

---

# DIVERSIDADE EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: OS DESAFIOS DA INCORPORAÇÃO SOB O OLHAR DO GESTOR NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

---

## *DIVERSITY IN PUBLIC ORGANIZATIONS: THE CHALLENGES OF INCORPORATION FROM THE PERSPECTIVE OF THE MANAGER IN THE OFFICE OF THE ATTORNEY GENERAL'S OFFICE*

*Sandra Eunice Pimentel Squires<sup>1</sup>*

*Elvira Cruvinel Ferreira<sup>2</sup>*

*Marjorie Taboada Oliveira<sup>3</sup>*

- 
- 1 Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) na Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Graduação em Matemática pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Servidora da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).
  - 2 Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Mestre pela EBAPE/FGV. Bacharel em Administração Pública pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV). Servidora pública federal, analista no Banco Central do Brasil. Professora colaboradora na graduação da Escola de Políticas Públicas e Governo (EPPG/FGV) e no mestrado em Administração Pública da EBAPE/FGV.
  - 3 Doutorado em Administração em andamento pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Mestre em Administração pela EBAPE/FGV. Pós-graduação em Estruturas de Concreto e Fundações pela Universidade Paulista (UNIP). Graduação em Engenharia Civil pela Faculdade Multivix Vitória.

**SUMÁRIO:** Introdução. 1. Gestão da diversidade. 1.1 A gestão pública incorporando diversidade. 1.2 Governança pública: o gestor como protagonista. 2. Metodologia. 2.1 O estudo de caso AGU. 2.2 A coleta de dados. 1.3 Análise dos dados. 3. Resultados. 3.1 Categoria: “Gestão da diversidade”. 3.2 Segunda categoria: “Bases de inclusão”. 3.3 Terceira categoria: “Burocracia representativa”. 3.4 Quarta categoria: “Ambiente organizacional”. 3.5 Quinta Categoria: “Modalidade de trabalho”. 3.6 Sexta categoria: “Resolução de conflito”. 3.7 Sétima categoria: “Preconceito”. Conclusão. Referências.

**RESUMO:** A pesquisa tem por objetivo identificar a percepção dos gestores públicos em relação aos desafios na incorporação de práticas de diversidade no ambiente de trabalho. Como estratégia de investigação, optou-se por um estudo de caso no âmbito da Advocacia-Geral da União (AGU). Para a coleta de dados, o instrumento utilizado consistiu em entrevistas com roteiro semiestruturado, realizadas de modo remoto. Das apurações do campo, inferiu-se que os gestores percebem que falta individualizar a inclusão para chegar à equidade; que a diversidade está adentrando e modificando o ambiente laboral; que as novidades tecnológicas, como o teletrabalho, mudaram os sentimentos individuais e de equipe, ao mesmo tempo que reduziram a percepção de manifestações de preconceitos; que o preconceito que ainda acontece é de forma sutil e que a capacitação faz a diferença na incorporação de práticas de diversidade. A pesquisa contribui para a literatura ao proporcionar uma visão dos gestores sobre os desafios na incorporação de práticas de diversidade na AGU. Uma vez identificados, espera-se que os desafios possam ser enfrentados por ações ou alternativas que garantam suporte para a incorporação e para a permanência de diferentes identidades sociais no serviço público. Os estudos nessa área podem ajudar a desenhar políticas públicas de inclusão mais robustas, bem como implementá-las de forma mais incisiva e eficaz enquanto podem reforçar o compromisso com o desenvolvimento social e sustentável nas ações em que a Administração Pública fizer parte.

**PALAVRAS-CHAVE:** Percepção dos Gestores. Desafios. Diversidade. Inclusão. AGU.

**ABSTRACT:** The research aims to identify the perception of public managers concerning the challenges in incorporating diversity practices in the workplace. As an investigation strategy, we opted for a case study

within the scope of the Attorney General's Office. For data collection, the instrument used consisted of interviews with a semi-structured script, carried out remotely. From the field findings, it was inferred that managers realize that inclusion needs to be individualized to achieve equity; that diversity is entering and changing the work environment; and that technological innovations, such as teleworking, have changed individual and team feelings, while reducing the perception of manifestations of prejudice; that the prejudice that still occurs is subtle and that training makes a difference in the incorporation of diversity practices. The research contributes to the literature by providing managers with a view of the challenges in incorporating diversity practices in the Attorney General's Office. Once identified, it is expected that the challenges can be faced by actions or alternatives that guarantee support for the incorporation and permanence of different social identities in public service. Studies in this area can help to design more robust public inclusion policies, as well as implement them in a more incisive and effective way, at the same time, they can reinforce the commitment to social and sustainable development in the actions that the Public Administration carries out. part.

**KEYWORDS:** Perception of Managers. Challenges. Diversity. Inclusion. AGU.

## **INTRODUÇÃO**

As organizações públicas, cada vez mais, se tornam objeto de pesquisa, e sua atuação permeia os debates nos meios acadêmicos. Na busca constante em extrair o que os entes públicos têm a contribuir para a coletividade, as pesquisas demonstram os fatores que motivam ou modificam o setor público (Desmidt; Meyfroodt, 2020). Nesse caminho, para defender os interesses do público que representa, a literatura da burocracia representativa – que se preocupa com a igualdade de representação de minorias no setor público – impulsiona gestores e estruturas a buscarem mudanças nas políticas públicas e no ambiente organizacional (Alves, 2020).

No que tange ao acolhimento da diversidade nas organizações públicas, a Constituição Federal de 1988 traça o caminho da atuação pública, a começar pela adoção do princípio do Estado Democrático de Direito, que compõe e dota de sentido as práticas jurídicas contemporâneas (Viol; Cruz, 2020). Na busca de um ideal neutro e técnico, as instituições públicas desenham um cenário homogêneo e lidam com as pessoas como se suas diferenças pudessem ser eliminadas de maneira simples, como se formalidades e posições hierárquicas fizessem com que os indivíduos

dominassem suas características e interesses pessoais em proveito dos profissionais (Fraga *et al.*, 2022).

No entanto, tal cenário se desfaz, pois as pessoas não apresentam qualquer tipo de segregação entre quem são como indivíduos ou quem são como profissionais. Dessa maneira, as políticas de diversidade e inclusão não conseguem lidar com todos como iguais e tratá-los com equidade, somente revelam a existência de diferenças (Irigaray; Freitas, 2011). No ambiente de trabalho, as diferenças têm outros fatores que as tornam perceptíveis: além da legislação, as práticas, muitas vezes discriminatórias, o comportamento e as atitudes dos colegas de trabalho, bem como as políticas e os discursos institucionais (Irigaray; Oliveira; Goldschmidt, 2017).

As narrativas organizacionais mobilizam-se em torno de dignidade e respeito, associando-os a não diferenciação de empregados ou candidatos a empregos por causa de suas diferenças, projetando a não discriminação e oportunidades iguais (Melo; Poll, 2020). Entretanto, negros, mulheres, pessoas com deficiência, obesos e idosos são estigmatizados em razão de suas identidades sociais visíveis, enquanto, por sua vez, as pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, transgêneros e travestis, *queer*; intersexo, assexuais e mais (LGBTQIA+), bem como os religiosos, são rotulados por sua identidade social invisível (Fraga *et al.*, 2022).

Dessa forma, visando dimensionar os desafios cotidianos dos gestores públicos ao lidar com a incorporação de práticas de diversidade em seu ambiente de trabalho, este estudo busca responder o problema de pesquisa a seguir: qual a percepção dos gestores públicos em relação aos desafios na incorporação de práticas de diversidade no ambiente de trabalho? A pesquisa tem como principal objetivo identificar a percepção dos gestores públicos em relação aos desafios na incorporação de práticas de diversidade no ambiente de trabalho.

Este estudo está delimitado à verificação da percepção dos gestores quanto aos desafios apresentados na incorporação de práticas de diversidade na Administração Pública Federal. Como a gestão pública tem uma lógica própria, a burocracia representativa é nela incorporada de maneira diferente da iniciativa privada. Assim, este estudo está, portanto, circunscrito à percepção de servidores que ocupam cargos de gestão no âmbito da Advocacia-Geral da União (AGU).

## 1. GESTÃO DA DIVERSIDADE

A gestão da diversidade é a incorporação de práticas administrativas para inclusão de toda a força de trabalho, enquanto cumpre as metas institucionais. Vivenciar essa gestão, está relacionado ao manejo de ferramentas e à produção de meios organizacionais de incorporação de práticas de diversidade e sustentabilidade (Fraga *et al.*, 2022).

A partir dos anos 1970, sustentabilidade e valor social começaram a aparecer no planejamento econômico, chamando a atenção de todos os países para a importância da gestão pública democrática, da conscientização ambiental e da criação de projetos sociais que protejam seus cidadãos (Schleich, 2022).

Desde então, o conceito de ESG (Environmental, Social and Governance), que abrange um conjunto amplo de questões, justifica a criação de critérios e práticas de sustentabilidade, permitindo às entidades que a ele aderiram alcançar a aprovação da sociedade e de *stakeholders* institucionais globais. A partir dessa adesão, as questões ambientais, sociais e de governança estão mais significativamente presentes nas decisões das empresas privadas e, por consequência, atingiram relevância no setor público (Schleich, 2022). Os gestores ainda estão se adaptando ao conceito e à aplicação da agenda ESG. Isso pode levar tempo, pois há uma significativa distância entre a mudança de discurso e a mudança na gestão de pessoas, especialmente no sul global (Freitas; Odellius, 2022).

Os programas de diversidade em gestão de pessoas, que fazem parte dessa nova agenda, trazem novas oportunidades de acesso, aumento da criatividade, inovação, desempenho e ganho de produtividade ao reconhecer e promover a diferença individual e coletiva como um valor positivo e instrumento de integração social (Schleich, 2022). A diversidade revela sua pluralidade teórica e empírica e seu trajeto próprio, com dinâmicas múltiplas nas relações entre sociedades, organizações e pessoas. Inicialmente envolve as diferenças visíveis, não escolhidas, porém que influenciam a autoimagem diretamente, como idade, cor, sexo e habilidades físicas. Perpassa por aquelas passíveis de mudança, como classe social, educação, idioma de origem, religião, localização geográfica e experiência profissional, e atinge aquelas que estão ocultas, como crenças, sentimentos e valores (Fraga *et al.*, 2022).

Para aprofundar o assunto, a pesquisa internacional em diversidade tem insistido em idade, gênero e raça. As dimensões que envolvem religião, deficiências, sexualidade, diversidade funcional, educacional e de classe ainda são negligenciadas. Ademais, o enfoque é nos resultados em âmbito organizacional em detrimento dos exames em âmbito individual e de grupos (Fraga *et al.*, 2022).

Quanto à literatura nacional, Fleury (2000) apresentou uma das primeiras conceituações para diversidade na área da Administração. A autora trouxe ideias como respeito e reconhecimento da individualidade, identidades visíveis e invisíveis, além de destacar que a gestão da diversidade fomentaria o acesso muito mais significativo de pessoas negras, mulheres e homossexuais nos espaços organizacionais.

As discussões colocam em pauta o planejamento das atividades que envolvem a diversidade em confronto com a execução do que foi planejado,

pois não são suficientes os normativos de igualdade se não houver coibição de comportamentos que os desrespeitem (Saraiva; Irigaray, 2009).

### **1.1. A Gestão Pública Incorporando Diversidade**

A gestão pública incorpora diversidade por ter sua parcela de responsabilidade sustentável nas mudanças sociais, especialmente pelo tamanho de sua máquina administrativa e pelo modo como coordena o seu mundo organizacional (Paula, 2005). Com uma lógica própria, baseada na legislação nacional vigente e em normativos internacionais, inclusive incorporando as diretrizes da ONU nas últimas décadas, a gestão pública vem envidando esforços para inserir minorias hegemônicas em seus quadros funcionais.

A nossa Constituição Federal convoca à igualdade, ao tornar inviolável a liberdade de consciência e de crença, declarando que “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de

qualquer natureza [...]” (Brasil, 1988). Além da Carta Magna, leis, decretos, portarias e normativos infraconstitucionais tratam da diversidade e colocam o Brasil na lista de países com um sistema de planejamento que, no papel, é muito próximo ao ideal (Almeida, 2013).

À primeira vista, as organizações públicas brasileiras são assépticas, em que os indivíduos convivem de forma técnica e neutra com finalidades comuns, cumprindo todas as linhas da lei, com um ordenamento jurídico perfeito. No entanto, a despeito de existir previsão normativa de critérios objetivos e impessoais de admissão, de progressão funcional e de remuneração dos servidores públicos, a desigualdade existente na sociedade brasileira também ocorre no serviço público. Uma maior regulação legal da promoção da igualdade não implica na efetiva atenuação das desigualdades (Viol; Cruz, 2020).

Na sociedade brasileira, “a dinâmica da extremada disparidade de renda acontece acoplada ao processo de hierarquização das diferenças” (Viana; Tokarski, 2019, p.83). Ou seja, a exclusão social se materializa em padrões de desigualdade, discriminação, preconceito, violência de gênero e opressões de diferentes ordens. No setor público federal, tem-se a atuação dos burocratas, que com seus interesses e preferências, gerenciam poder, conhecimento e oportunidades no complexo processo de gestão, produção e implementação de políticas públicas (Alves, 2020).

Ao reconhecer o poder político inerente ao trabalho do gestor público, estudiosos da Administração Pública endossam a teoria da burocracia representativa, na qual um quadro de servidores advindos de diferentes grupos sociais, com diferentes interesses, aumenta a

probabilidade de promover justiça, da mesma forma que eleva o prestígio de determinados grupos nos processos de tomada de decisão, tornando a gestão pública mais reativa ao público que ela serve (Alves, 2020).

Ao discutir democracia representativa, que é um preceito constitucional, “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (Brasil, 1988, art. 1, parágrafo único), a tradicional visão do mérito para ocupar cargos no setor público aliada à neutralidade e à busca pela eficiência sem levar em conta os vieses patriarcais e racistas que estruturam a Administração Pública, mostra-se inadequada e limitadora para a ativação da representação na burocracia (Mariano; Molari, 2022).

A burocracia representativa só terá potencial de representação quando as minorias sociais alcançarem um percentual mínimo nos cargos com poder de decisão. Quando os gestores públicos perceberem a amplitude do poder discricionário e se reconhecerem como parte de uma minoria social, aí a burocracia representativa terá feito a transição da representação passiva para ativa (Viana; Tokarski, 2019).

## **1.2. Governança Pública: o Gestor como Protagonista**

Paula (2005) defende que o serviço público tem uma lógica própria, demandando técnicas de gestão adequadas e formação específica para os gestores públicos. Esses gestores são desafiados a equilibrar diferentes tipos de estratégias e instrumentos, bem como a avaliar o que produz ou não resultados para a organização (Parente, 2020).

Afinal, no Brasil tem-se a ideia de que o político é responsável pelas mazelas do país e o gestor é a solução para todos os problemas públicos (Teixeira, 2017). Nesse contexto, espera-se dos gestores que exerçam várias competências gerenciais, influenciando a mudança de comportamento em suas equipes, estimulando a adaptação, resolvendo conflitos, zelando pela efetividade e agregando os melhores valores e resultados ao planejamento e à racionalização sustentável de recursos (Freitas; Odélius, 2022).

Para tanto, Coelho, Casa e Scalsavara (2020) entendem ser necessária a implantação de práticas gerenciais que visem acrescer a competência, o conhecimento e a habilidade dos gestores para que consigam gerir, averiguar e solucionar os desafios em seus setores. Diante dessas percepções, Pires e Alperstedt (2022) argumentam que o gerenciamento das relações sociais exige análises envolvendo a preocupação com indivíduos, grupos sociais, suas relações de poder e crenças, seus modelos de julgamento, filosofias políticas e formas de

conhecimento. Sendo assim, lança-se sobre o gestor, pessoa indicada por autoridade para exercer cargo/função de confiança, o protagonismo da governança.

Dáí surge a governança pública, propondo uma nova síntese, uma tentativa de enxergar o governo como um processo amplo, variado e complexo da sociedade. Tornou-se um “conceito mágico”, atraente, com uma nova linguagem de transformações no setor público (Pollitt, 2004).

Sobretudo, governança pública é uma promessa de uma nova compreensão abrangente e integradora, inspiradora de melhores práticas e resultados, com soluções de problemas por meio de conceitos de vários campos de conhecimento a fim de gerar valor público, buscando integrar política e administração, gestão e políticas públicas (Pollitt, 2004).

Para implementar governança pública são necessárias mudanças. Contudo, as mudanças causam temor e as pessoas sentem-se ameaçadas e inseguras. Para atenuar esse movimento, o líder deve promover alterações ao mesmo tempo que incentiva seus companheiros a mudar (Vilhena, 2003). De acordo com Gonçalves (2020), as mudanças organizacionais são necessárias para a adaptação e sobrevivência das corporações nos cenários dinâmicos dos tempos atuais, sendo elas de natureza estratégica, cultural, humana e até mesmo estrutural.

A formação de gestores, para lidar com um ambiente diverso e plural, tornou-se item essencial para o alcance de um clima organizacional harmônico. Além de permitir ao líder aplicar e adaptar os conhecimentos adquiridos, saindo da posição passiva de burocrata do sistema para se tornar um representante político-social em uma gestão engajada com as pretensões sociais (Alves; Bispo, 2022).

Dentre as pretensões sociais desses gestores está a inclusão de diversidade, que perpassa por mudanças além de meros atos administrativos, abrangendo mudanças culturais e cognitivas. Em seu rol de dificuldades, a inclusão traz o ceticismo dos próprios servidores em relação à efetividade dos programas, o preconceito em relação aos beneficiários dessas medidas e a resistência em modificar rotinas de administração de recursos humanos com vistas a incluir a diversidade (Alves; Galeão-Silva, 2004).

Surgem para os gestores formas e desafios de incorporação de práticas de diversidade em suas unidades de trabalho. Acontecimentos externos, ansiedade quanto a ataques preconceituosos e internalização de atitudes sociais negativas, aliados à intolerância às diversas identidades, afetam o comprometimento da dignidade dos indivíduos que são vítimas de práticas discriminatórias (Irigaray; Freitas, 2011).

## **2. METODOLOGIA**

Buscou-se nesta pesquisa perceber os desafios da incorporação de práticas de diversidade no âmbito das organizações públicas, a partir do olhar do gestor; afinal, é ele quem coordena equipes e enfrenta desafios diários, a fim de que a organização cumpra sua missão institucional. Esta pesquisa empregou a abordagem qualitativa (Creswell, 2007), realizando entrevistas com foco na percepção dos gestores – considerando que os fatos relativos à ação humana, por serem singulares, podem ser interpretados em vez de medidos, demandando uma compreensão qualitativa da vida social.

Este estudo engloba entrevistas, análise de documentos de domínio público e revisão de literatura já consolidada para distinguir diferentes perspectivas teóricas sobre a diversidade, sua gestão e seus desafios. O estudo de caso desenvolveu-se no âmbito da AGU, circunscrevendo-se a gestores em diferentes áreas de atuação do órgão. A AGU está presente em todo o território nacional, sofre influência de diferentes culturas no ambiente laboral e o acesso ao quadro funcional segue a legislação atual. Portanto, escolheu-se a AGU que reúne as características representativas do objeto do estudo e é instrumental para a questão da pesquisa (Stake, 2005).

A próxima etapa foi elaborar o instrumento de coleta de dados. Ao compreender que entrevistar os gestores seria essencial para a pesquisa, foi construído, a partir do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa, o roteiro semiestruturado que se encontra disponível no Apêndice A. Ato contínuo a essa construção, foi remetido e aprovado pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (CEPH-FGV).

Com o intuito de acrescentar dados à pesquisa e conhecer a diversidade existente na AGU, a composição da força de trabalho responsável pelo funcionamento da instituição foi extraída do Relatório de Gestão 2022 (AGU, 2022), e a quantidade de pessoas com deficiência, na AGU, foi consultada no site Painel Estatístico de Pessoal do Poder Executivo Federal. Também foi realizada uma consulta à plataforma integrada de ouvidoria e acesso à informação do governo federal (Fala.BR), solicitando a quantidade de registros de assédio moral na AGU, nos últimos anos, por questões de origem étnica e/ou deficiência, visando esclarecer a existência dessa prática na instituição estudada.

Desse modo, foram realizadas as entrevistas e as respostas fornecidas pelos entrevistados foram traduzidas em categorias. Daí, pretendeu-se compreender e extrair, por meio de análise de conteúdo, a percepção dos gestores em relação aos desafios na incorporação de práticas de diversidade no ambiente de trabalho.

Neste estudo, o ponto de saturação foi atingido ao serem realizadas onze entrevistas, cumprindo, assim, o requisito mínimo de oito e máximo de quinze, prescrito por Thiry- Cherques (2009). Levando em consideração que a seleção intencional estabelecida por saturação é considerada representativa quando a entrevista ou a observação não acrescenta mais nada ao que já se conhece sobre o fenômeno ou categoria investigada (saturação teórica), suas propriedades e suas relações com outras categorias.

## 2.1. O ESTUDO DE CASO AGU

A AGU é um órgão que representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo. Surgiu com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e foi efetivada pela Lei Complementar n. 73, de 10 de fevereiro de 1993, que instituiu sua Lei Orgânica, dispondo acerca de sua organização, estrutura, funcionamento e carreiras (Brasil, 1993).

No contexto de incorporação de práticas de diversidade, a AGU criou um programa chamado “AGU Equidade”, que visa promover um ambiente organizacional inclusivo que contemple o reconhecimento da diversidade cultural, assegurando a equidade de tratamento aos diferentes grupos sem comprometer a igualdade de direitos (AGU, 2023).

Nessa sequência de incorporação de práticas de diversidade na AGU, por meio da Portaria Normativa n. 85, de 24 de fevereiro de 2023, foi instituído o Comitê de Diversidade e Inclusão da AGU, ainda em fase de implementação.

Com o mesmo intuito de coletar subsídios para a pesquisa e ilustrar a diversidade existente na AGU, foi verificada a composição de sua força de trabalho por meio do Relatório de Gestão 2022, documento emitido no final do ano, com a consolidação dos dados anuais de gestão da instituição (AGU, 2022). Com 9.905 servidores públicos ativos divididos em membros (advogados e procuradores), servidores técnico-administrativos (permanentes e requisitados) e colaboradores terceirizados, a instituição apresenta no que se refere a gênero, 57% dos profissionais do sexo masculino e 43% do sexo feminino.

O quantitativo de servidores ativos PcD é de 91 pessoas; sendo 34 servidores com deficiências de visão, 21 servidores com deficiências auditivas e 36 servidores com deficiências motoras. Em relação à etnia, estão assim distribuídas as pessoas autodeclaradas: brancas (6.671), pardas (1.940), pretas (331), amarelas (202) e indígenas (10). Destaca-se que 751 pessoas foram registradas com etnia “não declarada”. Referente à idade, 36% do efetivo está acima dos 50 anos, 39% entre 41 e 50, 24% dos 30 aos 40 e apenas 1% tem menos de 30 anos. Em

2022, houve redução do quadro funcional em relação a 2021, devido a aposentadorias e vacâncias.

## 2.2. A Coleta de Dados

Na coleta de dados, o instrumento utilizado para a pesquisa consistiu em entrevistas com roteiro semiestruturado. Buscando avaliar as percepções sobre o problema perguntado, os entrevistados foram selecionados dentre procuradores e servidores técnico-administrativos, que exercem cargo de gestão nas áreas administrativa, técnica ou jurídica da AGU. De posse do roteiro semiestruturado para a entrevista, foram enviados convites via e-mail para os 25 gestores selecionados. Foram realizadas onze entrevistas no período entre 17 de maio e 14 de agosto de 2023.

Baseando-se nos dados sobre a força de trabalho do Relatório de Gestão 2022, no decorrer das entrevistas, colheu-se os dados individuais sobre cargo, gênero, cor, tempo de serviço (TS), escolaridade, modalidade de trabalho (MT) e região geográfica dos interlocutores.

Nesse levantamento, verificou-se que os gestores entrevistados são procuradores federais e servidores técnico-administrativos da AGU, que trabalham na gestão administrativa ou como coordenadores de equipes jurídicas. Entre esses gestores, referente ao gênero, são 5 homens e 6 mulheres. Em relação à etnia, são 6 pessoas brancas, 4 pardas e 1 negra. Na questão geracional, têm-se 9 adultos e 2 idosos, variando o tempo de serviço entre 7 e 37 anos de carreira. A diversidade educacional vai do nível médio à pós-graduação, independentemente da escolaridade exigida para o cargo. A atuação é feita em três modalidades de trabalho, sendo que 5 pessoas estão no teletrabalho, 4 no presencial e 2 no modo semipresencial.

## 2.3. Análise dos Dados

Por ser uma pesquisa qualitativa, para a realização da análise dos dados foram usadas as propostas de Bardin (2011) referentes à análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A análise de conteúdo, amplamente difundida e em constante aperfeiçoamento, foi o método escolhido para analisar os dados da entrevista, por ser uma técnica de análise de comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pela pesquisadora (Silva; Fossá, 2015).

Desse modo, restaram sete categorias a *priori*, que são aquelas que identificam elementos em comum em toda a extensão da pesquisa (Carmo, 2018). Essas categorias permitiram apresentar uma matriz de percepções dos gestores, ao captar os conteúdos manifestos e latentes advindos das entrevistas,

por meio da coleta das impressões acerca da realidade organizacional estudada. São elas: gestão da diversidade (Freitas, 2016; Schleich, 2022; Viol; Cruz, 2020), bases de inclusão (Almeida, 2013; Saraiva; Irigaray, 2009; Viol; Cruz, 2020), burocracia representativa (Alves, 2020; Irigaray; Oliveira; Goldschmidt, 2017; Motta, 2022), ambiente organizacional (Alves; Bispo, 2022), modalidade de trabalho (Gonçalves, 2020), resolução de conflitos (Coelho; Casa; Scalsavara, 2020) e preconceitos (Cardoso; Rocha, 2022; Fraga *et al.*, 2022).

Após a categorização, reduzindo e codificando os dados, partiu-se para a construção do Quadro 3 (Definição de Subcategorias). Para tanto, foram utilizadas as sete categorias que foram divididas em subcategorias. As subcategorias foram elaboradas a partir de constructos retirados das entrevistas e do referencial teórico, sendo que este último serviu como eixo ao propósito de elaborar as definições que serviram para embasar os resultados.

Como a intenção do trabalho é identificar a percepção dos gestores públicos em relação aos desafios na incorporação de práticas de diversidade no ambiente de trabalho, a partir das subcategorias identificadas no Quadro 3 (Definição de Subcategorias), buscou-se a compreensão do que está por trás dos discursos, agregando padrões, a fim de tornar visível o oculto, facilitando a compreensão (Silva; Fossá, 2015).

**Quadro 1** - Definição de Subcategorias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DEFINIÇÕES
Gestão da diversidade	Equidade	Tratamento equitativo, com igualdade de direitos e responsabilidades
	Desigualdade	Tratamento baseado em diferenças individuais
Bases de inclusão	Legalidade	Incorporação de diversidade por cumprimento à lei
	Cultura organizacional	Incorporação de diversidade seguindo um conjunto de princípios e crenças comuns da sociedade

Burocracia representativa	Cenário diverso	Ambiente de trabalho com variadas minorias hegemônicas
	Cenário homogêneo	Ambiente de trabalho com nenhuma ou poucas minorias hegemônicas
Ambiente organizacional	Harmônico	Ambiente de trabalho com pouca ou nenhuma exposição ao preconceito
	Divergente	Ambiente de trabalho com média ou alta exposição ao preconceito
Modalidade de trabalho	Presencial	Gestor trabalha nas dependências físicas da instituição
	Semipresencial	Gestor trabalha sua jornada, alternadamente, dentro e fora das dependências físicas da instituição
	Teletrabalho	Gestor trabalha fora das dependências físicas da instituição
Resolução de conflito	Conciliação	As partes envolvidas em conflito negociam a solução
	Imposição	O gestor julga o conflito e informa sua decisão
Preconceitos	Discriminação explícita	O preconceito percebido por meio de manifestações declaradas, ataques físicos ou verbais
	Discriminação sutil	O preconceito percebido é dissimulado

Fonte: elaborado pela autora (2023).

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Categoria: “Gestão da diversidade”

A primeira categoria, “Gestão da diversidade”, indica que, além de permitir atenuar as desvantagens e ampliar as vantagens de equipes diversas,

a utilização de ferramentas institucionais – como o Programa de Gestão, o Programa “AGU Equidade” e o Comitê de Diversidade e Inclusão – viabilizam a política de inclusão e diversidade no âmbito da AGU.

O Programa de Gestão, que pactuou as relações de trabalho entre gestores e subordinados na AGU, ao estabelecer a modalidade de teletrabalho, na percepção dos entrevistados, promoveu o aumento de eficiência e melhorou resultados institucionais, com a valorização das pessoas e a promoção da qualidade de vida. Outra percepção dos entrevistados foi que o Programa “AGU Equidade” está promovendo um ambiente organizacional inclusivo e assegurando a equidade de tratamento aos diferentes grupos, especialmente promovendo a igualdade de gênero em seus quadros e cargos de liderança.

A partir da criação do Comitê de Diversidade e Inclusão da AGU, foram constituídos grupos de trabalho recentes, com a missão de traçar um plano de ação em matéria de diversidade; foi criado o Programa Esperança Garcia, sobre as trajetórias negras na Advocacia Pública, e o Projeto de Escuta Ativa, com a promoção de rodas de conversa que passaram a trazer visibilidade em seus múltiplos aspectos. Como disse um entrevistado: “Em relação à diversidade, foi criado um comitê, acho que no início do ano, para tratar sobre esse assunto, eu acho importantíssimo” (Entrevistado 7). Esse fomento da visibilidade em relação ao assunto faz-se necessário, uma vez que se verificou que o gestor na AGU não percebe diversidade no seu ambiente de trabalho. Ao contrário, durante a entrevista, o gestor demonstrou que falta diversidade a ser gerida.

Nesse contexto, a subcategoria “Desigualdade”, que se refere ao tratamento baseado em diferenças individuais, ainda é observada na AGU. A desigualdade está apoiada no fato de que a questão da diversidade – ou a falta dela – não apareceu claramente nas entrevistas. Sendo assim, observa-se que a gestão da diversidade que deveria manejar ferramentas e produzir meios organizacionais para conseguir inclusão, ainda não alcançou seus objetivos.

No entanto, avanços já são perceptíveis, de acordo com os gestores entrevistados. A gestão da diversidade na AGU tem incorporado o princípio da “Equidade”, definido como tratamento equitativo, com igualdade de direitos e responsabilidades. Como destacou uma das entrevistadas: “Talvez reflexo dos pensamentos mais recentes, a gente já vê mulheres entrando para a gestão” (Entrevistada 4). Isso é notável, especialmente com a atual liderança da AGU, que tem promovido a igualdade de gênero nas posições de comando da AGU (Rabello, 2023).

Como destacado por Schleich (2022), a gestão da diversidade incorpora novas práticas com o objetivo de promover a equidade. No caso da AGU, a organização está se abrindo para a inovação com a implementação do

teletrabalho por meio do Programa de Gestão. Foi constatado no campo que essa iniciativa reduziu a manifestação de preconceitos e proporcionou oportunidades para pessoas com deficiência realizarem suas atividades em igualdade de condições.

### **3.2. Segunda Categoria: “Bases de inclusão”**

Passando à análise da segunda categoria, “Bases de inclusão”, que indica os fundamentos desvendados pelos gestores, para dar efeito à incorporação de práticas de diversidade no ambiente de trabalho. Suas subcategorias, “Legalidade” – que é a incorporação de diversidade por cumprimento da lei – e “Cultura organizacional” – que é a incorporação de diversidade seguindo um conjunto de princípios e crenças comuns da sociedade – são reveladas pelos gestores entrevistados de forma isolada ou simultaneamente.

As bases para a inclusão podem também sofrer pressão social sobre o assunto. À medida que outros órgãos públicos se responsabilizam, há uma pressão para que a AGU também o faça. Na portaria que institui o Comitê de Diversidade e Inclusão, uma das competências é identificar políticas, programas, ações e projetos de diversidade e inclusão da Administração Pública Federal que possam ter aplicação no âmbito da AGU. Ou seja, as bases de inclusão podem levar em conta o reputacional, a imagem da instituição, de estar em dia com as demandas sociais, por exemplo, dos acordos internacionais do país, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Assim, dentre os gestores entrevistados, existem aqueles que conhecem os normativos legais, cumprem as formalidades, atuando dentro da lei, gerindo suas equipes baseados estritamente na legalidade. Da mesma forma, dentre os gestores entrevistados, existem também aqueles que coordenam suas equipes apoiando-se na cultura organizacional, vinda de usos e costumes; e, mesmo desconhecendo a letra da lei, incorporam práticas de diversidade e transformam a AGU.

### **3.3. Terceira Categoria: “Burocracia representativa”**

Passa-se à terceira categoria, que trata da “Burocracia representativa”, entendida como a representação de toda a diversidade. Apesar de ser um tema que não aparece literalmente nas falas dos gestores entrevistados, a burocracia representativa teve seu significado, de preocupação com a igualdade de representação de minorias no setor público, transmitido quando os gestores entrevistados detalharam como são formados seus ambientes de

trabalho. Como afirma um entrevistado: “Na verdade, assim, a diversidade não só influencia, como deveria ser um retrato da sociedade na verdade” (Entrevistado 6).

Reforçando a homogeneidade apregoada para o serviço público, somente uma pequena parte dos entrevistados trouxe consigo a percepção de diversidade em seu ambiente de trabalho; a maioria dos gestores entrevistados se deu conta durante a entrevista, do tipo de ambiente que frequenta, se diverso, com representantes de minorias hegemônicas, ou homogêneo, de maioria hegemônica. Como disse uma entrevistada: “Deixa eu lembrar o rosinho de cada um. Espera aí” (Entrevistada 8).

Nesse contexto, a subcategoria “Cenário diverso” – que é um ambiente de trabalho com variadas minorias hegemônicas – foi retratada, porém ainda de maneira branda. Alguns gestores entrevistados falaram de pessoas com vários e diferentes atributos pessoais, de múltiplas idades, gêneros, raças, etnias, classes e compleição física, expondo, assim, um retrato de incorporação de minorias hegemônicas em suas equipes, o que, segundo Saraiva e Irigaray (2009), traz melhorias para o ambiente funcional, tornando-o mais heterogêneo e democrático.

No entanto, a despeito dessa representação das minorias, que já estão inseridas na AGU, existe o “Cenário homogêneo” – subcategoria que indica um ambiente de trabalho com nenhuma ou poucas minorias hegemônicas, especialmente nos espaços de poder. Esses locais são ocupados por pessoas com atributos pessoais semelhantes, onde a maioria são homens, brancos e heterossexuais. Como revela uma entrevistada: “É, eu diria que a grande maioria se enquadra como o homem branco, caucasiano. É, então, assim, ainda tem uma hegemonia masculina, com certeza” (Entrevistada 4).

### **3.4. Quarta Categoria: “Ambiente organizacional”**

Pelo motivo anteriormente exposto, a categoria, “Ambiente organizacional” – que indica o espaço onde pessoas de uma instituição trabalham – relaciona-se intrinsecamente com a categoria anterior “Burocracia representativa”. Afinal, é ela que fomenta o cenário diverso, quando institui a preocupação com a igualdade de representação das minorias.

Já esse cenário diverso pode produzir tanto um ambiente organizacional “Harmônico”

– subcategoria definida como um ambiente de trabalho com pouca ou nenhuma exposição ao preconceito – como também pode gerar um ambiente organizacional “Divergente” – subcategoria de um ambiente de trabalho com média ou alta exposição ao preconceito. Isso porque a presença de inúmeras identidades sociais, com diferentes valores, pode ser o fato gerador de divergências e conflitos.

Para os gestores entrevistados, levar em consideração a relevância das diferenças individuais significa que a abordagem a ser executada pela gestão da diversidade na AGU não pode ser uniforme. Se num ambiente organizacional harmônico, bastará uma palestra inicial, com um reforço anual para que a harmonia permaneça, num ambiente divergente, repleto de discriminação, a formação deverá ser contínua, com um acompanhamento rígido e com a divulgação de boas práticas.

### **3.5. Quinta Categoria: “Modalidade de trabalho”**

A quinta categoria, “Modalidade de trabalho”, indica a forma na qual a jornada de trabalho é cumprida na AGU. São três subcategorias assim definidas: “Teletrabalho”, que é a modalidade na qual o gestor trabalha fora das dependências físicas da instituição; “Semipresencial”, que é a modalidade na qual o gestor trabalha sua jornada, alternadamente, dentro e fora das dependências físicas da instituição; e “Presencial”, que é a modalidade na qual o gestor trabalha nas dependências físicas da instituição.

Confirmando o que foi estudado por Gonçalves (2020), que a contribuição para a sociedade é resultado também do empenho em investir em diversidade e sustentabilidade, o teletrabalho trouxe consigo melhoria dos resultados institucionais na AGU, eliminou barreiras e removeu estigmas que atrasavam a incorporação de práticas de diversidade.

Ao mesmo tempo, essa modalidade é percebida pelos entrevistados como uma inovação – que mantém as pessoas afastadas e que fez os sentimentos mudarem em relação aos colegas. Para o gestor, há a percepção de que existe maior interação entre a equipe na modalidade presencial e maior distanciamento pessoal na modalidade de teletrabalho, como diz uma entrevistada: “Você estar pessoalmente cria um vínculo, cria um vínculo de amizade até muito forte e a comunicação é muito mais rápida, você tá ali e fala com a pessoa” (Entrevistado 4).

Esse distanciamento, de alguma forma, impacta a incorporação de práticas de diversidade no ambiente de trabalho, pois o fato de as pessoas estarem se relacionando mais virtualmente do que presencialmente pode vir a diminuir os preconceitos na AGU.

### **3.6. Sexta Categoria: “Resolução de conflito”**

Desafios impulsionam a categoria “Resolução de conflito”, que indica a implantação de práticas gerenciais que visem acrescer a competência, o conhecimento e a habilidade dos gestores para que consigam averiguar e

solucionar os desafios percebidos em seus setores (Coelho; Casa; Scalsavara, 2020). Dividiu-se a categoria “Resolução de conflito” em duas subcategorias: a “Conciliação”, quando as partes envolvidas em conflito negociam a solução e a “Imposição”, quando o gestor julga o conflito e informa sua decisão. Na subcategoria conciliação, os gestores e os servidores conflitantes dialogam, negociando até chegar a uma solução pacífica que resguarde o direito de todos os envolvidos. Enquanto na categoria “Imposição” falta consenso entre as partes e o gestor interfere indicando uma solução.

Na AGU, verificou-se ainda que, quando o conflito é resolvido exclusivamente pelo gestor e cabe denúncia às instâncias superiores por meio dos canais institucionais, têm-se diferentes tratativas. Alguns gestores dizem optar pela denúncia, enquanto outros preferem não a fazer. Um entrevistado disse: “Talvez essa questão hierárquica me deixe um pouco mais tranquilo, eu não veria nenhum problema em, se eu presenciasse, fazer alguma denúncia ou algo do tipo” (Entrevistado 3).

Contudo, como corroborado pela resposta à consulta feita ao Fala BR, sobre registros de assédio moral por questões de origem étnica e/ou deficiência, em que houve apenas um registro em sete anos, vê-se que, se lhe é permitida a discricionariedade, após a avaliação com as partes envolvidas, as denúncias não são feitas. Na maioria das vezes, o gestor se sente desconfortável em denunciar.

Da pesquisa inferiu-se que a maior parte dos gestores da AGU, quando percebe conflitos, procura solucioná-los por meio da conciliação das partes. Evita-se a imposição na resolução. E a percepção individual do gestor determina se haverá a denúncia e o registro da prática discriminatória nos canais institucionais. Na análise dos dados, apenas 20% dos gestores entrevistados sentem-se confortáveis em denunciar.

### **3.7. Sétima Categoria: “Preconceito”**

Quanto à percepção do “Preconceito”, que indica a conotação negativa dos critérios de identidade social, sétima e última categoria, há dificuldades dos entrevistados em enxergá-lo em seus ambientes de trabalho. A subcategoria “Discriminação sutil”, que é a percepção dissimulada do preconceito, difícil de ser percebida, é uma forma comum de práticas discriminatórias se apresentarem, interferindo na percepção dos gestores, como afirmado por uma das entrevistadas: “Porque pode ser que tenha tido (preconceito), mas não tenha chegado até mim” (Entrevistada 4).

Em contraponto, a “Discriminação explícita”, que é o preconceito percebido por meio de manifestações declaradas, ataques físicos ou verbais, faz-se rara, ou seja, declarações, claras e diretas, evidenciadas em agressão

verbal, humilhação, olhares e gestos ofensivos, chegando a ataques físicos, já não são vistas, como exposto na quinta entrevista.

Então, seguindo os ensinamentos de Silva e Fossá (2015), quando incentivam a busca da compreensão do que está por trás dos discursos, o presente estudo captou alguns padrões discriminatórios expostos pelos gestores entrevistados. Esses preconceitos dissimulados são a partir daqui elencados com a fala dos entrevistados, a fim de contextualizar os desafios na incorporação de práticas de diversidade na AGU. São eles: democracia racial, racismo, homofobia, etarismo, machismo, classismo e discriminação a PcDs.

O racismo foi citado pelos entrevistados, porém, assim como a homofobia, deixou de ser percebido com a mesma intensidade de anos anteriores. Segundo os gestores, os preconceitos em relação às diversidades de cor/etnia e LGBTQIA+ diminuíram. Talvez por estarem atualmente com previsão legal de crime, influenciando os comportamentos nos ambientes de trabalho da AGU, tal qual visto em Cardoso e Rocha (2022), que tratam de mudanças evidenciadas após a criminalização das práticas discriminatórias.

Do etarismo, um entrevistado comentou: “Em relação às dificuldades, as pessoas também com mais tempo de serviço público, elas acabam sendo mais difíceis de receber mudanças, de a gente tentar aplicar algo novo” (Entrevistado 1). Assim como o etarismo, o machismo foi evidenciado por mais de um entrevistado: “O etarismo e a questão mesmo do machismo foram assim os pontos que mais me chamaram a atenção” (Entrevistada 5).

Presente na fala dos gestores, além do machismo, está a discriminação por classe social, o classismo. Para subsidiar a entrevista, um dos entrevistados relatou que fez antecipadamente questionamentos à equipe que gerencia. Sua equipe é formada só por mulheres que prestam serviço terceirizado; nesse sentido, ele narrou ter se surpreendido com preconceito de classe, pois ele esperava que apenas a homofobia fosse apresentada.

Encerrando o rol de práticas discriminatórias percebidas pelos gestores entrevistados, apresenta-se a que é feita em relação a PcDs. Na AGU, segundo a percepção dos gestores entrevistados, as adaptações feitas nos móveis e imóveis são generalizadas, sem a devida individualização que gere equidade. Quem chega tem que se moldar ou se retirar, como verificado no relato da Entrevistada 9: “Uma estagiária PcD saiu e reclamou na hora, disse, na saída, que não conseguia fazer o trabalho dela, que os móveis não eram adaptados [...]”.

## **CONCLUSÃO**

Com a diversidade cada vez mais presente nos debates institucionais e acadêmicos, os estudos nessa área ajudam a desenhar políticas públicas

de incorporação mais robustas, passíveis de serem implementadas de forma incisiva e eficaz. Destarte, perceber os desafios afetos à diversidade, bem como a possibilidade de enfrentamento por ações ou alternativas que garantam suporte para a incorporação e permanência de diferentes identidades sociais em uma instituição, pode ser a diferença entre uma organização bem-sucedida ou não.

A análise evidenciou que o gestor na AGU, a despeito de sua área de atuação, percebe os desafios na incorporação de práticas de diversidade em seu ambiente de trabalho. Esses desafios vão desde a falta de diversidade na instituição – pois a maioria hegemônica prevalece na composição da força de trabalho – e a falta de individualização de inclusão de minorias hegemônicas, passando pelas mudanças nos ambientes laborais e pelas novidades tecnológicas que reduziram as manifestações de preconceitos, até os conflitos que necessitam da intervenção do gestor, pois o preconceito que ainda acontece é em forma de discriminação sutil.

Ademais, o estudo possibilitou verificar que várias práticas discriminatórias ainda existem dentro da instituição; nas entrevistas, as mais recorrentes foram o etarismo, o machismo e o classismo. A despeito disso, existe por parte dos gestores entrevistados, um anseio por capacitação específica para conscientização acerca da diversidade, especialmente, ensejando a participação das lideranças.

Sabe-se que o serviço público demanda uma gestão diferente da iniciativa privada e por isso pede uma formação específica para os gestores públicos. Afinal, o cargo público, por ser de inclusão impessoal, traz, pelos concursos, um recorte da sociedade. Pessoas que adentram as instituições trazem consigo sua cultura social, que, assimilada pelos servidores, será a cultura organizacional, efetivamente influenciando a gestão e as atividades dentro das organizações.

Assim, a presença da discriminação inerente à sociedade brasileira alcança as organizações públicas. Discriminação essa que afeta a inserção às carreiras e a ocupação de funções mais estratégicas dentro das organizações. Da mesma forma, a discriminação afeta a burocracia representativa, ao internalizar que a ausência de minorias em cargos de liderança se dá por incapacidade dessas minorias em alcançar espaços de poder.

Para o gestor, fica o reforço do compromisso com o desenvolvimento social e econômico, na construção de um ambiente de trabalho cada vez mais acolhedor e plural. A ele cabe desde a elaboração de políticas organizacionais, que formem e desenvolvam pessoas diversas para que se destaquem, liderem e tomem decisões com autonomia, até a certificação de que essas políticas foram efetivamente implantadas. Afinal, como visto na pesquisa, desigualdades não são eliminadas apenas pela criação de normativos.

Para as instituições públicas em geral, persiste a necessidade de melhorar a comunicação. Diante disso, é proposto à AGU criar um ambiente profissional de diversidade, promovendo formação específica a partir dos líderes – ampliação de rodas de conversa com apoio à pluralidade, compartilhamento de percepções, abertura de discussões e debates acerca dos vários tipos de diversidade e ruptura de paradigmas.

Assim, espera-se que os estudos sobre a diversidade alcancem gestores públicos dos mais variados níveis da administração e que exista numa agenda *prioritária* um compromisso sociopolítico das instituições voltado à incorporação de práticas de diversidade com equidade, com ética e pleno de cidadania. De todo modo, faz-se necessário ir além de incluir, faz-se necessário incorporar efetivamente todo trabalhador.

## REFERÊNCIAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO – AGU. *Relatório de Gestão*. Brasília: AGU, 2022. Disponível em: [https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/transparencia-e-prestacao-de-contas/rg22\\_dia\\_30\\_03\\_2023\\_16h30\\_em\\_pag\\_simples.pdf](https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/transparencia-e-prestacao-de-contas/rg22_dia_30_03_2023_16h30_em_pag_simples.pdf). Acesso em: 11 set. 2023.

ALMEIDA, M. Qual a importância do orçamento? *Revista Valor Econômico*, Rio de Janeiro, 3 abr. 2013.

ALVES, I. C. S. Burocracia Representativa e Políticas Públicas Inclusivas. *Associação Brasileira de Ciência Política*, João Pessoa, 2020. Disponível em: <https://cienciapolitica.org.br/eventos/12o-encontro-abcp/anais>. Acesso em: 10 jul. 2023.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, 2004.

ALVES, T. L. L.; BISPO, M. S. Formação de gestores públicos escolares à luz da diversidade. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 226-247, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220210227>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap>. Acesso em: 14 jan. 2023.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTO, A. T. O. S.; CEPellos, V. M. Autismo nas organizações: percepções e ações para inclusão do ponto de vista de gestores. *Cadernos EBAPÉ.BR*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220061>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 26 abr. 2023.

BRASIL. Portaria Normativa nº 3, de 28 de janeiro de 2021. Regulamenta o teletrabalho para membros de carreiras jurídicas no âmbito da Advocacia-Geral da União - AGU e da Procuradoria-Geral Federal - PGF e dá outras providências. *Diário oficial da União*, Brasília, Imprensa Nacional, 29 jan. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-agu-n-3-de-28-de-janeiro-de-2021-301386674>. Acesso em: 24 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Portaria Normativa nº 85, de 24 de fevereiro de 2023. Cria o Comitê de Diversidade e Inclusão no âmbito da Advocacia-Geral da União. *Diário oficial da União*, Brasília, Imprensa Nacional, 27 fev. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-agu-n-85-de-24-de-fevereiro-de-2023-466141566>. Acesso em: 7 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. *Diário Oficial da União*. Brasília, 2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 12 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. *Diário oficial da União*, Brasília, Imprensa Nacional, 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp73.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm). Acesso em: 11 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. *Painel Estatístico de Pessoal*. [S. l.], 10 out. 2023. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&l ang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 30 out. 2023.

CARDOSO, J. G.; ROCHA, R. A. Do explícito ao sutil: existe discriminação percebida pelo consumidor LGBTI+ no Brasil? *Cadernos EBAPÉ.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, 2022. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210098>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 14 jan. 2023.

CARMO, J. R. do. *O conceito de categorização: um estudo com base na literatura da área da Ciência da Informação*. Orientadora: Marisa Bräscher Basílio Medeiros. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/189933>. Acesso em: 26 set. 2023.

COELHO, G. F.; CASA, G. M.; SCALSAVARA, R. Assédio Moral no Instituto Federal de Santa Catarina: análise das estratégias de combate e prevenção. *Sociedade Brasileira de Administração Pública*: VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília, 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Fala.BR*: Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação. 2.31.0. Brasília, 2023. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/web/home>. Acesso em: 2 fev. 2023.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa – Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DESMIDT, S.; MEYFROODT, K. What motivates politicians to use strategy plans as a decision-making tool? Insights from the theory of planned behavior. *Public Management Review*, 2020.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, 1. ed., 2022.

FREITAS, M. E. Diversidade: uma realidade incômoda. *GVEXECUTIVO*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, 2016.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210050>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 14 jan. 2023.

GONÇALVES, G. O. *Teletrabalho e mudança organizacional: percepção de gestores da ANVISA*. Orientador: Flávio Alcoforado. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – FGV, Brasília, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30065>. Acesso em: 21 dez. 2022.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. *Psicologia Política*, v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013.

IRIGARAY, H. A. R.; OLIVEIRA, L. G.; GOLDSCHMIDT, C. C. Resiliência, Orientação Sexual e Ambiente de Trabalho: Uma conversa possível? *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, ed. especial, 2017.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. ESG: novo conceito para velhos problemas. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, 2022. DOI: <http://>

[dx.doi.org/10.1590/1679-395186096](https://dx.doi.org/10.1590/1679-395186096). Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 14 jan. 2023.

MARIANO, S.; MOLARI, B. Igualdade de gênero dos ODM aos ODS: avaliações feministas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 6, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220220124>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap>. Acesso em: 14 jan. 2023.

MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R. A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 6, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220220103>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap>. Acesso em: 14 jan. 2023.

MELO, B. F.; POLL, A. P. A mulher negra no serviço público: reflexões sobre a construção de estereótipos. *Sociedade Brasileira de Administração Pública: VII Encontro Brasileiro de Administração Pública*, Brasília, 2020. Disponível em: <http://ebap.sbpap.org.br>. Acesso em: 18 jul. 2022.

MIGUELES, C. P.; ZANINI, M. T. F.; CARVALHO, J.; FILARDI, F. O impacto da diversidade das gerações na confiança dentro das empresas. *Cadernos EBAP*. BR, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200218>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 14 jan. 2023.

MOTTA, P. R. Ilusões e desilusões com a administração de desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 1, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761212022>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap>. Acesso em: 14 jan. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. (Brasil). *Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil*. In: NAÇÕES UNIDAS. (Brasil). Organização das Nações Unidas, 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 1º ago. 2023.

PARENTE, P. B. C. P. *Posicionamento Ético e Jeitinho Brasileiro: Estudo Aplicado ao Ministério da Economia*. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – FGV EBAPE, Rio de Janeiro, 2020.

PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, 2005.

PIRES, P. C.; ALPERSTEDT, G. D. A virada material nos estudos organizacionais: contribuições da Teoria das Justificações. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210221>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 14 jan. 2023.

POLLITT, C. *Reformas da gestão pública: a experiência internacional pode ser transferida?* Brasília: Escola Nacional de Administração Pública 2004. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5121>. Acesso em: 18 out. 2023.

RABELLO, F. B. *Performatividade de gênero na liderança: em busca da igualdade*. Orientador: Fabricio Stocker. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – FGV, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/34369>. Acesso em: 18 out. 2023.

ROCHA, C. G. *A demonstração de práticas de diversidade (cultural, racial e de gênero) quando bem-sucedidas e os resultados das organizações*. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – FGV, São Paulo, 2022.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: uma questão de discurso. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 3, 2009.

SCHLEICH, M. V. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 62, n. 5, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220511>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/>. Acesso em: 14 jan. 2023.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, [s.l.], v. 17, n. 1, 2015.

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: N. K. Denzin; Y. S. Lincoln (Eds.). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications Ltda, 2005, p. 443–466. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2005-07735-017>. Acesso em: 17 jul. 2023.

TEIXEIRA, M. A. C. Político ou gestor? Provocações desse falso dilema. *GVEXECUTIVO*, São Paulo, v. 16, n. 1, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/67461>. Acesso em: 14 jan. 2023.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; DINIZ, A.; MARCONDES, M. M. Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. *Revista de*

*Administração de Empresas*, São Paulo, v. 61, n. 3, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210308>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/>. Acesso em: 26 abr. 2023.

VIANA, R. R.; TOKARSKI, C. P. Burocracia Representativa: uma (re)produção de Desigualdades de Gênero e Raça no Setor Público Federal? *Revista N/AU Social: Novos Territórios*, v. 10, n. 19, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial>. Acesso em: 27 mar. 2023.

VILHENA, J. B. Características do gestor contemporâneo. *Conjuntura econômica: Caderno Marketing*, Rio de Janeiro, 2003.

VIOL, D. M.; CRUZ, M. V. G. Mais Legislação, Menos Corrupção? Notas de pesquisa no caso brasileiro. *Sociedade Brasileira de Administração Pública: VII Encontro Brasileiro de Administração Pública*, Brasília, 2020. Disponível em: <http://ebap.sbp.org.br>. Acesso em: 18 jul. 2022.