

TRABALHO FINAL

Divers!Vamos: Movimento para inclusão de mulheres e pessoas negras nos espaços decisórios do setor público



Grupo - LideraGov 3.0

Ana Carolina Bezerra, Elisa Tuler, Guilherme Tavira, Joelma Feitosa,
Lívia Ramalho, Priscila Rohem, Rafael Castro, Taisa Castanheira

Sumário

1. Quem somos?	2
2. Como nos unimos?.....	5
3. A escolha do nosso propósito: o processo de definição do Problema.....	8
4. Problema.....	15
5. Identificação, mapeamento e decomposição das causas do problema	27
6. Projeção da visão de futuro desejável.....	31
7. Fatores que dificultam organizações a realizar sua missão e concretizar a sua visão ou finalidade	37
8. Mapeamento do conjunto dos atores e atrizes implicados na solução do problema	42
9. Iniciativas.....	46
10. Resultados para sociedade	51
11. Plano de Ação	55
12. Plano de Comunicação Estratégica.....	72
13. Referências.....	88

1. Quem somos?



Ana Carolina Bezerra de Melo Costa

LideraGover 3.0, Analista Técnica de Políticas Sociais. Formada em História, apaixonada pela Educação, Mestre em Educação Profissional e Tecnológica. Servidora do MEC e atualmente Coordenadora de Gestão Estratégica da DPU. Tenho experiência em contribuir com o planejamento estratégico e alcance de resultados de organizações e tenho como propósito contribuir para diversidade, equidade e inclusão no serviço público. No LideraGOV me redescobri como #MaternaLíder, Líder e Mãe, e gosto de refletir e compartilhar minhas experiências e aprendizados no desafio de conciliar maternidade atípica, carreira e liderança.



Elisa Tuler de Albergaria

LideraGover 3.0, docente do departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de São João del Rei em Minas Gerais. Doutora em Ciência da Informação na UFMG, com período sanduíche em Ohio State University e mestre em Ciência da Computação pela UFMG. Bacharel em Ciência da Computação na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Bacharel em Desenho Industrial com habilitação em Programação Visual na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Além da carreira acadêmica, desde a formação técnica em Administração, me interesse por técnicas, ferramentas de gestão e inovação.



Guilherme Vasques Tavira

LideraGover 3.0, sou bacharel em Direito e trabalho na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Gosto de futebol, psicanálise e filosofia. Os desafios profissionais que me motivam estão ligados ao contato direto com o público-alvo e aprender

sobre novos assuntos: desde programação *low code*, passando por metodologias de facilitação e construção colaborativa, até *design thinking*.



Joelma Maria de Sousa Bezerra Feitosa

LideraGover 3.0, Psicóloga Organizacional, Pós graduada em Gestão de Pessoas pelo Centro de Ensino Superior do Amazonas - CIESA (2008) com MBA em Administração e Políticas Públicas pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC (2017). Atuei por 10 anos em Gestão de Pessoas em empresas de pequeno, médio e grande porte, com destaque para o Grupo Industrial João Santos (Cimento Nassau) e a Yamaha Motor da Amazônia. Servidora pública desde 2010, no Ministério das Comunicações, no cargo de Psicóloga. Exerci a função de Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas (2013-2022), tendo vivenciado uma fusão e uma separação de ministérios, o que gerou grandes desafios e aprendizados. Conduzi projetos como a implantação da Gestão por Competências, do Programa de Educação para aposentadoria e longevidade e de Programas de Desenvolvimento de Lideranças e de Competências Comportamentais, além de planejamento de ações estratégicas em Desenvolvimento de Pessoas. Também sou instrutora de cursos da trilha de gestão de pessoas e de liderança da Enap, desde 2016, o que traz a oportunidade de compartilhar com um número maior de servidores de todo o Brasil, o meu orgulho de ser servidora e a minha visão de que podemos construir um serviço público cada vez melhor.



Livia Ramalho

Lideragover 3.0, Psicóloga Clínica e das Organizações, Farmacêutica e Mestra em Ciências da Saúde. Enxerga na Psicologia a oportunidade para aliviar sofrimentos e melhorar as relações. Tem se dedicado a estudar bem-estar, gênero e gestão de mudanças e de pessoas. Colaborou na construção do Programa de Bem-

estar na Anvisa e hoje atua na assessoria da Diretoria de Inovação - Dinov e como time volante do LA-BORA! gov e da Coordenação Geral de Ciências Comportamentais em Governo - CINCO. Me identifico com a frase da Margaret Mead “Nunca duvide que um pequeno grupo de pessoas conscientes e engajadas possa mudar o mundo. De fato, foi sempre assim que o mundo mudou”.



Priscila Rohem dos Santos

LideraGover 3.0, Bacharel e Mestre em Ciências (Microbiologia), Doutora em Políticas Públicas, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) com MBA internacional em gestão pela Porto Business School. É da carreira de Pesquisadora do INPI desde 2006, onde fez parte com muito orgulho do Comitê de gênero, Diversidade em inclusão na elaboração de regimento interno encaminhado para aprovação pela presidência da autarquia. Desde julho de 2023 atua na Coordenação Geral de Inovação em Gestão (CGIG), na Diretoria de Inovação Governamental (D!NOV) da Secretaria de Gestão e Inovação (Seges), do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Sempre me identifiquei muito como uma conectora de pessoas e ideias na inovação, daí surge minha missão: “Eu conecto pessoas **diversas** para inovar colaborativamente em políticas públicas para gerar valor público sustentável.”



Rafael Castro

LideraGover 3.0, Mestrando em Administração Pública pela Fundação Getulio Vargas, Bacharel em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de Brasília. Servidor público da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia, hoje atua na área de concursos públicos do Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Enquanto

servidor-estudante-pesquisador, se interessa em analisar o efeito da diversidade racial da burocracia brasileira na implementação da política de cotas para pessoas negras em concursos públicos.



Taisa Alves Castanheira de Sousa

LideraGover 3.0, Advogada e Servidora Pública Federal, Mestranda em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Hoje cedida para o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, na Central de Compras/SEGES, aprendendo cada vez mais sobre políticas públicas internas, que têm por objetivo dar suporte e viabilizar de forma efetiva a nossa missão de servir o público. Acredito em projetos de diversidade e sustentabilidade como a onda que devemos surfar atualmente na burocracia brasileira.

2. Como nos unimos?

O trabalho 3 teve suas instruções divulgadas pela equipe da ENAP durante o horário comercial do dia 03 de outubro de 2023, quando foi inserido no google classroom um arquivo com dados sobre o objeto da atividade e a necessidade de formar grupos com limite de até 8 integrantes.

Nosso grupo foi criado a partir da iniciativa da Lívia, que foi a responsável pelo convite individual de sete integrantes, de modo que antes mesmo que muitos alunos sequer soubessem das instruções sobre o trabalho e da necessidade de constituir equipes, o grupo 2 já estava formado.

Nesses próximos parágrafos, eu, Lívia, me permitirei escrever em primeira pessoa para que eu consiga explicar com maior clareza como foi o processo de escolha do time que faria parte desse projeto.

Ao longo do curso, tivemos a oportunidade de criar vínculos, trocar reflexões e promover partilhas além dos conteúdos técnicos do Lideragov. Esse foi um primeiro critério geral de escolha: Afinidade e harmonia entre as pessoas.

Entendendo o meu perfil dedicado aos estudos de gênero, houve também a preocupação que a equipe contasse com mulheres, para que pudéssemos ser representativos em relação às dores públicas que eu gostaria de enfrentar.

Outro cuidado envolveu escolher pessoas que apresentaram, ao longo da nossa formação, a diversidade e inclusão como valores. A preocupação em minimizar desigualdades e tecer reflexões críticas sobre nossos contextos sociais e políticos foram essenciais nesse processo.

Esses foram os critérios iniciais que me fizeram realizar os convites aos participantes desse lindo plano de ação. Em seguida, gostaria de ressaltar outras habilidades e competências individuais que destaco em cada um deles:

Ana Carolina Ana Carolina foi a última integrante a se juntar ao grupo, ao saber do nosso tema, ela perguntou se poderia participar por completa identificação com o propósito do projeto. Ana Carolina é apaixonada pelo universo das mulheres, viveu muitos desafios, especialmente, nos últimos anos, ao conciliar sua carreira, seu maternar e outros tantos papéis a que se dedica. Foi um belo presente contar com seu entusiasmo, ideias criativas e contribuições.

Elisa Tuler Elisa, na minha percepção, possui um perfil mais introspectivo e observador. Eloquência com calma e cortesia. Achei que seu perfil mais analítico poderia contribuir com diversidade com outros perfis mais executores do grupo. Admiro muito sua ponderação e posicionamentos em aula, sempre pautados em evidências e em sua expertise.

Guilherme Tavira Tavira na primeira aula do Lideragov conversou comigo no privado, lembrando a amizade com meu marido durante a faculdade e partidas de futebol, logo, nos tornamos amigos e com conversas e trocas de bastidores. Percebo Tavira um grande aliado nas pautas anti machistas e antirracistas. Considero seu perfil de liderança humanizado, estratégico e relacional. Pensei que seu olhar mais sistemático e organizado poderia agregar fortemente ao grupo.

Joelma Feitosa Tenho aprendido muito com Joelma, também com perfil mais observador e analítico introspectivo, Joelma reflete, repensa e avalia antes de emitir seus posicionamentos. Posições essas, das quais já presenciei, com grandes ideias e insights poderosos. Sua escolha envolveu também suas habilidades de gestão de projetos e planejamento.

Priscila Rohem Considero Priscila a que apresenta o perfil mais semelhante ao meu, criativa, propositiva e sonhadora. Priscila sonha e executa. Com sua proatividade e visão de futuro, pensei fortemente também em Priscila compor o grupo pelo seu entusiasmo no tema das Mulheres e Sustentabilidade. Sem dúvida, uma mulher com habilidades relacionais potentes e genuínas.

Rafael Castro

Admiro Rafael desde as primeiras aulas, com sua oratória elegante, educado e com posicionamentos muito lúcidos e provocativos de reflexão. Gostaria muito, ao convidá-lo, de contar com seu olhar atento ao humano e com suas competências de visão sistêmica e estratégica.

Taísa

Taísa é colega do Ministério da Gestão e Inovação, tivemos conversas sobre nossas rotinas e sobrecargas. Sobre decisões em cargos de gestão para mulheres. Nos apoiamos nessa jornada. Suas habilidades de análise e relacionais foram muito importantes para sua participação no grupo.

Após o relato sincero da Lívia, não havia como ela não ser eleita a líder do nosso grupo em nossa primeira reunião, afinal foi dela a iniciativa de convidar a todos! Talvez alguns artigos científicos expliquem nosso alinhamento (<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/20413866221114847?journalCode=opra> e <https://psycnet.apa.org/record/2019-08420-001>) e quem sabe o sucesso da proposta apresentada. A ideia não é apenas cumprir o requisito final da Formação do LideraGov, mas de permanecermos no firme propósito de levarmos adiante, seja no âmbito do nosso dia a dia em cada uma das instituições em que nos encontramos, seja propondo ações à Rede LideraGovers que passaremos integrar na nossa cerimônia de passagem.

Chegamos inclusive a checar a possibilidade de registrar a marca Diversi!vamos no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e mesmo na Europa, no European Union Intellectual Property Office (EUIPO). Em busca no site do INPI e no ESearchPlus, o portal de busca de marcas confirmamos que o nome criado por nós está livre de registros em ambos os escritórios. Basta definirmos as classificações de Nice em que se enquadraria a marca (por exemplo consultoria).

3.A escolha do nosso propósito: o processo de definição do Problema

Nessa seção, pretende-se comentar o contexto de desenvolvimento e elaboração do presente trabalho e como foi a definição do tema e slogan do projeto: ***“DiversiVamos - Movimento para inclusão de mulheres e pessoas negras nos espaços decisórios do setor público”***.

Após a definição dos integrantes, foi criado um grupo de whatsapp para diálogo assíncrono e contínuo em que foi iniciada conversa sobre as instruções do trabalho 3. Um dos primeiros temas debatidos foi o desafio de pensar em problema público relevante em que todos ou a maioria do grupo tivessem familiaridade e pudessem contribuir. Foi iniciada chuva de idéias (*brainstorm*) pelos integrantes, entre os quais foram listadas as seguintes propostas de temas: (1) liderança e LideraGov, (2) participação social em políticas públicas, (3) representatividade

burocrática, (4) criação de carreira única para área meio dos ministérios e órgãos da administração pública federal e (5) gestão inclusiva e diversidade.

O tema e problema público também acabou por ser uma definição quase que natural e nem tivemos que nos aprofundar usando o quadro Miro proposto, como visualizado na Figura 1:



Figura 1 - Definição do tema

Considerando a afinidade com o tema de inclusão, presente nas propostas (3) e (5), a líder do grupo sugeriu que o objeto do trabalho poderia ser a baixa representatividade de mulheres e negros em posições de liderança no ciclo de políticas públicas, tema que rapidamente foi validado por todos.

A oficina do LideraGov que ocorreu em seguida às discussões sobre definição do tema foi sobre “Prototipagem de Soluções para Desafios Complexos”, com as professoras Joselene Lemos e Márcia Knop. Na oportunidade, participamos de atividade com construção colaborativa de conhecimento por meio da plataforma Miro, em que foram utilizadas técnicas de design thinking que permitiram ao grupo 2 aprofundar a discussão do problema público da baixa representatividade de mulheres e negros. Foram construídos os seguintes produtos técnicos¹ durante a oficina: árvore de problemas, mapa de atores, mapa de empatia e matriz de certezas, suposições e dúvidas.

Sem dúvidas, o diferencial e as lições aprendidas que podemos evidenciar envolvem a intensa integração da equipe, que partilhava valores, que permitiu uma rápida convergência na definição do problema público. Com isso foi possível que, durante as aulas, avançássemos não praticando um tema genérico, mas já aproveitando os momentos para nos aprofundarmos nas questões. Algumas das atividades trilhadas pelo grupo podem ser visualizadas nas figuras 2, 3, 4 e 5.

¹ Para melhor visualização dos produtos, sugerimos que a leitura seja realizada diretamente pelo link da oficina constante da plataforma Miro: <https://miro.com/app/board/uXjVNdt6Xio/>

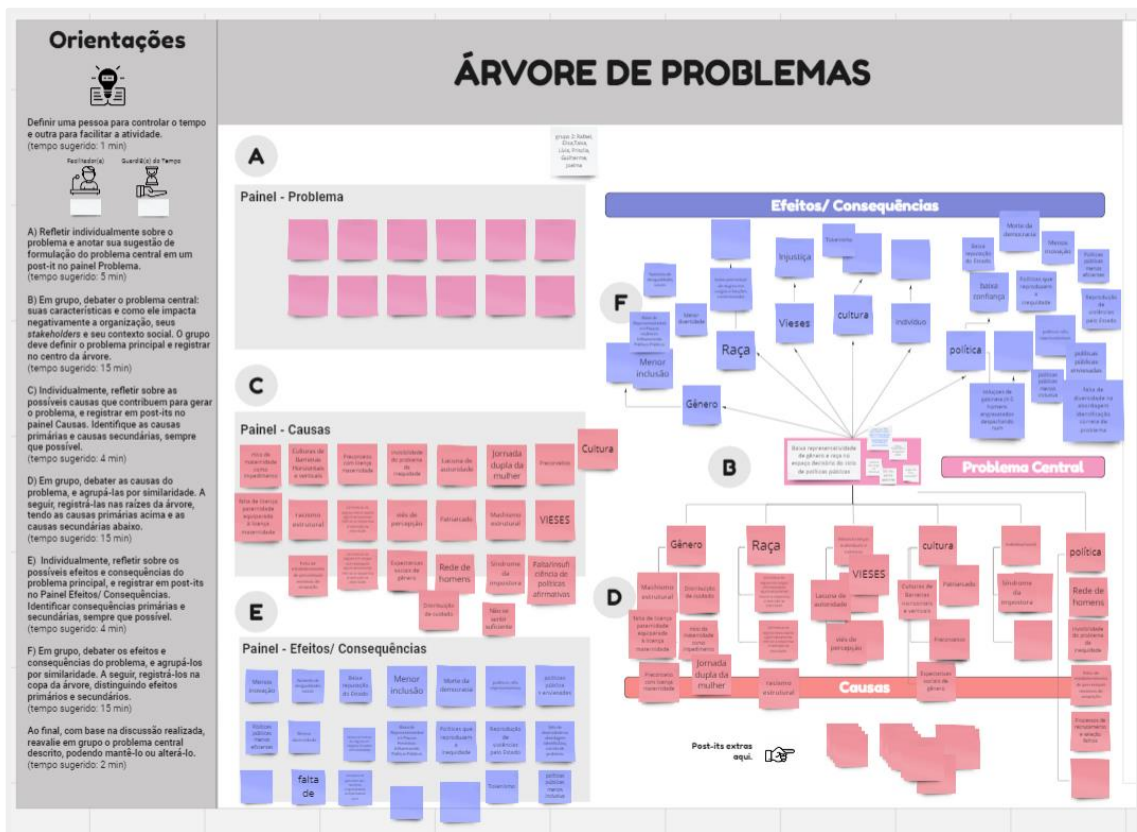


Figura 2 - Árvores de problemas

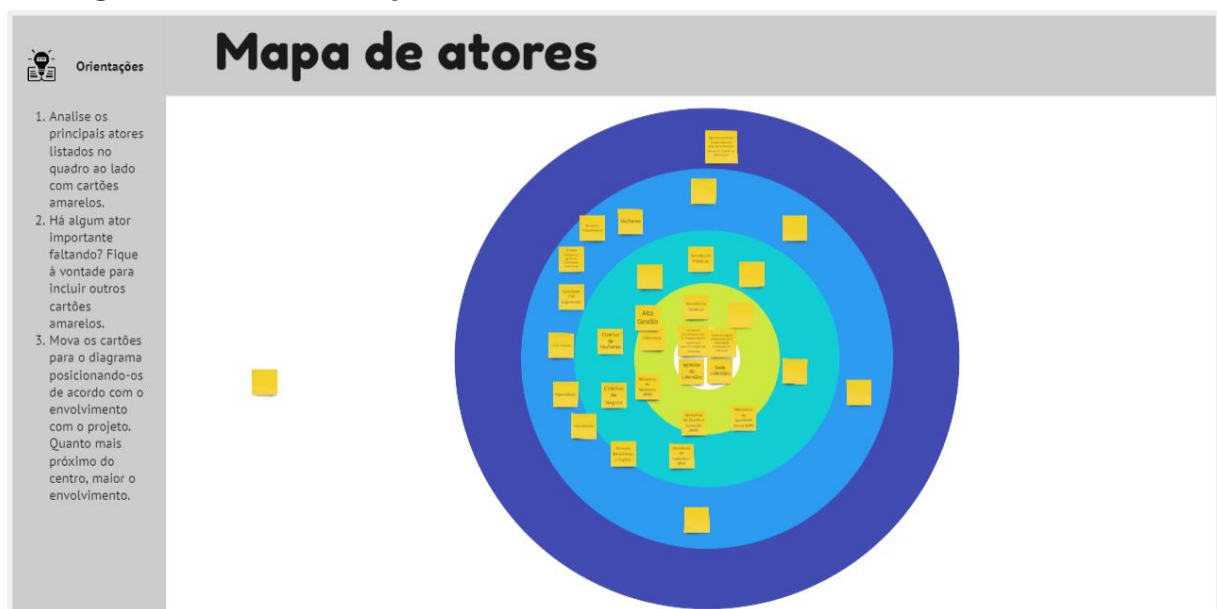


Figura 3 - Mapa de atores

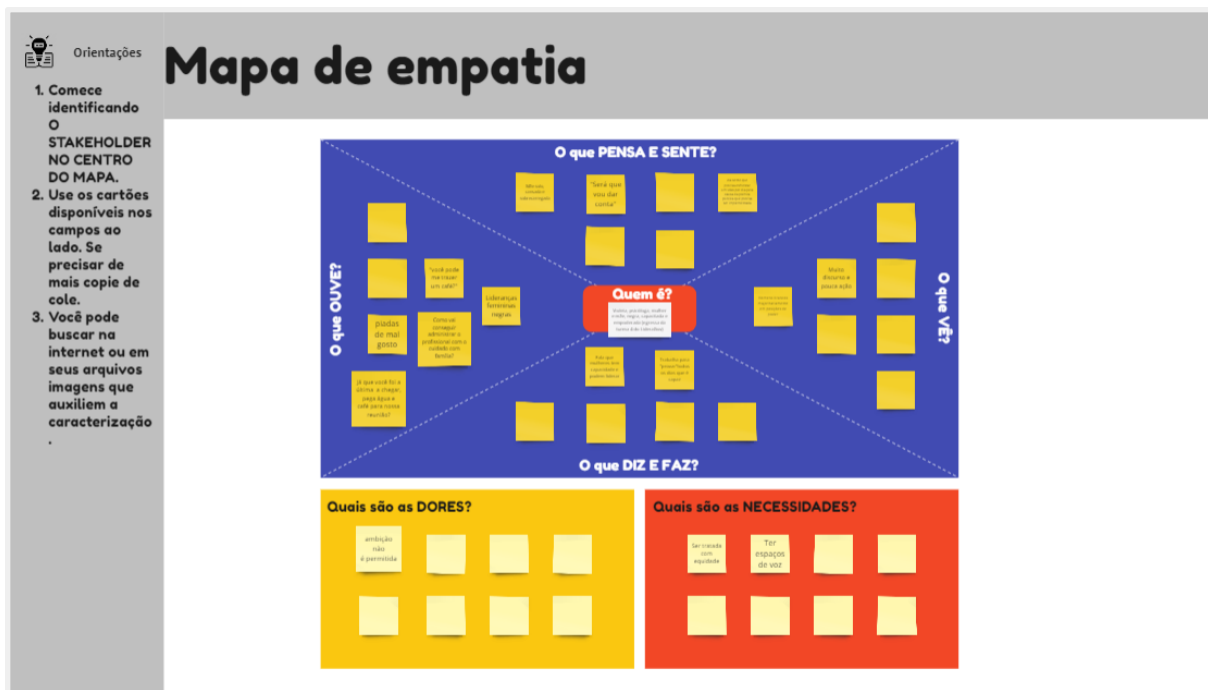


Figura 4 - Mapa de empatia



Figura 5 - Matriz CSD

O tema seguinte debatido por whatsapp foi a definição de slogan ou frase de efeito que melhor representasse o tema escolhido pelo grupo. Para além das discussões assíncronas por rede social, foi construída atividade no Miro para facilitar o trabalho coletivo e permitir a organização de idéias de forma estruturada. Inserimos abaixo printscreen da tela do Miro em que todos os integrantes do grupo participaram de atividade de *brainwritting* para criar o slogan do grupo. O fato é que depois de decidido o problema, o nome do grupo saiu mais fácil e conectado ao propósito.



Figura 6 - Escolha do nome

Com efeito, outra característica do grupo na construção do trabalho foi a realização de reuniões de ponto de controle para definição de como se dividir na elaboração do presente documento, definir próximos passos e avaliar o andamento das tarefas. Foram realizadas 3 reuniões, aproveitando os dias de feriado:

(i) 12/10, para dividir os tópicos do trabalho entre os integrantes e começar a definição do slogan do grupo;

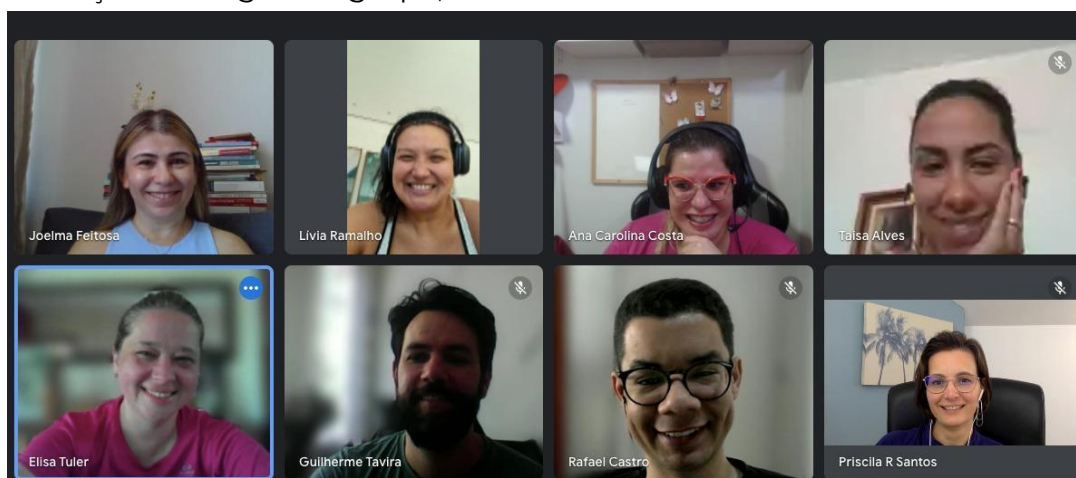


Figura 6 - Reunião do grupo

(ii) 02/11 para diálogo sobre versão parcial do trabalho, definição de próximos passos, prazos e diálogo sobre apresentação powerpoint que uma das integrantes

utilizou em oficina sobre inclusão realizada durante a semana de inovação da Enap;
e

(iii) 15/11, cerca de 1 semana antes do prazo final para entrega do trabalho, oportunidade na qual cada integrante já havia finalizado texto sobre respectivo tópico e foram discutidos pontos de correção e melhoria.



Figura 7 - Reunião do grupo

Por último, para além do trabalho de pesquisa, estudo, articulação e diálogo que subsidiou a elaboração de cada um dos tópicos do presente trabalho, convém destacar algumas atividades que os integrantes participaram ao longo de outubro e novembro de 2023, as quais também contribuíram para o aprofundamento no tema escolhido, a saber:

- participação na facilitação das oficinas do Grupo de Trabalho Interministerial no Combate ao Assédio e Discriminação, nas datas de 19/10, 16/11 e 23/11;
- participação no curso *“Indicadores de Gênero, Raça/Cor para políticas públicas”* promovido pela Enap entre 23/10 e 10/11;
- participação em oficina *“Imersão Ágil: desenhando o futuro em equidade, diversidade e inclusão”* da Semana de Inovação, em que houve a prototipação de solução em canvas;
- participação na oficina: *“Projetos de Gestão Inclusiva: do discurso à prática”*
- organização e implementação da atividade *“Inovação, Diversidade, Equidade e Inclusão na Gestão Pública”* com protagonismo de uma das integrantes do grupo na condução de dinâmica remota; e
- elaboração de formulário² para obtenção de dados sobre percepções e sugestões de enfrentamento das desigualdades de gênero e raça, aplicado pelos integrantes com pessoas próximas.

² Link para formulário/enquete:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe85FcigGkRCKTloCtlLirHBEGfLHas7WVOQnWMN7N1stUwug/viewform>



Figura 8 - Eventos que os membros da equipe em Oficinas na Semana de Inovação ENAP 2023 participaram

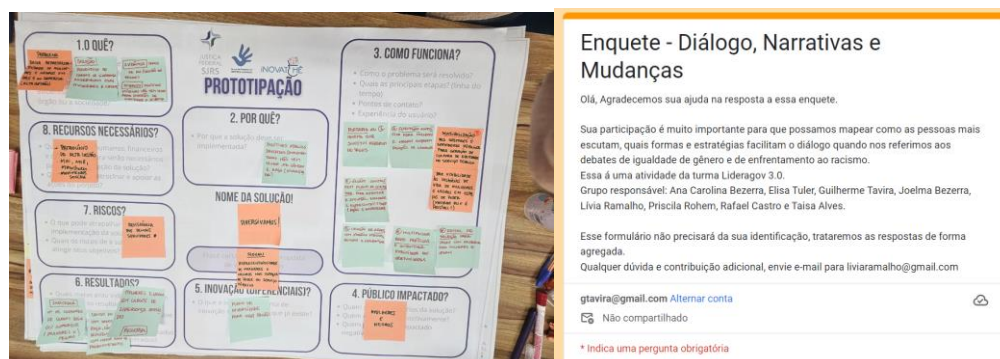


Figura 9 - Eventos que os membros da equipe em Oficinas na Semana de Inovação ENAP 2023 participaram

Se pudéssemos fazer um anexo aqui das imensas discussões e compartilhamento de ideias e sugestões em nosso grupo de whatsapp, este trabalho teria muitas páginas adicionais. Obviamente algumas das ideias foram deixadas de lado neste primeiro momento em que precisávamos de um foco para atingirmos o objetivo de fazer a entrega 3 no prazo estipulado.

No entanto, esta troca intensa ficará num banco de ideias e certamente após a entrega formal temos o objetivo de seguir adiante com o projeto DiversiVamos apresentando-o à rede Lidera Gov.

4.Problema

Nosso problema público da representatividade da sociedade englobou, para fins didáticos e de foco de entrega, apenas os aspectos de gênero, raça e interseccionalidade. Temos plena consciência de que o problema da diversidade e inclusão é multidimensional.

4.1 Gênero

Conceituar gênero é uma tarefa complexa porque não basta olharmos o sexo feminino e masculino e suas condições anatômicas, mas precisamos considerar interações sociais para entender que trata-se de uma construção social que abrange aspectos comportamentais, culturais, sociais e psicológicos, relacionados ao que é considerado apropriado para diferentes gêneros em uma sociedade. Podemos dizer, portanto, que é uma categorização das pessoas com base em suas identidades de gênero, que podem ou não coincidir com suas características sexuais.

Apesar do engajamento de mulheres na educação, nas universidades e no mercado de trabalho, as estatísticas mostram que os postos de liderança são ocupados, majoritariamente, por homens, abrangendo mais de 60% dos cargos gerenciais, contra 37,4% de mulheres (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2019).

Sabe-se que, historicamente, vivemos em desigualdade de gênero. Se a ocupação de cargos na alta burocracia é formada quase que exclusivamente por homens brancos, as perspectivas de mulheres e pessoas negras são encobertas e as demandas dessa população não são alcançadas ou são colocadas em um segundo plano, sem prioridade na agenda pública. O conceito de burocracia representativa implica que quem formula e implementa política pública não é neutro. A representação simbólica ocorre quando a presença de grupos sociais na burocracia aumenta a percepção de legitimidade da política, a representação burocrática, por sua vez, torna-se ativa quando a presença de diferentes grupos sociais resulta em decisões públicas tomadas em prol da igualdade de gênero, raça e etnias, por exemplo (ALVES, 2022).

A dupla jornada é uma das razões do porquê a participação das mulheres no mercado de trabalho é a menor em 30 anos, com apenas 45,8%, segundo o Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA), e da grande diferença de horas dedicadas a afazeres domésticos/cuidado de pessoas entre homens e mulheres ocupados. Em média, as mulheres dedicaram 8,1 horas a mais às atividades de afazeres e/ou cuidados que os homens ocupados (Instituto...,2021).

A igualdade de gêneros tem dominado as pautas nos mais variados setores da sociedade, incluindo o ambiente corporativo, onde as mulheres ainda são minoria, mesmo após tantas conquistas do movimento feminista. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018), a quantidade de administradoras femininas de empresas é quatro vezes menor do que profissionais homens, e em países em desenvolvimento, 42% do trabalho feminino equivale a atividades familiares não remuneradas, enquanto apenas 20% dos homens estão na mesma situação.

Podemos depreender do texto Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia Exame de Mulheres na Liderança, publicado no Brazilian Journal of Development, que a superioridade masculina é evidenciada, promovida e incentivada na sociedade, e a ideia de inferioridade feminina é socialmente construída pelos homens e mulheres ao longo da história. Com isso, a visão da mulher como ser frágil, em algumas culturas, pode referir-se à maternidade, onde se reconhece a mulher como ser sujeito à ordem natural, mais próxima da vontade da natureza, portanto com vontade fraca e necessitando que um ser mais forte a controle e direcione, ou seja, o homem. Vários estudos são desenvolvidos com o objetivo de entender estas relações, criando conceitos que possam dar um norte aos pesquisadores, e avançar os entendimentos do que seria a construção do masculino e do feminino na sociedade.

Importante transcrever parte do texto para explicar o conceito de gênero a partir das relações sociais:

“Saffioti (2004) enfatiza que “assim como o gênero pode estar a serviço da opressão, pode também estar a serviço de relações igualitárias”, não dependeria do conceito em si, mas das relações sociais. Segundo Louro (1997) Grandes movimentos feministas mudaram a forma de relacionamento das mulheres consigo mesmas, com os homens e com a sociedade onde estão inseridas, desde a virada do século com o movimentos denominado “sufragismo” e pelo desdobramento denominado de “segunda onda” iniciada na década de 60, onde as

preocupações sociais e políticas se ampliaram para a construção teórica do que seria, mais tarde denominado como gênero, e a busca de descrição, compreensão e divulgação deste espaço feminino. Trabalhos marcantes como os de Simone de Beauvoir, Betty Friedman e Kate Millett, contribuíram para que os estudos sobre a mulher surgissem nas universalidades. Louro (1997) ainda destaca que “tornar visível aquela que fora ocultada foi o grande objetivo das estudiosas feministas desses primeiros tempos. A segregação social e política a que as mulheres foram historicamente conduzidas tivera como consequência a sua ampla invisibilidade como sujeito – inclusive como sujeito da Ciência.”

Percebe-se que o espaço e as atividades da mulher, no mundo doméstico, eram vistos como acessórios, e estavam sempre ligados ao cuidado com outrem. Assim, a distinção sexual foi utilizada, muito tempo, como desculpa para justificar a desigualdade social, que mais tarde, com o trabalho de muitas mulheres, é que essas ideias foram se rompendo e abrindo espaço no mercado de trabalho. Até hoje, podemos encontrar a crença de que algumas características são masculinas e valorizadas e outras por serem consideradas muito femininas, não são incentivadas.

Na sociedade brasileira igualitária em termos de gênero, a igualdade de gênero é um princípio fundamental. Isso implica na eliminação de todas as formas de discriminação e desigualdade de gênero, de modo que todas as pessoas, independentemente de seu gênero, tenham as mesmas oportunidades, direitos e acesso a recursos.

No que se refere ao serviço público, entendemos que o acesso é igualitário, quando o preenchimento do cargo é por concurso público. No entanto, quando nos referimos à ascensão profissional, visualizamos palcos de muitas desigualdades.

Vejamos, em números, a ocupação de mulheres e homens nos cargos do Governo Federal:

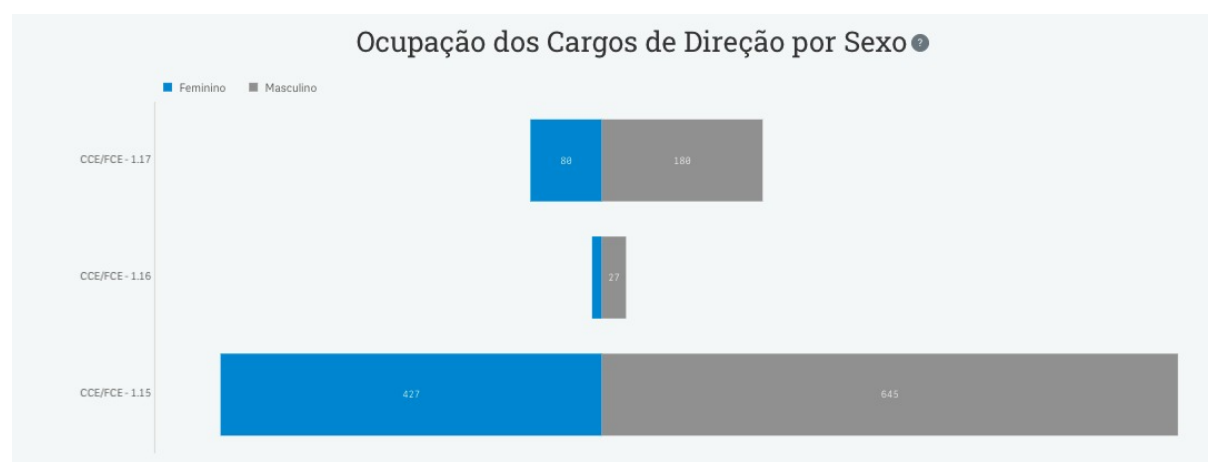
Gráfico 1 – Percentual da força de trabalho por gênero



Fonte: <https://raiox.economia.gov.br/?=?>

Neste primeiro gráfico podemos perceber, de forma geral, a força de trabalho equilibrada. No entanto, quando filtramos lideranças, o gráfico fica assim:

Gráfico 2 – Ocupação dos cargos de direção por gênero



Fonte: <https://raiox.economia.gov.br/?=?>

Gráfico 3 – Percentual dos cargos de direção por gênero



Fonte: <https://raiox.economia.gov.br/?=?>

Os números dos gráficos 2 e 3 demonstram o descasamento entre oportunidades e gênero, para homens e mulheres no serviço público. E esse é o ponto. Já sabemos, por meio de vários estudos, que a diversidade no ambiente de trabalho agrega valor, aumenta a produtividade das organizações e melhora as entregas do serviço público. Por que, então, ainda há uma disparidade grande nos números de homens e mulheres em cargos de alta liderança?

Estudos apontam várias barreiras para esse acesso, muito bem compilados no estudo ***Liderança Feminina no Setor Público Federal Brasileiro: a realidade do Poder Executivo sob os olhares de uma revisão semissistemática da literatura:***

“É, no entanto, nos aspectos relacionados diretamente ao gênero que são identificadas barreiras mais marcantes da situação da mulher em uma sociedade caracterizada pela desigualdade na ocupação dos espaços estratégicos nas organizações e na política, consagrada por uma visão estereotipada. Nesse sentido, as demandas da vida familiar são praticamente unanimidade na literatura quando se trata de apontar barreiras, tanto para acesso ao emprego, como à assunção a postos de liderança (EAGLY; CARLI, 2007). Desafios relacionados à licença-maternidade e cuidados com os filhos (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MADRUGA; MADRUGA; ARIGONY, 2018; MENEZES et al., 2021), compromisso com tarefas domésticas e familiares (LARA et al., 2017; MILTERSTEINER et al., 2020; MOTA-SANTOS et al., 2019, p.), dupla jornada

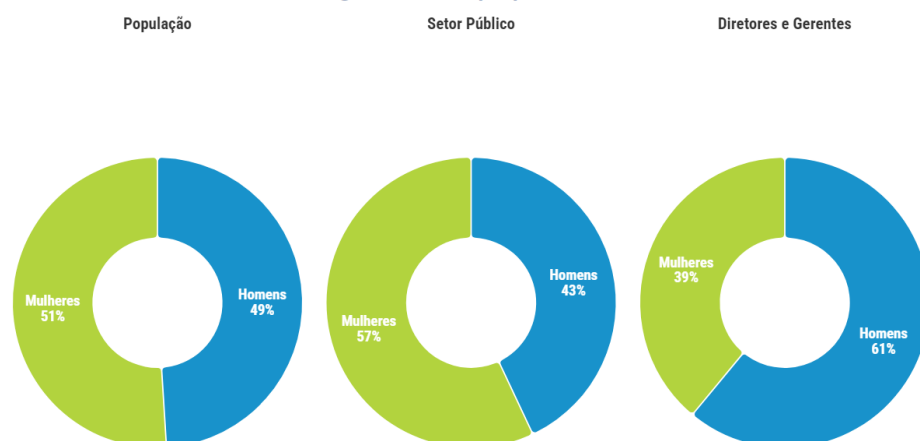
e seus reflexos (MADRUGA; MADRUGA; ARIGONY, 2018), dificuldade de conciliar a vida doméstica com a profissional (MENEZES et al., 2021), necessidade de conciliar diversos papéis e identidades (MIRANDA et al., 2013) e posição das mulheres na família e na sociedade (SPECK, 2018) são apenas alguns destaques que apareceram nos textos, demonstrando que, apesar dos avanços no que se refere ao ingresso no mercado de trabalho, ainda há muito a ser superado, para que isso se reflita em uma maior presença em espaços de poder e liderança.” (grifo nosso)

Alguns autores citam a política de cotas nas organizações como melhor forma de dar visibilidade e equiparar os gêneros. No Brasil, temos as políticas de gênero em listas eleitorais e a reserva de recursos do Fundo Partidário para programas, visando à difusão da participação feminina na política. No entanto, em pesquisas realizadas, a maioria das mulheres que atuam como líderes em organizações públicas e privadas se declarou contra as cotas. (Rampelotto, A., & Rodrigues-beatriz, M. B., ANPAD, 2022).

No gráfico 4 - abaixo - é visualmente identificável a proporcionalidade entre homens e mulheres na população e, quando se trata de posicionamento em cargos de Direção e Gerência, o gráfico demonstra a desproporcionalidade entre os gêneros, ou seja, não há um reflexo da realidade da população nos cargos de liderança.

Gráfico 4 – Distribuição de gênero na população e no setor público

Gráfico 1. Distribuição de gênero na população e no Setor Público | Brasil, 2022



Fonte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/burocracia-representativa-e-as-desigualdades-salariais-de-mulheres-no-brasil-e-no-mundo-o-teto-de-vidro-no-funcionalismo-publico>

Acontece que a visão machista e patriarcal prevalece, ainda hoje, e fica evidente quando não é possível vislumbrar a presença feminina nos ambientes de poder e política. No entanto, mesmo com tantas barreiras, políticas públicas de enfrentamento têm sido discutidas e colocadas em centros de discussão, iluminando um caminho a ser percorrido, na busca por uma sociedade mais justa, igualitária e inclusiva, num processo contínuo e multidimensional, que envolve, além da sociedade e governo, a colaboração de instituições educacionais, conselhos, organizações e indivíduos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, a redução de desigualdades e a promoção dos direitos humanos, tornando-se um investimento crucial para o governo brasileiro.

Importante, ainda, reforçar esta discussão para que sejamos capazes de estabelecer critérios de promoção de mulheres, seja por cotas, seja por outros marcadores sociais, mas que reflitam a realidade em todos os setores e campos da política e do trabalho.

Neste trabalho, o foco ficou no serviço público federal para que, por meio de prototipagem de projetos, as iniciativas sejam testadas num âmbito menor, permitindo expansão posterior. O problema aqui levantado vai ao encontro do que, no meio acadêmico, se conclui sobre o assunto. Assim, *“se o que se está demandando é uma alteração na lógica de poder, em que pautas progressistas como a igualdade de gênero se consolidem a partir de políticas públicas efetivas com esse propósito, é necessário alterar a lógica da estrutura que compõe as instâncias às quais as normas legais conferem poderes com potencial de impactar na formulação e execução das referidas políticas.”* (Rampelotto, A., & Rodrigues-beatriz, M. B., ANPAD, 2022) (*grifo nosso*)

4.2 Raça

As normas fundamentais da administração pública brasileira estão definidas na Constituição Federal de 1988, a qual define os critérios básicos para a admissão de pessoas nos quadros de pessoal da estrutura estatal. Entre esses critérios, estabelece-se que os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos

estrangeiros, na forma da lei. Ademais, a investidura em cargos ou empregos públicos depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, com exceção das nomeações para cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

A organização político-administrativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, sendo todos eles autônomos nos termos da Constituição (BRASIL, 1988). No âmbito da União, o serviço público é prestado pelo Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário, sendo que o Poder Executivo abriga a maior proporção de servidores públicos da Administração Pública Federal, cuja ocupação somava mais de 564 mil pessoas em dezembro de 2022, alocadas nas mais diversas estruturas organizacionais (BRASIL, 2023).

No Brasil, as pessoas negras (compostas pelas autodeclaradas pretas ou pardas) compõem 56,1% de nossa população (IBGE, 2022), na Administração Pública Federal esse grupo compunha apenas 36,2% dos servidores públicos federais em 2022. Apesar do tímido avanço, o número não está muito longe dos 31,1% registrados há mais de duas décadas, em 1999 (BRASIL, 2023).

Essa realidade é ainda mais aguda se considerarmos a interseccionalidade de gênero e raça. Como nos ensinam Collins (2000), Crenshaw (2002) e Gonzales (1984), as mulheres são múltiplas e as posições que ocupam são atravessadas não apenas pelo machismo, mas fundamentalmente pelo racismo e pela classe, entre outros eixos de opressão.

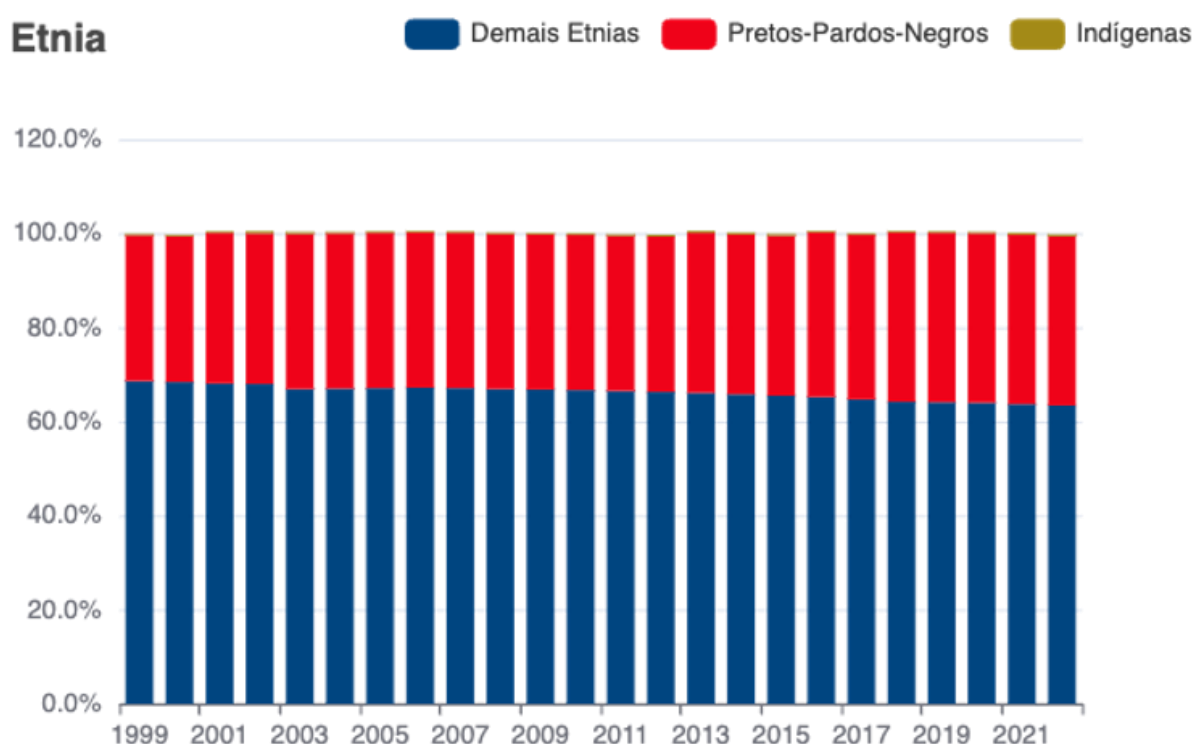
Nesse sentido, especificamente no setor público federal, a participação de mulheres, como visto, é mais reduzida. Com maior presença de homens brancos (32,2%), conta com 29,8% de homens negros. Por sua vez, as mulheres brancas são 22,5% do setor, enquanto as mulheres negras representam apenas 14,2 % da força de trabalho nesse nível.

Considerando apenas o serviço civil do executivo federal, Silva e Lopez (2021) identificam que, entre os funcionários com nível superior, as mulheres brancas são 28,8% e as negras, 11,7%. Nos cargos em comissão de Direção e Assessoramento (DAS), as desigualdades interseccionais igualmente ficam evidenciadas. Cargos de mais alta hierarquia, contam com muito menos mulheres e negros. Tomando-se como exemplo o nível de DAS 6, 65% das posições eram ocupadas por homens

brancos, restando às mulheres brancas (15,4%) e às negras (1,3%) parcela residual dos postos de alto comando em 2020.

Quanto aos dados demográficos dos servidores públicos do Poder Executivo Federal, a distribuição étnico-racial dos ocupantes pode ser verificada no Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 5 – Distribuição racial dos servidores públicos do Poder Executivo Federal - 1999 a 2022



Fonte: Brasil (2023)

Enquanto, no Brasil, as pessoas negras (compostas pelas autodeclaradas pretas ou pardas) compõem 56,1% de nossa população (IBGE, 2022), na Administração Pública Federal esse grupo compunha apenas 36,2% dos servidores públicos federais em 2022. Apesar do tímido avanço, o número não está muito longe dos 31,1% registrados há mais de duas décadas, em 1999 (BRASIL, 2023).

Abdias do Nascimento foi um dos primeiros parlamentares negros a pautar a temática racial no Congresso Nacional. O Projeto de Lei nº 1.332, de 1983, de sua autoria, previa reserva de vagas de 40% para negros, sendo 20% para mulheres negras e 20% para homens negros em todos os concursos para qualquer um dos

Poderes da República, nos três níveis federativos; concessão de bolsas de estudos a jovens negros; e incentivos às empresas com programas antidiscriminatórios.

Em que pese não ter sido recepcionada pelo Congresso Nacional, a proposta abriu caminho para o debate. No entanto, as políticas de ações afirmativas apenas entraram em vigor no Brasil após a Marcha Zumbi dos Palmares contra o Racismo, pela Cidadania e a Vida, em 1995 e a 3ª Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação, Xenofobia e Intolerâncias Correlatas, em 2001, na qual o Brasil se comprometeu internacionalmente com a discussão da pauta racial, culminando na criação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), em 2003.

Dez anos depois da criação da Seppir, o Governo brasileiro apresentou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 6.738, de 2013, que resultou na aprovação da Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014, que estabelece a reserva de 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos públicos efetivos e empregos públicos no âmbito da Administração Pública Federal, das autarquias, fundações públicas, das empresas públicas e sociedades de economia mista controladas pela União (BRASIL, 2014). Esta lei foi a primeira política de ação afirmativa em nível federal fundada exclusivamente no critério raça/cor (BRASIL, 2021).

A adoção de cotas raciais teve como propósito aumentar a representatividade da população negra nos quadros da Administração Pública Federal. Com isso, pretendeu-se também que fossem trazidas para o âmbito da administração pública novas perspectivas e valores, que ajudariam na compreensão e no endereçamento de soluções para os atuais problemas sociais do país, entre eles o racismo (BRASIL, 2017).

Todavia, o baixo desempenho da implementação da Lei nº 12.990, de 2014, pode trazer consequências negativas que vão para além da ocupação dos cargos efetivos propriamente ditos. Nesse contexto, a baixa representatividade de pessoas negras nos quadros regulares da burocracia pode repercutir nos índices de representatividade das posições de liderança do setor público.

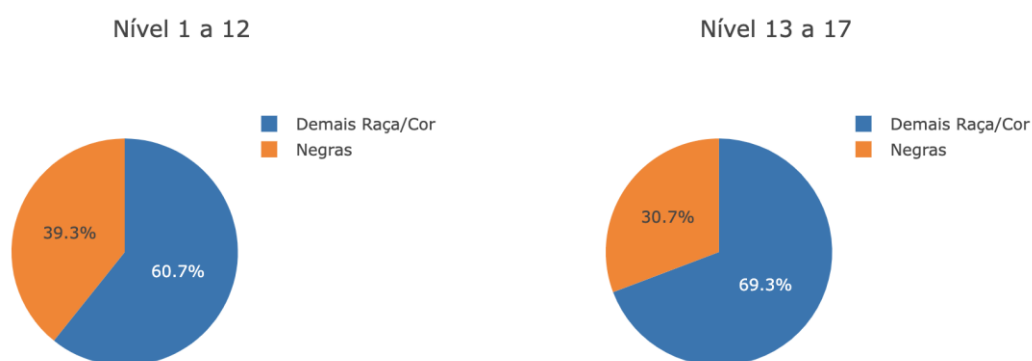
Para além das cotas para pessoas negras nos concursos públicos da administração pública federal, o Governo federal editou o Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023, que "Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal". O normativo estabelece a cota mínima de 30%

(trinta por cento) de ocupação dos Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FCE), dos níveis 1 a 12 e 13 a 17, por pessoas negras, devendo ser observada, ainda, a paridade de gênero. Além disso, estabeleceu que o percentual mínimo deveria ser alcançado até 31 de dezembro de 2025.

Conforme Brasil (2023a), "O conceito do decreto é incentivar a presença de pessoas negras nos espaços decisórios e de liderança, considerando seu papel na formulação e implantação de políticas públicas voltadas para todos os segmentos". Dessa forma, observa-se que o Governo brasileiro avança na temática de ampliação da representatividade racial da burocracia cujos cargos são de livre nomeação e exoneração, não sendo acessados por concurso público, como ocorre com os cargos que são objeto da Lei nº 12.990, de 2014.

Em termos de resultados, dados do próprio governo evidenciam que a meta estipulada para 2025 foi atingida no mesmo ano de edição do Decreto nº 11.443, de 2023. Em setembro de 2023, o percentual de pessoas negras que ocupavam cargos comissionados somava 39,3% (níveis 1 a 12) e 30,7% (níveis 13 a 17), conforme o Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 6 – Percentual de pessoas negras em cargos comissionados



Fonte: Brasil (2023)

Esses números permitem concluir que, embora os dois grupos de níveis de cargos tenham atingido a meta de 30% de ocupação por pessoas negras, a representatividade desse grupo ainda é menor na alta liderança (30,7%), se comparada à representatividade na burocracia de média liderança (39,3%).

Outro ponto a se destacar diz respeito à forma de cálculo dos percentuais de ocupação dos cargos pelas pessoas negras. O Decreto nº 11.443, de 2023, estabelece que o cômputo do percentual deve ser obtido de forma global para cada grupo de níveis dispostos no Gráfico 2 acima. Pela amplitude desses níveis, significa dizer que ainda pode haver sub-representação de pessoas negras em um ou mais níveis de cada grupo.

A interseccionalidade é compreendida como estratégia de ação política, como campo de estudo e como estratégia analítica (Collins, 2015, 2017) e deve ser considerada nas abordagens em políticas públicas, não apenas como diagnóstico, mas como estratégia de implementação e avaliação.

Esses dados, somados a outras questões ligadas à representatividade na burocracia do serviço público federal brasileiro, indicam que ainda há um caminho a ser trilhado pelo poder público para que o perfil da população, sobretudo no que tange a gênero e raça, esteja refletido também nas posições de liderança da administração pública federal.

Cabe aos agentes públicos, portanto, pensar novas formas de trilhar esse caminho. Essa reflexão deve levar em consideração questões que permeiam nosso passado enquanto sociedade, assim como deve observar criticamente os dados atuais para que o Estado consiga projetar um futuro com uma burocracia cada vez mais representativa da população brasileira. Com isso, novas políticas e ações podem ser desenhadas em complemento aos instrumentos já concebidos e que estão em implementação no País.

5. Identificação, mapeamento e decomposição das causas do problema

Como já apresentado anteriormente, o problema abordado neste trabalho consiste em um problema público da representatividade da sociedade em cargos de liderança, aqui abordados os aspectos de gênero, raça e interseccionalidade. Dessa forma, foram trazidas as causas ligadas ao aspecto de gênero, de raça e algumas questões que estão ligadas a ambas as vertentes deste trabalho. Os preconceitos e expectativas sociais de gênero e raça são crenças e comportamentos que discriminam indivíduos. Esses preconceitos e atitudes podem afetar a forma como as pessoas são tratadas no mercado de trabalho diretamente.

5.1 Gênero

O aspecto do gênero engloba diversos fatores que apresentam a causa de não termos a representatividade adequada de mulheres nos cargos de liderança. Dentre esses fatores, podemos citar:

- **Machismo estrutural:** refere-se a um conjunto de normas e valores sociais em que a ideologia masculina nega a igualdade de direitos para homens e mulheres, o que reforça a desigualdade de gênero. Este conjunto se manifesta em diferentes esferas da sociedade, incluindo o mercado de trabalho. Muitas vezes é visto em pequenas ou grandes ações que reforçam que os homens são mais capazes, preparados ou resistentes. Dentro do conceito aqui apresentado, temos o patriarcado, como um sistema social que coloca os homens em uma posição de poder e privilégio em relação às mulheres. O patriarcado também se manifesta em diferentes esferas da sociedade.
- **Distribuição de cuidado:** Termo que se refere às responsabilidades de cuidado que normalmente são atribuídas naturalmente às mulheres, como cuidar dos filhos, dos idosos e das pessoas com deficiência. Como na sociedade brasileira as mulheres são as principais responsáveis por essas tarefas, gera-se uma sobrecarga para elas. Importante citar que o tema vem sendo debatido. Para destacar e discutir esse aspecto, no ano de 2023, por exemplo, o tema da redação do Enem (Exame Nacional do Ensino Médio)

foi: “Desafios para o enfrentamento da invisibilidade do trabalho de cuidado realizado pela mulher no Brasil”

- Licença maternidade/paternidade: a licença maternidade é utilizada como uma forma de discriminação que afeta as mulheres no mercado de trabalho. Muitas empresas ainda veem a licença maternidade como um problema, pois há uma crença disseminada de que ela prejudica a produtividade da empresa. Já a licença paternidade é um período de afastamento do trabalho concedido ao pai após o nascimento do filho, que, no Brasil, é de apenas cinco dias. Muitas vezes o empregador vê vantagens em empregar um homem e não uma mulher por conta da diferença dos períodos.
- Síndrome da impostora: A síndrome da impostora é um fenômeno que ocorre quando as pessoas se sentem incapazes ou incompetentes, mesmo quando têm evidências de que são competentes. A síndrome da impostora é mais comum em mulheres, pois elas são frequentemente subestimadas no mercado de trabalho.
- Rede de homens (brancos, em sua maioria) na política e seus mecanismos de manutenção do status quo: As redes de homens (brancos, em sua maioria) são grupos de homens que se ajudam mutuamente a avançar no mercado de trabalho. Essas redes podem dificultar o avanço de mulheres e pretos.

5.2 Raça

Os assuntos abordados no tema “Raça” englobam diversos fatores que apresentam a causa de não termos a representatividade racial adequada nos cargos de liderança. Dentre as causas desse problema, podemos citar:

- Racismo estrutural: Termo que se refere a um conjunto de práticas e instituições que perpetuam a desigualdade racial. Segundo (Almeida, 2019), o racismo constitui todo um complexo imaginário social que a todo momento é reforçado pelos meios de comunicação, pela indústria cultural e pelo sistema educacional. O racismo estrutural se manifesta em diferentes esferas da sociedade, incluindo o mercado de trabalho e tem origens históricas no colonialismo e na escravidão que perdurou por quase 500 anos no Brasil.

- Colonialismo: O colonialismo é um sistema de dominação de um povo por outro. O colonialismo deixou um legado de desigualdade racial e social que ainda se manifesta no Brasil.
- Síndrome de impostor na esfera racial: Algum tipo de incômodo por parte de pessoas negras que revelam que querem ocupar cargos não apenas para cumprir cotas, mas porque se prepararam, foram capacitadas e se sentem no dever de exercer aquela função.
- Percentual de negros concursados significativamente inferior à respectiva proporção na população: Por não conseguirem a aprovação em si, não possuem a chance de estarem em cargos de lideranças. No Brasil, o percentual de pessoas negras aprovadas em concursos é significativamente inferior à respectiva proporção na população. Esta diferença está associada com o menor acesso à educação e à qualificação profissional de pessoas negras, o que dificulta a sua aprovação em concursos públicos.
- Percentual de negros em cargos comissionados significativamente inferior à respectiva proporção na população: No Brasil, o percentual de pessoas negras em cargos comissionados é significativamente inferior à respectiva proporção na população. Isso ocorre porque as pessoas negras têm menor acesso a cargos de liderança, o que é uma consequência do racismo estrutural.

5.3 Interseccionalidade

A interseccionalidade apresenta inúmeros desafios ainda maiores, isso se considerarmos que, como já apresentamos, no setor público federal as mulheres brancas são 22,5% do setor, enquanto as mulheres negras representam apenas 14,2 % da força de trabalho nesse nível. Esse aspecto é complexo e envolve inclusive vieses e crenças individuais e/ou sociais. Os vieses individuais são os vieses que são internalizados por indivíduos. Os vieses sociais são os vieses que são compartilhados por um grupo social.

Os vieses são erros de julgamento que podem ser causados por crenças, preconceitos ou emoções. Os vieses podem afetar as decisões tomadas por indivíduos e grupos, o que pode levar a discriminação e desigualdade.

O viés de percepção é um fenômeno que ocorre quando as pessoas percebem as coisas de uma forma que confirma seus preconceitos. O viés de percepção pode levar a discriminação e desigualdade, pois as pessoas podem não reconhecer os méritos de indivíduos que não pertencem ao seu grupo de referência.

Outra causa que pode ser abordada aqui é a lacuna de autoridade, um fenômeno que ocorre quando as pessoas subestimam a competência de indivíduos que não pertencem ao seu grupo de referência. A lacuna de autoridade pode afetar as mulheres e os negros no mercado de trabalho, pois eles são frequentemente subestimados por seus colegas e superiores.

Por fim, cabe abordar o tema pelas culturas de barreiras horizontais e verticais que criam obstáculos para o avanço de pessoas de grupos minoritários. As culturas de barreiras verticais são culturas que criam obstáculos para o acesso de pessoas de grupos minoritários a cargos de liderança.

6. Projeção da visão de futuro desejável

Foram pesquisadas algumas metodologias possíveis para a construção da visão de futuro desejável. Entre elas: a Notícia no jornal do futuro, muitas vezes aplicada pela ENAP, a metodologia DRIVE (descrita no livro Understanding How the future unfolds, de TSE e Esposito)³ e as seguintes, que foram as escolhidas: metodologia da McKinsey e metodologia Montanha do Amanhã.

A metodologia da McKinsey dos três horizontes⁴.

O modelo de três horizontes da McKinsey foi um marco na definição de inovação por muitos anos. O modelo divide a inovação em três categorias:

- Horizonte 1: Inovação incremental, que visa melhorar os produtos e serviços existentes.
- Horizonte 2: Inovação adjacente, que visa expandir o mercado para novos produtos e serviços relacionados.
- Horizonte 3: Inovação disruptiva, que visa criar novos mercados ou produtos e serviços que revolucionam o setor.

A montanha do amanhã⁵

A metodologia Montanha do Amanhã foi criada por dois consultores de gestão, James Collins e Jerry Porras. Eles descreveram a metodologia em seu livro "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", publicado em 1994. A equipe chegou a esta metodologia a partir de um quadro Miro e a fonte citada é de pesquisadores da Universidade TU Delft.⁶

³ Link para metodologia DRIVE

https://www.researchgate.net/publication/313638282_Understanding_How_the_Future_Unfolds_Using_DRIVE_to_Harness_the_Power_of_Today's_Megatrends

⁴ Vídeo da metodologia três horizontes: <https://youtu.be/p90ZTg0svmM?si=hURsLWcQShvBwT5> e <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>)

⁵ Entrega 3 Lideragov, Visual Workspace for Innovation (miro.com)

⁶ (<https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid%3Ad9c5f64a-b223-4bbb-b1cc-66e13d5f47b4>)

Collins e Porras estudaram 18 empresas que foram bem-sucedidas por décadas, e identificaram alguns fatores comuns que contribuíram para seu sucesso. Um desses fatores foi a capacidade de essas empresas de construir uma visão de futuro inspiradora e de identificar marcos intermediários que indicavam que estavam na direção correta.

A metodologia Montanha do Amanhã é baseada nesses dois fatores. Ela ajuda as organizações a construir uma visão de futuro inspiradora e a identificar marcos intermediários que indicam que estão na direção correta.

A metodologia Montanha do Amanhã tem sido usada por organizações de todos os tamanhos e setores, incluindo empresas, governos e organizações sem fins lucrativos. Ela é uma ferramenta valiosa que pode ajudar as organizações a construir um futuro mais brilhante.

O processo de construção de uma visão de futuro com a metodologia Montanha do Amanhã envolve as seguintes etapas:

1. Preparação: A equipe de planejamento deve reunir informações sobre a situação atual da organização, as tendências do mercado e as oportunidades futuras.
2. Visão: A equipe deve desenvolver uma visão de futuro inspiradora que descreva o que a organização deseja alcançar.
3. Estratégia: A equipe deve desenvolver uma estratégia para alcançar a visão de futuro.
4. Marcos: A equipe deve identificar marcos intermediários que indicam que a organização está na direção correta.

Os marcos intermediários são importantes porque fornecem feedback à organização sobre seu progresso e ajudam a garantir que ela esteja no caminho certo para alcançar sua visão de futuro.

Pareceu interessante conectar ambas, de modo que a aplicação da visualização na Montanha do Amanhã, que de alguma forma pode se assemelhar à metodologia de objetivos e resultados chaves (em inglês Objectives and key results - OKR), que tem chegado vigorosamente à gestão governamental, de modo a identificar resultados chaves que nos permitam indicar que estamos na direção certa.

Baseado no artigo publicado na Harvard Business Review (<https://hbr.org/2007/07/to-succeed-in-the-long-term-focus-on-the-middle-term>) fica claro que para que os efeitos das estratégias sejam consistentes com a visão as organizações precisam se concentrar no Horizonte 2, protegendo-o das pressões do Horizonte 1, onde a pressão pela manutenção do *status quo* é grande. As empresas devem fazer isso isolando projetos do Horizonte 2, acompanhando e medindo com métricas apropriadas e garantindo que melhor talento gerencial foca no gerenciamento da equipe responsável pelo atingimento das metas.

Um teste de aplicação da metodologia na realidade - ambiente de oficina na Semana de Inovação

Durante a semana de inovação, uma das integrantes desta equipe **Divers!Vamos** teve a oportunidade de aplicar as metodologias de 3 horizontes e vislumbrar na montanha do amanhã marcos para o alcance da visão de futuro.

Esta visão foi co-construída pelos participantes da oficina, inscritos na Semana de Inovação e que participaram da Oficina “Inovação, Diversidade, Equidade e Inclusão na Gestão Pública” no dia 09/11/2023 de 14-16h no formato remoto/virtual.

A oficina teve a condução de Soraya Brandão, Coordenadora de Geral de Inovação em Gestão (CGIG/DINOV/SEGES/MGI), com participação de Mirian Bittencourt, gestora do Observatório de Pessoal (<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr>).

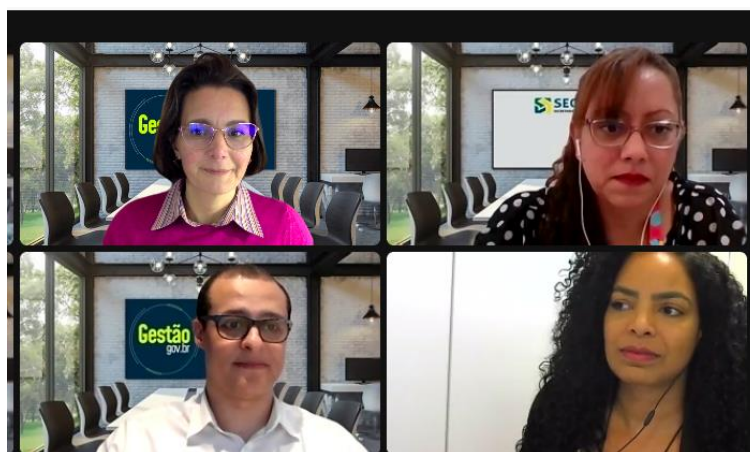


Figura 10 - Foto da Oficina conduzida durante a Semana da Inovação em 09/11 14-16h com a presença inclusive de outro Lideragover, João Paulo Estevam de Souza, de outra equipe, que recentemente uniu-se à equipe da CGIG sob liderança da Soraya Brandão.

Priscila Rohem, que tem esta pauta em sua área de atuação sob coordenação da Soraya Monteiro Brandão levou à sua apresentação na Oficina dados de uma pesquisa Datafolha que foi publicada no jornal Folha ⁷- Anexo I).

A pesquisa tem a seguinte chamada jornalística: “Para 56%, servidor público não representa a diversidade do brasileiro, segundo datafolha”. A pesquisa entrevistou 2025 pessoas maiores de 16 anos entre 11 e 18 de setembro de 2023, sendo a margem de erro de dois pontos percentuais. Segundo os entrevistados, A promoção da diversidade de gênero e racial no serviço público é vista como fundamental, sendo que 86% dos entrevistados concordam que ações para promover e garantir igualdade de gênero no serviço público são importantes e o número chega a 89% quando a pergunta se refere à representação racial. Cabe ainda ressaltar que para 90%, ter mais mulheres nos quadros tornariam o serviço público melhor e para 82% a diversidade racial melhoraria o atendimento em instituições governamentais.

Após a apresentação dos dados do observatório de pessoas que confirmam as impressões dos cidadãos acerca do fato de a burocracia não ser ainda tão representativa da sociedade (apesar de que os os esforços atuais advindos das cotas e do Decreto 11443 têm resultado em melhoria do quadro quando se comparar aos anos anteriores), iniciou-se a aplicação das dinâmicas da oficina propriamente dita. Quatro grupos conseguiram terminar a atividade de preenchimento do quadro dos três horizontes e três deles tiveram a chance de colocar marcos na montanha do amanhã (Anexo II).

Em relação à parte positiva da oficina é que ela foi inclusiva, houve a presença de uma pessoa com deficiência (PCD, especificamente auditiva) e houve intérprete de libras durante todo o processo, inclusive em sala simultânea onde esta pessoa participou da atividade de construção de visão e marcos de 2024 até 2030.

⁷ https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/10/para-56-servidor-publico-nao-representa-a-diversidade-do-brasileiro-segundo-datafolha.shtml?pwgt=kp0u42hw6cgysofzqxx535g88tezn6mf6qst4u8pi33jrkzm&utm_source=what sapp&utm_medium=social&utm_campaign=compwagift

A partir da análise dos *inputs* gerados pelos participantes da oficina esta equipe Divers!Vamos chegou à visão descrita a seguir:

O que queremos?

No futuro, o governo, as agências reguladoras e as empresas estatais brasileiras serão mais diversos em termos de gênero e raça. **As mulheres e as pessoas negras ocuparão mais posições de liderança, refletindo a sua proporção na composição da sociedade brasileira (segundo dados do IBGE).**

Como resultado da pesquisa que esta equipe planejou (<https://forms.gle/TuEWYzYmaD4JzrnJA>) no sentido de identificar que tipo de narrativa funcionará melhor para comunicar, sensibilizar e conscientizar as pessoas, a ideia é que se prepare planos eficientes de comunicação. O objetivo principal da pesquisa é o de encontrar uma forma de comunicar a importância da diversidade de forma que seja atraente e convincente para as pessoas de diferentes grupos sociais. É preciso que haja uma conscientização crescente sobre a importância da diversidade e que sejam tomadas medidas concretas para promover a mudança nas atitudes das pessoas.

A continuidade e o aperfeiçoamento de políticas públicas que promovem a diversidade. O governo brasileiro tem adotado políticas públicas que promovem a diversidade, como a Lei de Cotas para Negros (ingresso no serviço público - 12.990/2014,) e o mais recente Decreto Nº 11.443, DE 21 DE MARÇO DE 2023 que dispõe sobre a ocupação de cargos de liderança, estabelecendo um mínimo de 30% de pessoas negras nestas posições.

Esta mudança terá um impacto positivo na sociedade brasileira. O setor governamental, as agências reguladoras e empresas estatais mais diversos serão mais representativos da população e, por consequência tomarão decisões que beneficiarão todos os cidadãos.

Especificamente, no que diz respeito às posições de liderança, o intuito é que se coordenem as ações em prol de alcançarmos maior diversidade de gênero e raça nas equipes de liderança. De modo que tenhamos mais mulheres e mais

peessoas negras ocupando cargos de presidente, ministras, nas secretarias e nas posições de superintendência, presidência e direção-geral na administração pública federal (executivo, fundacional e autárquica). **Temos consciência que diversidade é muito mais que o recorte escolhido de gênero e raça e suas interseccionalidades.** A expectativa é que estas transformações levarão a uma sociedade brasileira mais justa e inclusiva, e também, porque não dizer sócio-ambientalmente mais sustentáveis.

Estamos conscientes de que a transformação proposta não será fácil. De forma mais ampla poderá ser aplicada a partir de um esforço conjunto de todos os setores da sociedade, incluindo o governo, as empresas e a população em geral. A transformação, portanto, será resultado de uma série de fatores, que passam necessariamente pela **conscientização crescente** sobre a importância da diversidade.

A partir de um eficiente plano de comunicação, as pessoas passarão a ser cada vez mais conscientes de que a diversidade é importante e tem benefícios para **a inovação, a eficiência e a justiça.** As mudanças nas atitudes das pessoas poderá e deverá ser provocada a partir da construção da narrativa que melhor funcione para que as pessoas estejam cada vez mais **abertas à diversidade, à equidade e à inclusão.**

Adicionado a isso, neste trabalho foram incluídas propostas de coordenação de iniciativas já existentes, adesão do setor governamental em algumas iniciativas que foram reconhecidas como positivas, mas concordamos que tudo passa pela construção da narrativa que funcione no intuito de que a visão de futuro aqui apresentada torne-se realidade.

A partir desta visão e do plano de comunicação, nosso propósito como Divers!vamos é: **“Cultivar práticas antimachistas e antirracistas, ampliar a rede de pessoas mobilizadas para transformar as organizações e tornar a sociedade mais justa, equânime e feliz.”**

7. Fatores que dificultam organizações a realizar sua missão e concretizar a sua visão ou finalidade

Para a construção de uma organização que contemple diversidade e inclusão, é importante que pilares como - ciência, coerência e consistência - estejam presentes. A saúde e bem-estar no trabalho tornaram-se um dos tópicos mais relevantes para que as ações sejam convertidas em segurança psicológica e valor público.

Assim, como vemos na referência dos autores Aborde de Chatillon & Richard (2015), o intuito das ações da qualidade de vida no trabalho não é simplesmente “não estar doente no trabalho”, que se reflete na ausência de psicopatologias para o empregado. O objetivo envolve a existência de manifestações positivas de bom desempenho psicológico, físico e social do empregado. Essa referência está alinhada com os objetivos de desenvolvimento sustentáveis destacados pela Organização das Nações Unidas.

A Organização Mundial da Saúde – OMS alerta que uma em cada quatro pessoas sofrerá com um transtorno mental ao longo da vida. Apesar dos números, são raras as empresas que mantêm um programa de saúde psicológica e emocional para seus empregados. A maioria ainda trata esses temas como tabus. De 267 companhias de médio a grande porte avaliadas pela consultoria Mercer, 46% planejavam investir em saúde mental nos próximos anos e apenas 18% possuem algum programa voltado para o bem-estar de seus colaboradores.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), a missão de uma organização é um elemento estável no tempo, que esclarece a razão de ser da organização, ou a forma como uma unidade de negócio está inserida em uma estrutura corporativa. Para tais autores, a partir da declaração da missão pode-se disseminar valores e crenças organizacionais que possibilitem uma maior motivação daqueles que fazem parte da organização.

Assim, várias são as razões que podem dificultar uma organização em realizar sua missão e concretizar sua visão ou finalidade. Estes desafios podem ser

internos ou externos e variam de acordo com o tipo de organização e seu ambiente. É importante que as organizações estejam atentas ao ambiente externo e interno e que sejam proativas na identificação e enfrentamento de obstáculos que possam surgir ao longo do caminho.

Tendo em vista que a missão, as crenças e os valores influenciam no modelo de gestão a ser adotado pela organização, a igualdade de gênero e raça é uma parte importante desse tripé, especialmente em um contexto de diversidade e inclusão. Porém, promover um ambiente mais igualitário é um desafio crítico para muitas organizações pois inúmeros desafios podem dificultar a concretização dessa visão inclusiva e equitativa.

É importante ressaltar que os obstáculos relacionados ao gênero e raça podem ser complexos e multifacetados, afetando não apenas a cultura interna, mas também a reputação e a eficácia organizacional. Nesse contexto, podemos elencar alguns fatores que precisam ser observados e superados para o sucesso de qualquer programa que vise modificar o status quo predominante:

- A discriminação de gênero e racial persistente, bem como o viés inconsciente, podem afetar o recrutamento, promoção e tratamento dos funcionários de forma justa e igualitária.
- Estereótipos de gênero e raça podem criar barreiras para o avanço profissional e oportunidades iguais dentro da organização.
- A disparidade salarial entre gêneros e raças pode dificultar a realização de uma remuneração igualitária para todas as pessoas.
- A falta de representação de mulheres e pessoas de diferentes raças em cargos de liderança pode dificultar a promoção de uma cultura inclusiva.
- Políticas e práticas de RH desatualizadas ou que não abordam questões de gênero e raça podem criar obstáculos para a promoção da igualdade.
- Resistência às mudanças destinadas a promover a igualdade de gênero e raça na organização.
- Uma cultura organizacional hostil, que tolera discriminação e assédio, pode ser um grande obstáculo para a realização da missão de igualdade de gênero e raça.
- A falta de treinamento e educação sobre diversidade e inclusão pode dificultar a sensibilização e a adoção de práticas mais justas.
- Dificuldades em atrair candidatos diversos podem limitar a capacidade da organização de construir uma equipe inclusiva.

- Problemas de diversidade e inclusão podem afetar negativamente a reputação da organização, afastando clientes, parceiros e investidores.
- Políticas governamentais ou leis discriminatórias podem criar obstáculos legais à promoção da igualdade de gênero e raça.
- Pressões de grupos de defesa dos direitos das minorias e da sociedade civil podem forçar a organização a agir, mas também podem criar desafios de relações públicas.

Além desse fatores, podemos destacar como principais barreiras: a resistência dos gestores em internalizarem a importância da integralidade do ser no ambiente de trabalho; a cultura ainda forte em comando e controle, microgerenciamento e em performance; a falta de apoio de participação dos servidores em atividades promovidas para o bem-estar e inclusão dessas em seus planos de trabalho e a falsa percepção de que a gestão de pessoas pode ser negligenciada e não realizada.

Acreditamos ainda que a dificuldade em se institucionalizar essa integralidade do ser – vulnerabilidades, limitações, espaços para erros, acolhimento, para o ser humano no trabalho – ainda é um obstáculo importante a ser vencido no enfrentamento das desigualdades.

Segundo Irigaray H.A.R, Cunha G. X, & Harten, B. A. (2016), “o conceito de missão pode ser entendido por duas perspectivas teóricas distintas. A primeira reflete um olhar funcionalista, que enxerga as empresas por seus aspectos formais, racionais e objetivos, como, por exemplo, a estrutura hierárquica, a divisão de cargos e os planos de negócio. A segunda, por sua vez, **considera as organizações enquanto sistemas de significados socialmente construídos**, focando o estudo em seus aspectos subjetivos, afetivos, como as crenças, a cultura organizacional e a **construção de relações informais de trabalho. (grifo nosso)**”

Assim, o contexto político também pode ser forte barreira no avanço em políticas de equidade. Visões de mundo conservadoras e neoliberais têm se tornado extremistas e ocupado os espaços de decisão com velocidade. Esses movimentos, que não são exclusivos do Brasil, têm ganhado força e têm trazido retrocessos para os direitos humanos.

A equidade de gênero e raça não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Quando as organizações se esforçam para promover a equidade de gênero e raça, estão em uma posição melhor para alcançar seus objetivos com

impactos significativos na sociedade, uma vez que contribuem para um mundo mais inclusivo e igualitário.

Para acompanhar o avanço dessas questões na iniciativa privada, anualmente o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social realiza a pesquisa Ethos/Época de Diversidade, Equidade e Inclusão, uma parceria com o Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT), a Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, o Movimento Mulher 360, a Rede Empresarial de Inclusão Social e a Época Negócios.

Em 2023 foram avaliadas as práticas de 199 empresas brasileiras, sendo 71% delas empresas de grande porte, 21% médias e 6% pequenas empresas. Os resultados apontaram para um avanço na promoção dessa agenda, sendo constatado que 59,30% das empresas participantes realizam censo interno periodicamente, com análise de perfil e trajetória de seus empregados, evidenciando os recortes e dados raciais, de gênero, de pessoas com deficiência, orientação sexual, identidade de gênero e geracionais, entre outros.

Nesta edição, a Accenture, empresa multinacional de consultoria de gestão, foi eleita a empresa mais inclusiva. A pesquisa também reconheceu as empresas que se destacaram em suas práticas de diversidade em diferentes categorias, conforme quadro abaixo:

	Pessoas com deficiência	Mulheres	Étnico-racial	LGBTI+	Geracional
1º	Accenture 	Avon 	Vivo	Accenture	Sodexo 
2º	Assaí 	Accenture	Avon	PWC	PWC
3º	Mondelez	PWC 	Ambev 	Pepsico	Accenture

O avanço nas práticas de inclusão é primordial para o estabelecimento de uma cultura organizacional agregadora que permita a aceitação da diversidade em todas as frentes de gestão e possibilite cada vez mais a ascensão de todos aos cargos de liderança do alto escalão, retroalimentando a própria cultura.

Organizações mais diversas e inclusivas promovem maior compreensão das necessidades das pessoas, possuem uma capacidade maior de resolução de problemas, são mais inovadoras e ampliam o bem-estar, engajamento e

performance de seus trabalhadores (VIEIRA, 2022). Nesse mesmo artigo, a autora destaca as principais medidas para ampliar a transformação para a desigualdade de gênero nos altos cargos:

1. Incentivo a redes profissionais de mulheres
2. Medidas para maior visibilidade de modelos de liderança
3. Treinamentos sobre diversidade/vieses inconscientes
4. Treinamentos sobre diversidade integrados nos demais treinamentos
5. Equipe dedicada à gestão da diversidade
6. Instância organizacional transversal que monitora diversidade
7. Mecanismos de transparência/ informação para a alta gestão
8. Conjunto maior e de práticas de diversidade e mais maturidade

Há ainda menção aos aspectos com maior impacto na equidade de gênero:

1. Redução de vieses de gênero nos processos de promoção
2. Identificação e monitoramento de padrões de promoção

A adoção de cotas raciais teve como propósito aumentar a representatividade da população negra nos quadros da Administração Pública Federal. Conforme Brasil (2023a), "O conceito do decreto é incentivar a presença de pessoas negras nos espaços decisórios e de liderança, considerando seu papel na formulação e implantação de políticas públicas voltadas para todos os segmentos". Dessa forma, observa-se que o Governo brasileiro avança na temática de ampliação da representatividade racial da burocracia cujos cargos são de livre nomeação e exoneração, não sendo acessados por concurso público, como ocorre com os cargos que são objeto da Lei nº 12.990, de 2014. Em termos de resultados, dados do próprio governo evidenciam que a meta estipulada para 2025 foi atingida no mesmo ano de edição do Decreto nº 11.443, de 2023. Por isso, de forma semelhante, percebemos que as organizações devem implementar cotas e monitorar seus avanços para pessoas negras e mulheres em cargos de alta liderança.

8. Mapeamento do conjunto dos atores e atrizes implicados na solução do problema

O mapeamento de atores e atrizes tem como objetivo apontar pessoas, organizações e instituições que devem ser levados em consideração quando se pensa e debate um tema público específico. Atores e atrizes abrangem líderes, representantes políticos, pesquisadores, mobilizadores, formuladores, porta-vozes, decisores, organizações públicas e organizações privadas que participam de arenas e coalizões de defesa de agendas públicas relevantes.

Na questão específica da representatividade de mulheres e negros em espaços de decisão do poder público, bem como na discussão mais ampla sobre inclusão e diversidade de gênero e raça, destacamos algumas pessoas físicas e organizações que tratam do tema nas tabelas abaixo, com indicação do nome, área de atuação e link para endereço eletrônico com informações complementares.

Equidade de Gênero		
Pessoa Física	Área de atuação	Link
Aparecida Gonçalves	Ministra das Mulheres	https://www.instagram.com/cidagmulher/
Esther Dweck	Ministra da Gestão e Inovação	https://www.linkedin.com/in/daniela-gorayeb-403335?utm_source=share&utm_campaign=share_via&utm_content=profile&utm_medium=android_app
Daniela Gorayeb	Assessora de Participação Social Diversidade e Inclusão	https://www.linkedin.com/in/daniela-gorayeb-403335?utm_source=share&utm_campaign=share_via&utm_content=profile&utm_medium=android_app
Benedita da Silva	Deputada Federal responsável pela Coordenação da Bancada Feminina na Câmara dos Deputados	https://www.instagram.com/instadabene/?hl=pt
Iara Alves	Diretora de Educação Executiva na Enap- Doutora em estudos interdisciplinares sobre mulheres, gênero e feminismos pela UFBA	Iara Alves LinkedIn

Organização	Área de atuação	Link
Ministério das Mulheres	órgão do poder executivo federal responsável por políticas públicas para mulheres	https://www.gov.br/mulheres/pt-br
Ministério da Gestão e Inovação	órgão do poder executivo federal	https://www.gov.br/gestao/pt-br
Uma Sobe e Puxa a Outra	grupo de mulheres que apoia altas executivas, empreendedoras e profissionais liberais a ocuparem mais espaços no mercado e nas empresas por diversos meios, seja com trilhas de educação, eventos de troca de experiências ou apoio à participação em prêmios e indicações.	https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/05/uma-sobe-e-puxa-a-outra-grupo-impulsiona-mulheres-contando-suas-historias/
AngelUs	plataforma que prepara mulheres para alcançar a liderança nas organizações com planos de desenvolvimento. São mais de 200 brasileiras, profissionais reconhecidas em suas áreas e empreendedoras que se reúnem para essa mentoria e trilhas de conhecimento.	https://www.angelus.network/
Mulheres do Brasil	coletivo com 110 mil participantes e foi fundado pelas empresárias Luiza Trajano e Sonia Hess, do Magazine Luiza e Dudalina, respectivamente, cuja principal iniciativa é o Pula pra 50, que luta para que o Congresso Nacional e as Câmaras estaduais cheguem a 50% de representatividade feminina	https://www.grupomulheresdobrasil.org.br/
Rede Mulher Empreendedora	rede de apoio ao empreendedorismo feminino no Brasil	https://rme.net.br/
Conselheira 101	promove a inclusão de mulheres negras em conselhos de empresas por meio de networking e programas de formação, que estão em sua terceira turma. Já ajudou a incluir 30 profissionais em boards	https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/08/conheca-o-conselheira-101-programa-de-incentivo-presenca-de-mulheres-negras-nos-conselhos-de-administracao.html
Bancada feminina da Câmara dos Deputados	grupo suprapartidário formada por todas as mulheres deputadas federais eleitas, coordenada pela Deputada Benedita da Silva (PT-RJ)	https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-da-mulher/bancada-feminina-57a-legislatura-2023-2027
Instituto Alzirias	O Instituto Alzirias é uma organização comprometida com o aumento da representação das mulheres, em sua diversidade, na política e na gestão pública.	https://www.alzirias.org.br/

Equidade de Raça/Etnia		
Pessoa Física	Área de atuação	Link
Anielle Franco	Ministra da Igualdade Racial	https://www.instagram.com/aniellefranco/
Silvio Luiz de Almeida	Ministro dos Direitos Humanos e da Cidadania	https://www.instagram.com/silviolual/
Benedita da Silva	Deputada Federal responsável pela Coordenação da Bancada Feminina	https://www.instagram.com/instadabene/?hl=pt
Tatiana Dias Silva	Diretoria de Avaliação, Monitoramento e Gestão da Informação do MIR -Interesse de pesquisa nos campos de políticas públicas, políticas sociais, neo-institucionalismo, igualdade racial, mundo do trabalho e gestão pública	tatiana.dias@igualdaderacial.gov.br
Anna Carolina Venturini	Diretora de Políticas de Ações Afirmativas, da Secretaria de Políticas e Ações Afirmativas, Combate e Superação do Racismo, do Ministério da Igualdade Racial	anna.venturini@igualdaderacial.gov.br
Maria Aparecida Chagas Ferreira	Diretora de Provimento e Movimentação de Pessoal, da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos	maria-a.ferreira@gestao.gov.br
Organização	Área de atuação	Link
Ministério da Igualdade Racial	órgão do poder executivo federal responsável por políticas públicas para promoção da igualdade racial	https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br
Fundação Cultural Palmares	organização pública responsável pela proteção do patrimônio e fomento à produção cultural afro-brasileira	https://www.gov.br/palmares/pt-br
Coletivo Pacto das Pretas	grupo que atua para incentivar empresas a abrir espaço e investir na diversidade racial e no incentivo à chegada de mulheres pretas em posições de liderança	http://pactopelaequidaderacial.org.br/pactodaspretas.html
Herdeiras da Oprah	promove a troca de experiências, informações e indicações, além de incentivo à atuação das mulheres pretas no alto escalão das empresas, além de artistas e profissionais liberais	https://forbes.com.br/orbes-mulher/2022/12/as-mulheres-que-lideram-os-grupos-de-networking-mais-poderosos-do-pais/

Geledés Instituto da Mulher Negra	organização da sociedade civil que se posiciona em defesa de mulheres e negros por entender que esses dois segmentos sociais padecem de desvantagens e discriminações no acesso às oportunidades sociais em função do racismo e do sexismo vigentes na sociedade brasileira	https://www.geledes.org.br/
Bancada Negra e Frente Parlamentar Mista Antirracismo	grupo de deputados e senadores negros e que defendem a pauta antirracista	https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/04/11/frente-antirracismo-e-instalada-com-adesao-de-147-parlamentares
Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as/es (ABPN)	organização sem fins lucrativos e apartidária, que se destina à defesa da pesquisa acadêmico-científica e/ou espaços afins realizada prioritariamente por pesquisadores/as negros/as, sobre temas de interesse direto das populações negras no Brasil e de todos os demais temas pertinentes à construção e à ampliação do conhecimento humano e, igualmente, ao desenvolvimento sócio político e cultural da sociedade.	https://abpn.org.br/

A lista de atores e atrizes não é exaustiva e representa parte do espectro de pessoas e organizações com maior voz na agenda de representatividade no cenário brasileiro atual. Ressaltamos que a agenda de inclusão por fatores de gênero e raça ganhou relevância a partir da reivindicação e destaque do tema por lideranças, sejam empreendedores, atrizes, jornalistas ou coletivos de mulheres e negros que trouxeram o debate da inclusão e diversidade nos espaços públicos de poder, promovendo a eleição de mulheres e negros para deputados e senadores, bem como reivindicando a existência de ministérios e aperfeiçoamento de agendas políticas que enfrentem esse problema público.

9. Iniciativas

A baixa representatividade de mulheres e negros em espaços decisórios é considerado um problema que ainda tem muitos desafios e ações a serem realizadas para ser superado. Entretanto, já existe um conjunto de iniciativas, desde normativos, políticas públicas, redes e eventos que foram construídos e estão sendo implementados para mitigar e aumentar a equidade de gênero e raça nas posições de liderança e poder.

Relacionamos abaixo algumas medidas, categorizadas pelos temas (i) legislação, (ii) políticas públicas, observatórios e redes e (iii) eventos e formações, os quais permitem compreender a situação atual da intervenção pública do Estado e também analisar algumas iniciativas privadas e de organizações sociais que contribuem para enfrentar a desigualdade de oportunidades para mulheres e negros, não apenas para acesso a cargos de liderança e espaço de poder em empresas e conselhos de administração, mas também para outros temas da agenda de equidade de gênero e raça, como redes de apoios, capacitações, inclusão social e produtiva, entre outros.

Legislação		
Normativo	Tema	Link
Emenda Constitucional nº 111 de 28/09/2021	Art. 2º Para fins de distribuição entre os partidos políticos dos recursos do fundo partidário e do Fundo Especial de Financiamento de Campanha (FEFC), os votos dados a candidatas mulheres ou a candidatos negros para a Câmara dos Deputados nas eleições realizadas de 2022 a 2030 serão contados em dobro.	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc111.htm
Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023	Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal.	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11443.htm
Lei 12.990/2014	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.	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm

Lei 12.288/2010	Institui o Estatuto da Igualdade Racial	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm
-----------------	---	---

Políticas Públicas, Observatórios e Redes

Medida	Tema	Link
Selo Igualdade de Gênero do PNUD	O Selo de Igualdade de Gênero é uma iniciativa global que homenageia as instituições públicas e os governos que se esforçam para ser mais inclusivos e trabalham para criar sociedades em que as mulheres e os homens têm oportunidades iguais.	https://www.gendersealpublicinstitutions.org/pt/o-selo/
Elas no Orçamento	movimento visa à igualdade de gênero em cargos de liderança no setor público	https://linktr.ee/elasnoorcamento
Espaço Feminismo Plurais	São objetivos do Espaço Feminismos Plurais através do entendimento da complexidade do ser humano e dos desafios inerentes a nossa existência, o fomento de ideias, conhecimento, educação e debates, e o cuidado no acolhimento em atendimento psicológico, jurídico e profissional.	https://www.espacofeminismosplurais.org.br/
Instituto Alziras	O Instituto Alziras é uma organização comprometida com o aumento da representação das mulheres, em sua diversidade, na política e na gestão pública.	https://www.alziras.org.br/
Programa Organização Produtiva de Mulheres Rurais (POPMPR)	programa com objetivo promover a autonomia econômica das mulheres do campo, das águas e da floresta, por meio da integração de políticas públicas voltadas à qualificação dos processos produtivos e econômicos, à geração de alimentos e produtos saudáveis e sustentáveis, à valorização do trabalho e ao fortalecimento das organizações de mulheres.	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11452.htm
Programa Hangar Mulheres	Editais para seleção de ideias inovadoras e startups lideradas por mulheres, com o objetivo de apoiar e investir na promoção do empreendedorismo feminino, oferecendo aporte financeiro de até R\$30 mil por projeto, uma série de capacitações por meio de uma trilha empreendedora exclusiva, mentorias com especialistas e networking com os principais ecossistemas de inovação do mercado	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2023/outubro/ministerio-das-mulheres-e-parque-tecnologico-itaipu-lancam-programa-hangar-mulheres-para-impulsionar-o

		empreendedorismo-feminino
Programa Federal de Ações Afirmativas	Ações Afirmativas abrangendo: I - políticas de cotas ou reservas de vagas; II - bonificações ou critérios diferenciados de pontuação em processos seletivos; III - estabelecimento de metas destinadas a ampliar a participação e a inclusão dos referidos grupos; IV - critérios de desempate em processos competitivos, com vistas a ampliar a participação dos referidos grupos; V - cursos preparatórios voltados para processos seletivos; VI - programas de assistência financeira, incluída a concessão de bolsas e auxílios para garantir o acesso e a permanência em instituições de ensino ou de qualificação profissional; VII - políticas de acessibilidade arquitetônica, atitudinal, metodológica, instrumental, comunicacional ou programática; e VIII - destinação de parcela de recursos e fundos existentes para ações afirmativas ou criação de fundos específicos para ações afirmativas	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.785-de-20-de-novembro-de-2023-524538182
Programa Esperança Garcia - trajetórias negras	criação de ações afirmativas para apoio ao processo de preparação de pessoas - negras (pretas e pardas), para os concursos públicos da Advocacia Pública	https://www.gov.br/ag u/pt-br/concursos/progr ma-esperanca-garcia
Observatório Nacional da Mulher Política	Grupo criado pela Secretaria da Mulher na Câmara dos Deputados que monitora indicadores e centraliza estudos sobre a situação política de mulheres no âmbito federal, estadual e municipal.	https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-da-mulher/observatorio-nacional-da-mulher-na-politica
Observatório Brasil da Igualdade de Gênero	a formulação e implementação das políticas públicas para as mulheres no Brasil e para o acompanhamento dos indicadores de desigualdades de gênero e dos direitos das mulheres.	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/observatorio-brasil-da-igualdade-de-genero
HUB da Igualdade Racial	Plataforma concentra links para sites de pesquisas com recorte racial nas áreas de educação, saúde, trabalho, violência, desenvolvimento social, demografia e setor público	https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/composicao/secretaria-de-gestao-do-sistema-nacional-de-promocao-da-igualdade-racial/diretoria-de-avaliacao-

		monitoramento-e-gestao-da-informacao/hub-igualdade-racial
Rede Equidade	rede de instituições com o compromisso de promover a inclusão da diversidade na administração pública.	https://www.congressonacional.leg.br/institucional/rede-equidade
Plataforma de Talentos Mulheres pelas Águas	tem o objetivo de apresentar mulheres especialistas e, com isso facilitar o contato entre e com mulheres envolvidas com os mais diversos temas de interesse ligados à área de gestão de recursos hídricos e saneamento básico.	rebob.org.br
Datathon	Dathaton - As desigualdades raciais no serviço público são tema de evento de análise de dados	https://appdesafios.enap.gov.br/desafio/view/datathon-desigualdades-raciais-no-servico-publico
Guia da Diversidade e Inclusão	Publicação da Agência Nacional de Saúde Suplementar	https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/sobre-ans/ans-lanca-publicacao-sobre-diversidade-e-inclusao/copy_of_Guia_ANSdediversidadeeinclusao.pdf
Revista-Guia do TCESP	Publicação “Vamos falar sobre assédio moral, sexual e discriminação?”	https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/RevistaGuiaTCESP-Assedio-29nov.pdf

Eventos e Formações

Evento	Tema	Link
Novembro Negro	1º Webinar Datathon: Desigualdades Raciais no Serviço Público - edital e inscrições	https://www.youtube.com/watch?v=wy9QeXCSTkg
Marcha Mundial das Mulheres	reuniram-se em uma grande atividade de denúncia, reivindicação e formação, dando visibilidade à luta feminista contra o capitalismo e a favor da solidariedade internacional, e buscando transformações reais para a vida das mulheres brasileiras.	https://marchamulheres.wordpress.com/mm/
Marcha das margaridas	ação estratégica que articula e mobiliza mulheres rurais do campo, das águas e da floresta em torno de diferentes questões que	https://www.marchadasmargaridas.org.br/

	permeiam suas vidas	
Julho das Pretas	O Julho das Pretas todos os anos traz temas importantes e necessários relacionados à superação das desigualdades de gênero e raça, colocando a pauta e agenda política das mulheres negras em evidência.	https://institutoodara.org.br/julho-das-pretas/
LideraGov 4.0	Uma experiência de formação inovadora e diferenciada, orientada para o desenvolvimento de competências de liderança. A edição 4.0 é extraordinária e exclusiva para pessoas negras	https://www.enap.gov.br/pt/servicos/lideragov

As iniciativas elencadas não são exaustivas, mas indicam alguns dos múltiplos tipos de intervenções que contribuem para aumentar o número de líderes públicos que sejam mulheres e negros, seja pela compreensão dos dados estatísticos e diagnóstico da baixa representatividade e desigualdade, seja pela ação voltada para capacitação e qualificação do público-alvo, seja ainda por meio de políticas públicas que promovam a inclusão produtiva e empreendedorismo de mulheres e negros e, ainda, normativos que reservam vagas de concurso público e cargos em comissão.

10. Resultados para sociedade

Fazendo uma correlação da visão de futuro compartilhada pelos membros da equipe Divers!vamos que corrobora com os dados da pesquisa divulgada recentemente pelo Datafolha no jornal Folha⁸, não resta dúvida de que há benefícios mútuos, tanto para o setor governamental quanto para a sociedade.

Para o setor governamental trata-se uma questão de garantir maior confiança da sociedade no poder público. Os servidores públicos concursados bem como os agentes públicos nomeados para exercer funções de confiança - a burocracia - tem um papel fundamental na formulação, implementação, avaliação, aperfeiçoamento e continuidade de políticas públicas.

Vivemos numa democracia em que a alternância e, portanto, a mudança é constante. Ter um grupo de pessoas que está comprometida com o Estado brasileiro é fundamental para a garantia dos direitos, para a continuidade das ações concretas que apresentam eficácia na análise de seus resultados. Assim, há um papel fundamental da burocracia (de nível de rua, de acordo com a literatura e diversas publicações de Gabriela Lotta) na continuidade de políticas públicas de Estado.

Quanto mais próxima esta burocracia conseguir estar, se aproximar, ouvir e mesmo trazer para o setor governamental, mais a sociedade ganha. Quanto mais pessoas semelhantes à população brasileira estiverem presentes, entrando e liderando no governo, agências reguladoras e empresas estatais, maior será a representatividade da sociedade no ciclo de políticas públicas.

Com maior representatividade, aumentará a confiança no setor público e assim, a geração de valor público para a sociedade, que é quase que a razão de existir e missão principal do governo.

Considerando-se a perspectiva da busca sustentabilidade pelo Brasil baseada nos pilares social, ambiental, econômico/governança, e da busca do desenvolvimento sustentável, tem ocorrido maior participação e controle social demonstrado pelo alinhamento do PPA participativo⁹ e da nova Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP)¹⁰.

⁸ Link para pesquisa do Datafolha: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/10/para-56-servidor-publico-nao-representa-a-diversidade-do-brasileiro-segundo-datafolha.shtml?pwgt=kp0u42hw6cgysfzqxx535g88tezn6mf6qst4u8pi33jrkzm&utm_source=whatapp&utm_medium=social&utm_campaign=compwagift

⁹ PPA Participativo: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/noticias/2023/arquivos-e-imagens/nova-industria-brasil-no-ppa-2024-2027_2023-08-09_com-ajustes.pdf

¹⁰ Nova Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP): <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/novembro/brasil-mais-produtivo-tera-r-2-bi-para-transformacao-digital-de-micro-pequenas-e-medias-industrias>

Além disso, a participação ampliada da sociedade civil e das empresas privadas tem sido estimulada, como ocorreu com a restauração do chamado Conselhão, ou Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI)¹¹. Aliado às estas ações, o Governo federal criou um Grupo de Trabalho Interministerial para elaboração da “Política Nacional de Direitos Humanos e Empresas”¹² com a presença de dezesseis órgãos. Este GT foi publicado no Diário Oficial da União de 10/11/2023 na forma de decreto presidencial.

Dado o alinhamento de todas estas ações governamentais com a Agenda 2030, com alcance das metas estabelecidas nos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) faz sentido a busca de maior representatividade. O desmembramento das metas nacionalizadas no caso do Brasil encontram-se em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods5.html>

O objetivo do desenvolvimento sustentável ODS 5 da Organização das Nações Unidas (ONU), estabelecido em 2015 como meta a ser atingida por todos os países do mundo, sem deixar ninguém para trás, está a busca de equidade de gênero.

As iniciativas do Guia agenda 2030¹³ da Universidade de Brasília (UNB), incluíam já há algum tempo a proposta de novos ODS, incluindo um ODS 18, do combate ao racismo. Esta proposta foi acolhida, encaminhada pelo ação do Ministério da Igualdade Racial (MIR) em articulação com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e com o Ministério dos Povos Indígenas (MPI) e foi apresentada pelo Presidente Lula em 19 de setembro de 2023 na ONU.

Além destas perspectivas, do ponto de vista da inovação, que de modo algum está restrita à iniciativa privada, mas deve acontecer no setor governamental, a representatividade da burocracia aumentará o nível de criatividade da burocracia, e esta coordenação de uma burocracia criativa, engajada, representativa e diversa certamente trará desafios para os gestores públicos ao mesmo tempo em que possibilitará a geração e a entrega de políticas públicas mais efetivas na ponta.

Embora estudos (14,15) revelem a expectativa de resultados positivos dada a diversidade das equipes é importante ressaltar que a diversidade por si só não é uma garantia de sucesso. É necessário que se trabalhe na criação de cultura de

¹¹ CNDI: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/cndi-publica-resolucao-com-diretrizes-da-nova-politica-industrial-do-pais>

¹² Grupo de Trabalho Interministerial para elaboração da “Política Nacional de Direitos Humanos e Empresas” :<https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/novembro/governo-cria-grupo-de-trabalho-interministerial-para-elaboracao-da-politica-nacional-de-direitos-humanos-e-empresas>

¹³ Referências sobre a Agenda 2030 de novos ODS: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202309/entenda-a-criacao-do-ods-de-combate-ao-racismo-anunciado-pelo-presidente-lula-na-onu> e <https://cee.fiocruz.br/?q=Revisao-dos-debates-raciais-para-agenda-2030-novo-ODS-18>

inclusão e respeito para que a diversidade entregue e maximize os resultados esperados. Em contextos mais complexos, a diversidade poderia garantir (considerando-se inclusive a probabilidade matemática) que se gerem soluções mais eficazes.

Em resumo, as evidências científicas sugerem que a diversidade e a democracia são exercícios constantes e que exigem trabalho. No entanto, também sugerem que a expectativa de eficácia dos resultados é proporcionalmente conectada ao nível de complexidade que reúnem. No artigo “The linkage between cognitive diversity and team innovation: Exploring the roles of team humor styles and team emotional intelligence via the conservation of resources theory”¹⁴, os autores exploram a relação entre a diversidade da equipe de gestão sênior (EGS) e o alto desempenho da empresa. Os autores utilizam a análise qualitativa comparativa fuzzy-set (fsQCA) para identificar diferentes configurações de diversidade da EGS que levam a um alto desempenho. Eles descobriram que existem múltiplas configurações de diversidade da TMS que podem levar a um alto desempenho, e que a configuração específica que é mais eficaz depende do contexto da empresa. Os autores também descobriram que a **relação entre diversidade da TMS e alto desempenho é complexa e não linear**.

Este artigo traz uma série de contribuições para a literatura sobre diversidade da EGS e alto desempenho da empresa: i) demonstra que a fsQCA é uma ferramenta valiosa para estudar as complexas relações entre diversidade da EGS e alto desempenho; ii) identifica uma série de diferentes configurações de diversidade da EGS que podem levar a um alto desempenho; iii) mostra que a relação entre diversidade da EGS e alto desempenho é complexa e não linear.

Os autores do artigo destacam a importância de considerar a diversidade da EGS em termos de suas diferentes dimensões, incluindo diversidade de gênero, diversidade de formação educacional, diversidade de experiência profissional e diversidade de nacionalidade.

Eles também destacam a importância de considerar o contexto da empresa ao avaliar a relação entre diversidade da EGS e alto desempenho. Por exemplo, uma empresa que opera em um mercado competitivo e dinâmico pode se beneficiar de uma EGS mais diversificada, enquanto uma empresa que opera em um mercado estável e pouco competitivo pode se beneficiar de uma EGS menos diversificada.

¹⁴ Phong T. Nguyen, Karin Sanders, Alannah E. Rafferty. “The linkage between cognitive diversity and team innovation: Exploring the roles of team humor styles and team emotional intelligence via the conservation of resources theory”. In: Organizational Psychology Review
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/20413866221114847?journalCode=opra>

Em outro artigo¹⁵, os autores analisam a relação entre diversidade e criatividade nos níveis individual, de equipe e organizacional. Os autores argumentam que a diversidade pode ter um impacto positivo na criatividade em todos os três níveis, mas que o efeito da diversidade depende do tipo de diversidade e do nível de análise. Os autores também sugerem que pesquisas futuras devem se concentrar em entender melhor os mecanismos pelos quais a diversidade afeta a criatividade e em desenvolver intervenções que possam maximizar os benefícios da diversidade para a criatividade.

A conclusões do artigo são: i) a diversidade pode ter um impacto positivo na criatividade em todos os três níveis de análise (individual, de equipe e organizacional); ii) o efeito da diversidade na criatividade depende do tipo de diversidade e do nível de análise; ii) pesquisas futuras devem se concentrar em entender melhor os mecanismos pelos quais a diversidade afeta a criatividade além de desenvolverem intervenções que possam maximizar os benefícios da diversidade para a criatividade.

¹⁵ Andreas Hundschell, Stefan Razinskas, Julia Backmann, Martin Hoegl. "The effects of diversity on creativity: A literature review and synthesis". In: *Applied Psychology* <https://doi.org/10.1111/apps.12365> - <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12365?af=R>

11. Plano de Ação

Entende-se que o problema escolhido é complexo, sendo necessário vários atores e estratégias para enfrentá-lo. Nossa proposta visa trazer um plano de ação estratégico norteador que outras organizações possam aproveitá-lo e adaptá-lo diante de suas características e condições.

Elencamos estratégias e iniciativas que criam o contexto adequado para a transformação da cultura organizacional e propiciam espaços de segurança psicológica e de bem-estar para que as pessoas possam se sentir à vontade para atuar, se posicionar, questionar e mudar as desigualdades. A teoria da mudança que fundamenta a intervenção é que o aumento de negros e mulheres em posições de liderança, cargos e funções no Poder Público Federal, gera como resultado para a sociedade o aperfeiçoamento das políticas públicas executadas, que passam a ter olhar sobre diversidade, equidade e inclusão, bem como o aumento da legitimidade política e representatividade por meio de chefias que refletem o gênero e raça presentes na população brasileira.

Para além de normativo que defina reserva de vagas em processos seletivos e percentual de vagas em cargos e funções comissionadas para mulheres e negros, consideramos um ponto central de geração de mudança que os órgãos públicos elaborem e executem “Plano de Diversidade, Equidade e Inclusão”, com indicação de ações por eixo temático: gestão de pessoas, políticas institucionais, estruturas de governança, comunicação, relação com a sociedade, relação com usuário, entre outros. O Ministério da Gestão e Inovação, em parceria com Ministério das Mulheres e Ministério da Igualdade Racial, atuará como órgão central na construção de Estratégia Federal de Diversidade, Equidade e Inclusão, de modo que o tema passa a ser incluído entre os quesitos de governança e boas práticas de gestão a serem implementados e disseminados pelos órgãos públicos federais.

O MGI poderá atuar como parceiro nos esforços de busca de diversidade, disponibilizando ferramentas, tecnologias, metodologias e boas práticas para os demais órgãos do Poder Executivo. Por sua vez, os Ministérios

deverão indicar gerente de projeto, responsável pela elaboração do respectivo plano e, posteriormente, monitorar e acompanhar sua execução.

Destaca-se que a proposta de “Plano de Diversidade, Equidade e Inclusão” não é apresentado com estratégias focadas em cada uma das diversidades que se apresentam nas organizações, como outras propostas que focam em ações para gênero, raça, pessoas com deficiência, etc, pensando em cada uma das situações de forma isolada. A proposta de plano que se apresenta a seguir busca definir ações e estratégias para a diversidade, equidade e inclusão de forma transversal, considerando as diversas dimensões da organização. Assim, acredita-se que a mudança organizacional possa ocorrer de forma mais sistêmica, com as diversas ações inter-relacionadas.

Os quadros abaixo, (i) Estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão e (ii) Plano de Ação prioritário, trazem uma visão sistemática do elemento tático e operacional presente na proposta. No primeiro quadro estão incluídas as tarefas abrangidas na construção de Estratégia Nacional de Diversidade, Equidade e Inclusão. No segundo quadro, apresentamos uma proposta de plano de ação prioritário que tem o objetivo de promover a implantação de cotas para mulheres e pessoas pretas em cargos de alta gestão e em conselhos. Entendemos que o governo atual progressista torna o momento político favorável, além de termos em elaboração importantes marcos relacionados: Plano Nacional de Enfrentamento ao Assédio e Discriminação e a Política de Ações Afirmativas.

Estratégia Nacional de Diversidade, Equidade e Inclusão em Instituições Públicas	
1- Fase Diagnóstico	
- Diagnóstico do perfil da Força de trabalho, Cargos de Liderança e remuneração por gênero, raça, PCD (pessoa ou responsável), etc. - Diagnósticos das políticas institucionais, Gestão de Pessoas, Estruturas de Governança que considerem gênero, raça, PCD (pessoa ou responsável), etc.	
2 - Fase Visão de Futuro	

- Projetar Visão do Futuro da Instituição Diversa, Equitativa e Inclusiva

3 - Fase de Planejamento

- Sensibilização e Mobilização da Comunidade - Narrativa

- Elaboração Colaborativa de Objetivos, Resultados Chaves e Estratégias em várias dimensões:

- - **Gestão de Pessoas**

- Sistema de cotas para ingresso na instituição
- Critérios de diversidade, equidade e inclusão para ocupação de funções e cargos comissionados
- Capacitações ofertadas com critérios de diversidade, equidade e inclusão
- Capacitações com temáticas de diversidade, equidade e inclusão
- Capacitações para desenvolvimento de competências essenciais para liderança (Enap e OCDE): exemplos - visão sistêmica, visão de futuro, insurgência, flexibilidade
- Serviço de acolhimento de vítimas de assédio e discriminação
- Programas de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho que considera a temática de diversidade, equidade e inclusão
- Políticas de benefícios que consideram a temática de diversidade, equidade e inclusão
- Práticas de valorização e reconhecimento profissional que considera, a temática de diversidade, equidade e inclusão
- Critérios de representatividade de diversidade, equidade e inclusão na composição de mesas e eventos institucionais

- - **Políticas Institucionais**

- Planejamento Estratégico considerando temática de diversidade, equidade e inclusão
- Política/compromisso com a promoção da diversidade, equidade e inclusão
- Programa/Projeto/Comitê/Plano de Ação voltado para gestão da diversidade, equidade e inclusão (incluindo a perspectiva interna e externa - partes interessadas, especialmente programas que incluam partes da sociedade que não eram abrangidas anteriormente)
- Política/Compromisso para combater assédio e discriminação

- Programa/Projeto/Plano de Ação para prevenção e combate do assédio e discriminação
- Programa/Projeto/Plano de Ação de Inovação que considera diversidade, equidade e inclusão
- - **Estruturas de Governança**
 - Instância especializada responsável pela promoção da temática de diversidade, equidade e inclusão
 - Instância especializada responsável pela apuração, prevenção e combate do assédio e da discriminação
- - **Liderança**
 - Apoio da Alta Administração à temática da diversidade, equidade e inclusão
 - Critérios de diversidade, equidade e inclusão para ocupação de cargos de chefia
 - Normativos internos para estabelecimento de critérios de diversidade, equidade e inclusão para composição de grupos de governança (GTs, Conselhos, comitês de apoio à governança interna, Etc)
 - Capacitação de Lideranças na temática da diversidade, equidade e inclusão
- - **Transparência e Prestação de Contas**
 - Acesso público às informações e documentos institucionais de promoção da diversidade, equidade e inclusão
 - Divulgação periódica de ações de diversidade, equidade e inclusão
 - Monitoramento e Publicização da Força de Trabalho e Cargos de Chefia considerando diversidade, equidade e inclusão
- - **Contratações**
 - Critérios de contratação de prestação de serviços e outros que considerem a temática de diversidade, equidade e inclusão
- - **Comunicação**
 - Ações de comunicação que considerem a temática de diversidade, equidade e inclusão
 - Linguagem institucional considera a temática de diversidade, equidade e inclusão
 - Campanhas adotam critérios que considerem a temática de diversidade, equidade e inclusão
- - **Gestão Orçamentária**
 - Previsão orçamentária para implementação de políticas de diversidade, equidade e inclusão
- - **Integridade**

- Ações voltadas para integridade consideram a diversidade, equidade e inclusão

- **- Relação com a Sociedade**

- Parcerias voltadas para temática da diversidade, equidade e inclusão
- Atividades e eventos voltados para integração com a sociedade que consideram e promovam diversidade, equidade e inclusão

- **- Relação com Usuário/Público**

- Variáveis de diversidade, equidade e inclusão nos formulários de manifestação do cidadão usuário
- Critérios e Procedimentos que consideram diversidade, equidade e inclusão no atendimento ao usuário cidadão

- Definição de Cronograma

O ideal é que haja periodicidade mínima de um ano

- Definição de Indicadores de Monitoramento

Diagnósticos de qualidade de vida no trabalho (QVT), Bem-estar, Satisfação com o trabalho, Engajamento, Assédio no trabalho

- Gestão de Riscos do Plano de Ação - em anexo

4- Fase de Execução

- Implementação do Plano de Ação e Cronograma

5 - Fase de Transparência e Monitoramento

- Acompanhamento da execução do Plano de Ação por meio de relatórios e indicadores

- Publicização do Monitoramento

- Ajustes no Plano de Ação

6 - Fase de Avaliação, Resultados e Celebração

- Avaliação dos resultados alcançados

- Publicização dos resultados
- Celebração dos Resultados alcançados

“Plano de Diversidade, Equidade e Inclusão” e as Competências de Liderança

Para a implementação da proposta “Plano de Diversidade, Equidade e Inclusão” é preciso que os líderes desenvolvam e exerçam suas competências de lideranças para condução da mudança organizacional:

Competência de Liderança	Definição	Relação com o “Plano de Diversidade, Equidade e Inclusão”
Visão de futuro 	Capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato.	A liderança deverá conhecer técnicas e metodologias de planejamento e análise de cenários, para, baseado nas evidências geradas na fase de diagnóstico, posicionar a organização na temática de diversidade, equidade e inclusão e conduzir a elaboração colaborativa de uma visão de futuro de uma organização plural, promovendo o impacto dessa transformação no ambiente interno e externo da organização.

Inovação e mudança 	Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos insights à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.	A liderança deverá conhecer métodos e abordagens para incentivo à criatividade e gestão da inovação no contexto organizacional para conduzir a elaboração coletiva e participativa de novas formas de atuação da organização em relação à diversidade, equidade e inclusão. A partir do diagnóstico institucional, a liderança deverá ser capaz de desenvolver e coordenar uma agenda de mudanças em diversas áreas da organização, de forma sistêmica e integrada, potencializando a implementação da mudança na construção de uma organização plural, equitativa e inclusiva. A liderança também deverá ser capaz de conduzir a mudança de forma proativa e também sensível, considerando que a temática da transformação, e a própria mudança, afetam de diferentes formas as áreas e as pessoas envolvidas.

Comunicação estratégica 	Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.	A liderança deverá ser capaz de identificar estratégias de adequação da narrativa relacionada à temática diversidade, equidade e inclusão e à importância do plano aos diferentes públicos e ao contexto da organização. Nesse processo, é importante que a liderança tenha uma escuta ativa e gere confiança para proporcionar um ambiente seguro para participação de todos e todas na elaboração e implementação do plano.
Geração de valor para o usuário 	Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.	A liderança deverá ser capaz de compreender o valor Valor Público como a capacidade de o Estado oferecer respostas efetivas às necessidades e legítimas demandas e expectativas dos usuários e da sociedade. Nesse sentido, é importante incluir a participação do cidadão usuário e considerar toda a sua diversidade na construção do plano.
Gestão para resultados	Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar	A liderança deverá ter conhecimento técnico sobre planejamento, implementação,

	decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.	monitoramento e avaliação de ações, projetos e programas da organização, para conduzir a elaboração e à implementação do plano em busca de resultados transformadores que levem à organização para ser mais plural, respondendo às demandas da diversidade, equidade e inclusão.
Gestão de crises 	Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.	A liderança deverá ser capaz de identificar obstáculos, erros e problemas na consecução de estratégias e atividades organizacionais, de forma a antecipar e mitigar os riscos decorrentes. Essa é uma competência importante para viabilizar a elaboração e a implementação do plano, considerando que a temática da diversidade, equidade e inclusão pode encontrar resistências que dificultem a sua implementação.
Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	Capacidade de empregar o autoconhecimento e a	A liderança deverá ser capaz de se reconhecer na diversidade, de

	inteligência emocional na construção de sua identidade de líder, de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos. Capacidade de identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.	desenvolver o autoconhecimento, por meio da consciência acerca das próprias reações e emoções. Deverá ser capaz de desenvolver a empatia e de compartilhar experiências e lições aprendidas para melhor desempenho das equipes envolvidas no plano.
Engajamento de pessoas e equipes	Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho	A liderança deverá ser capaz de desenvolver propósito comum e uma visão estratégica orientada à construção de uma organização mais plural frente às necessidades da diversidade, da equidade e da inclusão, proporcionando um ambiente favorável à mudança.

	da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.	
Coordenação e colaboração em rede 	Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com stakeholders que são, ou podem vir a se tornar,	A liderança deverá ser capaz de atuar em rede para a implementação e efetividade do plano, buscando troca de experiências e fortalecimento mútuo das ações relacionadas à transformação da organização para a diversidade, equidade e inclusão.

	atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.	
--	---	--

Plano de Ação Prioritário - Exercício Pedagógico com potencial de real execução

Dentre tantas estratégias e possibilidades de atuação, entendemos que seria necessário decidir por uma ação que, para além do exercício pedagógico, pudéssemos executar. Diante dessa complexidade, optamos pela ação de interlocução e implementação de cotas para mulheres e pessoas pretas (definições expressas nos normativos) em cargos de alta gestão, conjuntamente com a obrigatoriedade de elaboração de “Plano de Diversidade, Equidade e Inclusão” por órgãos públicos. Ficou claro, por exemplo que não basta existência de cotas para pessoas negras ingressarem no serviço público. É preciso que haja uma série de outros instrumentos capazes de promover transformação cultural do Estado, seja do setor governamental em si, bem como a indução de boas práticas relacionadas ao tema nos outros setores da sociedade.

PLANO DE AÇÃO PRIORITÁRIO PARA ESSA ENTREGA					
Ações (mudança/ inovação)	Resultados Pretendidos	Abrangência	Relevância	Viabilidade Exequibilidade /	Valor Público
Diagnóstico de comunicação: “Enquete narrativas, diálogo e mudanças” para compreender as expectativas e reações das pessoas frente aos temas de gênero e raça.	Compreender e aprofundar quais são as principais barreiras e obstáculos que dificultam a promoção de estratégias anti machistas e antirracistas. Aproximação do público, da sociedade;	Promover diálogos mais assertivos e com maior valor público	Média	Baixa	Médio
Construção de orientações-guia para melhores estratégias de abordagem em gênero e raça	Maior articulação e resultados implementados	Maior valor público	Média	Baixa	Médio
Construção de Guia para promoção de melhores práticas de diálogo e persuasão para implantação de cotas para mulheres e pessoas pretas na alta gestão.	Mais mulheres e pessoas pretas na alta gestão; Maior segurança psicológica, bem-estar e performance das organizações;	Escalar as melhores práticas para os demais órgãos	Alta	Alta	Alto

PLANO DE AÇÃO PRIORITÁRIO PARA ESSA ENTREGA					
Ações (mudança/ inovação)	Resultados Pretendidos	Abrangência	Relevância	Viabilidade Exequibilidade /	Valor Público
Campanhas formativas e conscientizadoras da importância da diversidade e inclusão para o bem-estar das pessoas e resultados da organização;	Fortalecer a aceitação e inclusão nas empresas,	Fortalecimento da cultura em segurança psicológica nas organizações	Média	Baixa	Médio
Articulação com atores estratégicos para implementação de cotas para mulheres em cargos de alta gestão e Conselhos;	Tornar possível a institucionalização de cotas para mulheres e maior acesso de pessoas pretas aos cargos de alta gestão. Ampliar o debate e enfrentamento ao racismo e machismo na administração pública federal.	Promoção de equidade	Alta	Alta	Alto
Construção de programa de bem-estar e segurança psicológica para ambiência favorável às pessoas e aos resultados das empresas	Indicadores de QVT, bem-estar e engajamento favoráveis aos melhores ambientes para se trabalhar melhores do que mensurados anteriormente;	Fortalecimento da cultura em bem-estar e segurança psicológica nas organizações	Alta	Média	Alto

PLANO DE AÇÃO PRIORITÁRIO PARA ESSA ENTREGA					
Ações (mudança/ inovação)	Resultados Pretendidos	Abrangência	Relevância	Viabilidade Exequibilidade /	Valor Público
Premiação Anual e Painel digital de melhores empresas promotoras em equidade	Construção de premiação e painel com BI de empresas e seus indicadores em ações de equidade	Transparência e fomento à equidade	Alta	Alta	Alto
Obrigatoriedade de elaboração de Plano de Diversidade, Equidade e Inclusão por órgãos públicos	Definição de ações de promoção da diversidade em órgãos públicos do Poder Executivo	órgão públicos federais do Poder Executivo	Alta	Alta	Alto

Mapeamento e análise de riscos

Para além da construção de Plano de Ação e rol de iniciativas que pretendem atuar de forma conjunta para aumentar a equidade e diversidade de gênero e raça em espaços de poder, convém fazer um planejamento e prognóstico dos riscos envolvidos na execução do Plano de Ação, indicar o nível de probabilidade e impacto de cada risco, bem como pensar e propor estratégias que busquem neutralizar ou mitigar respectivos reveses. Inserimos abaixo tabela com dados sobre riscos e respectiva estratégia de mitigação:

Riscos envolvidos	Probabilidade (baixa, média, alta)	Impacto (baixo, médio, alto)	Estratégia de Mitigação
Resistência aos temas de gênero e raça	Alta	Alto	Mapeamento de resistências por meio de formulário de pesquisa e enfrentamento
Enfrentamento direto às propostas de cotas para maior número de cargos ocupados por mulheres e pessoas pretas	Alta	Alto	Atuação em rede com mulheres líderes em diversas esferas e poderes da Administração Pública para atuação conjunta no enfrentamento e compartilhamento de conquistas.
Ausência ou subpreenchimento de dados sobre raça e gênero nos cadastros de recursos humanos, impossibilitando diagnosticar o número de mulheres e negros em cargos de liderança	média	alto	Sensibilização sobre atualização cadastral e alerta na página do SouGov para atualização de dados
Ausência de publicação de normativo específico sobre reserva de vagas de cargos de liderança para mulheres Atualmente já existe normativo sobre reserva de vagas por critério de raça, Decreto nº 11.443/2023*	média	alto	Campanhas formativas sobre a importância da equidade de gênero nos cargos de liderança.
Não elaboração de Plano de Diversidade, Equidade e Inclusão por órgão público	alta	alto	Portal Público com divulgação dos órgãos e seus respectivos planos, com destaques/prêmios para os melhores, o que pode incentivar que outros queiram ser incluídos. Inclusão item de ações de diversidade, equidade e inclusão nas informações obrigatórias na Prestação de Contas e Relatório de Gestão anuais.

Não cumprimento dos normativos sobre reserva de vagas por órgãos público	média	alto	Portal público com divulgação dos dados com percentual de cumprimento do normativo por órgão. Sugestão de algum normativo emitido pela Casa Civil de que haverá bloqueio de novas nomeações que não cumpram os critérios do normativo de cotas.
Baixa qualificação e experiências das mulheres e negros indicados para cargos de liderança	baixa	médio	Programa de capacitação e mentoria para melhoria da qualificação de mulheres e negros (LideraGov 4.0 e versões posteriores, entre outras)
Estigma da participação de cargos por cotas e o preconceitos com percepção de menor competência e autoridade de cargos ocupados por cotistas	alta	alto	Campanhas formativas sobre a importância da equidade de gênero nos cargos de liderança; Programa de capacitação e mentoria obrigatórios desde a seleção e periodicamente na formação dos servidores e líderes.

12. Plano de Comunicação Estratégica

ENFRENTAMENTO DA BAIXA REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO E RAÇA NA LIDERANÇA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL - UMA ESTRATÉGIA DE ARTICULAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE COTA PARA GÊNERO E RAÇA NA ALTA GESTÃO.

CONTEXTO E IMPORTÂNCIA PARA A COMUNICAÇÃO:

A igualdade de gênero refere-se à situação em que mulheres e homens têm direitos iguais e igualdade de acesso a bens, recursos, oportunidades e benefícios de valor social e econômico, e onde os diferentes papéis de gênero são igualmente valorizados e não constituem um obstáculo ao seu bem-estar e para a realização de seu potencial como membros responsáveis da sociedade.

A equidade de gênero é diferente da igualdade na medida em que reconhece que existem diferenças, mas estabelece um processo de defesa e superação das disparidades injustas e evitáveis.

Igualdade e equidade são muitas vezes usadas como sinônimos, porém não são a mesma coisa. Neste sentido, muitos consideram a equidade de gênero (em que há o reconhecimento de que existem diferenças, mas que não se deve dar qualquer vantagem injusta a um gênero), como um bloco de construção para a igualdade de gênero (onde a igualdade de direitos e acesso para ambos os gêneros existe plenamente).

Diversidade e inclusão podem ser definidas como a criação de uma cultura organizacional que respeita, aceita e valoriza as diferenças que existem entre os indivíduos e entre grupos da sociedade; e criação de um ambiente que incorpore as diferenças individuais, talentos e habilidades para o benefício da coletividade. A igualdade de gênero no ambiente de trabalho (igualdade de gênero institucional) é uma parte intrínseca da prática de diversidade e inclusão, e é considerada uma prática de boa governança.

A intencionalidade do recrutamento importa – e muito. Se não fizermos mais isso, levaremos 136 anos para chegar à equidade de gênero no mundo, segundo previsão do Fórum Econômico Mundial, divulgada em março de 2021. Com a pandemia este número passou a ser de 300 anos, segundo as Nações Unidas¹⁶.

Um erro comum é o foco nas iniciativas dispersas ou, em outras palavras, na falta de foco na estratégia de diversidade. Há uma tendência das organizações de só ficar no tático, no dia a dia, mas não mover o ponteiro – atividades conhecidas como “ofurôs corporativos” (FERREIRA, 2019). Para evitar isso, é preciso ter alinhamento estratégico. A pauta não deve ser tratada como acessória ou filantropia. Não pode ser à parte da organização, tem que estar no centro. Esse trabalho tem que estar dentro da estratégia de negócio.

Dessa forma, como vimos até aqui, construir relacionamentos com atores estratégicos torna-se essencial. Para que isso aconteça e que possamos ampliar as chances de avanços no combate às desigualdades, o plano de comunicação ocupa papel significativo para as transformações que pretendemos alcançar.



¹⁶<https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2022/09/achieving-full-gender-equality-is-still-centuries-away-warns-the-un-in-new-report/>
<https://data.unwomen.org/publications/progress-sustainable-development-goals-gender-snapshot-2023>

Figura 11 - Pilares da Comunicação

PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DE ENFRENTAMENTO À BAIXA REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO E DE RAÇA:



Figura 12 - Proposta de comunicação

1. Objetivos e Metas

Metodologia **SMART**:

- S: specific (específicas);
- M: measurable (mensuráveis);
- A: achievable (possíveis, dentro do seu tempo e dos recursos disponíveis);
- R: relevant (relevantes, considerando o seu objetivo maior);
- T: time-bound (limitadas no tempo, ou seja, obedecendo a um cronograma).

Objetivo do plano estratégico prioritário: Promover a institucionalização e execução de cotas para mulheres e pessoas pretas na alta gestão;

2. Públicos-alvo, Atores estratégicos e Contexto

Um dos desafios da comunicação pública é definir o público-alvo, já que contamos com diferentes grupos. Cada ação precisará ser planejada para determinado público e alinhada com a linguagem apropriada.

Para a nossa meta prioritária do plano, elencamos alguns atores iniciais como estratégicos no mapa de atores a seguir:



Figura 13 - Mapa de atores

Diante da estratégia escolhida: implementação de cotas para mulheres e revisão ampliada para pessoas negras, além das possibilidades de articulação e alcance dos Lideragovers do grupo em atingir essas pessoas. Entendemos que as Ministras da Gestão e Inovação, da Igualdade Racial, das Mulheres e suas assessorias são os atores fortemente envolvidos nessa frente.

As janelas de oportunidade do governo progressista, além do momento de construção da política de ações afirmativas e do plano nacional de enfrentamento ao assédio e à discriminação trazem perspectivas ainda mais positivas para os resultados esperados para esse plano proposto.

3. Prioridades de enfrentamento

Partindo de uma magnitude de possibilidades de enfrentamentos, escolhemos a via de institucionalização de cotas para gênero e raça na alta gestão.

Para a questão racial já há maior maturidade, mas propomos a manutenção de ganhos e de melhor detalhamento nos normativos com a inclusão de mulheres.

4. Propósito - nosso porquê

Dentre alguns valores do projeto, como Humanidade, Linguagem Simples, Diversidade, Inclusão e Cooperação, pretendemos ampliar o acesso de mulheres e pessoas negras aos altos cargos. A representação dos interesses e vivências dessas pessoas precisam estar em posição de decisão nas políticas públicas.

5. Gestão de risco

Considerando as evidências de falta de compreensão dos temas e muitas narrativas equivocadas e intencionalmente dedicadas a influenciar as pessoas para a continuidade das desigualdades. Decidimos elaborar um instrumento dedicado para compreendermos melhor os riscos envolvidos. Compreender por meio das pessoas, quais são as principais dificuldades e barreiras que impedem os avanços do diálogo em diversidade e inclusão.

O instrumento pode ser visualizado no link a seguir: https://drive.google.com/file/d/1Wavlt_cGJXXK0fISFBmVZmtw4RHt553_/view?usp=sharing e em anexo. Ele foi construído com o objetivo de mapear as principais barreiras conscientes nos diálogos de gênero e raça. Tentamos, adicionalmente, trazer hipóteses de resistência às mudanças em paralelo às reações frente aos debates de antimachismo e antirracismo.

6. Estratégias de Comunicação

Ação	Resultado
Diagnóstico de comunicação: “Enquete narrativas, diálogo e mudanças” para compreender as expectativas e reações das pessoas frente aos temas de gênero e raça.	Compreender quais são as principais barreiras e obstáculos que dificultam a promoção de estratégias anti machistas e antirracistas; Aproximação do público, da sociedade;
Construção de orientações-guia para melhores estratégias de abordagem em persuasão em gênero e raça	Maior articulação e resultados implementados;
Construção de Guia para promoção de melhores práticas de diálogo e persuasão para implantação de cotas para mulheres e pessoas pretas na alta gestão.	Mais mulheres e pessoas pretas na alta gestão; Maior segurança psicológica, bem-estar e performance das organizações;
Campanhas formativas e conscientizadoras da importância da diversidade e inclusão para o bem-estar das pessoas e resultados da organização;	Fortalecer a aceitação e inclusão nas empresas;
Construção de guia de transformação de bolso “CHAMADO ANTIMACHISTA e ANTIRRACISTA”	Cultivar material educativo com evidências de compreensão, de forma prática, visual e com repertório enxuto de exemplos com intervenções;

6.1 Resultados da Participação dos cidadãos no instrumento de coleta

Ao avaliar os resultados do instrumento “Enquete narrativas, diálogo e mudanças”, foram recebidas 118 respostas até a data de 20/11/2023.

No que se refere aos aspectos demográficos, 61,9% se autodeclararam brancos, 29,7% pardos, 6,8% pretos e 1,7% amarelos. Não houve representação de indígenas. Dos respondentes, a maior parte, 47,5 % encontra-se na faixa de idade de 41 a 50 anos, seguido da faixa de 26,7% entre 51 e 60 anos e 21,2% dentro da faixa de 31 a 40 anos.

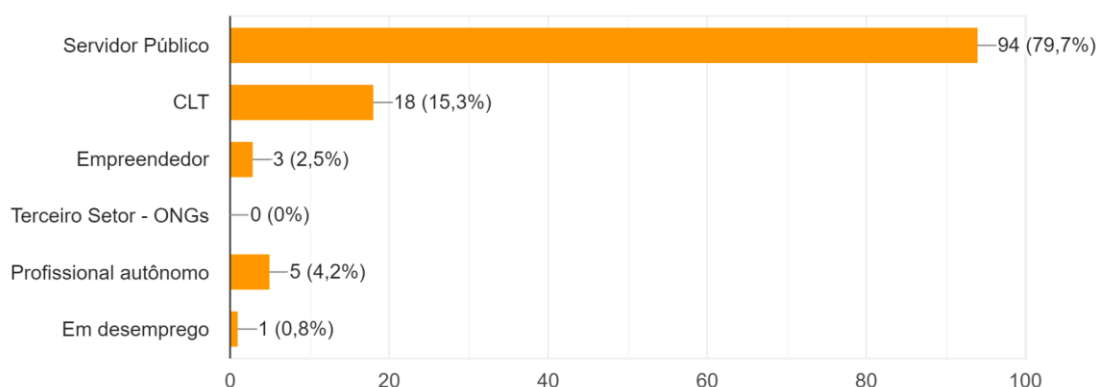
Em relação à identidade de gênero, 68,6% identifica-se como mulher cis, 28,8% como homem cis. Apenas uma pessoa se identificou como mulher trans. Dentro da Orientação Sexual, 89% se identificaram como heterossexuais, 6,8% como homossexuais e 4,2% como bissexuais.

A maioria dos respondentes possui alguma pós-graduação, especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado - 92,4%, 6,8% possuem graduação e 0,8% possui ensino médio.

Sobre o vínculo empregatício das pessoas que participaram da pesquisa, percebe-se que a maior parte se trata de servidores públicos, como pode ser observado no gráfico abaixo. É importante ressaltar que o link de participação no formulário foi divulgado nas mídias sociais (Linkedin, whatsapp, instagram, facebook) dos representantes desse grupo, portanto, a amostra representa parte das relações e contextos dos servidores desse trabalho.

Qual o seu vínculo profissional?

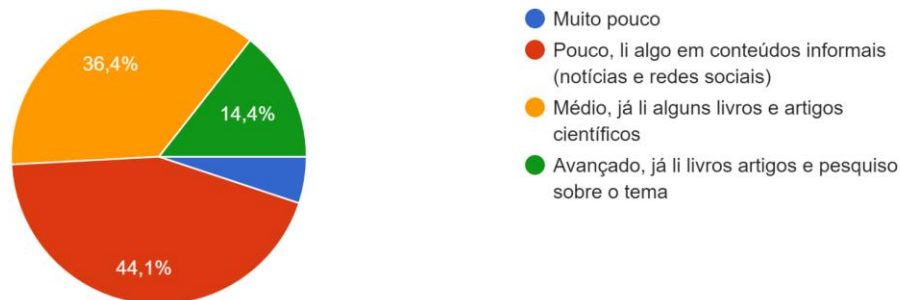
118 respostas



Em referência à pergunta de conhecimento prévio em assuntos de gênero, o gráfico demonstra que 49,2% se avaliam com muito pouco ou pouco conhecimento. Em relação à raça, 44,9% consideraram se entenderem em nível médio, ao observarem leitura em livros e artigos científicos.

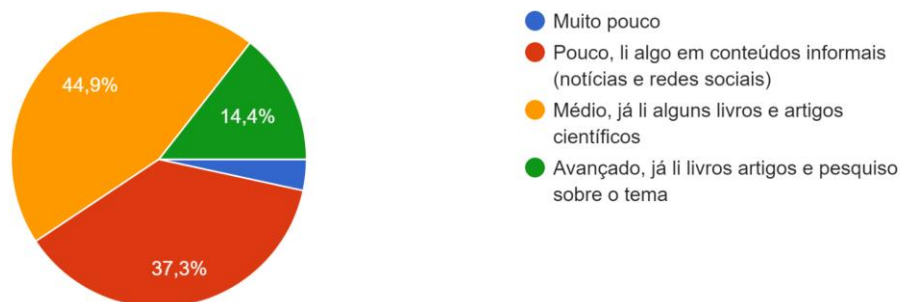
Como você percebe seu nível de conhecimento nos temas de gênero?

118 respostas



Como você percebe seu nível de conhecimento nos temas de raça?

118 respostas



Quando perguntamos sobre o nível de entusiasmo ou incômodo para discutir nos temas de gênero, 13,6% responderam que sentiam-se muito incomodados ou incomodados; 24,6% perceberam-se neutros e 61,8% responderam entusiasmados ou muito entusiasmados.

Dentre os principais núcleos temáticos respondidos entre as pessoas incomodadas com o tema de gênero, pode-se observar que os motivos variaram entre: Polarizações e Radicalismos, Desconhecimento do tema, Indiferença, Preconceitos e Estigmas, além de Crenças rígidas.

Aos que responderam que se entusiasmam com esse debate, os motivos foram relacionados com a Importância do tema, Promoção de equidade e transformações sociais, Empatia e aprendizados, Conhecimento e afinidade pelo tema.

Em referência às estratégias que facilitam o diálogo, percebeu-se que em ambas temáticas as propostas de solução foram semelhantes e trouxeram os seguintes núcleos temáticos:

- Escuta ativa
- Construção de confiança
- Empatia
- Respeito
- Abertura ao diálogo
- Informações, Dados, Estatísticas, Evidências
- Exemplos de vida cotidianos
- Rodas de conversa, dinâmicas e gamificações
- Consultar especialistas
- Lideranças compassivas e humanizadas

Com esse exercício de pesquisa em relação aos principais incômodos, desconfortos e estratégias promotoras ao se debater gênero e raça, percebe-se o quanto o desafio é complexo e demanda aprofundamento na compreensão dos vieses, do nível de conhecimento e letramentos de gênero e raça, para que possamos alcançar diferentes públicos com maior assertividade.

Para a meta prioritária estabelecida neste plano de ação, o foco dos esforços concentrou-se na elaboração de orientações mínimas para uma comunicação antimachista e antirracista, com um material resumido. Para ilustrar foi construído um produto (guia de bolso), para articulação com os atores estratégicos para a implantação de cotas para mulheres e pessoas negras em alta gestão.

6.2 Proposta de ORIENTAÇÕES-GUIA PARA A PROMOÇÃO DE COMUNICAÇÃO PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO:

1. Explorar os diferentes aspectos da desigualdade de gênero por meio de experiências específicas de mulheres e homens. Exemplos: a. discriminações particulares que as mulheres vivenciam; b.

empoderamento das mulheres no contexto de desigualdades de gênero persistentes; c. desafio a estereótipos de gênero profundamente enraizados; d. compreensão do impacto dos papéis de gênero em mulheres e homens.

2. Certificar-se de que o conteúdo visual contribua para a narrativa, em vez de ser uma reflexão secundária.
3. Assegurar a visibilidade justa a mulheres e homens! Visibilidade justa significa que nossa comunicação não perpetue os estereótipos de gênero e permita que homens e mulheres estejam em posição de igualdade. Exemplo: Um relatório no qual todas as fotos apresentam homens como cientistas da computação ou trabalhadores da indústria e as mulheres como enfermeiras e professoras não se qualifica como visibilidade justa.
4. Incluir perspectivas de mulheres em posições de tomada de decisão.
5. Incluir perspectivas de mulheres e homens que desafiem os papéis de gênero esperados.
6. Não diminuir as contribuições de mulheres! Observe se a sua opinião está relacionada a preconceitos ou a vieses inconscientes discriminatórios.
7. Evitar retratar determinados trabalhos ou funções como mais apropriados a um gênero.
8. Retratar homens e mulheres em diversos papéis que desafiam os estereótipos de gênero.
9. Evitar os estereótipos que afetam as comunidades LGBTQ+ (lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, intersexo)
10. Tomar decisões baseadas em dados! Nos infográficos, mostrar a diversidade de mulheres e homens.
11. Não presumir que todas as mulheres enfrentam as mesmas desigualdades. Não presuma que todos os homens têm os mesmos privilégios.
12. Evitar usar os termos 'masculino' e 'feminino'. "Masculino" e "feminino" definem distinções biológicas usadas nos campos da medicina e biologia. "Homem" e "mulher" definem seres humanos e são os termos corretos para indicar pessoas.
13. Não usar termos genéricos ou adjetivos como sinônimo de gênero. Exemplos: o homem X a humanidade; língua materna X língua nativa; licença maternidade X licença parental; maternal X carinhoso, afetuoso

14. No conteúdo visual, evitar retratar as pessoas de maneira vitimizadora. Retratar as pessoas de maneira digna, como parte de sua rotina diária. Não seja condescendente!
15. Retratar as mulheres que obtêm ótimos resultados apesar das desigualdades estruturais de gênero, não apesar de seu gênero.
16. Apresentar fatos, não julgamentos! Evite fazer julgamentos sobre as relações de gênero com base na experiência pessoal e em evidências anedóticas.
17. Ao escrever sobre situações traumáticas, concentre-se em apresentar os fatos e use aspas para personalizar a história.
18. Abrir-se a ouvir, aprender e melhorar. Há uma curva de aprendizado. Não espere que você necessariamente faça tudo certo da primeira vez. Leia sobre isso, discuta com colegas e peça conselhos a pessoas que possam saber mais sobre o assunto.

6.3 Proposta de ORIENTAÇÕES-GUIA PARA A PROMOÇÃO DE COMUNICAÇÃO PRÓ-EQUIDADE DE RAÇA:

Além dos aspectos gerais para comunicação de equidade de gênero, é importante evitar os seguintes termos retirados do Guia de Diversidade e Inclusão da Agência Nacional de Saúde Suplementar:

1. “Cabelo ruim”: Esta expressão é frequentemente usada de maneira pejorativa para se referir a cabelos afro ou crespos, perpetuando estereótipos negativos sobre a textura do cabelo, estética, beleza e autoestima de pessoas negras.
2. “Coisa de preto”: Essas expressões são claramente racistas e inaceitáveis, associando a cor da pele a atividades ilegais ou negativas. • “Mulata(o)”: a palavra “mulo” tem sua origem no latim “mulus”, e refere-se à cria do equino com asinino, um animal híbrido, resultante do cruzamento de um cavalo com uma jumenta, ou de uma égua com um jumento. Embora tenha sido usada historicamente para se referir a negros miscigenados (de pele mais clara), o uso dessa palavra hoje é extremamente ofensivo para se referir a pessoas com uma combinação de ancestralidade branca e negra. O termo era usado para descrever indivíduos que tinham um dos pais de origem africana e o outro de origem europeia, uma associação a superioridade do branco com o cavalo animal considerado nobre e o africano com o jumento, animal considerado

inferior ao cavalo. Há ainda a utilização do termo: “mulata tipo exportação”, levando o termo para o aspecto da hipersexualização dos corpos da mulher negra.

3. “Cultura/coisa/lugar de bandido”: usar essa expressão para descrever determinados gêneros musicais, grupos, localidades – compostos majoritariamente por pessoas pretas - é racista e reforça estereótipos prejudiciais, associando injustamente a criminalidade a uma raça específica.
4. “Exótico”: Usar o termo “exótico” para se referir a pessoas de diferentes raças implica que elas são estranhas ou não pertencentes à cultura predominante, o que é desrespeitoso.
5. “Negro de alma branca”: Implica que alguém é “melhor” por agir de acordo com estereótipos brancos, perpetuando preconceitos e sugerindo que ser “negro” é algo ruim.
6. “Feito nas coxas” para descrever um trabalho malfeito, pois sua origem está na técnica de fabricação de telhas pelos escravizados.
7. Não use termos que tragam conotações que ofendam a imagem dos negros, como: “denegrir”, “mercado negro”, “humor negro”, “lista negra”, “ovelha negra”.
8. Para uma compreensão mais abrangente dessas e de outras expressões racistas, é altamente recomendado o acesso ao livro “Expressões Racistas: Como Evitá-las”. Esta obra, publicada pelo Tribunal Superior Eleitoral Brasileiro em 2022, oferece uma análise crítica das expressões que perpetuam estereótipos prejudiciais e preconceitos raciais

6.4 Proposta de [GUIA de TRANSFORMAÇÃO DE BOLSO?](#) ([Link disponível no texto e na imagem](#))

A intenção da elaboração desse guia foi disponibilizar de forma prática, visual e com recorte de evidências para que apoie na promoção de diversidade, inclusão e maior número de aliados nas lutas antimachistas e antirracistas.

Depois de pronto, o guia de bolso foi divulgado pelas redes sociais dos integrantes do grupo para que pudéssemos receber feedbacks dos potenciais usuários. Recebemos 29 contribuições no período de dois dias de divulgação, que foram avaliadas e colaboraram com alterações e ajustes no documento final.

Boa parte das colaborações envolveu elogios e reconhecimentos sobre a iniciativa. Dentre as sugestões que provocaram alterações, constam: mudanças de design e ordem do conteúdo ao longo do e-book, além de sugestões mais estruturantes no sentido de inclusão de referenciais - O guia de transformação de bolso também foi resultado da colaboração de outros cidadãos que fazem parte da nossa rede.



6.5 Próximos passos identificação de atores chaves e proposta concreta de ações a serem executadas nos próximos dois anos

Um exemplo de articulação e comunicação estratégica identificado como viável pela equipe Diverslvamos seria fazer interlocução via Assessoria de Participação Social do Ministério da Gestão e Inovação, além da Secretaria de Inovação em Gestão (Seges).

Neste caso as propostas seriam:

Fazer uma pesquisa (Anexo VI contém a proposta de questionário) entre os órgãos do Siorg para identificar aqueles que tem já possuem comitês de Gênero Diversidade e Inclusão para fomentar uma espécie de polinização cruzada entre as experiências existentes. O intercâmbio dos documentos já preparados, dos processos de construção poderia incentivar esta prática nos órgãos da APF.

Institucionalizar, via Seges, um normativo que oriente todos os órgãos do sistema Siorg da administração pública como proceder para atuar no tema da diversidade e inclusão (por exemplo, com a edição de uma Instrução Normativa). A proposta concreta seria uma alteração da lei das estatais, determinando percentuais de participação diversa (mulheres, homens, pessoas negras, PCD, indígenas) em conselhos de estatais.

Um normativo que orientasse os órgãos em relação às ações que precisam ser tomadas para diminuir a desigualdade de gênero e promover a ascensão hierárquica de mais mulheres e mais pessoas negras nos órgãos da APF. A ideia atuar em articulação com a SEST que é a área da Seges que trata das empresas estatais para fomentar as práticas de diversidade e inclusão neste âmbito.

Pensamos também em registrar a marca e, talvez, em constituir uma associação ou organização social sem fins lucrativos formada de servidores e servidoras públicas. Este fórum poderá ser relevante para focalizar estas ações e engajar servidores do Legislativo em busca de apoio a propostas de projetos de lei que apoie de todas as formas a consecução destes objetivos além de outras frentes de ação em prol da equidade que alcancem gênero, raça e outros grupos também minorizados.

13. Referências

ALMEIDA, S. Racismo estrutural. São Paulo: Pólen, 2019.

ALVES, Iara. Burocracia representativa como chave para uma gestão pública em prol da igualdade de gênero e raça, 2022.

BRASIL. Planalto. Governo determina reserva de 30% de cargos de confiança para pessoas negras. [Brasília]: Planalto, 21 mar. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2023/03/governo-determina-reserva-de-30-de-cargos-de-confianca-para-pessoas-negras>. Acesso em: 26 out. 2023a.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 out. 2023.

BRASIL. Portal do Servidor. Gênero e Diversidade. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/temas-govbr/diversidade>>. Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em: 6 out. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm. Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Relatório Final – Grupo de Trabalho Interministerial Cotas Raciais. Relatório Final do Grupo de Trabalho Interministerial instituído pela Portaria Conjunta MP/MJC Nº 11, de 26 de dezembro de 2016, para regulamentação dos procedimentos de heteroidentificação previstos na Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Brasília, 2017.

COLLINS, P. H. (2000). Black Feminist Thought: knowledge, consciousness, and politics of empowerment. Routledge.

CRENSHAW, K. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. Revista Estudos Feministas, 10(1), 171–188. <https://doi.org/10.1590/s0104-026x2002000100011>

GONZALES (1984). Racismo e Sexismo na Cultura Brasileira. Revista Ciências Sociais Hoje, 223–243.

DA POPULAÇÃO, IBGE Contagem. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: primeiro trimestre de 2021.

IRIGARAY H.A.R, CUNHA G. X, & HARTEN, B. A. (2016). Missão organizacional: o que a análise crítica do discurso revela?. Caderno EBAPE.BR 14 (4).

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MOLETTA, Sirlei et al. Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia Exame de Mulheres na Liderança. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 5, p. 32547-32562, 2020.

RAMPELOTTO, Alexandre; RODRIGUES-BEATRIZ, Maria Beatriz. "Liderança Feminina no Setor Público Federal Brasileiro: a realidade do Poder Executivo sob os olhares de uma revisão semi sistemática da literatura." ANPAD, 2022.

SILVA, Tatiana Dias; LOPEZ, Felix. PERFIL RACIAL DO SERVIÇO CIVIL ATIVO DO EXECUTIVO FEDERAL (1999-2020). Nota Técnica IPEA DIEST n. 49, 2021. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10673/1/NT_49_Diest_PerfilRacial.pdf

VIEIRA, Luciana. Increasing gender diversity in organisations: What works?. Journal of Applied Leadership and Management, v. 10, p. 41-59, 2022.

Anexo I -Portais acessados para pesquisa

1. <https://www.undp.org/pt/angola/publications/estrategia-de-igualdade-de-genero-do-pnud-2022-2025>
2. <https://www.onumulheres.org.br/noticias/planejamento-de-programa-para-promocao-da-igualdade-de-genero-por-meio-da-cooperacao-sul-sul-reune-sete-ministerios-e-agencias-das-nacoes-unidas/>
3. https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/onu_igualdade_de_generos-2019.pdf
4. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_pt
5. UNDP_Gender_Equality_Strategy_2022-2025_EN_2.pdf
6. https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual_report_GE_2023_web_EN.pdf
7. <https://valorinveste.globo.com/blogs/naiara-bertao/post/2021/08/8-acoes-que-ajudam-as-empresas-a-chegar-na-igualdade-de-genero.ghtml>

8. https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/Mulheres_III/texto_base_3_conferencia_mulheres.pdf
9. https://www.gwp.org/globalassets/global/about-gwp/strategic-documents/estrategia-de-genero-da-gwp_portugues_web.pdf
10. https://www.gwp.org/globalassets/global/about-gwp/strategic-documents/estrategia-de-genero-da-gwp_portugues_web.pdf
11. <https://valorinveste.globo.com/blogs/naiara-bertao/post/2021/08/8-acoes-que-ajudam-as-empresas-a-chegar-na-igualdade-de-genero.shtml>
12. https://sxpolitics.org/wp-content/uploads/2012/03/lahni_aaad_marco_regulatorio_genero.pdf
13. <https://rockcontent.com/br/blog/plano-de-comunicacao/#:~:text=O%20plano%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20deve%20incluir%20tamb%C3%A9m%20o%20tom%20de,p%C3%BAblicos%20em%20seus%20diferentes%20canais.>
14. <https://comunicacaointegrada.com.br/politica-de-comunicacao-como-fazer>
15. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico>
16. <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2023/03/governo-determina-reserva-de-30-de-cargos-de-confianca-para-pessoas-negras>
17. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/10/para-56-servidor-publico-nao-representa-a-diversidade-do-brasileiro-segundo-datafolha.shtml>
18. [https://www.euax.com.br/2020/03/missao-visao-e-valores/?origin=siteeuax_youtube_link_ar_est_missao-visao-valores&utm_source=Youtube&utm_medium=link&utm_campaign=\[AR%20EST\]%20missao-visao-valores](https://www.euax.com.br/2020/03/missao-visao-e-valores/?origin=siteeuax_youtube_link_ar_est_missao-visao-valores&utm_source=Youtube&utm_medium=link&utm_campaign=[AR%20EST]%20missao-visao-valores)
19. <https://www.pontotel.com.br/missao-visao-e-valores/>
20. <https://www.klebernobrega.com.br/integrando-missao-proposito-visao-valores/>
21. <https://www.oxfam.org.br/blog/a-desigualdade-de-genero-suas-injusticas-e-desafios/>
22. https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/sobre-ans/ans-lanca-publicacao-sobre-diversidade-e-inclusao/copy_of_GuiaANSdediversidadeeeincluso.pdf

Anexo II - Dinâmica aplicada na Oficina “Inovação, Diversidade, equidade e inclusão na Gestão Pública”, ocorrida na Semana de Inovação 2023 da ENAP

Três Horizontes (3H) é uma estrutura simples para ajudar a orientar as conversas sobre o futuro em direção a ações significativas. A estrutura funciona como um mapa, ajudando-nos a descobrir onde estamos, onde queremos estar e como chegar lá.

O Horizonte 1 – Sistema Atual é a forma dominante como as coisas são feitas hoje, que mostram sinais de tensão e falta de adequação ao futuro.

O Horizonte 3 – Visão de Futuro compreende as nossas visões sobre como queremos que as coisas sejam no futuro.

O Horizonte 2 – Cenário de Transição é o espaço para empreendermos com soluções inovadoras para ajudar a tornar realidade o futuro desejado.

Agora vamos à ação!

1. Escolham quem irá apresentar em plenária ao final;
2. Escolham um responsável pelo gerenciamento do tempo;
3. Localize abaixo a página com o número do seu grupo;
4. Definam duplas ou trios responsáveis por cada horizonte;
5. Individualmente, registrem nos quadros as ideias relativas ao horizonte que cada um ficou responsável (5 min);
6. Troque de horizonte com os colegas, e registrem individualmente ideias complementares às dos colegas nos outros dois horizontes (10 min);
7. Em grupo, preparem a apresentação da sua montanha do amanhã (10 min).
Comecem pelo topo, descrevendo o futuro desejado para 2030. Depois desçam de cima para baixo, registrando marcos importantes que devem acontecer em anos anteriores como pré-condição para que o passo a passo da transformação desejada vá se tornando realidade;
8. Apresentação em plenária (3 min para cada grupo).

Grupo 1:

H1: Sistema Atual (é a maneira como fazemos as coisas hoje)	
Quais são os sinais de que o padrão ou sistema que temos hoje não é mais adequado para o futuro?	pouca diversidade nos cargos de liderança, pouca representatividade

Quais são os valores e práticas que ajudam a manter o sistema atual?	patriarcado, e uma visão antiquada da sociedade
--	---

13: Visão de Futuro (o futuro que queremos)	
Que valores para o futuro queremos defender?	equidade, diversidade e, igualdade social, de gênero, combate total ao racismo e xenofobia
Como podemos colaborar com outras pessoas para tornar a nossa visão uma realidade?	Acredito que capacitar as pessoas para que ambas tenham empatia é de fato o melhor caminho

12: Inovações colocadas em prática hoje (espaço do empreendedor, onde fazemos a transição da situação atual para o futuro desejado)	
Que inovações já estão revolucionando as coisas?	Para o Descomplica em si já é uma baita revolução principalmente nos atendimentos para o cidadão quanto para vagas de emprego igualitárias
Como podemos ajudá-las a crescer?	incentivar e divulgar a implementação da diversidade entre nós e munícipes
Quais inovações podem estar sendo usadas para manter o sistema atual?	uso da tecnologia e capacitação de funcionários
Quais serão as inovações que irão alavancar o futuro que queremos?	Tecnologias de Inteligência Artificial Estabelecer uma lei em que todos em cargos de liderança tenham sido aprovados em teste de proficiência em LIBRAS, equidade e inclusão. Aplicativo Be my Eyes

Obs.: Neste grupo não houve tempo para preencher a montanha do amanhã.

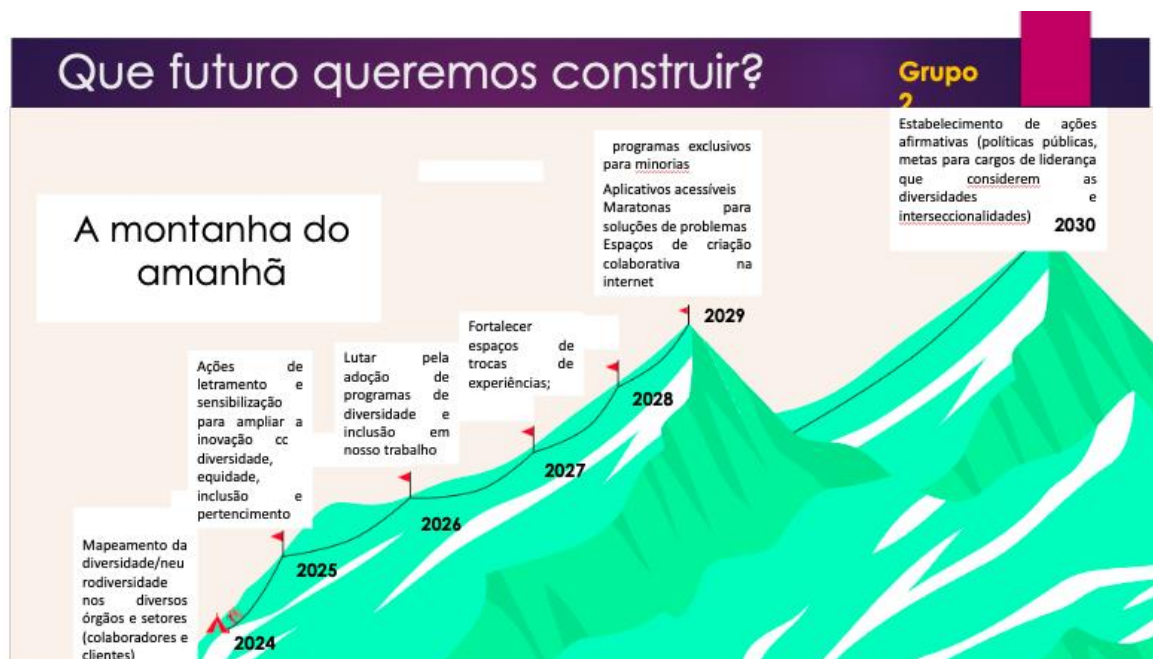
Grupo 2:

11: Sistema Atual (é a maneira como fazemos as coisas hoje)	
Quais são os sinais de que o padrão ou sistema que temos hoje não é mais adequado para o futuro?	Desigualdades evidentes; Resistência a mudanças; exclusão social; falta de acessibilidade; falta de flexibilidade, burocratização; diferenças regionais; sistema pouco equitativo; falta representação de diversos grupos em cargos de liderança;
Quais são os valores e práticas que ajudam a manter o sistema atual?	Desinformação (falta de dados sobre a diversidade dentro dos diversos setores e áreas) Estruturas engessadas hierarquização (Falta) sensibilidade a diversidade visão homogeneizada da sociedade
13: Visão de Futuro (o futuro que queremos)	
Que valores para o futuro queremos defender?	Inclusão, justiça social, equidade, diversidade, oportunidades justas para todas as pessoas, acessibilidade, não discriminação, não violência, pluralidade de ideias, cidadania participativa, democracia plena, trabalho decente, governo eficiente, transparente e ágil, centrado no cidadão,

Como podemos colaborar com outras pessoas para tornar a nossa visão uma realidade?	Ações informativas sobre os temas inclusão e acessibilidade. Ações de letramento e sensibilização para ampliar a inovação com diversidade, equidade, inclusão e pertencimento Estabelecimento de ações afirmativas (políticas públicas, metas para cargos de liderança que considerem as diversidades e interseccionalidades) Mapeamento da diversidade/neurodiversidade nos diversos órgãos e setores (colaboradores e clientes) Tornarmo-nos pessoas aliadas e colaborativas em todas as esferas de nossa vida - familiar, laboral, grupos dos quais participamos. Lutar pela adoção de programas de diversidade e inclusão em nosso trabalho Fortalecer espaços de trocas de experiências;
--	--

12: Inovações colocadas em prática hoje (espaço do empreendedor, onde fazemos a transição da situação atual para o futuro desejado)

Que inovações já estão revolucionando as coisas?	IA, programas exclusivos para minorias Aplicativos acessíveis Maratonas para soluções de problemas Espaços de criação colaborativa na internet
Como podemos ajudá-las a crescer?	valorizando e divulgando Participando das propostas de inovação Compartilhando as experiências
Quais inovações podem estar sendo usadas para manter o sistema atual?	Inteligência artificial, experiência do usuário, hackatons que tratam das diversidades, inclusão das
Quais serão as inovações que irão alavancar o futuro que queremos?	



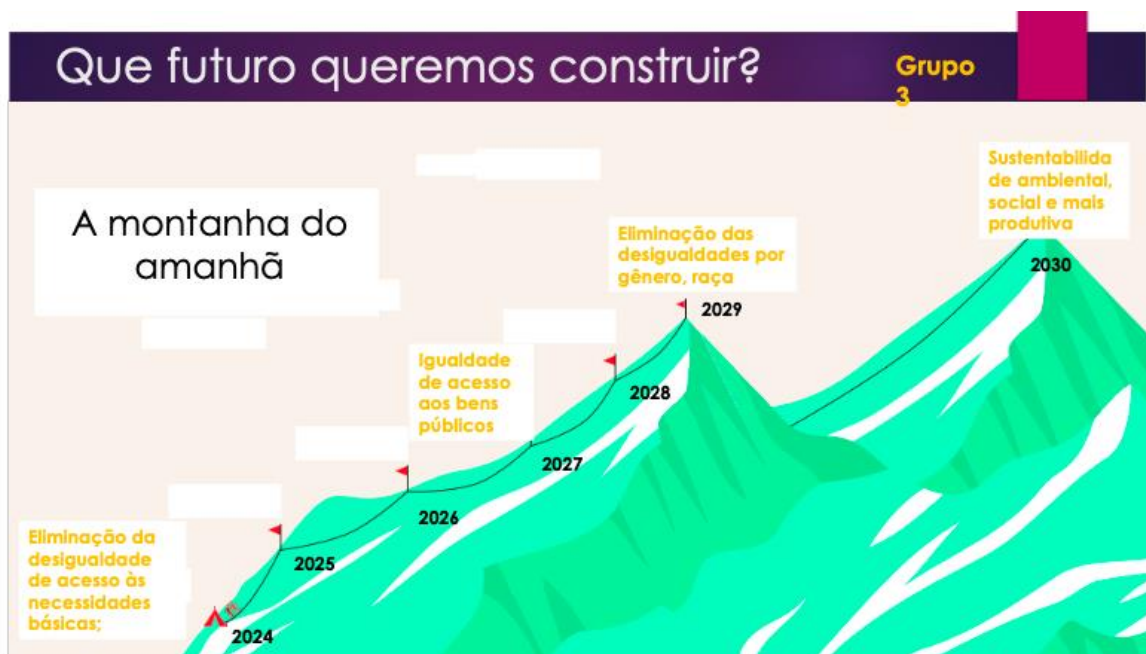
Grupo 3:

11: Sistema Atual (é a maneira como fazemos as coisas hoje)

Quais são os sinais de que o padrão ou sistema que temos hoje não é mais adequado para o futuro?	Não provimento de direitos básicos e do direito econômico. Sinais: muitas pessoas adoecendo, tendo burnout, lideranças promovidas sem o devido preparo O serviço público ainda não é visto como justo pelos próprios servidores Os cidadão ainda não reconhecem o servidor público nem as instituições públicas Fome, pobreza, miséria, guerras, destruição ambiental etc.
Quais são os valores e práticas que ajudam a manter o sistema atual?	Ideologia da meritocracia. Globalismo e Neoliberalismo

13: Visão de Futuro (o futuro que queremos)	
Que valores para o futuro queremos defender?	Equidade, justiça e progresso Sustentabilidade humana, social, ambiental e produtiva.
Como podemos colaborar com outras pessoas para tornar a nossa visão uma realidade?	Buscar espaços dentro das instituições (família, trabalho, escola, demais grupos) para cocriar valores positivos. Trabalhar com comunidades de prática. Educação infantil e juvenil - mudar a consciência das próximas gerações. Ambientes de trabalho saudáveis, onde é possível criar condições para todos.

12: Inovações colocadas em prática hoje (espaço do empreendedor, onde fazemos a transição da situação atual para o futuro desejado)	
Que inovações já estão revolucionando as coisas?	Ações afirmativas como cotas, reserva de vagas etc. Comitê de diversidade, capacitação contínua, selo de acessibilidade, atendimento empático, intérprete de libras, piso tátil
Como podemos ajudá-las a crescer?	Difundido-as por meio dos instrumentos públicos de conscientização e gestão (compras sustentáveis)
Quais inovações podem estar sendo usadas para manter o sistema atual?	Transformação digital dos serviços sem a manutenção de serviços para os excluídos digitalmente
Quais serão as inovações que irão alavancar o futuro que queremos?	Alcançar a sociedade com as ações de conscientização.



Obs.: O grupo 4 foi desativado pois houve desistências. As pessoas foram remanejadas para outro grupo durante a atividade.

Grupo 5:

H1: Sistema Atual (é a maneira como fazemos as coisas hoje)

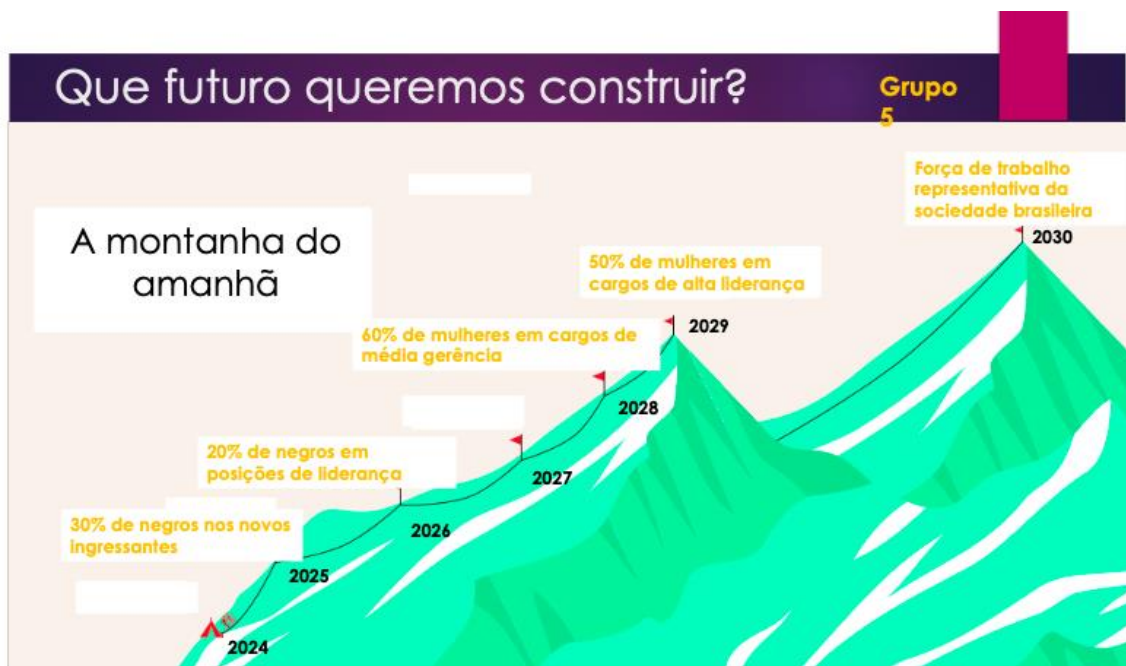
Quais são os sinais de que o padrão ou sistema que temos hoje não é mais adequado para o futuro?	Mesmo tendo uma sociedade com imensa diversidade de gênero, cor, sexo e PCDs, ainda assim é difícil ter representatividade nos ambientes de trabalho. Ainda vivemos em um país extremamente desigual, com muitos recursos disponíveis, onde poucas pessoas têm acesso e grande parte da sociedade não. Falta representatividade da população na formulação de políticas públicas
Quais são os valores e práticas que ajudam a manter o sistema atual?	Preconceito, inação

H3: Visão de Futuro (o futuro que queremos)

Que valores para o futuro queremos defender?	diversidade, equidade, inclusão, responsabilidade social e ambiental e transparência
Como podemos colaborar com outras pessoas para tornar a nossa visão uma realidade?	Buscar redes de apoio com mais experiência

H2: Inovações colocadas em prática hoje (espaço do empreendedor, onde fazemos a transição da situação atual para o futuro desejado)

Que inovações já estão revolucionando as coisas?	Lideragov 4.0, cotas para mulheres em situação de vulnerabilidade em contratações públicas
Como podemos ajudá-las a crescer?	Promover a conscientização apoiando causas sociais, incentivando a inovação e compartilhando conhecimento
Quais inovações podem estar sendo usadas para manter o sistema atual?	
Quais serão as inovações que irão alavancar o futuro que queremos?	Concurso unificado (facilitar o acesso a públicos mais diversos), Não exigir inglês em concurso de entrada para determinadas carreiras ou cargos



Anexo III - Resultados do instrumento de enquete para melhor compreensão nos debates de gênero e raça (Para acessar a planilha com os resultados, basta clicar no título do Anexo III)

Anexo IV - Proposta de formulário para pesquisa: O intuito deste formulário é coletar informações sobre a existência de comitê instituído (ou em processo de implementação). Focamos em receber informações por parte de órgãos e entidades da administração pública federal

1. Atuo em instituição do governo

Poder Executivo - Poder Legislativo - Poder Judiciário

2. Esfera

Federal - Estadual - Municipal

3. A instituição em que atuo

já tem comitê de equidade de gênero, diversidade e inclusão

não possui este tipo de comitê

ainda não está formalizado, mas já há intenção da alta administração

ainda não está formalizado, mas os servidores tem se organizado neste sentido

4. Se respondeu à questão anterior, que sua instituição já tem comitê de equidade de gênero, diversidade e inclusão, já há formalização de regimento interno para seu funcionamento?

sim

não

o regimento já foi elaborado, no entanto, ainda não está formalizado pela alta administração

o regimento está em processo de revisão

não sei informar

5.A implementação do comitê (é possível marcar mais de uma alternativa)

partiu de iniciativa da alta gestão como forma de apoiar o comitê interno de governança (a exemplo do que ocorre em conselhos de empresas públicas, agências ou instituições privadas)

deve-se à recomendações de consultorias

deve-se à pressão interna de servidores

para dar resposta a questões de assédio

por pressão da sociedade/cidadão usuário da instituição

outra razão

6.Quanto à composição do comitê

Foi determinada em número e nomeação de componentes pela alta administração

Foi aberta à participação de servidores engajados, estudiosos e interessados no tema

Tem composição mista, inclui interseccionalidades (mulheres, homens, pessoas negras, PCD, pessoas ligadas ao tema LGBTQIAPN+)

não sei/não desejo informar

Foi por indicação dos responsáveis por cada uma das áreas (fim e meio) da instituição

Outra