

## EDITORIAL

### O urgente debate da diversidade na gestão pública

Mônica Bernardi<sup>1</sup>

Jessika Moreira<sup>2</sup>

Uma burocracia representativa é fundamental para a qualidade das políticas públicas e para a confiança de cidadãos e cidadãs nas instituições. A composição da força de trabalho do Estado com características similares à população representada é um desafio urgente, como também o é a incorporação das temáticas da diversidade na formação dos quadros públicos e no acesso às políticas públicas.

No Brasil, os cargos de liderança no serviço público são ocupados majoritariamente por pessoas brancas do sexo masculino. O recente estudo *Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal*<sup>3</sup> promovido pelo Movimento Pessoas à Frente, por exemplo, aponta que apesar de representarem 55% da população, apenas 37% dos Cargos e Funções Comissionadas Executivas (CCEs e FCEs, respectivamente) são ocupados por pessoas negras. As mulheres, 51% da população, ocupam também somente 37% desses cargos. A desigualdade aumenta conforme a hierarquia desses cargos: o nível mais alto, os chamados cargos e funções de *Natureza Especial*, têm 63% de seus postos preenchidos com homens brancos.

Esse cenário é um entrave para que os serviços e políticas públicas prestadas garantam um real asseguramento dos direitos de toda a população em sua diversidade: pesquisa Datafolha<sup>4</sup> encomendada pelo Movimento Pessoas à Frente em 2023 indica que 56% da população brasileira avalia que a minoria ou nenhum dos funcionários públicos são representativos da diversidade do país e, portanto, não conhecem bem os desafios da população. Assim, a valorização da diversidade é um potencial para o nosso desenvolvimento social, o que requer sua valorização nas políticas públicas e na composição do quadro de servidores. Na mesma

---

<sup>1</sup> Vice-presidente da Fundação João Pinheiro. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Servidora efetiva do cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo de Minas Gerais.

<sup>2</sup> Secretária Executiva do Movimento Pessoas à Frente. Cofundadora e coordenadora-geral do ÍRIS, Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará. Líder na Rede de Líderes da Fundação Lemann. Especialista em Políticas Públicas para Cidades Inteligentes pela Universidade de São Paulo (USP).

<sup>3</sup> O estudo está disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf>

<sup>4</sup> A pesquisa está disponível em: [https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/10/mpaf\\_pesquisa-funcionalismo.pdf](https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/10/mpaf_pesquisa-funcionalismo.pdf)

pesquisa Datafolha, 86% dos brasileiros concordam com a importância de ações para promover e garantir a igualdade de gênero e 89% para garantir a diversidade racial.

A transparência de dados de gestão de pessoas no setor público é contribuição relevante para conhecer mais a cara, a voz, as identidades e histórias de quem atua servindo a sociedade, além de permitir que a população tenha acesso às informações necessárias para a participação cidadã, acompanhando, fiscalizando e avaliando a composição do funcionalismo público brasileiro. Ao fim e ao cabo, é um elemento fundamental para consolidar as políticas de gestão de pessoas, além de possibilitar mais responsabilização (*accountability*) e controle externo nos órgãos públicos.

É preciso avançar na disponibilização desses dados para o desenho de instrumentos mais efetivos para atrair e selecionar pessoas para trabalhar no Estado, desenvolvendo e avaliando o seu desempenho para a entrega de melhores serviços públicos para todas as pessoas, tomando como variável relevante seu gênero, raça/cor; sexualidade, condição física, idade, origem. Também é preciso avançar neste debate para que as políticas públicas possam, cada vez mais, considerarem como seus objetivos centrais a redução das desigualdades em suas diversas formas.

Sob esta perspectiva, a publicação deste Dossiê Diversidade e Gestão Pública na Revista Campo de Públicas: Conexões e Experiências reúne um conjunto diverso de manuscritos, entrevistas, artigos, ensaios e artigo de opinião visando discutir dados e propostas, e debater sobre possibilidades de incorporar na gestão pública iniciativas que a tornem mais representativa da população representada. Trata-se de uma parceria da Equipe Editorial da Revista e o Movimento Pessoas à Frente: juntos assumimos o compromisso de contribuir para uma gestão pública mais diversa, acreditando que esse é um passo importante para um Estado melhor.

A edição está desenvolvida em quatro seções e doze manuscritos, assim distribuídos: duas entrevistas; sete artigos originais, resultados de estudos teóricos e empíricos; dois ensaios, com análises críticas e reflexivas; e um artigo de opinião. Todos os manuscritos, a partir de diferentes olhares, experiências e enfoques, trazem para o centro da discussão o tema da diversidade na gestão pública. Estão presentes diferentes perspectivas sobre a diversidade, com debates sobre a burocracia do executivo, do legislativo e do judiciário, sobre a formação profissional do funcionalismo e sobre os recortes de gênero, raça e sexualidade.

A primeira entrevistada, Dra. Cristina Telles Silva, busca refletir sobre como tornar a administração pública mais diversa e o papel da mulher na sociedade. Ainda, debate se é possível utilizar o Direito na busca de uma possível diminuição da desigualdade de gênero e se o Direito Brasileiro está atualizado e poderia respaldar o direito das mulheres.

A segunda entrevistada, Karen Luise de Souza, traz a experiência de dentro do Judiciário brasileiro, para discutir a maneira particular pela qual a mulher negra enfrenta desafios para ocupar posições de níveis hierárquicos mais elevados nas instituições desse poder. Ela destaca o caráter extremamente desigual do Judiciário, ainda que isso seja um problema que permeia todos os poderes, chamando a atenção para a significativa sub-representação das mulheres negras, especialmente nos tribunais superiores.

A seção de artigos começa com o artigo de Sandra Naranjo Bautista, intitulado “Rumo a uma gestão inclusiva de recursos humanos na administração pública: como identificar e fechar as lacunas de gênero”. A autora destaca a necessidade de uma Gestão Inclusiva de Recursos Humanos (GIRH) no setor público brasileiro para promover a diversidade e a igualdade de oportunidades. Propõe um índice inovador para medir a GIRH e recomenda ações para aumentar a participação das mulheres em cargos de liderança, como transparência salarial e medidas contra preconceitos.

Na sequência, Michelle Fernandez e Ananda Marques, em estudo exploratório, apresentam o perfil sociodemográfico e a percepção de 282 servidoras federais sobre os desafios enfrentados para alcançar posições de liderança. O artigo “Liderança de mulheres na Burocracia Federal: dificuldades e desafios para ascensão” mostra que a discriminação de gênero, a maternidade, a sobrecarga doméstica e o assédio são os principais obstáculos enfrentados pelas servidoras, sugerindo a necessidade de políticas para superar essas barreiras.

No texto “Lideranças educacionais antirracistas: caminho para o fortalecimento da Educação para as Relações Étnico-Raciais”, Denise Silva, Giszele Silva, Sueli Nunes discutem a importância do engajamento de lideranças educacionais na promoção da educação antirracista. Elas situam dados estatísticos e pesquisas acadêmicas que mostram as desigualdades no desempenho escolar entre estudantes negros e brancos, ressaltando a necessidade de políticas educacionais que enfrentem o racismo e do letramento racial na formação docente.

Victória Gonçalves Azevedo, Kamila Pagel de Oliveira e Mônica Moreira Esteves Bernardi apresentam os resultados de um estudo de caso múltiplo sobre três Programas de

Desenvolvimento de Lideranças negras no setor público e suas contribuições para a equidade étnico-racial em cargos diretivos. Tais programas tem o propósito de fortalecer a atuação de gestores públicos negros, por meio do desenvolvimento de competências para atuação profissional. A pesquisa contou com entrevistas com egressos e com atores estratégicos na sua concepção e implementação. As autoras identificaram duas contribuições principais dos programas de formação: o fortalecimento da rede de participantes e a promoção do empoderamento dos gestores negros, aumentando a sensação de confiança para ocupar posições de liderança.

O artigo das pesquisadoras Marina Alves Amorim, Letícia Godinho e Ana Paula Salej, intitulado “Gestores de Minas Gerais: retrato e desafios para a administração pública”, descreve um retrato, com dados coletados em 2016, dos servidores ocupantes de cargos da Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental de Minas Gerais, egressos do Curso de Administração Pública (Csap) da Fundação João Pinheiro (FJP). O objetivo foi identificar o perfil desses servidores e demonstrar a redução da evasão no curso e na carreira como resultado do seu processo de estruturação, destacando a elitização do perfil dos egressos que vem sendo enfrentada com a implementação de políticas de ação afirmativa com recorte socioeconômico e étnico-racial no acesso ao curso.

Em “Impactos da “Ideologia de Gênero” no Debate Público Brasileiro: análise da votação do Plano Estadual de Educação de Pernambuco”, Gabriel Mattos Ornelas e Laís Godoi Lopes descrevem e sistematizam os dados da votação do Plano Estadual de Educação (PEE) de Pernambuco e a Emenda (EM) nº 04/2015 para interpretar as ideologias e demandas dos grupos de interesse envolvidos no processo na Assembleia Legislativa do estado. Eles concluíram que o discurso da "ideologia de gênero" visa manter orientações tradicionais, conservadoras e dominantes da formação social e política brasileira, sendo necessário refletir sobre a atuação de certos setores no poder Legislativo que podem contrariar interesses públicos e direitos humanos.

Por fim, o artigo de Ana Carolina Arcanjo de Sousa e Renata Callaça Gadioli dos Santos, intitulado “Sistema de cotas raciais na Universidade de Brasília: acesso ao ensino superior e ao mercado de trabalho” apresenta o sistema de cotas raciais da Universidade de Brasília (UnB) e seus efeitos no acesso dos egressos ao mercado de trabalho. A UnB foi a primeira universidade federal a adotar cotas em 2003. A pesquisa, baseada em dados da universidade e de formandos

entre 2014 e 2019, revela que a política de cotas aumentou a matrícula de estudantes negros para 39% em 2019 e teve efeitos positivos no acesso desses estudantes ao mercado de trabalho.

Um dos ensaios do Dossiê é “Ancestralidade e Governança: A presença das mulheres negras na Gestão Pública” de Larissa Amorim Borges e Lucas Moreira Barreira. A reflexão busca ampliar o debate sobre a importância do papel das mulheres negras na gestão pública, explorando como suas origens ancestrais influenciam suas abordagens de liderança. Para isso, eles discutem o papel dos contextos históricos e culturais que moldam a identidade e a prática de liderança dessas mulheres, ressaltam a contribuição das mulheres negras para a governança pública e exploram os desafios que enfrentam, como racismo institucional e sexismo nas estruturas de poder.

O outro ensaio, intitulado, “LGBTFOBIA: conceituação e estratégias de enfrentamento”, de Jaqueline Gomes de Jesus, situa a evolução do termo "homofobia" e sua expansão para incluir a diversidade dentro da população LGBTI+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Intersexo e outras identidades não-hegemônicas). A autora sintetiza os desafios enfrentados por esses grupos e propõe estratégias eficazes de gestão da diversidade para enfrentar esse comportamento, tanto no contexto político democrático, quanto no mundo do trabalho contemporâneo.

O Dossiê encerra com o artigo de opinião de Amanda Souza Moreira, Diogo Rodrigues Lima e Lucas Cardoso Santos, que ampliam o foco da diversidade para o tema das emergências climáticas. Eles apontam que a diversidade na gestão de emergências climáticas pode resultar em soluções mais eficazes e justas, situando que raça, gênero e classe social influenciam a vulnerabilidade climática e a resiliência das populações. Apresentam casos no Brasil e no exterior para argumentar que um ambiente inclusivo e diversificado é essencial para políticas climáticas mais legítimas e de maior qualidade, contribuindo para um futuro mais resiliente e sustentável.

Estamos certas de que a presente edição da Revista Campo de Públicas: Conexões e Experiências contribui para o incremento e para a disseminação do debate sobre a importância da diversidade na gestão pública, em seus quadros da burocracia e nas políticas públicas de sua responsabilidade.

Desejamos a todas e a todos uma boa leitura!