica-se tanto ao setor privado como ao setor público.

Na medida em que se acredita que o investimento em DIE gere equipes mais diversas, com diferentes experiências e visões de mundo, aumento da capacidade de inovação e produtividade, supõe-se que tais benefícios sejam de interesse também do setor público.



Além disso, Mosher (2003 apud Alves, 2022a) traz um ponto importante para essa discussão no setor público, argumentando que, apesar de não garantir tomadas de decisões democráticas, a diversidade de gênero e raça na representação burocrática traz valores simbólicos importantes para a democracia.

No recorte do nível federal da Administração Pública para o presente artigo, considera-se que:

Apenas cerca de 10% do funcionalismo público encontra-se no nível federal, mas é onde há os maiores níveis de escolaridade média e remunerações, e os homens brancos seguem sendo maioria, o que demonstra uma reprodução das desigualdades existentes no mercado de trabalho brasileiro, de maneira geral (PENHA; PICANÇO, 2021, p. 21).

Conclui-se que, seja sob a perspectiva de qualidade de vida no trabalho ou do papel das instituições públicas no fortalecimento da democracia e da justiça social, não há dúvidas acerca da importância de a Administração Pública investir em políticas de DIE.

Sem a intenção de esgotar o assunto e no intuito de exemplificar e dar projeção a práticas de DIE adotadas na Administração Pública Federal, com foco em gênero e raça, ressaltando seus avanços e limitações, serão discutidos brevemente três pontos: ações afirmativas para promoção da diversidade racial no ingresso de servidores, estratégias para promoção de equidade de gênero e raça na ocupação de cargos de liderança e o Programa Pró-equidade de gênero e raça, desenvolvido pelo Governo Federal a partir do ano de 2005.

2.3.1 Promoção de Diversidade: ações afirmativas para o ingresso no serviço público federal

Durante muito tempo, considerou-se o concurso público, utilizado como forma de recrutamento de pessoal para as carreiras da Administração Pública, um mecanismo meritocrático e que permitiria oportunidades iguais de acesso a qualquer cidadão.

Entretanto, é possível ampliar essa visão quando se considera o contexto sócio-histórico de discriminação e desigualdade em que a sociedade brasileira está inserida. Penha e Picanço (2021) problematizam esse aspecto nas seguintes palavras

O ingresso no serviço público federal civil é realizado majoritariamente por concurso público, o que pressupõe que as seleções sejam meritocráticas e impessoais. No entanto, um conjunto de seleções anteriores define aqueles que são aptos ou não a participar dos concursos. Isto significa dizer que as desigualdades e a estratificação social e econômica aumentam ou diminuem as chances de grupos sociais avançarem ou não no sistema educacional que os credencia a ocupar determinados cargos. Do ponto de vista simbólico, os indivíduos pertencentes a grupos sub-representados nos espaços de alto prestígio não se veem no cargo ou não se sentem capazes e sequer cogitam a realização do concurso (PENHA; PICANÇO, 2021).



Nesse ponto é importante trazer o conceito de burocracia representativa, que espelha o conceito de diversidade para o setor público de maneira contundente. De acordo com Alves (2022a, p. 1) “o campo da administração pública entende a burocracia representativa como representação de toda a diversidade da população no Estado, como forma de promover acesso a oportunidades iguais”. Ou seja, o conjunto de servidores públicos de determinada esfera deve refletir a demografia da sociedade em que se insere, aumentando as chances de que a diversidade da sociedade seja levada em conta no processo decisório governamental (ALVES, 2022a, p. 1).

Se, como visto nas seções anteriores do presente trabalho, a promoção da diversidade é importante em termos de representatividade demográfica no setor privado, na Administração Pública ela seria ainda mais fundamental, já que as instituições governamentais atuam a serviço de toda a sociedade.

Em 2014, foi tomada uma das medidas mais concretas no enfrentamento à questão da desigualdade no acesso às carreiras federais: a Lei Federal nº 12.990/2014, que reservou aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos. Infelizmente, após anos de implementação dessa lei, há poucas avaliações sobre os resultados alcançados (SILVA; LOPEZ, 2021, p. 9).

Porém, um estudo recente aponta evidências dos benefícios dessa legislação, alertando, contudo, que as mulheres negras continuam como grupo prejudicado. Segundo Penha e Picanço (2021, p. 32), “temos sinais de que a lei pode ser considerada um instrumento para a mitigação das desigualdades raciais, mas as mulheres negras não puderam se beneficiar de forma mais contundente desse processo” (PENHA; PICANÇO, 2021, p.32). Percebe-se aí como a falta de uma perspectiva interseccional pode influenciar nos resultados de uma estratégia para a promoção da diversidade.

Além disso, em vários concursos em que há a reserva de vagas, ao final do concurso não é atingido o percentual de 20% de pessoas negras entre os aprovados (SANTOS *et al.*, 2021; SOBRINHO; FONTOURA; KRIGER, 2020), o que requer estudos e investigações mais aprofundados nos procedimentos de implementação da política pública.

Nas carreiras mais prestigiadas e com remuneração mais alta, a dificuldade de entrada de pessoas negras é ainda maior. Pesquisa de Santos e Faria (2020), que analisou dados dessas carreiras no executivo federal trouxe resultados categóricos:

A maior diferença ocorre na área jurídica, em que existem 79% de pessoas brancas e apenas 16% de pessoas negras. Merecem destaque também as diferenças de gênero. Em todas as carreiras analisadas há disparidades entre homens e mulheres, sendo as mais acentuadas na carreira de delegado de Polícia Federal e da diplomacia. A interseccionalidade entre gênero e raça determina a pior situação das mulheres negras, com níveis mais baixos de presença em relação aos homens negros, muito baixos com relação a mulheres brancas e baixíssimos com relação aos homens brancos. O pior cenário é novamente na carreira de delegado de Polícia Federal, em que



o número de homens brancos é 34 vezes maior que o de mulheres negras (SANTOS e FARIA, 2021, p. 163).

Percebe-se que, mesmo com a adoção da Lei nº 12.990/2014, os desafios para inclusão racial no serviço público federal continuam significativos.

Nesse sentido, cabe destacar como boa prática o **Programa de Ação Afirmativa do Instituto Rio Branco (PAA/IRBr) – Bolsa-Prêmio de Vocação para a Diplomacia**. Essa iniciativa busca atuar nas raízes da desigualdade, concedendo bolsas de estudos a pessoas negras para viabilizar sua preparação para o concurso público, ampliando, assim, a base de recrutamento desse grupo étnico-racial.

Por meio da concessão, até 2020, de 720 bolsas para 428 candidatos, o programa teve como resultado um total de 42 aprovações no concurso para a carreira diplomática (MATSUOKA; SILVA, 2021). A importância do Programa é demonstrada no dado de que a taxa de bolsistas aprovados(as) na reserva de vagas é bastante expressiva (76%, em média), chegando a 100% no concurso de 2019.

Reconhecida a importância das ações afirmativas apresentadas na promoção da diversidade racial na Administração Pública Federal, bem como algumas de suas limitações – como a falta de uma perspectiva de gênero –, passar-se-á à questão da ocupação dos espaços de maior poder dentro dos órgãos e entidades federais por grupos minorizados.

2.3.2 Equidade de gênero e raça na ocupação de cargos de liderança

Para além do ingresso nas carreiras federais, grupos minorizados encontram dificuldades em ocupar cargos de liderança, já que “os critérios de seleção de servidores públicos para cargos em comissão ignoram que grupos sociais específicos não estão tendo a mesma facilidade de acesso às instâncias de tomada de decisão” (ALVES, 2022a, p. 2).

Apesar de a entrada no serviço público ocorrer, na maior parte dos casos, via concurso público, não é possível dizer que o mesmo ocorra para a ocupação de cargos de chefia. Na inexistência de regras que considerem critérios de equidade, os vieses inconscientes das pessoas em postos de poder (em sua maioria homens brancos) levam à perpetuação de profissionais do mesmo gênero e raça nesses cargos. Como consequência, há uma sub-representação na quantidade de mulheres e pessoas negras no topo da pirâmide hierárquica dos órgãos públicos.

Alves (2022a) auxilia nessa compreensão, asseverando que há condições mínimas para que determinados grupos efetivamente exerçam influência nas decisões organizacionais. Para a autora, o corpo da média e alta burocracia precisa ter uma composição representativa de mulheres brancas e negras (no mínimo 30%), de forma a realmente terem condições de influenciar na alocação de recursos públicos e proposições legislativas.

Em relação aos obstáculos enfrentados pelas mulheres na conquista da equidade de gênero, que permitiria o alcance do avanço feminino em níveis hierárquicos superiores, é



interessante notar os dados de pesquisa recente conduzida por Alves (2022b), com 310 servidoras públicas federais:

A maior parte das servidoras, 73%, relatou que as discussões sobre igualdade de gênero são vistas como de menor importância dentro de seus órgãos. Mais de 87% delas afirmaram não haver nenhum tipo de programa de mentoria ou capacitação voltada para mulheres alcançarem cargos de liderança, mesmo sabendo que elas não ocupam nem 20% dos cargos de titular de secretaria nacional no Poder Executivo. Na pesquisa de survey, 71% revelaram que já sentiram discriminação por serem mulheres (ALVES, 2022b, p.1).

Percebe-se que a cultura organizacional ainda representa grande obstáculo à ascensão feminina a postos de poder. De acordo com os resultados da pesquisa, há um longo caminho para que o combate à desigualdade de gênero passe a fazer parte da agenda e da estratégia da maioria dos órgãos federais.

Deve-se registrar que, já em 2002, o Governo Federal publicou o Decreto nº 4.228/2002, que instituiu o Programa Nacional de Ações Afirmativas. Em seu artigo 2º, o decreto determina a observância, pelos órgãos da Administração Pública Federal, de requisito que garantisse a realização de metas percentuais de participação de afrodescendentes, mulheres e pessoas com deficiência no preenchimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS.

O referido decreto foi parcialmente revogado pelo Decreto nº 10.087/2019, mas o artigo 2º permaneceu vigente. Porém, o dispositivo nunca foi observado pelo Poder Executivo Federal.

Apesar de o Poder Executivo não ter tomado medidas para a implementação das ações previstas no art. 2º do Decreto nº 4.228/2002, é possível identificar exemplos recentes de iniciativas nos Poderes Legislativo e Judiciário com o mesmo espírito, pelo menos sob a ótica de gênero.

Destacam-se, a seguir, tais iniciativas engendradas na busca da promoção de um maior percentual na ocupação e no fortalecimento da presença feminina nos cargos de liderança:

- Conselho Nacional de Justiça (CNJ): A Resolução Nº 255/2018, determinou que todos os ramos e unidades do Poder Judiciário deverão adotar medidas tendentes a assegurar a igualdade de gênero no ambiente institucional, propondo diretrizes e mecanismos que orientem os órgãos judiciais a atuar para incentivar a participação de mulheres nos cargos de chefia e assessoramento, em bancas de concurso e como expositoras em eventos institucionais. O órgão publicou dois relatórios na temática: Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário (2019) e A participação feminina nos concursos para a magistratura (2020). A portaria nº 56/2022 determina ainda a meta de manter em, pelo menos, 100% a proporcionalidade de ocupação, por servidoras, dos cargos de direção e chefia, em relação a proporção de servidoras no órgão.
- Tribunal de Contas da União (TCU): Em seu Programa de Logística Sustentável (2021-2025), o Tribunal determinou a proposição de ações efetivas que garantam a participação das



mulheres em todos os níveis dos processos decisórios do TCU. Em cumprimento a essa diretriz, a participação feminina em cargos de dirigentes saltou de 12% para 30% no ano de 2021¹. O órgão realizou ainda, em 2022, ação educacional focada em liderança feminina.

- Senado Federal: o órgão estabelece, em seu Plano de equidade de gênero e raça (2021-2023) a instituição do Programa de Liderança para as Mulheres. O programa tem como resultados-chave a realização de mentoria para mulheres ocupantes de chefia ou função comissionada e a realização de um curso de liderança para mulheres pardas e pretas não ocupantes de função comissionada.

As iniciativas citadas acima mostram a existência de um movimento, ainda tímido, de busca pela equidade de gênero na ocupação de funções de direção em algumas instituições da Administração Pública Federal. Importante notar que a interseccionalidade entre gênero e raça não foi considerada, exceto no curso de liderança previsto pelo Senado Federal.

Percebe-se a necessidade de evolução nas iniciativas de forma mais assertiva, de modo que alcancem todos os órgãos e entidades federais, já que, no Poder Executivo, a despeito do Decreto nº 4.228/2002, não foram implementadas ações visando ao aumento da ocupação de cargos comissionados pelos grupos minorizados.

2.3.3 Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça

Por fim, no intuito de exemplificar ações de DIE implementadas na Administração Pública Federal, será feita uma abordagem sobre o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, criado pela Portaria SPM/PR nº 39/2005, da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM)², em parceria com a ONU Mulheres e a Organização Internacional do Trabalho.

O programa, voltado inicialmente para empresas públicas e privadas, ampliou seu alcance para órgãos da administração direta, tendo entre os participantes da sexta edição a Advocacia-Geral da União, a Câmara dos Deputados, o Ministério Público Federal, o Senado Federal, o Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região e o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região.

O programa tinha como objetivos contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego; conscientizar e incentivar empregadoras e empregadores em relação às práticas de gestão de pessoas e de cultura organizacional que promovam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens dentro das organizações; reconhecer publicamente o compromisso das organizações com a

1 Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tribunal-investe-em-iniciativas-para-reduzir-a-desigualdade-de-genero.htm>. Acesso em: 15 jul. 2022.

2 A Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), em 2016, durante o governo de Michel Temer, foi renomeada para Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres (SNPM), sendo vinculada ao Ministério da Justiça e Cidadania e perdendo seu status de ministério. Em 2019, a SNPM foi inserida no Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos.



igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho; disponibilizar e divulgar um banco de práticas de igualdade entre mulheres e homens e raça no âmbito da gestão de pessoas e da cultura organizacional no mundo do trabalho (BRASIL, 2010).

Apesar de não se configurar como um programa clássico de DIE de uma organização em si e, sim, como uma iniciativa transversal que poderia alcançar várias organizações, o Pró-Equidade se estruturava a partir de vários elementos essenciais apontados na seção 2.2 do presente trabalho, mostrando aderência às referências teóricas, conforme será explicitado abaixo.

Para adesão ao Programa, as instituições deveriam:

1. criar um Comitê Gestor de Gênero e Raça formado por representantes dos servidores e servidoras de diferentes níveis hierárquicos, que desenvolveria estratégias em todas as áreas das organizações, representando a instalação de uma instância de governança nas instituições participantes;
2. assinar termo de compromisso, instrumento que formalizava o compromisso e a adesão da organização ao Programa. O termo deveria ser assinado pelo dirigente máximo da organização, demonstrando o engajamento, pelo menos formal, da alta liderança;
3. elaborar uma ficha perfil, fornecendo dados sobre o quadro funcional, com especificação por sexo, raça, faixa etária, escolaridade e estado civil, o que permitiria uma avaliação da composição interna da organização. Além disso, este instrumento permitiria também o levantamento de informações relacionadas aos processos de recrutamento e seleção, ascensão funcional e políticas de benefícios da organização;
4. elaborar um plano de ação estruturado com iniciativas nos eixos de gestão de pessoas e cultura organizacional. O primeiro eixo tinha como dimensões: recrutamento e seleção; capacitação e treinamento; ascensão funcional e plano de cargos e carreira; salário e remuneração; políticas de benefícios, programas de saúde e segurança. Já o eixo de cultura organizacional era composto pelas seguintes dimensões: mecanismos de combate às práticas de desigualdade, às discriminações de gênero e raça, e à ocorrência de assédio moral e sexual; prática de capacitação na rede de relacionamentos da organização e propaganda institucional interna e externa. Considera-se que os eixos e dimensões representavam uma cobertura extensa de políticas e procedimentos necessários à implementação de um programa de DIE;
5. fomentar o contato com o tema da discriminação e desigualdade de gênero e raça e seus efeitos no indivíduo, na organização e na sociedade, de maneira sistemática e direcionada a todo o público da organização, mostrando a preocupação com a conscientização do corpo funcional;
6. receber o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça caso cumprissem pelo menos 70% das metas pactuadas com desempenho satisfatório, atendendo à recomendação da literatura sobre a adoção de processo estruturado para acompanhamento de resultados.



Em sua sexta edição, o Programa Pró-Equidade forneceu aos interessados na adesão um portfólio de boas práticas de igualdade de gênero e raça implementadas por diversas organizações participantes das edições anteriores do Programa em cada uma das dimensões dos eixos de gestão de pessoas e cultura organizacional.

O Programa foi desenvolvido até a sexta edição (2015/2016), em que participaram 122 organizações entre públicas e privadas, das quais 65 foram agraciadas com o selo Pró-Equidade de Gênero e Raça.

Percebe-se, pela descrição aqui realizada, que se tratou de iniciativa estruturante, de amplo alcance e sintonizada com as práticas de DIE adotadas pelo mercado e recomendadas pela bibliografia especializada. Apesar disso, o programa foi descontinuado, não havendo sequência após a sexta edição, cujo edital de abertura foi publicado no ano de 2015.

Registra-se também, como limitação do programa, o não alcance de entidades do Poder Executivo Federal. Na última edição do Programa, apesar da participação de unidades do Judiciário, Legislativo e Ministério Público, não houve a participação de nenhum ministério do Poder Executivo. Apesar da descontinuidade do Programa, há que se registrar o legado deixado, pois, em vários órgãos participantes, a pauta criada pela adesão ao programa acabou sendo incorporada aos processos da instituição e ganhou corpo próprio, como é o caso do Senado Federal e da Câmara dos Deputados.

Por fim, registra-se que, em um novo movimento no âmbito da Administração Pública Federal, foi criada, no início de 2022, a Rede Equidade³. A rede é fruto de cooperação técnica entre 11 órgãos da Administração Pública Federal⁴ para implementação de ações conjuntas de inclusão e diversidade, com foco em gênero e raça, visando contribuir para o alcance da igualdade e da equidade no país. Acredita-se que as lições aprendidas pelo Programa Pró-Equidade podem ser de grande valia para a estruturação e a expansão da rede.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se que o Brasil é um país notadamente desigual e que a sociedade aqui construída foi moldada em estruturas racistas e sexistas, a adoção por organizações, tanto públicas como privadas, de mecanismos de promoção de diversidade, inclusão e equidade tornou-se um imperativo ético, além de uma estratégia de gestão com foco na melhoria do bem-estar organizacional e na promoção da inovação.

3 Cooperação instituída pelo Acordo de Cooperação 2021/0235, publicado na seção 3 do Diário Oficial da União em 11 de março de 2022.

4 Câmara dos Deputados, Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais, Conselho Nacional de Justiça, Conselho Nacional do Ministério Público, Ministério de Minas e Energia, Ministério Público do Trabalho, Senado Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunal de Contas da União, Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios e Tribunal Superior Eleitoral.



O presente trabalho, ao responder ao problema de pesquisa proposto, confirmou sua hipótese inicial. Buscou-se demonstrar que as organizações públicas devem implantar políticas de diversidade, inclusão e equidade porque tais organizações, como braços operacionais dos programas e políticas de governo, precisam refletir os interesses da sociedade que representam e, para tanto, precisam se aproximar da demografia da sociedade, além de incorporar, entre outros grupos, mulheres e pessoas negras nos mais altos níveis hierárquicos, com poder de decisão e alocação de recursos. Dessa forma, as organizações públicas poderão dar uma contribuição mais efetiva no combate à desigualdade de gênero e ao racismo estrutural, ainda tão presente no Brasil.

Alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, que tem como lema central a ideia de “**não deixar ninguém para trás**”, a gestão da diversidade apresenta-se como estratégia que não pode estar apartada do debate da desigualdade social e dos princípios de direitos humanos. Como pontuado diversas vezes ao longo trabalho, os programas de DIE precisam considerar as interseccionalidades em sua configuração, sob pena de excluírem mais uma vez públicos que historicamente estão afastados dos postos de poder e decisão, como é o caso das mulheres negras.

Após oferecer uma abordagem teórica de conceitos e componentes da gestão da diversidade, o presente artigo buscou jogar luz sobre esses elementos no setor público, chegando à conclusão de que são aplicáveis e essenciais para uma configuração mais democrática e plural dos quadros de servidores federais. O trabalho apresentou ainda as principais políticas e ações que têm sido realizadas nos últimos 15 anos no âmbito do serviço público federal, evidenciando a necessidade de um processo de consolidação e ampliação de tais estratégias.

Dada a limitação de escopo, não foi realizado nenhum tipo de avaliação do impacto de programas de DIE implementados individualmente por órgãos da Administração Pública, o que pode ser um interessante objeto de pesquisa. Outra sugestão para a continuidade das investigações na área é o aprofundamento na hipótese de que as iniciativas de DIE podem ser tratadas como parte dos sistemas de governança e compliance das organizações e qual seria o papel dos órgãos de controle no monitoramento da aplicação desses conceitos no setor público.

Por fim, ressalta-se a importância da continuidade dos debates e do avanço das práticas de diversidade, inclusão e equidade no setor público, tanto do ponto de vista organizacional como acadêmico. Assim, as organizações públicas podem se engajar, cada vez mais, no reconhecimento das desigualdades e opressões e na busca de mecanismos para combatê-las, em prol de uma sociedade mais justa, que respeita e valoriza as singularidades em todas as suas dimensões.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. **Perspectiva de Gênero e Raça nas Políticas Públicas**. Boletim de Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. n. 5, nov. 2004, p. 17-21. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5244>. Acesso em: 02 jul. 2022.



AGUERRE, Pedro. Políticas públicas, diversidade e desenvolvimento social: desafios para as organizações. In: CAMILO, Juliana. FORTIM, Ivelise. AGUERRE, Pedro. **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. 1. ed. (edição do Kindle). São Paulo: Editora Senac, 2022. p. 101-380.

ALVES, Iara. Representação simbólica: os efeitos da presença massiva de homens na alta burocracia. **República.org**, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://republica.org/emnotas/conteudo/representacao-simbolica-os-efeitos-da-presenca-massiva-de-homens-na-alta-burocracia/>. Acesso em: 06 jul. 2022.

ALVES, Iara. Burocracia representativa como chave para uma gestão pública em prol da igualdade de gênero e raça. **República.org**, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://republica.org/emnotas/conteudo/burocracia-representativa-como-chave-para-uma-gestao-publica-em-prol-da-igualdade-de-genero-e-raca-2/>. Acesso em: 06 jul. 2022.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **Revista RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 jul. 2022.

AZEVEDO, Amaílton Magno; SOUZA, Adriana Maria de; CONCEIÇÃO, Eliane Barbosa da. Reflexões sobre o racismo: desigualdade, raça e gênero no mundo do trabalho. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro. **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. 1. ed. (edição do Kindle). São Paulo: Editora Senac, 2022. p.1870-2149.

BENTO, Maria Aparecida; CARRANÇA, Flávio (org.). **Diversidade nas empresas e equidade racial**. São Paulo: Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT), 2017.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4228.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%204.228%2C%20DE%2013,que%20lhe%20confere%20o%20art. Acesso em: 10 jul. 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. **Plano de equidade de gênero e raça: 2021-2023**. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/PEGR2021_2023.pdf. Acesso em: 10 jul. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria nº 56, de 17 de fevereiro de 2022**. Altera o Plano de Logística Sustentável do Conselho Nacional de Justiça (PLS/CNJ), ciclo 2021-2026. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original12351320220218620f9281b9780.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 255, de 04 de setembro de 2018**. Altera a Resolução CNJ nº 255/2018, que institui a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2670>. Acesso em: 17 jul. 2022.



BRASIL. **Lei Federal nº 12.990, de 9 de junho de 2014.** Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em: 17 jul. 2022.

BRASIL. **Programa Pró-Equidade de Gênero: histórias e trajetórias (2005/2010).** Brasília: SPM, 2010. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_233904/lang-pt/index.htm. Acesso em: 19 jul. 2022.

BRASIL. **Programa Pró-Equidade de gênero e raça: Guia Operacional (6ª edição).** Disponível em: www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade/6a-edicao/guia-operacional-6-edicao_final.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

BULGARELLI, Reinaldo. A importância da diversidade e inclusão nas organizações. In: AMATO, Luciano. **Diversidade e Inclusão em suas dimensões.** 1. ed. São Paulo: Literare Books Internacional, 2022. p. 13-26.

COUTINHO, Luciano Rodrigues de Souza; COSTA, Alessandra Mello da; CARVALHO, José Luis Felício dos Santos. Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei? **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 21-37, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13166/8988>. Acesso em: 04 jul. 2022.

CRENSHAW, Kimberlé W. (2002). Documento para o Encontro de Especialistas em Aspectos da Discriminação Racial Relativos ao Gênero. **Estudos Feministas**, ano 10, nº 1/2002, p. 171-188. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4123084/mod_resource/content/1/Crenshaw%202002%20revista%20estudos%20feministas.pdf. Acesso em: 05 jul.2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul/set 2000. p. 18-25.

FROTA, José Carlos Roncolato da. Desenhando um programa para a gestão da diversidade. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro. **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações.** 1. ed. (edição do Kindle). São Paulo: Editora Senac, 2022. p. 560-793.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil racial, social e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>. Acesso em: 18 jul. 2022.



MATSUOKA, Emiko Aparecida de Castro; SILVA, Leonardo Passinato. As políticas de Ações Afirmativas no concurso de Admissão à carreira de diplomata: experiências e desafios. In: **Boletim de Análise Político Institucional**, n. 31, dez 2021. Disponível em: www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/211220_bapi_31_art_6.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

OXFAM BRASIL. **A distância que nos une**: um retrato das desigualdades brasileiras. São Paulo: Oxfam Brasil, 2017. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/a-distancia-que-nos-une>. Acesso em: 07 jul. 2022.

PENHA, Pedro Henrique Elgaly da; PICANÇO, Felícia Silva. Desigualdades de Gênero e Raça no Funcionalismo Público Federal: uma análise exploratória dos efeitos da lei no 12.990/2014. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 31, dez. 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/211220_bapi_31_art_2.pdf. Acesso em: 07 jul. 2022.

PINTO, Elisabeth; JUNIOR, Hermes; LUZ, Rodolfo. Pró-Equidade de gênero: incorporando políticas afirmativas ao mundo do trabalho. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 60, p. 401-413, out./dez. 2009.

RIBEIRO, Beatriz Caroline; KOMATSU, Bruno Kawaoka; MENEZES-FILHO, Naercio. Diferenciais Salariais por Raça e Gênero para Formados em Escolas Públicas ou Privadas. **Policy Paper**, n. 45, p. 1-27, jul. 2020. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Policy-Paper-45.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2022.

SALES, Ricardo. Diversidade nas organizações: Conceitos e Histórico. In: AMATO, Luciano. **Diversidade e Inclusão em suas dimensões**. 1. ed. São Paulo: Literare Books Internacional, 2022. p. 6-14.

SALES, Ricardo Gonçalves de; FERRARI, Maria Aparecida. Diversidade nas organizações: breve genealogia da discussão nos Estados Unidos e no Brasil. In: MARQUES, Angela; SILVA, Daniel; LIMA, Fabia. **Comunicação e Direitos Humanos**. 1. ed. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2019. p. 169-182.

SANTOS, Amanda Ribeiro dos *et al.* Para além dos Editais: cotas raciais no Ministério Público Brasileiro. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 31, dez. 2021. Disponível em: www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/211220_bapi_31_art_7.pdf. Acesso em: 18 jul. 2022.

SANTOS, Eduardo Gomor dos; FARIA, Roseli. Lei nº 12.990/2014 e os Descompassos entre elaboração e implementação de uma política afirmativa racial. In: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 31, dez. 2021, p.159-166. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11076/1/bapi_31_lei_descompassos.pdf

SANTOS, Patricia. Diversidade étnico-racial, uma jornada de desafios. In: AMATO, Luciano. **Diversidade e Inclusão em suas dimensões**. 1. ed. São Paulo-SP: Literare Books Internacional, 2022. p. 372-379.

SILVA, Dhyonatan Júnior. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro. **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. 1. ed. (edição do Kindle). São Paulo: Editora Senac, 2022.

SILVA, Tatiana; LOPEZ, Felix. **Perfil racial do Serviço Civil Ativo do Executivo Federal (1999-2020)**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, n. 49, jul. 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/arquivos/downloads/3472-210720ntdiestn49.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

SILVEIRA, Leonardo Souza; ALMEIDA, Luciana Drummond. Segregação Ocupacional e Desigualdade Salarial por Raça e Gênero no Setor Público Brasileiro. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 31, dez. 2021. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11061/1/bapi_31_segregacao_ocupacional.pdf. Acesso em: 11 jul. 2022.

SOBRINO, Omar Inês; FONTOURA, Yuna Souza dos Reis da; KRIEGER, Morgana G. Martins. Políticas afirmativas e seus Desafios na Administração Pública: o caso Da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN). **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 31, dez. 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/211220_bapi_31_art_3.pdf. Acesso em: 18 jul. 2022.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva; GOIS, João Bosco. Políticas Afirmativas de Emprego no Brasil: o caso do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça (2005-2016). **Trabajo y sociedad**, n. 35 v. 21, p. 375-397, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7557014>. Acesso em: 07 jul. 2022.

TOYOFUKU, Thais. D&I é só uma estratégia ou faz parte da cultura da sua empresa? In: AMATO, Luciano. **Diversidade e Inclusão em suas dimensões**. 1. ed. São Paulo: Literare Books Internacional, 2022. p. 27-36.

VOJVODIC, Adriana *et al.* **Diversidade e inclusão em empresas, governos e organizações (Série Universitária)**. 1. ed. (Edição do Kindle). São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2022.