

DIVERSIDADE QUE TRANSFORMA:

*Lideranças para um serviço público
mais inclusivo, justo e eficiente*



ORGANIZAÇÃO

Emanuella Faria de Santana
Judson da Cruz Gurgel
Juliana Coutinho Oliveira
Natália Ilka Morais Nascimento



DIVERSIDADE QUE TRANSFORMA:

*Lideranças para um serviço público
mais inclusivo, justo e eficiente*

ORGANIZAÇÃO

Emanuella Faria de Santana

Judson da Cruz Gurgel

Juliana Coutinho Oliveira

Natália Ilka Morais Nascimento



FIAR



MINISTÉRIO DA
IGUALDADE
RACIAL

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



BRASÍLIA
2026

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

D6182 Diversidade que transforma: lideranças para um serviço público mais inclusivo, justo e eficiente / organizado por Emanuella Faria de Santana *et al.* -- Brasília: Enap, 2026. 318 p.: il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-87791-89-0

1. L iderança – Serviço Público. 2. Inclusão. 3. Diversidade. 4. Administração Pública. 5. Serviço Público. I. Título. II. Santana, Emanuella Faria de. III. Gurgel, Judson da Cruz. IV. Oliveira, Juliana Coutinho. V. Nascimento, Natália Ilka Moraes.

CDD 352.236

Bibliotecária: Elda Campos Bezerra – CRB 1/1425

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Vice-Presidente da República

Geraldo Alckmin

Ministra da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Esther Dweck

Secretário de Gestão de Pessoas

José Celso Cardoso Júnior

Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas

Maria da Penha Barbosa da Cruz

Coordenadora-Geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas

Priscila de Figueiredo Aquino Cardoso

Ministra de Estado da Igualdade Racial

Anielle Francisco da Silva

**Secretário Nacional de Políticas de Ações Afirmativas,
Combate e Superação do Racismo**

Tiago Santana da Conceição

Diretora de Políticas de Ações Afirmativas

Marcilene Garcia de Souza

Coordenadora-Geral de Ações Afirmativas no Trabalho e na Política

Rosana Machado de Souza

Presidenta da Escola Nacional de Administração Pública

Betânia Peixoto Lemos

Diretora de Educação Executiva

Iara Cristina da Silva Alves

Coordenadora-Geral de Desenvolvimento de Altas Lideranças

Iara da Paixão Corrêa Teixeira

FICHA TÉCNICA

ORGANIZAÇÃO

Emanuella Faria de Santana

Judson da Cruz Gurgel

Juliana Coutinho Oliveira

Natália Ilka Moraes Nascimento

AUTORAS E AUTORES

Alex de Almeida Uchôas

Bruno Cavalcante Gonçalves da Silva

Claudia de Sá Lemos

Émile de Mesquita Martins Macêdo.

Fabíola Martins Bastos

Flávio dos Santos.

Henrique Douglas Junior

Jéssica Vieira da Silva.

Judson da Cruz Gurgel.

Juliana Bezerra de Souza.

Juliana Coutinho Oliveira

Juliano dos Santos.

Karina Mendes Nunes Viana

Katia Miyuki Sasaki Zeredo

Kelly Bonifácio da Conceição

Luciana Sarmento

Marcelo Freitas Rodrigues

Marina dos Reis Peres de Andrade
Matheus Julio de Melo
Patrícia Claudino Bloch
Renan Prestes Muros Genésio
Ricardo Gadelha de Abreu
Rodrigo Adriano Machado Varela
Rodrigo Schneiders Brasiliense da Silva
Rosana Elisa Gonçalves Gonçalves Pinho
Sabrina Ávila Rodrigues
Sharon Lisauskas Ferraz de Campos
Simone Alves Alexandrino
Thaís Perim Khouri

APOIO

Bruna Barbacena de Araújo
Niquê de Oliveira Ferreira

EDITORAÇÃO E REVISÃO

Rosinadja Batista dos Santos Morato

EDIÇÃO, ILUSTRAÇÃO E DESIGN

Luis Henrique Silva Marques
Xis Ataidés
Samuel Plínio Noleto Ferreira

SUMÁRIO

DIVERSIDADE QUE TRANSFORMA: lideranças públicas com a cara do Brasil por Betânia Lemos	10
O BRASIL QUE QUEREMOS COMEÇA NO SERVIÇO PÚBLICO QUE CONSTRUÍMOS por José Celso Cardoso Júnior	12
PROPOSTAS PARA UM SERVIÇO PÚBLICO PLURAL E INCLUSIVO por Marcilene Garcia de Souza	15
PREFÁCIO: O AMANHÃ NÃO ESTÁ À VENDA. A liderança pública como gesto de cuidado por Mafoane Odara	17
Parte 1 - EU SOU O SERVIÇO PÚBLICO:	20
VIVÊNCIAS E IDENTIDADES CULTURAIS EM RESISTÊNCIA AO DESCONHECIMENTO: resgatando histórias e rompendo silêncios por Kelly Bonifacio	21
MAIS DO QUE RELATOS DE DOR: experiências que abriram caminhos de consciência e de reconstrução de identidade por Bruno da Silva, Émile Macêdo e Henrique Junior	31
OLHARES QUE MOLDAM IDENTIDADES E ESCUTAS QUE TRANSFORMAM RELAÇÕES por Thaís Khouri	45
A LIDERANÇA DE MULHERES MÃES: experiências, espaços de afeto, desafios e descobertas por Émile Macedo, Fabíola Bastos, Marina Andrade e Rosana Pinho	60
SER PCD NO SERVIÇO PÚBLICO: desafios e conquistas por Juliana Oliveira, Juliano dos Santos, Ricardo de Abreu e Simone Alexandrino	71
A LUTA QUILOMBOLA COMO INSPIRAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: um encontro entre liminares por Renan Genésio	85

DA INVISIBILIDADE À LIDERANÇA: a construção de uma carreira pública por um servidor PcD por Rodrigo da Silva	95
“COM TANTO PAU NO MATO, A EMBAÚBA É CORONÉ”: políticas afirmativas como instrumento de fomento e promoção de lideranças negras no serviço público por Flávio dos Santos	105
COMUNICAÇÃO INTERESPÉCIES: o cão-guia na construção de ambientes inclusivos por Jéssica da Silva	115
OLHAR POR DENTRO: Diversidade e Inclusão nas Instituições Policiais por Patrícia Bloch.....	123
Parte 2 - CONVIVER E LIDERAR NA DIVERSIDADE	134
IMPACTO INVISÍVEL, APRENDIZADO VISÍVEL por Marcelo Rodrigues, Patrícia Bloch e Sharon de Campos	135
LIDERANÇA HORIZONTAL: caminho para diversidade e inclusão por Rodrigo Varela e Sharon de Campos	150
ENGAJAMENTO NO TRABALHO E LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO: como o Programa LideraGOV atua nessa conexão por Juliana de Souza e Katia Zeredo	163
EQUIPES DIVERSAS, ENTREGAS MELHORES: inovação por inclusão por Patrícia Bloch e Sabrina Rodrigues	174
GESTÃO INCLUSIVA NO SERVIÇO PÚBLICO: O papel da liderança, do acolhimento e da linguagem na construção de uma cultura democrática por Matheus de Melo.....	187
CHECKLIST DA LIDERANÇA INCLUSIVA: o que um gestor público precisa praticar por Sabrina Rodrigues.....	201

Parte 3 – ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS E A CONSTRUÇÃO DE UM SERVIÇO PÚBLICO PLURAL	211
PARA ALÉM DA INCLUSÃO: Liderança Decolonial e a Reconstrução das Políticas Públicas no Brasil por Juliano dos Santos, Renan Genério e Thaís Khouri	212
DESAFIOS E CAMINHOS DA AGENDA DE&I NAS AGÊNCIAS REGULADORAS FEDERAIS por Luciana Sarmento	222
EDUCAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PÚBLICA DE INCLUSÃO por Judson Gurgel, Claudia Lemos e Juliano dos Santos	237
BOAS PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DA PARENTALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO por Émile Macêdo, Judson Gurgel, Marcelo Rodrigues e Sharon de Campos	253
MEDIR O QUE IMPORTA: indicadores de inclusão para transformar a cultura institucional por Alex Uchôas e Juliano dos Santos	270
PLANO DE DIVERSIDADE INSTITUCIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO A PARTIR DE PERSPECTIVAS DECOLONIAIS por Juliano dos Santos, Karina Viana e Patrícia Bloch	286
POSFÁCIO: Os LideraGOVers 5.0 por Juliana Oliveira	305
LIDERAGOV 5.0 – Conheça os Autores.....	312

DIVERSIDADE QUE TRANSFORMA: lideranças públicas com a cara do Brasil

É sempre inspirador quando o aprendizado vivido se transforma em palavra escrita. Porque escrever é também um ato de cuidar da memória — é registrar as ideias, as emoções e os caminhos percorridos para que outras e outros possam seguir, aprender, continuar...

Este livro nasce desse gesto coletivo de registro. É fruto da 5ª edição do Programa LideraGOV que acredita no poder das lideranças públicas para impulsionar a transformação do Estado brasileiro, uma iniciativa da Enap em parceria com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e com o Ministério da Igualdade Racial.

A Enap contribui com o desenvolvimento de lideranças públicas capazes de construir uma burocracia comprometida com a geração de valor público para a formulação de políticas e para a entrega de serviços que, efetivamente, atendam às demandas da população. A nossa população é diversa e, para atendê-la, precisamos que as políticas públicas contemplem as perspectivas de diferentes grupos. Por isso, o LideraGOV prepara servidoras e servidores públicos de diversos grupos raciais, sociais e geográficos para ocuparem espaços de tomada de decisão na Administração Pública.

A turma do LideraGOV 5.0 já é, por si só, uma representação do que queremos dizer quando falamos em Estado com a 'cara do Brasil'. Pela primeira vez, o processo seletivo do programa foi realizado incluindo no edital critérios e reserva de vagas para pessoas negras, com deficiência, indígenas, quilombolas e pessoas trans. O resultado foi uma turma diversa, plural e inspiradora — formada por pessoas que representam, com legitimidade, a riqueza da nossa população.

A parte 2 do livro, dedicada à convivência e à liderança na diversidade, expressa bem essa experiência ao reunir reflexões sobre práticas de gestão inclusiva em ambientes diversos. São textos que mostram, com sensibilidade e coragem, que liderar é também aprender a escutar; que a diversidade não é um desafio a ser administrado, mas um ativo estratégico do Estado — uma força que amplia o olhar, estimula a inovação e humaniza a gestão pública.

A presença marcante de pessoas com deficiência nessa edição (32%) trouxe à Enap e a todos nós um aprendizado profundo sobre acessibilidade, empatia e responsabilidade. A convivência gerou conexões genuínas, provocou mudanças e inspirou novas formas de fazer políticas públicas — mais inclusivas, mais humanas, mais representativas.

Este livro, portanto, é mais do que uma coletânea de textos. Ele é uma declaração de propósito; um convite para que sigamos construindo um serviço público que reconhece o valor de cada pessoa, de cada trajetória, de cada forma de existir e de contribuir com a sociedade.

Desejo que a leitura destas páginas nos lembre que a diversidade e a inclusão transformam o Estado, as instituições e, sobretudo, as pessoas.

Betânia Lemos

Presidenta da Enap

O BRASIL QUE QUEREMOS COMEÇA NO SERVIÇO PÚBLICO QUE CONSTRUÍMOS

Há algo de profundamente humano no ato de servir ao público. Servir é, antes de tudo, escutar. É tentar entender o que as pessoas precisam e transformar essa escuta em ação concreta. É perceber que o Estado não é algo distante, ele vive e respira por meio dos cidadãos que o fazem acontecer todos os dias.

Quando a administração pública se parece mais com o Brasil de verdade, diverso, plural e cheio de vida, ela consegue entregar políticas que fazem sentido, que tocam vidas e ampliam oportunidades. Por isso, reconstruir um Estado mais inclusivo, democrático e efetivo é um projeto coletivo, que começa nas pessoas e se fortalece nas lideranças.

Quanto mais o setor público refletir o perfil e as histórias da sociedade brasileira, em sua pluralidade de origens, identidades e experiências, mais capaz será de compreender suas necessidades e oferecer respostas efetivas e justas. Diversidade não é apenas um valor ético, é uma condição estratégica para um Estado que aprende com suas diferenças e se reinventa a partir delas.

Nós temos atuado para reposicionar a administração pública como infraestrutura da democracia, resgatando o valor do trabalho público e, portanto, investindo no desenvolvimento contínuo de servidores e das lideranças. Isso porque os líderes precisam ser pessoas capazes de inspirar e engajar outros servidores em um processo contínuo de melhoria e de inovação.

Acreditamos que liderar é servir com propósito. E que o desenvolvimento de gestores públicos é um dos caminhos mais potentes para transformar o Estado. Essa é a razão de existir do Programa LideraGOV, que desde sua criação, em 2020, vem formando uma rede de possíveis futuros líderes, com um perfil inovador, humano e comprometido com o bem comum.

Muito mais que um curso, o Programa LideraGOV é fruto da parceria sólida entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que compartilha conosco a missão de formar servidores prontos para conduzir ações com empatia, visão e coragem. Desde a 4ª edição, o Ministério da Igualdade Racial (MIR) também se somou a este nosso esforço, ajudando a ampliar o olhar sobre inclusão e equidade como valores estruturantes para o setor público.

Essas parcerias fortalecem a ideia de que ninguém transforma o Estado sozinho. É a troca, o aprendizado coletivo e o reconhecimento da diversidade que ajudam a alimentar o espírito público. E é justamente isso que o LideraGOV tem feito: criar espaços de reflexão e de pertencimento, onde cada servidor pode reconhecer em si mesmo o potencial de transformar a realidade à sua volta, a partir da escuta, da colaboração e do diálogo.

Ao longo dos últimos anos, o Programa, que hoje é uma política de Estado, tem demonstrado que é possível alinhar técnica e sensibilidade, estratégia e humanidade, inovação e responsabilidade. É esse equilíbrio que transforma as lideranças públicas em verdadeiros agentes de transformação; pessoas capazes de inspirar outras pessoas, de redesenhar processos e de reinventar a cultura institucional. Gestores que não apenas gerenciam, mas inspiram; que não apenas decidem, mas escutam; que não apenas servem, mas transformam.

Ao promover o autoconhecimento, o diálogo e a integração entre servidores de diferentes órgãos, regiões e trajetórias, o LideraGOV ajuda a formar gestores mais conscientes do seu papel transformador, líderes que enxergam na diversidade não um desafio, mas uma potência.

As conquistas do Programa nos últimos anos são reflexo desse movimento. O Prêmio Convergência, o Prêmio Espírito Público e o Prêmio de Reconhecimento Profissional simbolizam não apenas o sucesso institucional do LideraGOV, mas também a força de uma rede de lideranças que acredita em um Estado mais humano, mais inteligente e mais conectado com as pessoas.

Desde 2020, o Programa já formou 239 líderes públicos com excelência, reunindo servidores de mais de 80 órgãos e entidades da

administração pública federal, representando 174 cargos diferentes e uma média de 45 anos de idade. Essa diversidade de trajetórias e experiências enriquece o aprendizado coletivo e reflete o compromisso do LideraGOV em formar lideranças que representam, de fato, o Brasil real.

O serviço público que o Brasil merece é aquele que enxerga cada servidor como parte fundamental da construção de um país mais justo, sustentável e solidário. Quando o Estado se reconhece na sua diversidade, ele se aproxima da sociedade e se torna mais efetivo em sua missão de servir.

E é essa mesma visão que move a turma 5.0 do LideraGOV, que dá origem a este livro e reafirma o compromisso coletivo com uma administração pública federal mais diversa, inclusiva e transformadora. Esta edição marca um ponto de virada na história do Programa: consolida o aprendizado das turmas anteriores, amplia a representatividade de vozes e regiões e aprofunda o sentido de rede, uma rede que aprende, se apoia e se reinventa.

A 5ª edição é o retrato vivo daquilo que acreditamos: a liderança pública como força que transforma o Estado a partir das pessoas. É ela que simboliza a maturidade de uma política de desenvolvimento que valoriza a diversidade e o compromisso com o bem comum. Acredito que esse é o verdadeiro sentido de servir: construir, conjuntamente, um Estado que aprende, se reinventa e faz da diversidade e da inclusão sua maior riqueza. Um Estado que escuta, aprende e transforma, junto com a sociedade.

José Celso Cardoso Júnior

Secretário de Gestão de Pessoas

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGP/MGI)

PROPOSTAS PARA UM SERVIÇO PÚBLICO PLURAL E INCLUSIVO

Para o Ministério da Igualdade Racial (MIR), por meio da Diretoria de Políticas de Ações Afirmativas (DPA) da Secretaria de Políticas de Ações Afirmativas e Combate e Superação do Racismo (Separ), é motivo de grata satisfação poder contribuir com um projeto tão salutar como esta publicação que versa sobre Diversidade que transforma: lideranças para um serviço público mais inclusivo, justo e eficiente. Esta é uma produção de textos de alunas e alunos da turma 5.0 do Programa LideraGOV, de desenvolvimento de novos líderes no serviço público com o MIR, MGI e Enap.

As análises vistas pelos próprios sujeitos que traduzem suas vivências, experiências, perspectivas e desafios nos serviços públicos se apresentam como metodologia estratégica e salutar na formulação de políticas públicas mais efetivas, inclusivas e justas. A construção de um serviço público mais inclusivo, diverso e, conseqüentemente, justo exige tomadas de decisões estratégicas no enfrentamento às desigualdades e investimento público.

O advento das ações afirmativas por meio de cotas, experiências altamente revolucionárias nos serviços públicos federais, tem garantido maior inserção de grupos historicamente injustiçados como é o caso da população negra, dos povos indígenas, das comunidades quilombolas e pessoas com deficiência. Estas políticas fortalecem os processos democráticos porque reconhecem, do ponto de vista legal, como as injustiças históricas impactaram, por exemplo, o perfil de desigualdade racial e étnica que ainda existem no Brasil.

Para além das políticas de acesso é necessário investir na formulação de ações que garantam resultados positivos no perfil da “qualidade de permanências” de sujeitos discriminados historicamente que ingressaram na administração pública, considerando, inclusive, os maiores desafios interseccionais.

Enfatiza-se a importância no investimento na produção de indicadores sociais; nas estratégias de promoção destes sujeitos nas

carreiras, em especial, para cargos em comissão; e que tais ações reconheçam também outras singularidades que impactam a vida e o viver dos servidores e servidoras.

As produções dos sujeitos como se verá, refletem sobre o papel da liderança e a reconstrução de políticas públicas; práticas importantes acerca do perfil de uma “liderança inclusiva”; produção de indicadores de inclusão na mudança da cultura institucional; boas práticas de inclusão; o valor da educação como estratégica para inclusão; necessidade do acolhimento e integração no serviço público; desafios na expansão da diversidade nas agendas e; a necessidade de plano de diversidade institucional.

Por isso, destaca-se o elogio deste Ministério às escolhas dos textos produzidos por autores e autoras que trouxeram reflexões importantes e necessárias para um serviço público mais plural e inclusivo.

Marcilene Garcia de Souza

Diretora de Políticas de Ações Afirmativas

Separ/MIR

PREFÁCIO

O AMANHÃ NÃO ESTÁ À VENDA.

A liderança pública como gesto de cuidado

Sonhar é uma tecnologia ancestral. Foi com essa frase de Ailton Krenak que aprendi a olhar para a liderança como um espaço de reencantamento. Quando deixamos de sonhar, o mundo começa a acabar, dentro e fora da gente. E talvez o papel mais profundo de quem lidera no serviço público seja justamente esse: adiar o fim do mundo, todos os dias, por meio de gestos de esperança, cuidado e responsabilidade coletiva. Liderar no setor público é um ato político e, ao mesmo tempo, profundamente humano. É transformar dados em decisões e decisões em confiança. É entender que o resultado de uma gestão não se mede apenas por sistemas entregues, mas por cidadania fortalecida. Porque inovação não é fazer o novo, é fazer sentido.

O que move o serviço público é o que move o Brasil: confiança, inclusão e propósito. Esses três pilares não são abstrações; são compromissos que moldam o cotidiano de quem serve ao país. Liderar nesse contexto significa sustentar o tecido vivo da democracia. Num tempo em que as instituições são constantemente questionadas, reconstruir a confiança pública é uma tarefa de reconstruir o vínculo entre Estado e sociedade. Essa confiança nasce do exemplo ético, da coerência entre discurso e prática e da capacidade de reconhecer o outro não como adversário, mas como parte do mesmo projeto de país.

Os dados são fundamentais, mas o que os torna transformadores é a escuta que eles representam. Como se afirma em *Medir o que importa: indicadores de inclusão para transformar a cultura institucional*, a verdadeira inclusão não se resume a quem está presente, mas a quem participa, pertence e tem voz ativa nas decisões. Medir é um ato político: revela o invisível e orienta mudanças que tornam o serviço público mais justo e eficaz. A liderança inspiradora transforma dados em inteligência sensível. Traduz métricas em significado, não para controlar, mas para cuidar. Cada indicador de inclusão, cada resultado de clima, cada relato de servidor é

uma evidência de como estamos, ou não, conseguindo construir ambientes que acolham a diversidade de trajetórias, talentos e identidades.

A inovação pública não é um movimento de ruptura, mas de sentido. Não se trata apenas de fazer diferente, mas de fazer com significado. É o gesto de quem compreende que cada política, cada processo, cada sistema é também um instrumento de humanização. Como expressa o capítulo *Vivências e identidades culturais em resistência ao desconhecimento: resgatando histórias e rompendo silêncios*, inovar também é reconstruir histórias que foram silenciadas. É romper com o apagamento e devolver nome, voz e presença a quem sempre sustentou o país nas margens. A inovação verdadeira é inclusiva, porque é nas margens que nascem as soluções mais criativas e humanas.

Incluir é reconhecer que cada trajetória carrega uma inteligência que o sistema precisa. Essa é uma das lições mais potentes do LideraGOV. Como mostram os relatos de *Mais do que relatos de dor: experiências que abriram caminhos de consciência e reconstrução de identidade*, assumir nossas histórias, corpos e vozes é um ato de coragem e responsabilidade. Cada servidor que se reconhece como sujeito de sua própria história amplia o horizonte do que o serviço público pode ser. A diversidade é um ativo estratégico do Estado brasileiro. Ela não é apenas um dado a ser preenchido nos relatórios institucionais, mas uma energia vital que fortalece a inteligência coletiva. A liderança inclusiva é aquela que compreende que a excelência nasce da escuta, da convivência e da coragem de lidar com o diferente não como obstáculo, mas como possibilidade.

Toda liderança é um ato de cuidado. Cada decisão técnica é também um gesto de cuidado com o país. No serviço público, cuidar significa reconhecer que as políticas não se implementam em abstrações, mas em vidas reais. Cuidar é construir pontes de confiança, assegurar que as pessoas se sintam vistas e escutadas e entender que a gestão é uma forma de educação emocional e institucional. Quando o cuidado se torna método, o serviço público deixa de ser apenas uma estrutura administrativa e se transforma em uma rede de apoio ao desenvolvimento humano e social. O capítulo *Boas práticas para a inclusão parentalidade no serviço público* reforça que políticas empáticas e acolhedoras ampliam o bem-estar, fortalecem vínculos e aumentam a capacidade de entrega com propósito.

Ailton Krenak nos ensina que adiar o fim do mundo é cultivar práticas que preservam o que é vivo, nas pessoas, na natureza, na cultura, na imaginação. Ele não fala de fuga nem de espera passiva, mas de um gesto de resistência e reencantamento. Adiar o fim do mundo é manter o mundo habitável, tanto no sentido físico quanto simbólico. É continuar dançando, contando histórias, cuidando, educando e criando. No serviço público, adiar o fim do mundo é garantir que cada política pública seja também uma política de vida. É insistir na beleza e na alegria, mesmo quando o cotidiano se mostra duro e burocrático. É lembrar que o Estado é também um corpo vivo, feito de pessoas que sonham, aprendem e mudam o mundo um gesto por vez.

O LideraGOV é uma experiência de reencantamento com o serviço público. Ele mostra que não há transformação institucional sem transformação humana. Cada participante que decide revisitar suas histórias, suas crenças e suas formas de liderar está, na verdade, ajudando a reconstruir o pacto de confiança que sustenta o país. O capítulo *Liderança Horizontal: caminho para diversidade e inclusão* reforça que o futuro do serviço público depende da capacidade de transformar autoridade em influência e hierarquia em colaboração.

Assim, este livro é mais do que uma coletânea de capítulos, é um espelho da potência de um Brasil plural e vivo, que se reinventa pela coragem de seus servidores. *O amanhã não está à venda*. Ele é construído todos os dias por servidoras e servidores que escolhem transformar o trabalho em esperança coletiva. Adiar o fim do mundo é o que fazemos quando decidimos cuidar do Brasil, não como um território de poder, mas como um território de vida.

Mafoane Odara

Líder em Pessoas, Cultura e Transformação

Professora do Programa LideraGOV

Brasília, 2025



PARTE 1

EU SOU O SERVIÇO PÚBLICO:
PERSPECTIVAS QUE TRANSFORMAM

Capítulo 01

VIVÊNCIAS E IDENTIDADES CULTURAIS EM RESISTÊNCIA AO DESCONHECIMENTO:

***Resgatando histórias
e rompendo silêncios***

Kelly Bonifácio

*Ah... Quando a saia gira fica tudo tão leve... Tão mais fácil...
O mesmo vento que levanta a saia, eleva o espírito,
engrandece o meu ser, me enche de alegria... O batuque
que sai da percussão é melodia que encanta a alma e
energia que revitaliza o corpo. O rufar do tambor tem uma
ancestralidade que acalma e ao mesmo tempo contagia.
E, dessa forma, seguir o som é caminhar gingando. Isso
é Maracatu!*

Escrevi o texto acima em 2016, e hoje sei que representa um dos marcos da minha identificação como mulher negra, inserida em um contexto de celebração de nossas raízes africanas. O Maracatu de Baque Virado é uma manifestação cultural afro-brasileira do Recife que, com sua percussão e dança, remonta as coroações de reis e rainhas do Congo.

Mas não foi em Recife que descobri o Maracatu. Moro em Niterói, Rio de Janeiro. Eu queria me identificar e me conectar com alguma expressão da cultura afro-brasileira. Achar um lugar de conhecimento e pertencimento.

Pois bem, foi em 2015, em uma das minhas andanças na Fundação Progresso - espaço cultural onde diversos grupos artísticos e profissionais oferecem cursos e oficinas - na Lapa, Centro do Rio de Janeiro, que encontrei o Maracatu. Ou seria melhor dizer que: o Maracatu me encontrou. Porque quando eu vi pela primeira vez, as saias de chita formando círculos coloridos e o som das alfaias reverberando, pude escutar minha voz interior me respondendo: "É isso. A procura acabou".

E as aulas não eram somente de Maracatu. Havia espaço para demonstrar outros ritmos de nossa cultura brasileira, como a ciranda, o coco de roda, o jongo, o cavalo-marinho... e esses conhecimentos foram se internalizando em mim como elemento de afirmação não somente cultural, mas também como uma forma de reconexão com a minha ancestralidade, em que a corporeidade se torna instrumento de fortalecimento identitário.

Essa minha história de trás pra frente não é à toa. Foi e está sendo necessário tempo, pensamento e construções para entendimentos de formas de apagamentos e desconhecimentos. Até porque comeci, aos poucos, a compreender o contexto e barreiras sociais da minha família

quando eu era pequena: eu sou a caçula de um total de três irmãs. Meu pai, um homem negro, nascido no interior do Rio de Janeiro – em Cantagalo; e minha mãe, uma mulher parda, vinda do interior de Minas Gerais – Santana de Pirapama, para trabalhar como empregada doméstica na cidade do Rio de Janeiro.

Uma família pequena, com alguns tios e primos próximos. Não conheci meus avós maternos ou paternos. Meu pai sequer teve o nome do próprio pai registrado em sua certidão de nascimento e nunca falou sobre essa ausência em sua vida. Talvez pela família de criação ter preenchido esse vazio, ou quem sabe ter preferido o silêncio como forma de apagamento de uma lacuna em sua história. Aliás, meu pai não era um homem de falar muito de si.

Nossa família tornou-se ainda menor quando minha mãe faleceu de câncer de mama. Meu pai ficou viúvo aos 39 anos (e assim permaneceu até sua despedida deste mundo terreno aos 78 anos), se tornando um pai solo na década de 80.

Hoje em dia, consigo entender que na vida do meu pai, não houve tempo para pensar em ancestralidade e cultura. Minha mãe faleceu em 1983, momento em que o Brasil se mobilizava com a Campanha das Diretas Já, com milhões de brasileiros indo às ruas em comícios e manifestações pedindo eleições diretas.

Em um período em que não havia políticas públicas para garantir o mínimo e o básico – para comer, vestir, estudar e manter uma casa – em que a Constituição que consolidou a redemocratização, foi promulgada somente em 1988, o jeito era o meu pai – um homem analfabeto, que tinha como uma das principais ocupações na carteira de trabalho a função de pedreiro, trabalhar sem espaço para refletir e muito menos valorizar sua própria história.

Somente agora, eu mesma posso contar, por ele, a trajetória de um pai robusto, austero, intransigente, que não seguiu as estatísticas de abandono paternal, tomou um outro caminho e fez diferente, sendo um grande incentivador dos meus estudos (ainda bem!).

Falando em estudos: meu pai conseguiu matricular e manter meus estudos e os das minhas irmãs (até um determinado tempo), em

uma escola particular de um bairro carente onde morávamos na cidade de São Gonçalo, RJ - Jardim Catarina. Como ele conseguiu pagar, quem ajudou, com quanto? Até hoje não sei. Na época, não havia obrigatoriedade do ensino pré-escolar, então minhas primeiras noções de letras, cores e formas, quem me ensinou foi minha irmã mais velha em um quadro de giz, na varanda de casa. Comecei a estudar nessa escola de bairro, da alfabetização (atual 1º ano) até a 8ª série (atual 9º ano), sendo o último ano (1993), através de bolsa de estudo, pois, a partir daí meu pai já não tinha mais recursos para garantir nossa educação.

Em 1993, o Brasil era governado por Itamar Franco, após o impeachment de Fernando Collor. O país atravessava uma de suas fases mais turbulentas no campo econômico, marcada pela hiperinflação, desvalorização da moeda nacional que corroía o poder de compra da população. Esse cenário de incertezas afetava também os planos de vida, os estudos e o futuro de muitos brasileiros (inclusive o meu).

A situação difícil do meu pai me fez buscar alternativas de estudo em escolas públicas para cursar o 2º Grau, atual Ensino Médio. Em uma dessas buscas, soube do processo seletivo de uma escola estadual de referência em Niterói - o Liceu Nilo Peçanha. Fiz a prova, fui aprovada e, assim, dei continuidade a mais três anos de estudo.

Próximo ao término do Ensino Médio, vieram as inquietações sobre como entrar na faculdade. Eu já pensava, há muito tempo, em cursar o ensino superior, mas não sabia ao certo qual profissão escolher. Além disso, os cursinhos pré-vestibular eram escassos e indisponíveis no meu bairro e ainda não existia o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) nem a lei de cotas no Brasil. O jeito foi estudar sozinha, em casa, com cadernos, livros, assistindo Telecurso 2º Grau na televisão. Não foi fácil. Mas o melhor resultado foi a minha aprovação para o Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal Fluminense (UFF), em Niterói, no ano seguinte ao término do Ensino Médio, em 1997.

Grande parte dos cinco anos na UFF foram conciliados com um emprego na iniciativa privada, em um centro de serviço bancário. Em 2004, já formada, percebi as relações equivocadas entre poder e escuta no meu local de trabalho. Não havia diálogos e persistiam os achismos. E assim, em vez de apenas esperar que a empresa, as pessoas, o setor mudassem, eu mesma decidi mudar: estudar para um concurso público em busca

de uma melhor remuneração e, principalmente, em busca do direito ao contraditório e à ampla defesa garantidos por lei.

Foram dois anos de estudos intensos: em cursinhos, em casa de madrugada de segunda a sexta-feira (eu dormia por volta das 21h para acordar às 3h da manhã e estudar) e aos finais de semana. Até que, em janeiro de 2007, fui convocada para exercer o cargo de Analista Administrativo na Agência Nacional do Cinema (Ancine). Entrei em exercício em 01 de março de 2007 e já são 18 anos de muito aprendizado e experiências: passagem por cargo de chefia, mudança de setor e exercício descentralizado em outro órgão.

E é assim que retorno ao início desse meu enredo. Pois somente a partir de 2007, e após a estabilidade de um cargo público, foi que comecei a tentar entender meu contexto de mulher negra, sem as referências de autores, livros, histórias e personagens negros quando era criança; sem a consciência crítica e sentimento de pertencimento para a construção da autoestima; sem o incentivo das dúvidas, das perguntas e, principalmente, das respostas em relação aos meus antepassados, minha origem ...

Mas essa não é uma reflexão apenas sobre a minha história. É uma forma de pensar em como a falta de conhecimento e valorização de nossa cultura pode levar ao apagamento de nossas memórias, vivências e identidades coletivas. Quando não reconhecemos nossas raízes, nossas expressões artísticas, nossas tradições e narrativas, abrimos espaço para que elas sejam silenciadas ou substituídas.

Não se pode esquecer que cada indivíduo parte de um ponto - e que isso traz consigo conhecimentos e experiências pessoais, que precisam ser incentivadas para desmistificar o ser ideal ou a história única.

Somente após me tornar uma servidora pública, passei a aprofundar meu interesse e conhecimentos por manifestações culturais e a identificar os benefícios de políticas afirmativas - **que não existiam na minha infância** - como propulsores de uma trajetória de vida pessoal e profissional. Compreendi que o apagamento não foi meu. Muito menos do meu pai, nem da minha família. O desconhecimento, muitas vezes, é a base de manutenção de desigualdades históricas, falta de inclusão e representatividade. E, por isso, precisamos de leis que consolidem e abram espaço para a garantia de direitos individuais: de gênero, raça, diversidade, equidade e acessibilidade.

Destaco algumas dessas leis e atos normativos:

- Lei nº 10.639/2003 e Lei 11.645/2008: tornam obrigatório o ensino da história e cultura afro-brasileira e indígena em todo país;
- Lei nº 12.288/2010: Estatuto da Igualdade Racial;
- Lei nº 12.711/2012: estabeleceu a reserva de vagas em universidades federais e institutos federais de ensino para estudantes de escolas públicas negros, indígenas e pessoas de baixa renda;
- Lei Complementar nº 150/2015: regulamentou a Emenda Constitucional de 2013 (PEC das domésticas);
- Lei nº 13.146/2015: Estatuto da pessoa com deficiência;
- Decreto nº 11.443/2023: estabelece percentual mínimo de cargos em comissão e função de confiança para pessoas negras na administração pública federal;
- Decreto nº 11.447/2023: Institui o programa Aquilomba Brasil e seu Comitê gestor;
- Instrução Normativa SGP-Enap/MGI nº 11/2024: altera as competências transversais de um setor público de alto desempenho;
- Lei nº 15.018/2024: institui o dia nacional do Maracatu a ser celebrado em todo território nacional, anualmente no dia 1º de agosto;
- Decreto nº 12.516/2025: atualiza o Decreto nº 11.430/2023 que regulamenta a Lei nº 14.133/2021 (nova lei das licitações) para dispor sobre a exigência, em contratações públicas, de percentual mínimo de mão de obra constituída por mulheres vítimas de violência doméstica e ações de equidade;

- Lei nº 15.177/2025: estabelece cota mínima de 30% para mulheres em conselhos estaduais especificados.

Mas por que toda essa reflexão sobre vivências, identidades culturais e desconhecimentos?

Isso faz parte da minha busca constante por aprendizado: por meio de passeios-aulas guiados, pelas cidades de Niterói e Rio de Janeiro, usando as ruas e seus monumentos como sala de aula; por meio de livros que me fazem ter um olhar mais atento para singularidades e vieses históricos; por meio da escuta ativa e interessada em podcasts, cursos, programas de rádio e principalmente em pessoas: seus costumes, culturas, tradições, religiões... E, em especial, neste ano de 2025, a participação no programa LideraGOV 5.0, em uma turma diversa, plural e inclusiva, formada por servidores públicos de vários órgãos e locais do Brasil, cada um com seus conhecimentos, particularidades, indagações, inquietações e aulas com técnicas e iniciativas para a construção de um ambiente de engajamento e fortalecimento da gestão pública, repassadas pelos professores e instrutores do curso.

Essa diversidade de saberes está me fazendo perceber que o desconhecimento não é neutro. Pode sim, decorrer do simples fato de não saber. Mas é preciso diferenciar: o “não saber” do “não querer saber” e, principalmente, do “não querer que o outro saiba”, sendo este último uma forma de manter desigualdades sociais, refletindo-se em violência na forma de dominação e trazendo males para sociedade, como racismo, intolerância religiosa, capacitismo e todos os tipos de preconceitos que cerceiam a construção de uma sociedade mais justa e igualitária para todos.

E como mudar esse contexto?

Um ponto de partida, como servidora pública, é estar aberta a novos aprendizados, com escuta atenta e diálogo constante, buscando conhecimento através de vivências, referências acadêmicas e da nossa cultura brasileira, para aprimorar práticas de trabalho, construção coletiva do saber e o enriquecimento mútuo das relações sociais. O conhecimento

é circular: quanto mais houver dinâmica e sociabilidade, melhor se desconstrói mitos e preconceitos.

Como cidadã, é estar atenta às políticas de governo e aos núcleos políticos responsáveis pela formulação e execução das políticas públicas voltadas à garantia e promoção do bem-estar social. Esse acompanhamento crítico permite não apenas conhecer as ações do Estado, mas também exercer participação ativa, cobrando transparência e compromisso com a coletividade.

Pessoalmente, acredito que é valorizar-se como ser humano e pessoa capaz de se reinventar, traçar novos rumos, despir-se dos desconhecimentos passados e refazer sua história e trajetória.

E você? Já pensou em escrever, reescrever, descobrir, revisar ou reinventar sua própria história? Bora lá? Convite feito por quem está nesse percurso, descobrindo e compreendendo que os desafios, embora difíceis, podem ser grandes oportunidades de aprendizado e fortalecimento.

A seguir, uma lista de alguns livros inspiradores que contribuíram para reflexão sobre a minha história, conhecimentos, caminhos e possibilidades de transformação:

- Por um feminismo Afro-Latino-Americano – Lélia Gonzalez
- Um defeito de cor – Ana Maria Gonçalves
- Escrivências – Conceição Evaristo
- O perigo de uma história única – Chimamanda Ngozi Adichie
- O pacto da Branquitude – Cida Bento
- Lugar de fala – Djamila Ribeiro
- @Descolonizando_saberes: mulheres negras na ciência – Bárbara Carine
- História preta das coisas – Bárbara Carine
- O feminismo é para todo mundo – bell hooks
- Conversas Corajosas – Elisama Santos

Referências

BRASIL. Decreto no 11.443, de 21 de março de 2023. Estabelece percentual mínimo de provimento dos cargos em comissão e das funções de confiança para pessoas negras na administração pública federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 57, p. 11-12, 22 mar. 2023.

BRASIL. Decreto no 11.447, de 21 de março de 2023. Institui o Programa Aquilomba Brasil e seu Comitê Gestor. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 57, p. 11-12, 22 mar. 2023.

BRASIL. Decreto no 12.516, de 21 de janeiro de 2025. Altera o Decreto no 11.430, de 8 de março de 2023, que regulamenta o disposto no art. 47 da Lei no 14.133, de 1o de abril de 2021, para dispor sobre a exigência, em contratações públicas, de percentual mínimo de mão de obra constituída por mulheres vítimas de violência doméstica e de ações de equidade. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 jan. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/MGI no 11, de 15 de março de 2024. Altera a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME no 21, de 1o de fevereiro de 2021, que estabelece orientações para o desenvolvimento de competências dos servidores públicos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 mar. 2024.

BRASIL. Lei no 10.639, de 9 de janeiro de 2003. Altera a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira", e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 jan. 2003.

BRASIL. Lei no 11.645, de 10 de março de 2008. Altera a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, modificada pela Lei n. 10.639, de 9 de janeiro de 2003, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena". Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11 mar. 2008.

BRASIL. Lei no 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 10.778, de 24 de novembro de 2003, 11.872, de 14 de janeiro de 2009, e 12.039, de 1o de outubro de 2009; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 jul. 2010.

BRASIL. Lei no 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 ago. 2012.

BRASIL. Lei Complementar no 150, de 1º de junho de 2015. Dispõe sobre o contrato de trabalho doméstico; altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, e 11.196, de 21 de novembro de 2005; revoga o inciso I do art. 3o da Lei

no 4.8036, de 11 de maio de 1990, e a Lei no 5.859, de 11 de dezembro de 1972; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 jun. 2015.

BRASIL. **Lei no 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. **Lei no 15.018, de 12 de fevereiro de 2024.** Institui o Dia Nacional do Maracatu, a ser celebrado anualmente, no dia 1o de agosto. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 fev. 2024.

BRASIL. **Lei no 15.177, de 21 de maio de 2025.** Estabelece cota mínima de 30% para mulheres em conselhos estaduais especificados. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 maio 2025.

Livros Recomendados

ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **O perigo de uma história única.** São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

BENTO, Cida. **O pacto da branquitude.** São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

CARINE, Bárbara. **@Descolonizando_saberes: mulheres negras na ciência.** Rio de Janeiro: LF Editorial, 2020.

CARINE, Bárbara. **História preta das coisas.** Rio de Janeiro: LF Editorial, 2021.

EVARISTO, Conceição. **Escrevivências.** Rio de Janeiro: Mina Comunicação e Arte, 2020.

GONÇALVES, Ana Maria. **Um defeito de cor.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

HOOKS, bell. **O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras.** Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

GONZALEZ, Lélia. **Por um feminismo Afro-Latino-Americano.** Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

RIBEIRO, Djamila. **Lugar de fala.** São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

SANTOS, Elisama. **Conversas corajosas.** São Paulo: Paz e Terra, 2021.

Capítulo 02

MAIS DO QUE RELATOS DE DOR:

*experiências que abriram
caminhos de consciência e de
reconstrução de identidade*

Bruno Cavalcante Gonçalves da Silva

Émile de Mesquita Martins Macêdo

Henrique Douglas Junior



Nosso capítulo nasce da interseção de três histórias, marcadas por silenciamentos, dúvidas sobre pertencimento e, em dois casos, pelo impacto violento da negação institucional de nossa identidade por bancas de heteroidentificação. Mais do que relatos de dor, queremos mostrar como essas experiências abriram caminhos de consciência e de reconstrução de identidade.

O capítulo pretende ser um convite à reflexão sobre o que significa ser negro em uma sociedade estruturada pelo racismo, e sobre como assumir essa identidade, ainda que tardiamente e com inseguranças, é um ato de coragem e de responsabilidade.

A partir do que vivemos e temos aprendido no LideraGOV 5.0, percebemos que a liderança que queremos exercer passa, necessariamente, por assumir nossas histórias, corpos e vozes como ferramentas de transformação. Ao escrever este capítulo, enfrentamos também nossos medos: o medo do julgamento, da deslegitimação, da dúvida constante. Mas escrevemos, sobretudo, com esperança de que nossas vivências possam abrir espaço para que outras e outros se reconheçam, se fortaleçam e liderem com autenticidade.

O Letramento Racial como Virada de Chave

Por Bruno Cavalcante Gonçalves da Silva

Poucos dias antes do início das aulas do LideraGOV 5.0, fui questionado por outro homem negro em um encontro aleatório da minha vida cotidiana, com uma pergunta simples, mas ao mesmo tempo muito complexa: “Bruno, você se vê como homem preto?” Respondi, quase que automaticamente, com a palavra que aprendi a usar como escudo e camuflagem: “Pardo.” Mas a resposta não atendia ao que o meu interlocutor esperava ouvir e então ele complementou: “Não, Bruno, eu te perguntei como você se vê, e não como a sociedade te define.”

Essa provocação me desestabilizou profundamente, abrindo uma fissura importante na forma como me enxergava. Foi nesse momento que mergulhei em um processo deliberado de letramento racial. Com a ajuda de colegas e professores, iniciei uma busca por nomes, conceitos e histórias que pudessem dar contorno à minha vivência.

Por volta da 4ª sessão do programa, a Professora Ane Silva nos indicou como sugestão de material de estudo prévio o vídeo da Mafoane Odara (que futuramente viria a ser uma de nossas professoras) no TEDx Igapó. Em pouco mais de quinze minutos, ela nos ofereceu uma aula sobre consciência racial, pertencimento e ação transformadora. Foi como se, antes de qualquer conteúdo técnico sobre gestão ou políticas públicas, tivéssemos recebido um convite para olhar para dentro — e para olhar o mundo com lentes mais nítidas, que corrigiam uma distorção que nem sempre sabíamos que existia. Esse impacto inicial abriu espaço para que encarasse perguntas incômodas, que ecoavam no silêncio da minha trajetória: Como me vejo? Como me posiciono? O que significa, de fato, assumir minha identidade negra no serviço público?

Comecei pelos livros que mais me foram recomendados por serem leituras rápidas, porém muito impactantes para aqueles que estão ingressando nessa jornada de autoconhecimento. Sendo assim, iniciei pelo Pequeno Manual Antirracista, de Djamila Ribeiro (2019), que numa linguagem de fácil entendimento (ainda que doloroso), me apresentou as ferramentas conceituais e práticas para identificar e, mais importante, enfrentar o racismo estrutural que se manifesta no cotidiano, nas pequenas interações e nas grandes ausências.

Nessa mesma época, por recomendação de um colega com mais tempo de letramento racial, assisti ao filme Estrelas Além do Tempo (*Hidden Figures*). Embora tivesse ouvido falar muito sobre o longa-metragem quando foi lançado, em 2016, demorei a encontrar motivação para assistir. Foi a influência do LideraGOV 5.0 e o apoio dos meus colegas que me impulsionaram.

O filme 'Estrelas Além do Tempo', baseado em fatos, retrata a trajetória de três mulheres negras – Katherine Johnson, Dorothy Vaughan e Mary Jackson – que trabalharam na NASA durante a década de 1960, em plena Guerra Fria e sob o peso da segregação racial nos Estados Unidos. Mesmo enfrentando barreiras como banheiros separados, salários injustos e a constante deslegitimação de suas competências por causa da cor e do gênero, essas mulheres desafiaram o sistema com inteligência, coragem e excelência técnica. Tornaram-se figuras fundamentais na corrida espacial norte-americana, provando que a exclusão institucional não era capaz de conter a potência de suas contribuições.

Foi nesse contexto que fui apresentado a Katherine Johnson, cuja trajetória impactou profundamente o mundo e, consequentemente, a mim. Matemática brilhante, ela realizou os cálculos cruciais que permitiram o sucesso das missões espaciais dos EUA. Sua competência era tão incontestável que o astronauta John Glenn se recusou a voar até que ela confirmasse pessoalmente os cálculos de trajetória. Johnson não liderava por discursos inflamados ou confrontos diretos, mas por uma persistente recusa em ser limitada. Sua liderança manifestava-se na precisão de seu trabalho, forçando um sistema hostil a reconhecê-la – não por benevolência, mas por necessidade. É um modelo poderoso para qualquer pessoa de um grupo marginalizado: tornar-se tão bom, tão indispensável, que não possam ignorá-lo.

O segundo livro, *O pacto da branquitude*, de Maria Aparecida Silva Bento (2022), igualmente curto (pouco mais de 150 páginas) e de leitura um pouco mais densa que o anterior – por tratar de temas ainda mais dolorosos que o primeiro –, foi revelador ao expor as engrenagens invisíveis e os acordos tácitos que mantêm privilégios e exclusões, explicando por que a meritocracia em um concurso público não se traduz em igualdade nas posições de poder.

A leitura me fez olhar com outros olhos para os dados que antes pareciam apenas números: em 2000, apenas 35,8% dos servidores ativos do Executivo Federal se declaravam negros. Em 2022, esse número chegou a 39,9%, e em 2024, a 40,4%. Nos cargos comissionados mais altos – CCE e FCE 13 a 17 –, o percentual atual é de apenas 30,5%. Isso contrasta fortemente com o crescimento da autodeclaração negra na população brasileira, que passou de 38,4% em 2000 para 55,5% em 2022 (IBGE, 2023; Brasil, 2024a; 2024b; 2024c). A obra de Cida Bento ajudou-me a compreender que esse descompasso não é coincidência, mas resultado de um pacto silencioso que perpetua exclusões. Como a autora afirma: “Temos que encontrar o caminho para a construção de um Brasil onde caibam todos nós.”

Porém, foi ao concluir a leitura do terceiro livro desse processo que algo em mim mudou – e mudou bastante. Um defeito de cor, de Ana Maria Gonçalves (2006), através da saga épica de Kehinde/Luiza Mahin, mostrou-me que a resiliência, a astúcia, a inteligência emocional e a estratégia sempre foram, e ainda são, armas de sobrevivência, resistência e avanço

para pessoas negras. O romance é uma travessia literária e histórica que reconstrói o Brasil do século XIX a partir da perspectiva de uma mulher negra livre que viveu a escravidão, a diáspora africana, os conflitos políticos e as contradições de um país em formação. A protagonista, Luiza Mahin, narra sua trajetória com uma força que desafia o apagamento histórico e, ao mesmo tempo, revela como, mesmo em contextos de extrema opressão, mulheres negras encontraram formas de existir com dignidade para criar, amar e lutar.

Assim como Luiza precisou, em um ato de imensa inteligência estratégica, atribuir suas criações à “senhora” branca para manter seu negócio e sua liberdade, e ao mesmo tempo colaborar com diversos movimentos abolicionistas, muitas vezes precisamos ser discretos, estratégicos e pacientes para conquistar espaços, sem nunca renunciar à qualidade e à excelência que nos são exigidas em dobro. A leitura atravessou-me não apenas pela densidade da narrativa, mas pela forma como me fez enxergar que nossa história não começa pela dor, e sim pela potência. E que reconhecer essa potência é também um ato de liderança.

Se a redescoberta racial foi o eixo central dessa caminhada, ela não está isolada, pois ninguém é uma coisa só. Sou também um homem gay (LGBTQIAPN+) e neurodivergente, com diagnóstico de Altas Habilidades/ Superdotação (AH/SD), Transtorno de Espectro Autista (TEA) e transtorno de ansiedade. Essas camadas não apenas adicionam complexidade à minha existência, mas, fundamentalmente, moldam o líder que aspiro ser: mais empático, humano, crítico e criativo. A vivência como homem gay me ensinou sobre a importância de construir espaços seguros e acolhedores; a neurodivergência me oferece caminhos não-lineares, e por vezes incompreendidos a priori, para resolver problemas.

Foi justamente por carregar essas interseccionalidades que encontrei um eco tão profundo nas palavras de mulheres negras intelectuais e líderes. Elas me ensinaram que, para nós, a competência e o preparo técnico são apenas o ponto de partida. Esses aspectos só se tornam plenamente potentes quando combinados com uma leitura estratégica de contexto, com inteligência social e com a coragem de ocupar espaços que não foram desenhados para nós.

Ao escrever este texto, reafirmo meu compromisso com uma liderança que não se esconde, que não se adapta para caber em moldes alheios, mas que se expande, se afirma e se conecta com outras vozes que também decidiram não se calar. Porque quando nos reconhecemos, quando nos permitimos sentir, aprender e agir, deixamos de ser apenas parte do sistema e passamos a ser parte da mudança.

Do Silenciamento ao Reconhecimento: a jornada de afirmar-se mulher negra

Por Émile de Mesquita Martins Macêdo

Olá, eu sou a Émile, mulher negra, goiana de nascença, mas, desde sempre, brasileira de coração. Sou filha de um baiano, negro, e de uma goiana, branca. Eu sou aquela que dizem por aí, morena, neguinha, pretinha... parda (por quem entende o básico de política afirmativa).

Embora diferentes adjetivos sobre o meu tom de pele me tenham perpassado, nunca se referiram a mim como branca. E a sociedade nem sempre me lê como negra: primeiro porque percebo o receio de dizerem isso (como uma certa vez, uma atendente de uma loja de ótica, ao me ajudar a escolher a cor da armação dos meus óculos, tentava se referir a mim olhando para minha pele e “cheia de dedos” falava: “assim, uma pessoa como você”); segundo, porque não tenho o cabelo crespo; e, terceiro, porque a maioria da população parece não saber que a população negra é composta por pessoas de cor parda e por pessoas de cor preta.

Até certo tempo, eu também não sabia.

E por que eu não sabia? Porque isso, assim como a história dos povos originários, nos foi negado, omitido, escondido com a intenção de mascarar a verdade e de nos minorizar, não apenas no significado de quem somos e representamos, mas no sentido de nos dizimar. Na escola, na faculdade, na família... em todos esses espaços não houve um diálogo aberto e sincero sobre os povos que deram origem a este Brasil. Não houve um diálogo aberto e honesto sobre o que a representatividade (ou falta dela) dos povos negro e indígena significa para a mudança e a transformação dos espaços de poder, dos espaços de decisão e de debate. Afinal, “existe uma

história do negro sem o Brasil, o que não existe é uma história do Brasil sem o negro" – frase do fotógrafo Januário Garcia que aprendi ouvindo ao podcast Projeto Querino (2022).

Aprendi isso com a dor em 2016.

Há quase 10 anos, tomei posse em um cargo público para o qual passei utilizando as ações afirmativas para pessoas que se autodeclararam negras. Foi o meu primeiro êxito em um concurso público federal. E foi motivo de muito orgulho para mim. Estudei para esse concurso nos intervalos de um emprego que me sobrecarregou demais. No entanto, após seis meses de exercício, fui submetida a uma banca de heteroidentificação e tive meu direito indeferido. Minha nomeação e minha posse foram tornadas sem efeito. A banca, que aconteceu em formato online, não me considerou negra. Mas também não disse o que me considerou. Fiquei desempregada, com uma sensação profunda de injustiça e desamparo. Voltei aos estudos. E, desde então, percorri um caminho difícil de autoconhecimento. Essa situação me fez colocar-me à prova: quem sou eu?

Por um tempo, fiquei sem respostas. E achei que tivesse superado o trauma. Achei que tivesse jogado a bola para frente ao seguir estudando e ser aprovada em outro concurso público federal. Mas nunca mais usei as ações afirmativas. Tive medo de passar por tudo aquilo novamente. Fui demasiadamente exposta, colegas daquele órgão buscavam por minhas fotos em redes sociais, julgavam quem eu era. Ouvi de um colega que "eu era muito bonita para ser considerada negra". Doeu, doeu muito. Lembro do choro nervoso e angustiado. Lembro de escrever uma carta para o presidente desse mesmo órgão, contando a minha história e pedindo que pudesse reconsiderar a decisão ainda em âmbito das vias administrativas. Eu não recebi um retorno, sequer um momento para conversar com ele cara a cara. Minha liderança à época, um homem branco, diante das minhas lágrimas, disse-me que eu poderia recomeçar e sugeri que eu fosse motorista por aplicativo. Faltou um olhar sobre mim, faltou uma liderança que pudesse me acolher como pessoa. Faltou uma liderança humanizada.

Não digo que só seria humanizada se a gestão do órgão tivesse voltado atrás em sua decisão, mas se tivesse me dado a oportunidade de conversar, de ser acolhida e ouvida. Uma liderança que finge que não vê as angústias dos seus liderados é uma liderança que não sabe gerir pessoas.

Não há como separar a pessoa servidora da pessoa que ama, que sofre, que adoece, que se angustia, que se alegra. Nós somos partes em um todo.

Os anos se passaram e hoje, com mais maturidade e consciência racial, afirmo com convicção: sou uma mulher negra. Estou no LideraGOV 5.0 por meio da política afirmativa. Ao me inscrever para o programa, depois de ler Bianca Santana (2015), ganhei ainda mais força para me candidatar dentro das políticas afirmativas, com convicção e com coragem de me afirmar mulher negra.

Tenho 30 anos, mas sou negra há apenas dez. Antes eu era morena. Minha cor era praticamente travessura do sol. Era morena para as professoras do colégio católico, para as coleguinhas - que talvez não tomassem tanto sol - e para toda a família que nunca gostou do assunto. "Mas a vó não é descendente de escravos?", eu insistia em perguntar. "E de índio e português também", era o máximo que me respondiam. Eu até achava bonito ser tão brasileira. Talvez por isso aceitasse o fim da conversa (Santana, 2015, p. 13).

Estar no LideraGOV 5.0 foi uma vitória pessoal, uma reparação simbólica, e, principalmente, uma forma de me encontrar no espaço, de reconhecer-me e de honrar a história das mulheres da minha família - mulheres negras, fortes e determinadas.

O processo seletivo para fazer parte do LideraGOV 5.0 se constituiu, em parte, do que a professora Dra. Bárbara Carine, da Universidade Federal da Bahia (UFBA), fala sobre pessoas negras de pele parda, sobre pessoas como eu. Bárbara Carine fala sobre como a sociedade enxerga essas pessoas e não apenas como elas se enxergam, pois, afinal, cada um pode se enxergar como quiser. Só não pode querer obrigar que as instituições as enxerguem assim, se elas não são vistas assim.

A banca do LideraGOV 5.0, partindo desse pressuposto, me fez a seguinte pergunta: "Como a sociedade enxerga você?" A sociedade me enxerga parda. Eu me enxergo como uma pessoa de cor parda. Sempre me enxerguei assim.

Mas por certo tempo, estive no limbo. E foi bem difícil viver isso. Não foi difícil viver isso apenas sob o viés dos outros. Foi também. Mas foi

mais difícil viver isso sob o meu viés. Foi difícil não saber quem eu era para mim mesma. Foi como se eu tivesse me traído e traído a minha história. Como o pertencimento (ou a falta dele) mexe com o nosso subjetivo, mexeu muito comigo.

Eu fui branqueada em casa, na escola, na universidade. Sigo causando espanto ao me reafirmar negra no mercado de trabalho. O branqueamento apaga de nossas memórias as conquistas que nós, pessoas negras, temos tido ao longo da história do Brasil (Santana, 2015, p. 15).

Além de me enxergar de pele parda, me enxergo negra. E dou graças a isso às várias autoras e autores que leio e escuto, entre as/os quais Bárbara Carine, Bianca Santana, Gabriela Bacelar, Djamila Ribeiro, Marcilene Garcia, Mafoane Odara, Tiago Rogero e Thiago André.

Hoje, falo com orgulho e certeza de que sou uma mulher negra. Mas sempre vem o complemento 'de pele parda' em seguida, porque é muito duro o olhar de julgamento que aquela afirmação sem o complemento carrega.

Então, carrego comigo a vontade de vestir a camisa junto às autoras e aos autores que admiro para falar sobre as histórias que nos esconderam por tanto tempo na tentativa de implementarem o plano frustrado de branqueamento do povo brasileiro, do apartheid tropical que vivenciamos no Brasil que tentou embranquecer a população, como relata Thiago André (2024), no seu podcast História Preta, tirando de pretos e pardos sua história, seus direitos, seus espaços.

As políticas afirmativas são um passo para a reparação da população negra. Mas são mais do que isso. São oportunidades para a criação de políticas públicas sob a ótica de negros por negros. São oportunidades para a verdadeira integração da diversidade. São oportunidades para nos enxergarmos em posições de liderança, de decisões e debates, como Bárbara Carine (2023) resume com muita sabedoria ao dizer: "Por isso a representatividade é tão importante: onde a gente não se vê, a gente não se projeta".

Identidade em Disputa: memórias de um corpo pardo

Por Henrique Douglas Junior

Nasci numa família miscigenada composta por pessoas brancas, pardas e pretas. Ainda muito criança, acostumei-me a ouvir comentários no seio familiar que hoje seriam imediatamente cancelados ou até criminalizados. O racismo é tão estrutural a ponto de moldar nossa visão de mundo, nosso senso estético e a maneira como performamos nossos afetos. É um sistema tão insidioso que normaliza o preconceito e a discriminação, mesmo entre pessoas racializadas.

Tenho lembranças da infância de brincadeiras e piadas de familiares sobre meu cabelo, que usei raspado por muitos anos porque era considerado 'ruim' para ser usado grande; ou de, quando finalmente tive coragem de deixá-lo crescer, já jovem adulto, ter feito procedimentos para alisá-lo. Questionava-me, por vezes, por que um dos tios com quem convivia, um homem branco, se relacionava apenas com mulheres brancas. Também recordo de ter-me sentido inferiorizado em diversas situações de interação na escola, porque achava os coleguinhos brancos mais inteligentes e bonitos do que eu. Havia um sentimento de não pertencimento contínuo e abrangente, que perpassava questões de classe, raça e orientação sexual.

Na adolescência, tinha muitos problemas com minha aparência, como todo adolescente em algum momento experimenta essa sensação. Havia muitas camadas nessa baixa autoestima, mas um dos pontos que me 'salvava' era ter o nariz fino e o maxilar marcado, pois era o que me aproximava de um padrão de beleza ideal – o da branquitude. Eram essas características, inclusive, que me faziam sentir certa 'superioridade' frente a outros garotos negros da minha classe, apesar de ser uma sensação ilusória, porque o acesso a afetos sempre era mais fácil para os garotos brancos e héteros, que recebiam toda a atenção e a validação dos professores.

Quando adulto, já universitário, frequentei o curso de bacharelado em Direito numa instituição federal, um espaço majoritariamente branco e masculino. Recordo-me de me esforçar muito para ter excelência em todas as matérias, mesmo as que eu detestava, e obtive êxito nesse esforço,

porque queria a aprovação e a validação da família e dos colegas. Ainda assim, sentia-me inferior nos debates, porque percebia que não tinha a mesma legitimidade intelectual que a fala de colegas brancos tinha de imediato.

Fui aprovado em um concurso federal em 2014 sem usar o sistema de cotas. À época, com 25 anos, não tinha nenhum letramento racial. Mesmo assim, continuei estudando para conseguir passar em um concurso público melhor e mais difícil, do ciclo de gestão do Executivo Federal, que era o meu grande sonho. Em 2016, candidatei-me a um concurso de bolsas como cotista, e obtive aprovação, passando por banca de heteroidentificação e ganhando incentivo financeiro para preparação desta prova que desejava fazer. Fiz a edição de 2017 desse concurso, e pela primeira vez, em cinco anos de tentativa, fui aprovado na primeira fase do certame. Porém, na segunda fase, fui eliminado na banca de heteroidentificação, junto com outros seis bolsistas que haviam obtido a bolsa na condição de candidatos negros de pele parda. Isso foi um baque profundo na minha identidade, pois ela havia sido questionada logo após ter sido confirmada por uma banca do mesmo órgão que realizou o concurso de bolsas.

Questões pessoais levaram-me por outros caminhos que não o de concursos públicos, e voltei a estudar apenas em 2023, para fazer um outro grande certame em 2024 concorrendo a outro cargo do ciclo de gestão do Executivo Federal. E, novamente, fui eliminado na banca de heteroidentificação dessa prova, sendo que havia sido aprovado pouco tempo antes na seleção do LideraGOV 5.0, na condição de candidato negro de pele parda.

Faço esse relato para demonstrar que o lugar do pardo é um lugar de disputa no atual debate racial brasileiro. Envolve muitas complexidades e muito preparo das bancas para implementar uma política pública afirmativa que, efetivamente, vem concretizando mudanças nos espaços públicos e privados de ensino e no serviço público nos últimos 15 anos. Já existem grupos de trabalho e iniciativas do governo federal para padronizar e qualificar o trabalho das bancas de heteroidentificação. Espero que o modelo da Enap, por exemplo, seja considerado referência para letrar e preparar servidores que comporão essas bancas em outros certames.

A identidade racial do pardo no Brasil tem sido um campo de disputa desde que surgiu no primeiro Censo Demográfico do país (IBGE, 1872). Foi substituído por “mestiço” em 1890, e reincorporado no Censo de 1940; em 1950, foi transformado em categoria oficial. No contexto de luta e reivindicação dos movimentos negros organizados, a inclusão dos pardos dentro da população negra contribuiu fortemente para que pessoas negras ganhassem protagonismo nos espaços públicos e privados. Mas as pessoas pretas (principalmente as retintas) continuam sendo alvo das piores práticas discriminatórias e excludentes da sociedade brasileira.

Atualmente, a identidade parda é reinserida numa disputa de direitos sistematicamente negados a pessoas racializadas, mas aderir a um movimento específico dos pardos, reforçado recentemente nas redes sociais, também não é um caminho que fortalece ou enriquece o debate racial ou os movimentos negros organizados. O letramento racial precisa ser inserido na educação básica, bem como na formação contínua dos servidores públicos, de modo a conscientizar sobre os privilégios da branquitude, as vivências de pessoas pardas e a exclusão simbólica de pessoas pretas dos espaços de poder e decisão, e do imaginário social da identidade brasileira.

Considerações Finais

A partir do que vivemos e aprendemos no LideraGOV 5.0, percebemos que a liderança que queremos exercer passa, necessariamente, por assumir nossas histórias, corpos e vozes como ferramentas de transformação. Escrevemos também para romper o medo do julgamento e da deslegitimação que tantas vezes nos silenciam. Escrevemos para que outras pessoas, ao lerem nossas palavras, possam reconhecer-se, fortalecer-se e encontrar coragem para liderar com autenticidade.

Nossa excelência e nossa luta não se iniciam nem terminam no nosso exterior – esses aspectos constituem nossa essência como ser que se forma numa sociedade patriarcal, machista, racista, homofóbica e capacitista. E, por isso, é tão importante reconhecermo-nos para vencer cada afronta, dedo apontado, preconceito velado (e muitas vezes escancarado), e os desafios que julgamos não sermos capazes ou merecedores de conquistar.

Nosso ato de narrar é também um ato de insurgência. É afirmar que nossas trajetórias, atravessadas pelo racismo estrutural e outras formas de opressão, não se resumem à dor. Elas expandem-se em consciência, em potência e em um profundo compromisso com a mudança.

A presença de pessoas negras, LGBTQIAPN+ e neurodivergentes no serviço público é urgente e necessária. Mais do que números em estatísticas, precisamos de narrativas que inspirem, de políticas que incluam e de lideranças que verdadeiramente representem a diversidade do povo a quem servimos.

Liderar é existir em plenitude. E existir, para nós, é resistir.

Referências

ANDRÉ, Thiago. Prefere-se Branco. **Audible**, 15 dez. 2024. Podcast. Disponível em: <https://www.audible.com.br/pd/Apartheid-Tropical-Audiolivro/BODCGPM14Q>. Acesso em: 06 set. 2025.

AGÊNCIA BRASIL. **Cida Bento debate desigualdade racial no Brasil**. Brasília: EBC, 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2025-05/no-dr-com-demori-cida-bento-debate-desigualdade-racial-no-brasil#:~:text=%E2%80%9CVoc%C3%AA%20tem%20muitas%20pessoas%20brancas,r%C3%A1dios%20Nacional%20FM%20e%20MEC>. Acesso em: 1 set. 2025.

BASTOS, Janaína. **Cinquenta tons de racismo** – mestiçagem e polarização racial no Brasil. São Paulo: Matrix, 2023.

BENTO, Maria Aparecida Silva. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BRASIL. Governo Federal. **Infográfico – Percentual de pessoas negras em cargos comissionados**. Brasília: gov.br, 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/infografico-percentual-de-pessoas-negras-pretas-pardas-em-cargos-comissionados>. Acesso em: 1 set. 2025.

BRASIL. Governo Federal. **Relatório de servidores ativos por etnia**. Brasília: gov.br, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/relatorio-de-servidores-ativos-por-etnia>. Acesso em: 1 set. 2025.

BRASIL. Governo Federal. **Servidores ativos por cor/raça**. Relatório PDF. Brasília: gov.br, 2024c. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/arquivos/rlp-servidores-ativos-etnia_2024.pdf/@download/file. Acesso em: 1 set. 2025.

GONÇALVES, Ana Maria. **Um defeito de cor**. São Paulo: Record, 2006.

HOOKS, bell. **A vontade de mudar: homens, masculinidades e amor**. São Paulo: Editora Elefante, 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo 2022**: maioria da população se declara parda. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-noticias/noticias/38719-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda>. Acesso em: 1 set. 2025.

JOHNSON, Theodore Melfi (Dir). **Hidden Figures** (Estrelas além do tempo). Estados Unidos: 20th Century Fox, 2016. [Filme].

PINHEIRO, Bárbara Carine Soares. **Como ser um educador antirracista**. São Paulo: Planeta, 2023.

PROJETO QUERINO. **A grande aposta**. Direção: Tiago Rogero. Episódio 01. Rio de Janeiro: Rádio Novelo, 2022. Disponível em: <https://projetoquerino.com.br/podcast-item/a-grade-aposta/>. Acesso em: 06 set. 2025.

RIBEIRO, Djamila. **Pequeno manual antirracista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

SANTANA, Bianca. **Quando me descobri negra**. São Paulo: Sesi-SP editora, 2015.

SCHWARCZ, Lília Moritz. **Nem preto nem branco, muito pelo contrário** – cor e raça na sociabilidade brasileira. São Paulo: Claro Enigma, 2013.

Capítulo 03



OLHARES QUE MOLDAM IDENTIDADES E ESCUTAS QUE TRANSFORMAM RELAÇÕES

Thaís Perim Khouri

A partir de uma experiência autobiográfica, este trabalho se propõe a um exercício de dupla interpretação. Primeiro, analisa o Sistema Socioeducativo do Distrito Federal, regido pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e pelo Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase), como um campo de tensão permanente entre a teoria da proteção integral e uma realidade operacional marcada por heranças colonialistas e punitivistas. Segundo, e este é o seu eixo principal, utiliza o *framework* de competências do programa LideraGOV como lente para dissecar as falhas de liderança que perpetuam esse abismo. Como os “inimigos silenciosos do engajamento” – microgestão, falhas de comunicação, opacidade, cultura do medo e ineficiência na gestão de conflitos – se manifestam no cotidiano do sistema? E como a atuação de uma especialista, no papel de liderança informal, pode ser lida como a aplicação prática dos fundamentos de uma liderança pública humanizada, inclusiva e eficaz?

Este artigo é, sobretudo, um relato sobre olhares. Sobre o olhar que a sociedade lança sobre adolescentes periféricos, negros e pobres, moldando-lhes a identidade de “bandido”. Sobre o olhar que o Estado devolve por meio do sistema socioeducativo – demasiadas vezes, de controle e suspeita. E sobre o olhar de uma especialista em artes que, ao se deparar com essa realidade, buscou contrapor a lógica punitivista com escuta, diálogo e possibilidade. O objetivo é demonstrar que a efetividade de políticas públicas complexas como o Sinase é inextricavelmente vinculada à qualidade da liderança em sua linha de frente. Ao refletir sobre a minha própria atuação à luz desses conceitos, busco não apenas denunciar violências estruturais, mas apontar caminhos para superá-las, argumentando que a formação de líderes públicos deve passar pela análise de casos reais que apresentem as falhas do sistema.

O Socioeducativo como Espelho de uma Liderança em Falência

Para compreender os desafios de liderança no sistema socioeducativo contemporâneo é necessário reconhecer suas raízes ancoradas no período escravagista brasileiro. A Lei do Ventre Livre (Brasil, 1871) libertou filhos de mulheres escravizadas, mas manteve-os sob tutela dos senhores até os 8 anos – quando o Estado indenizaria aos senhores (!) pela liberação da criança – ou até os 21 anos, para a prestação

de “serviços gratuitos” (Art. 1º, § 1º). A tardia abolição, concretizada pela Lei Áurea (Brasil, 1888), extinguiu legalmente a escravidão, mas não ofereceu suporte para a integração social da população negra liberta, pois constitui-se somente de dois artigos: o primeiro extingue a escravidão, o segundo dá vigência na data de publicação. Nenhuma palavra sobre direitos civis, nenhuma palavra sobre integração social das pessoas negras. Esta população marginalizada seguiu enfrentando violações de direitos e barreiras ao seu desenvolvimento social e pleno gozo de direitos, o que se reflete na atualidade.

O Código de Menores, de 1927, também conhecido como Código Mello Mattos, foi a primeira legislação brasileira a tratar especificamente da questão da infância e adolescência em situação de risco ou conflito com a lei (Azevedo, 2007). Instituído apenas 39 anos após a abolição formal, ele consolidou a doutrina da “situação irregular”, que classificava como “menor” toda criança ou adolescente pobre, abandonado, infrator ou vítima de abuso – tratando-os como problema social e objeto de intervenção do Estado.

O código previa a internação em instituições correccionais, reforçando um caráter punitivo e segregador, e não protetivo (Azevedo, 2007). Este normativo prevaleceu até a Lei 4.513/64 (Política Nacional de Bem-Estar do Menor – PNBEM). A política culminou na criação da Fundação Nacional do Bem-estar do Menor – Funabem, em 1964, para gerir unidades de internação de adolescentes em conflito com a lei ou em situação de abandono. Entretanto, “essa política não fazia distinção clara entre infratores e jovens em situação de pobreza, tratando ambos como um problema de segurança pública acentuando uma lógica repressiva” afirma Souza Júnior (2025), o que acentuava a condição de exclusão social e violação de direitos da população marginalizada.

Tal paradigma perdurou até a promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em 1990 (Brasil, 1990). Entretanto, as instituições destinadas à proteção da criança e do adolescente, tal como a Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor (Febem) em São Paulo, não se adequaram ao novo esquema. São notórios e amplamente conhecidos os escândalos de violações de direitos na que tomaram conta dos noticiários entre os anos 1990 na Febem (Souza Junior, 2025). No Distrito Federal, tivemos o Centro de Atendimento Juvenil Especializado (Caje), que também ganhou

notoriedade pelas violações de direitos humanos (Silveira, 2014). O Cajé foi a expressão máxima de um modelo que, na prática, ignorou a dimensão educativa e priorizou o controle punitivo. Mesmo funcionando já sob a égide do ECA, tornou-se emblemático pelas rebeliões, celas superlotadas e tortura institucionalizada, condições que levaram a denúncias em tribunais internacionais (Silveira, 2014). O Cajé foi derrubado em 2013, mas estou de acordo com Silveira (2014) quando ele afirma que:

[...] mesmo com suas paredes derrubadas, mas sem políticas para a juventude, interação com a Assistência Social, educação, investimento nas medidas socioeducativas de meio aberto (Liberdade Assistida e Prestação de Serviço à Comunidade), hoje tão sucateadas, capacitação para servidores que atuam diretamente com os adolescentes (incluindo os gestores), planejamento estratégico e compromisso com o enfrentamento da problemática em sua essência, as paredes de uma velha instituição com ares medievais (Cajé) podem ir ao chão, mas este não será, definitivamente, o fim de sua história (Silveira, 2014, p.14).

Silveira foi meu professor no curso preparatório para o concurso da Secretaria da Criança, que prestei em 2015 com intenção de ingressar no sistema socioeducativo como Especialista em Artes Plásticas. Uma carreira que antes não existia: tratava-se de uma inovação no desenho de cargos e de processos da instituição. Venci as cinco etapas do concurso público e, em maio de 2018, assumi o cargo, me tornando a primeira especialista em artes plásticas da história do sistema socioeducativo distrital. Ao ingressar no sistema, percebi que ele estava totalmente despreparado para me receber. As quatro novas especialidades criadas em 2015 (artes plásticas, artes cênicas, música e educação física) contavam com sete vagas para cada uma, o mesmo número de unidades de internação que existiam na época.

Em 2018, o primeiro lugar de cada especialidade foi nomeado, e cada especialidade foi alocada em uma unidade de internação distinta, promovendo o nosso isolamento. Somente quatro anos depois foram nomeadas as demais pessoas aprovadas nas vagas e no cadastro reserva, prolongando este isolamento das especialidades 'diferentonas'. Percebemos que os gestores das unidades estavam alheios às novas metodologias

especializadas e sua importância para o processo socioeducativo dos adolescentes.

No meu primeiro ano fui lotada na Unidade de Internação de Santa Maria - UISM, para trabalhar na ala feminina. No ano seguinte, migrei para a Semiliberdade de Taguatinga II, que atendia somente meninos de 13 a 15 anos, ficando lá por dois anos, e terminei minha história no socioeducativo na unidade de atendimento de meio aberto do Plano Piloto.

Analisando essa jornada à luz dos aprendizados do LideraGOV, entendo que a promessa transformadora do Sinase (Brasil, 2012) esbarra diariamente nos “inimigos silenciosos do engajamento”. No sistema socioeducativo do Distrito Federal, em especial nas medidas de internação e semiliberdade, eles se manifestam com precisão cirúrgica. Durante os meus seis anos de atuação, pude presenciar um manancial de falhas de comunicação: ordens dadas sem diálogo, piadas machistas, ausência de feedback construtivo e de canais para mediação de conflitos. A microgestão e as falhas de comunicação se revelam no controle excessivo sobre espaços e atividades pedagógicas. A opacidade nas decisões e a cultura do medo e da retaliação completam o cenário, onde questionar a autoridade ou propor novas práticas é interpretado como insubordinação, não como contribuição.

Essa triste constelação de disfunções é sintoma da falta de liderança servidora. Lideranças que, na visão do LideraGOV, deveriam criar condições para que as pessoas e os sistemas floresçam. Em alguns espaços que atuei testemunhei o oposto: uma liderança que sabotava condições. Lideranças que, por ação ou omissão, mantinham um ambiente onde a desconfiança, o controle punitivo e o medo eram a norma. Eles não “comiam por último”, como ensina Simon Sinek (2019); eles se serviam primeiro do poder e do status, deixando para a equipe e para os adolescentes as sobras da dignidade. A “cultura come a estratégia no café da manhã” era a lei máxima: a estratégia bonita do ECA e do Sinase era devorada todos os dias pela cultura machista, racista e punitivista enraizada.

A Liderança nos Interstícios: a prática que antecipa a teoria

Mesmo havendo embates, empreendi esforços para me adaptar à cultura organizacional e ocupar a UISM com propostas de arte.

Os lugares permitidos para minha atuação foram o espaço coletivo dentro do “módulo” (um eufemismo para tratar as celas onde são encarceradas as adolescentes), que possuía uma mesa grande de concreto e bancos gelados; a biblioteca da Unidade, que ficava fechada e era aberta sob demanda; algumas salas de aula da escola; e o espaço da horta, onde eu conduzia atividades de modelagem em argila. Minhas propostas foram organizadas no projeto Transformarte, que previa não somente a realização de oficinas pontuais de práticas artísticas, mas um processo contínuo de reflexão sobre o espaço e a convivência humana, tendo nas práticas artísticas ferramentas de observação e expressão da realidade.

Essa perspectiva programática, contudo, não foi acolhida pela alta gestão da Unidade, ainda que tivesse o apoio da minha chefia direta. Este desalinhamento chegou ao ponto de eu ter uma atividade cancelada por uma agente de segurança, que não tinha nenhuma hierarquia sobre mim, mas que tinha o aval da diretoria da Unidade. A frustração de não conseguir expandir o trabalho, somada à aflição de atuar num espaço que mimetiza a prisão, indo contra todos os preceitos normativos que disciplinam o Sinase, fez-me buscar outro espaço – a medida de semiliberdade – para continuar desenvolvendo o meu trabalho.

Sempre acreditei na semiliberdade, também chamada de ‘Semi’, como a medida de maior potencial socioeducativo. Em condições ideais, na Semi, o paradigma da convivência planejada contrapõe-se ao da vigilância punitiva. Na vigilância punitiva, a conduta do jovem é observada no sentido de encontrar alguma irregularidade, para assim serem repreendidos e corrigidos. Os jovens em cumprimento de medida socioeducativa estão sob o olhar vigilante do Estado, tendo seus comportamentos medidos e cerceados pelo status punitivo do confinamento, típico da medida de internação. O controle e a ordem são impositivos, autoritários e limitantes (Khouri, 2022).

Já numa convivência planejada, momentos cotidianos – como acordar, arrumar o quarto, fazer a higiene pessoal, alimentar-se, assistir televisão, participar de atividades educativas, culturais e esportivas – constituem oportunidades de interação social educativa, que constroem vínculos, ensinam através da exemplaridade da postura, do diálogo, do discurso e das atitudes de socioeducadores e socioeducadoras que atuam como referência educativa. A organização espacial da Semi aproxima-se de uma casa familiar, com sala de televisão, espaço para convivência e

atividades, cantina para as refeições coletivas e quartos compartilhados por adolescentes. Sua localização também é definida por lei, devendo ser em bairros residenciais, com acesso ao transporte público, de modo que os adolescentes possam frequentar a escola e trabalhar normalmente em suas rotinas. Aos fins de semana, ficam com as famílias (Khoury, 2022).

Num paradigma de educação através do exemplo, do diálogo e da fluência, a ordem surge como uma necessidade para compor a harmonia dos ambientes, o equilíbrio das relações e o fluxo das atividades. O controle se transforma em autocontrole, na medida em que há orientação e direcionamentos objetivos para a convivência. Nesse sentido, o estabelecimento de acordos, de forma participativa e construtiva, sempre abertos a aprimoramentos, completa o ciclo de amadurecimento de uma comunidade socioeducativa, como se pode considerar uma unidade de semiliberdade.

Partindo destas premissas, passei a estudar a forma como a identidade de 'bandido' era construída em torno das percepções de poder e perigo realizando uma leitura crítica das produções artísticas dos adolescentes. Minha atuação era, acima de tudo, um exercício de escuta. Escuta dos traços no papel, dos silêncios entre as palavras, das histórias que os adolescentes não conseguiam verbalizar, mas que expressavam através de símbolos recorrentes em seus desenhos. Aqueles símbolos eram um feedback não-verbal, um discurso crítico sobre seu lugar no mundo.

Observando suas interações e diálogos, e no próprio diálogo com os jovens e suas famílias, percebi que a identificação deles com o arquétipo do bandido era estimulada por uma série de fatores, como necessidade de pertencimento, necessidades materiais e falta de perspectivas futuras (Khoury, 2021). Foi a partir dessa escuta atenta – conceito que mais tarde encontraria formalizado no LideraGOV como competência essencial da liderança – que minha prática começou a tomar forma.

Para ilustrar essa conclusão, trago um relato que ouvi de um adolescente que havia chegado atrasado na unidade. Ele comentou que o ônibus não havia parado para ele, porque “o motorista achou que eu iria assaltar o ônibus”. Ao ouvir isto, fiquei pensando nas inúmeras vezes em que o motorista não parou para mim. Em nenhuma das vezes que isso aconteceu, eu teria feito uma associação como a do jovem. Eu olhava para o jovem e via um menino de 14 anos, que se vestia com estilo periférico. O motorista do ônibus teria visto nele um potencial assaltante?

A abordagem policial segue um modelo-padrão, baseando-se em traços de estilo periférico e na cor da pele para enquadrar “potenciais suspeitos” (Xavier, 2022). A disseminação de programas policiais na televisão e vídeos em redes sociais amplifica essa prática como uma cultura racista e amedrontada, que pode, sim, produzir pensamentos como aquele projetado no motorista de ônibus pelo jovem. Fiquei refletindo sobre a quantidade de vezes que aquele menino havia sido chamado de bandido, seja por profissionais do sistema, por pessoas da sua comunidade, e até mesmo da família.

Tais reflexões me mostraram o quanto o olhar do outro, real ou percebido, reafirma a construção da identidade. Comecei a prestar mais atenção nas trocas (feedbacks) sobre as produções criativas dos adolescentes, e, assim, fui estruturando a práxis inspirada nos resultados das atividades artísticas. Elementos como armas, palhaços (um símbolo para matador de policiais) e folhas da maconha eram bastante recorrentes nas produções visuais deles.

Buscando uma interface com esses elementos, utilizando o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal (Vygotsky, 1984), desenvolvi dois projetos: “Exploração Botânica na Semiliberdade”, com o objetivo de identificar plantas e produzir ilustrações botânicas; e “História dos Guerreiros Samurais”, uma proposta pedagógica em 10 encontros, que previam atividades como leitura de textos, produção de ilustrações, filmes, e rodas de conversa (Khouri, 2021). Este foi um micro-exercício de construção de políticas públicas baseadas em evidências e uma prova do relevante papel dos “burocratas de nível de rua” (Lipsky, 2019) na implementação de políticas públicas. Foi minimalista pois a incidência restringiu-se ao pequeno grupo de adolescentes que eu atendia à época na unidade, e contei somente com a colaboração de minha estagiária.

Depois de ter consolidado o trabalho em um artigo e apresentado no II Simpósio Nacional de Socioeducação de 2019, passei a contar também com o apoio da assessora da gerência da unidade, que se tornou grande aliada nos projetos seguintes. Minha intenção era qualificar a metodologia e expandir para outras unidades, talvez até para outros sistemas. Porém, o caminho era tortuoso naquele sistema com raízes podres, e inovações não eram bem-vistas.

Em meio às dificuldades continuei a atuar como uma tradutora de mundos. Se os jovens se comunicavam por imagens, eu lhes devolveria um repertório novo a partir daquela mesma linguagem. O projeto “História dos Guerreiros Samurais” previa uma série de encontros que partia do universo bélico que eles admiravam para discutir ética, honra, lealdade e, não por acaso, o machismo presente naquela cultura.

Em um dos encontros, justamente quando conduzia uma reflexão sobre a exclusão das mulheres do combate no Japão feudal, ouvi dos próprios agentes socioeducativos e do gerente da unidade piadas machistas que tentavam ridicularizar o debate. A situação, de alta tensão, exigiu uma resposta firme. Voltei-me para o gerente e disse: “Pode parar de rir, isso não tem graça. Eu sou uma servidora fazendo o meu trabalho, não deveria estar passando por essa situação”. Aquele foi um conflito necessário.

Hoje, à luz do que estudei sobre gestão de conflitos, entendo que aquela intervenção foi um ato de liderança ética. Não se tratava de criar discórdia, mas de sustentar a tensão em prol de um limite ético mínimo para o ambiente de trabalho. A retaliação que se seguiu, com a desmoralização da minha conduta, apenas comprovou a incapacidade da liderança formal de mediar construtivamente as discordâncias, preferindo punir quem as expunha.

Essa experiência me mostrou que a liderança não espera por um cargo; ela pode brotar da convicção e da autoridade técnica. Busquei, então, criar outros espaços onde uma comunicação mais autêntica pudesse florescer. Lembro-me de uma atividade no “dia da mobilização do homem pelo fim da violência contra a mulher” (6 de dezembro). Exibimos o documentário “O Silêncio dos Homens” e, em seguida, organizei uma roda de conversa utilizando o “bastão da fala”, um ritual de origem indígena em que apenas quem segura o objeto tem a palavra, enquanto os demais praticam a escuta ativa. Naquela roda, homens e meninos, agentes e adolescentes, compartilharam vulnerabilidades e reflexões profundas sobre masculinidade. Foi um daqueles raros momentos em que a segurança psicológica, outro pilar da gestão humanizada, foi estabelecida. Como uma arquiteta de espaços seguros, não impus um debate: criei as condições para que ele emergisse de forma orgânica e respeitosa.

Outro ponto alto deste trabalho de tradução e escuta foi a exposição “Arte para a Liberdade”. Ela nasceu de oficinas regulares

de desenho, pintura e escultura, mas sua curadoria foi um exercício de liderança horizontal. Uma estagiária e um dos adolescentes, que tinha notável talento para o desenho técnico, trabalharam comigo na seleção e disposição das obras. Ele mesmo desenhou a planta da exposição. O apoio da assessora da gerência também foi fundamental para mobilizar a equipe e conseguir os insumos necessários à realização da exposição, que contou inclusive com um coquetel de confraternização.

Aquele projeto encapsulava o que eu hoje entendo como inovação adaptativa e liderança inclusiva: partimos do repertório e das habilidades do grupo para construir coletivamente um resultado tangível, que gerou não apenas renda para os adolescentes com a venda de obras, mas, principalmente, um senso de protagonismo e dignidade que a lógica punitivista lhes negava. Além disso, a realização de uma exposição aberta à comunidade traduz-se num elemento de governança, à medida em que compartilha com a sociedade os resultados do serviço público ofertado naquela instituição, num sentido de transparência e responsividade.

Figura 1 - Abertura da exposição Arte para a Liberdade, Taguatinga-DF, 2019.



Fonte: acervo próprio

Com base nas abordagens de inovação estudadas no LideraGOV, fica evidente que a transformação do sistema socioeducativo exige uma liderança servidora capaz de promover uma cultura de experimentação e aprendizagem contínua. A experiência demonstra que é possível, mesmo em contextos adversos, aplicar princípios do design centrado nas pessoas e da gestão adaptativa, usando a arte como ferramenta de escuta ativa e prototipagem de novas práticas. Mesmo na ausência de uma liderança formal efetiva, é possível – e necessário – exercer uma liderança baseada em escuta, ética e na coragem de criar espaços onde pessoas possam se reconhecer como sujeitos de sua própria história.

No entanto, para que inovações como essas não permaneçam isoladas, é fundamental desenvolver competências – especialmente a curiosidade contextual e a capacidade de implementar mudanças iterativas – aliadas a um design organizacional intencional que incentive a transdisciplinaridade e a atuação de agentes livres. A superação do modelo punitivista depende, portanto, de uma reinvenção estrutural que coloque o adolescente no centro, qualifique a gestão humanizada e fomente uma cultura do diálogo e de segurança psicológica organizacional.

A Mudança como Estratégia de Resiliência e Reafirmação de Propósito

Ao longo dos anos que atuei no sistema socioeducativo, a persistência da cultura punitivista, somada à falta de apoio da gestão para iniciativas transformadoras, criou um ambiente progressivamente insustentável. As violências simbólicas, o assédio moral e o boicote sistemático não eram questões pontuais; eram sintomas de uma ausência de governança. Após seis anos, esgotadas as possibilidades de diálogo e enfrentando riscos à minha saúde mental, tomei a decisão de deixar o sistema socioeducativo.

Esta decisão, longe de ser uma desistência, foi uma estratégia de resiliência. Por outro lado, para a instituição, minha saída poderia ser classificada como ‘custos da desmotivação crônica’ – o esgotamento emocional que gera perda de talentos. O sistema, ao falhar repetidamente em oferecer uma liderança capaz de gerir conflitos, promover um ambiente inclusivo e reconhecer o valor de práticas inovadoras, perdeu uma servidora

profundamente engajada. O custo institucional da má gestão é, portanto, a fuga de cérebros e corações comprometidos com o valor público.

Em 2024 fiz a transição para o cargo de analista ambiental no Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, o que pode, à primeira vista, parecer uma mudança radical. No entanto, no meu íntimo, trata-se da reafirmação de um mesmo propósito sob nova roupagem. O que sempre me moveu foi o ímpeto pela justiça social, que também é ecológica. Ela passa pelo reconhecimento de que a lógica perversa que nossa sociedade impõe sobre o consumo de materiais e produtos – antes tão caros e úteis, depois objetos e itens com os quais não se quer mais lidar, destinados ao “lixo” – é a mesma lógica que segrega e encarcera os seres humanos considerados “problemas”, com os quais a sociedade não quer mais lidar. Prisões, hospícios e unidades de internação socioeducativa são os lixões onde depositamos pessoas.

Minha saída do socioeducativo foi, assim, um exílio estratégico. Levo comigo uma sensibilidade aguçada, uma verdadeira ‘alfabetização da dor institucional’ que nenhum curso convencional pode ensinar. Aprendi a ler os sinais não ditos de uma cultura organizacional doente: o tom de voz de uma chefia, o subtexto de uma piada, a geografia do poder numa sala de reuniões. Esta bagagem não foi perdida, foi realocada: no Ministério do Meio Ambiente, atuando com Povos e Comunidades Tradicionais, encontro as mesmas estruturas de opressão, porém com roupagens distintas – o epistemicídio, a invisibilização, a luta por reconhecimento. São dinâmicas que meu corpo e minha mente já conhecem.

Minha nova rota é usar essa bagagem para antever conflitos e construir pontes onde outros talvez só vejam abismos. Desejo ser a profissional que, tendo visto de perto a pior face do Estado punitivo, trabalha para ativar sua melhor potência: a do Estado cuidador, do Estado que ouve, do Estado que inclui. O valor público que sempre busquei entregar não se perdeu; ele apenas migrou de esfera, buscando um novo solo para continuar a semear e sonhar em florescer, a serviço da sociedade. E, se a lógica do descarte é universal, as estratégias para combatê-la também podem ser. Mas isso será assunto para outros livros...

Considerações Finais

A experiência vivida no sistema socioeducativo, agora analisada pela lente dos conteúdos do LideraGOV, deixa claro que a efetividade de uma política pública tão sensível e complexa quanto o Sinase é diretamente proporcional à qualidade da liderança em sua linha de frente. Não basta ter uma legislação avançada, como o ECA; é imprescindível dispor de lideranças capacitadas em gestão humanizada, governança, Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), que atuem como verdadeiras guardiãs dos princípios legais.

Este artigo demonstrou que a falha na liderança operacional, materializada em microgestão, opacidade, comunicação disfuncional e incapacidade de gerir conflitos, não é um detalhe, mas o fator crítico que perpetua o abismo entre a teoria da proteção integral e a prática real, punitivista. Paradoxalmente, a mesma análise revela que a liderança pode florescer mesmo em solos inférteis. A liderança informal, guiada por autoridade técnica, escuta ativa e um compromisso inabalável com o valor público, mostrou-se como um contraponto potente, ainda que insuficiente para mudar o sistema sozinha.

Portanto, a formação de líderes para o serviço público não pode se restringir à transmissão de modelos ideais. Ela deve ser radicalmente prática, usando casos reais de resistência e falha institucional, como o aqui narrado, para ilustrar a materialidade dos conceitos. É necessário preparar os futuros líderes não apenas para gerenciar processos, mas para ler culturas organizacionais tóxicas, mediar conflitos éticos e, sobretudo, ter a coragem de criar espaços de segurança psicológica e inovação onde prevalece o medo.

Por fim, volto ao ponto de partida: a potência do olhar e da escuta. O sistema socioeducativo, e o serviço público como um todo, precisa de líderes cujo olhar seja capaz de enxergar potencial onde a sociedade só vê ameaça, e cuja escuta seja profunda o suficiente para transformar relações de poder em relações de aprendizado mútuo. São esses olhares que podem moldar identidades libertadoras, e são essas escutas que podem, de fato, transformar relações e instituições. O caminho é longo, mas cada espaço conquistado, cada diálogo construído nas brechas, é um passo firme na direção de um Estado que não apenas pune e segrega, mas que cuida, inclui e liberta.

Referências

AZEVEDO, Maurício Maia. **O Código Mello Mattos e seus reflexos na legislação posterior.**

Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: https://www.tjrj.jus.br/documents/10136/30354/codigo_mello_mattos_seus_reflexos.pdf. Acesso em: 5 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 2.040, de 28 de setembro de 1871.** Declara de condição livre os filhos de mulher escrava que nascerem desde a data desta lei (...). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim2040.htm. Acesso em: 5 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 3.353, de 13 de maio de 1888.** Declara extinta a escravidão no Brasil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim3353.htm. Acesso em: 5 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.** Estatuto da Criança e do Adolescente. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 5 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.594, de 18 de janeiro de 2012.** Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 19 jan. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12594.htm. Acesso em: 5 nov. 2025.

KHOURI, Thaís Perim. **Arte para a Liberdade** - desafio em tempos de pandemia. In: OLIVEIRA, R. H. D.; FEDEGER, A. M. (Org.). Semiliberdade em tempos de pandemia: troca de saberes e compartilhamento de experiências. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2022. p. 40-49. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/76787>. Acesso em: 5 nov. 2025.

KHOURI, Thaís Perim. **Visão sistêmica e educação através da arte no socioeducativo.** Revista Com Censo Estudos Educacionais do Distrito Federal, Brasília, DF, v. 8, p. 151-159, 2021. Disponível em: <https://periodicos.se.df.gov.br/index.php/comcenso/article/view/1271>. Acesso em: 5 nov. 2025.

LIPSKY, Michael. **Burocracia de nível de rua:** dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4158/1/Burocracia%20de%20n%C3%ADvel%20de%20rua_Michael%20Lipsky.pdf. Acesso em: 5 nov. 2025.

SILVEIRA, Fábio Félix. **A derrubada não põe fim ao CAJE:** análise comparativa da política de atendimento socioeducativo no DF entre 2002 e 2012. 2014. Dissertação (Mestrado em Política Social) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://aprender.sejus.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/12/FABIO-FELIX-SILVEIRA-DISSERTACAO.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2025.

SOUZA JÚNIOR, José Carlos de. **Infância, punição e cidadania negada:** uma análise histórica da instituição correccional FEBEM de 1902 - 1999. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso

(Bacharelado e Licenciatura em História) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/47244/4/Inf%C3%A2nciaPuni%C3%A7%C3%A3oCidadaniaNegada.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2025.

VYGOTSKY, Lev Semionovitch. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

XAVIER, Laura Araújo. **O preconceito racial e social no Brasil e a abordagem policial discriminatória**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Ritter dos Reis, [S.L.], 2022. Disponível em: <https://criola.org.br/wp-content/uploads/2023/07/O-preconceito-racial-e-social-no-Brasil-e-a-abordagem-policial-discriminato%CC%81ria.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2025.

Capítulo 04

A LIDERANÇA DE MULHERES MÃES:

*experiências, espaços de afeto,
desafios e descobertas.*

Émile de Mesquita Martins Macêdo

Fabíola Martins Bastos

Marina dos Reis Peres de Andrade

Rosana Elisa Gonçalves Gonçalves Pinho

Quatro mulheres, servidoras públicas e mães, que encontraram no Programa LideraGOV 5.0 a oportunidade de refletir sobre os impactos que a maternagem provocou em suas trajetórias no serviço público. A maternidade atravessou cada uma de forma única e atuou como uma potência transformadora em seus fazeres profissionais, culminando em aprendizados, dilemas, afetos e descobertas.

Neste capítulo, são compartilhadas vivências transformadoras. Relatos que guardam, cada um, sua própria singularidade, e, ao mesmo tempo, mostram a você, leitor e leitora, que as narrativas estão entrelaçadas por um mesmo fio: a maternidade como uma potente escola de liderança.

Cada história revela como o cuidado consigo mesma e com o outro, a escuta ativa, a empatia, a coragem para recomeçar e a resiliência para perseverar se apresentam como competências indispensáveis ao serviço público. Quatro perspectivas, diferentes e convergentes, sobre uma dança possível entre maternidade e liderança.

Entre o Colo e a Liderança: o renascer de uma mulher

Por Émile de Mesquita Martins Macêdo

Sou mãe há quatro anos. Ganhei esse título com Maria Cecília e, dois anos após, com João Mateus, minhas preciosidades. Desde o início, mergulhei fundo nessa missão: tive plena certeza de que nasci para ser mãe. Sabe aquele clichê de amor que transborda? Então, é isso mesmo, um amor grandioso e difícil de explicar.

O mergulho foi muito profundo. Até 2024 eu só me enxergava mãe. Meu foco eram as crianças e, como consequência, meus planos profissionais ficaram de sobreaviso. Naquele momento, ser mãe me bastava e eu achava que permaneceria assim.

Eis que, naquele mesmo ano, senti uma fagulha diferente queimar dentro de mim. João estava completando um ano de vida e apareceu aquela vontade de me reconectar com uma Émile que eu já fui, mas cujo caminho para o reencontro eu não reconhecia mais. Junto com esse desejo crescente de me enxergar novamente trilhando desafios profissionais veio também uma batalha interna: seria possível coexistirem a Émile mulher e a Émile mãe?

Iniciei alguns ensaios dessa nova dança: matriculei-me em uma pós-graduação em Design Instrucional, fomentada pelas reflexões que a pandemia provocou, e desejando explorar as metodologias para aprendizagem ativa no ensino a distância. Os desafios de aprender algo novo e conciliar com as demandas da maternagem colocaram-se de pronto: eu acumulava leituras e noites mal dormidas. Os estudos na pós não fluíram conforme eu esperava. Tranquei.

Inicialmente, a decisão pelo trancamento causou-me frustração e uma sensação de derrota que me invadiu o corpo e a mente. Com o tempo, percebi que, assim como a criação de filhos é marcada por fases, picos e vales, naquele momento era necessário estruturar melhor a trilha profissional que eu desejava.

Em 2025 me propus a um novo desafio profissional a partir de um e-mail de divulgação do Programa LideraGOV 5.0, enviado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Inicialmente, com uma leitura rápida da mensagem, descartei o Programa. Pensei: não era para mim. Alguns dias depois, li o edital com calma e pensei: por que não? Eis que fui aprovada.

Quando a jornada no LideraGOV 5.0 começou, eu me via acanhada, me sentindo um peixe fora de seu habitat. A cada encontro, trocas e vivências, eu fui me apaixonando pela Émile que eu reencontrei em mim, pelas histórias que eu ouvi e pela oportunidade que abracei mesmo com medo.

As reflexões que o LideraGOV 5.0 provoca certamente toca a todos de uma maneira ímpar. Mas os homens que me perdoem: o Programa 5.0 está reverberando muito nas mulheres. Tivemos a oportunidade de questionar nossa comunicação, autopercepção e imagem pessoal; e criamos espaço de discussão para trabalhar o binômio mulher e cuidado, face aos desafios no mundo do trabalho. E cá estou, arriscando novos passos de dança com versões de mim que coexistem, me permitindo ser uma mulher que nem pensava mais ser possível.

Uma constante dos meus escritos durante o LideraGOV 5.0 tem sido encontrar um ponto de equilíbrio entre ser líder e mãe. Se antes eu considerava esses papéis inconciliáveis, hoje percebo que a maternagem me fez aprender a ser uma pessoa melhor, com um olhar mais objetivo,

centrado, e um pensamento mais sereno e estratégico. Minha visão de mundo se ampliou, e consigo ter uma perspectiva sistêmica de demandas com filhos e de trabalho com mais definição e perspicácia. Meus filhos não me limitam, ao contrário, são o meu porquê de almejar desafios profissionais e sair da zona de conforto.

Conciliar liderança e maternidade é um desafio diário: diminuir autocobranças, dosar expectativas, fluir com o processo. A maternidade é uma ponte de afetos que atravessa a experiência da mulher de formas diferentes e que pode alterar os espaços, transformando líderes em pessoas que cuidam de pessoas. Assim, o meu desejo como líder é ouvir mais e melhor a minha intuição, inspirar confiança nas pessoas com quem trabalho, e transformar o serviço público a partir daquilo que nos une: as pessoas.

Liderança é, em Primeiro Lugar, Enxergar o Outro

Por Fabíola Martins Bastos

Quando iniciei no serviço público federal, em 2008, não havia qualquer perspectiva tangível de um projeto de gravidez. Aliás, a carreira acadêmica que eu trilhava à época e os discursos que me rondavam mostravam o contrário: ser mãe seria um plano para mais tarde, afinal, o relógio biológico da mulher coincide com os “melhores anos de sua carreira”. Achei, então, que uma escolha devia ser feita. Naquele momento, priorizei a carreira por considerar quase incompatível conciliar o sucesso nas esferas profissional e pessoal.

Pausa para um longo suspiro. Para aquela Fabíola de vinte e poucos anos eu olho com carinho hoje e digo que os limites e as imposições que me colocaram naquela fase da vida, fazendo-me pensar que era tudo ou nada, era isso ou aquilo, não passavam de construções sociais que desnudam uma cultura que restringe a potência e a capacidade, quase mágica, que toda mulher tem de se reinventar, de perseverar.

Pula para 2020, ano em que, aos 35 anos, eu me tornei mãe e também tive minha primeira experiência de liderança. Não bastasse toda a transformação inata de uma gestão, estávamos vivendo uma pandemia

no país: Covid-19. A experiência de gestar e parir nesse contexto foi uma experiência profundamente transformadora.

Eram momentos de incerteza: ainda não havia vacina, o isolamento era necessário e o medo era constante. A chegada do meu filho, embora repleta de amor, também trouxe desafios intensos, como a depressão pós-parto. Acostumada a uma vida organizada, com horários bem definidos e metas bem delineadas, enfrentei uma realidade completamente nova, em que o controle parecia escorrer pelas mãos.

Foi aí que comecei a compreender que a rigidez que antes me sustentava precisava dar mais espaço à flexibilidade. Também entendia o lugar de destaque que vínculos de confiança passaram a ter na minha vida, inclusive no trabalho.

Passados cinco anos desde o primeiro encontro com meu filho, a vida tem me mostrado que viver, de verdade, é assumir alguns riscos; é estar disposta e disponível aos movimentos que o contexto do momento exige de mim; é respirar fundo e enfrentar uma montanha russa com movimentos similares aos da grande ginasta Daiane dos Santos! A maternidade me ensinou que planos podem mudar sem aviso, que imprevistos fazem parte da rotina e que, muitas vezes, o mais importante é saber adaptar-se com serenidade.

Esses aprendizados, pequenos milagres do cotidiano, são recursos valiosos para minha liderança no serviço público. Depois de Noronha, meu pituco amado, eu aprendi a acolher as vulnerabilidades — as minhas e a das pessoas com quem trabalho — com mais empatia e compreensão. Passei a valorizar mais o processo do trabalho do que apenas os resultados em si. Eu passei a ‘olhar’ com atenção e escuta para as pessoas. Criei uma frase que repito com frequência no trabalho: “eu te enxergo”. Curta, simples e potente, mostra meu compromisso em estar ali, concentrada no que está sendo apresentado a mim. Finalmente, contemplei a beleza da diversidade que evidencia os ritmos e os desafios específicos de cada trajetória individual.

Como mulher em posição de liderança em entidade federal, percebo que essa transformação pessoal reverbera diretamente na forma como conduzo a equipe e os projetos. A escuta ativa, o respeito às individualidades e a capacidade de lidar com o inesperado tornaram-se

competências centrais que desenvolvo para meus afazeres profissionais e pessoais. A maternidade me mostrou que liderar vai além de guiar: cuida, enxerga o outro, apoia, incentiva e cria espaços seguros para que outras pessoas possam florescer, mesmo em tempos difíceis.

Às leitoras que, porventura, tenham dúvida sobre escolher entre ser mãe ou ser líder, deixo meu abraço apertado (é minha marca pessoal, quem conhece sabe) e digo: a maternidade não me afastou da liderança. Ela me trouxe mais sensibilidade para exercer esse papel. A experiência me fortaleceu, ampliou minha visão sobre o que é essencial e me ensinou que a verdadeira liderança se constrói na intersecção entre firmeza e afeto. Quem sabe com mais mãos líderes seremos capazes de construir uma cultura institucional mais inclusiva, colaborativa e resiliente no serviço público.

De Chefe a Líder: maternidade que transforma

Por Marina dos Reis Peres de Andrade

“Eu sou o serviço público” e minha jornada de ‘chefe’ a ‘líder’ foi uma verdadeira revolução pessoal e profissional, impulsionada pela maternidade.

Lembro-me de quando comecei, em 2002, e era a inexperiência em pessoa, lotada em um órgão desorganizado com chefias passivas e omissas. O ambiente era doentio e, em pouco tempo, eu também adoeci. Estive à beira de pedir exoneração do cargo efetivo, mas uma reestruturação de cargos e salários me fez ficar e decidir mudar, tornando-me agente das mudanças que eu queria ver acontecerem. Hoje, sou aluna do Programa LideraGOV 5.0 da Enap e estou em busca de desenvolvimento contínuo para ser uma líder inovadora e de alto impacto.

Minha primeira experiência como chefeia, em 2009, foi um turbilhão. Queria sair de uma zona de desconforto, mas mergulhei em outra. Eu não estava preparada. Fui uma chefia técnico-operacional, focada apenas em cumprir legislações e consertar desvios, esquecendo-me do fundamental: as pessoas. Olhava com julgamento, sentia-me boicotada e minha rispidez afastou a equipe. Eu era a ‘chefe’: focada em tarefas, impessoalidade e, sim, arrogância.

A maternidade foi meu grande catalisador. Com Isabella (2012) e Isadora (2015), minhas 'princisas', comecei a aprender lições para a vida pessoal e profissional. A neurociência explica que o cérebro da mãe muda, ativando o centro das emoções e da empatia. Para mim, tornar-me mãe foi uma virada de chave, o ponto de partida a partir do qual as transformações pessoais começaram a fluir e uma nova identidade surgiu.

Aprendi, por exemplo, a profunda importância de escutar. As crianças nos suplicam para serem ouvidas o tempo todo. Não escutei a equipe de 2009, porque não considerei essa opção. Em 2014, assumindo uma nova equipe (a mesma que eu integrava e de onde havia fugido em 2009), escutei cada membro sobre suas expectativas, satisfações e motivações. A prática da escuta nos aproximou, melhorou nossas relações e até derrubou paredes, literalmente. Depois, ouvi nossos clientes e o feedback foi um verdadeiro presente, mostrando que eu estava no caminho certo, mesmo agindo instintivamente. Hoje, tenho como bordão pessoal que "liderar é escutar".

Outra lição preciosa foi a da linguagem acessível e clara. Antes, eu era esnobe nas palavras. Com a equipe de 2014, criamos um documento que descrevia "Quem somos e o que fazemos", divulgando nossa área e empoderando todos, reduzindo o estresse centralizado em mim e gerando identidade e pertencimento. Ao escrever mensagens aos nossos clientes, passei a preocupar-me com o entendimento de quem leria e a buscar uma revisão prévia para garantir a eficácia da comunicação. Aprendi que liderar é simplificar.

A maternidade também me ensinou a liderar pelo exemplo. Um dia, minha filha me apontou como sua 'referência' e isso soou como um alarme. Percebi que sou observada e espelhada o tempo todo, minhas escolhas impactam quem me cerca. O ocorrido me fez refletir sobre como, no início da minha carreira, eu espelhei comportamentos inadequados de um ambiente desmotivador e sem empatia. Meus neurônios refletiram aquela realidade e, provavelmente, espelharam para a equipe que assumi em 2009. Hoje, sei que liderar é ser exemplo.

No LideraGOV, aprofundi o conceito de Segurança Psicológica, algo que não encontrei e não promovi no passado, mas que hoje vejo como essencial para equipes e famílias. É preciso promover ambientes onde as

vulnerabilidades sejam acolhidas e respeitadas, porque ninguém 'tem que nada'. Afinal, tal como no maternar, liderar é cuidar.

Fui praticante inconsciente do 'sincericídio' por boa parte da minha vida, porque assim era o meu ambiente familiar e assim agiam os meus neurônios espelhos. A maternidade me trouxe a necessidade de uma fala mais empática e amorosa, que impactasse de forma positiva as minhas filhas. O 'sincericídio' precisava dar lugar à empatia! A chefe de 2009 precisava dar lugar à líder que eu estava me tornando, porque liderar também é empatizar.

Da mesma forma que me preocupo com o impacto da minha forma de maternar na vida das minhas filhas, procuro sempre voltar ao assunto com as equipes: o impacto do nosso trabalho na vida dos outros. Uma falha nossa pode afetar o bem-estar de um colega, a produtividade de outra equipe, o alcance das metas do órgão, as entregas à sociedade. Isso ocorre porque estamos todos conectados em um mesmo sistema. Liderar é, portanto, impactar.

Por fim, sou uma eterna aprendiz. Minha filha me disse que mudei, que o autodesenvolvimento tem me tornado cada vez melhor. Mais um presente do maternar: feedbacks espontâneos. E outra lição para a liderança: é preciso aprender a dar feedback como **PRESENTE**:

Pedido claro

Resultado observado

Empatia

Sentimentos gerados

Escuta ativa

Necessidades expressas

Tempo certo

Engajamento para ação.

Entre Ondas e Nós: a jornada de cura, maternidade e liderança de uma mulher no serviço público

Por Rosana Elisa Gonçalves Gonçalves Pinho

Entrei no serviço público já sendo mãe, em dose dupla. O mais velho com três anos e a caçula, apenas três meses de vida. Desde o início, percebi que transitar entre trabalho e maternidade não seria um mar calmo pós-ressaca do mês de março. O primeiro grande desafio apresentado foi garantir meu tempo de licença maternidade com Aurora, minha bebê. A lei garante, ao todo, seis meses de licença para parturientes e adotantes, sendo quatro iniciais e dois adicionais, porém, é preciso solicitar o período suplementar ainda no primeiro mês após o parto.

Lembram do início da minha história? Pois então, quando eu fui nomeada para assumir o cargo do concurso do Ministério da Saúde, minha neném já estava com três meses de idade. Logo, não pleiteei a extensão da licença no prazo, segundo a lei. E, seguindo a lógica fria dos trâmites burocráticos, meu tempo com Aurora se encerraria aos seus quatro meses de vida. Para garantir o direito de permanecer com Aurora até os seus seis meses de vida, foi necessário judicializar.

Interessante perceber, em análise retrospectiva, que minha jornada no serviço público como servidora iniciou com demandas judiciais e, como líder, na área da judicialização da saúde. Como a vida é permeada por coincidências (ou providências, como você leitor e leitora preferirem dizer), recém-curada de um tratamento contra câncer de mama eu atuei, no Ministério da Saúde, em uma unidade responsável pela análise de demandas por tratamentos ainda não disponibilizados no Sistema Único de Saúde (SUS), em sua maioria para pacientes com câncer. Doença e maternidade atuaram, assim, como forças catalisadoras de transformação em minha jornada como mulher e profissional.

O câncer despertou-me para a necessidade de enxergar a vida. Sim, a vida: essa ordinária, da rotina, que muitas vezes 'passamos batido' por ela, dando checks em tarefas cumpridas da lista do dia. Fez-me enxergar as oportunidades de me reinventar e de acreditar que é possível fazer diferente e diferença. Vi-me diante de um mar emocional agitado, mas cheia

de energia para quebrar as ondas necessárias, vivendo e conquistando novos horizontes profissionais.

A maternidade, por sua vez, possibilitou-me olhar para o íntimo, acessar lembranças e curar muitos traumas. Maternar aprimorou meu senso de empatia. Em posição de liderança no Ministério da Saúde, reorganizei a prioridade de ações e reavaliei a complexidade de problemas; tive a oportunidade de iniciar um processo empático de gestão de equipe, especialmente para com outras mulheres.

O dia a dia em um órgão da Administração Direta, tão importante e concentrador de atenções e demandas por políticas públicas, é um desafio por si só, é verdade. Adicione a isso o fato de ser mulher, ter passado por um tratamento contra câncer (como milhares de pessoas que judicializam contra a União), ter dois filhos e estar em posição de liderança. Voilà! Estamos diante de dilemas mais complexos e nuances invisibilizadas que a cultura organizacional da velha Administração Pública ainda trata como normalidade.

Nesse momento, eu me via diante de um nó górdio. Permanecer como líder em uma gestão construída por chefes e não líderes, cujas falas não correspondiam às atitudes com equipes; ou abrir mão da liderança e perseverar pelas minhas próprias mudanças? O nó se desfez com a decisão pelo desligamento da condução da unidade e da equipe. Uma escolha dolorosa, motivada pela coesão com meus valores, priorização da minha saúde e da maternidade.

Continuo servidora em exercício, mas agora não mais no Ministério da Saúde. Continuo dedicando tempo do meu planejamento mensal de trabalho para capacitação. Acredito no processo de “cura” da cultura organizacional do serviço público brasileiro, a começar em nível federal, que precisa entender, de maneira urgente, a importância de ter nas pessoas o ponto de partida e o de chegada. Afinal, quando o substantivo “humano” começa a ser utilizado como adjetivo em frases para se referir a lideranças, percebemos que perdemos a perspectiva de que somos seres relacionais.

Considerações Finais

Nossas vivências revelam que a maternidade pode ser um espaço de afeto, dilemas, descobertas e renascimentos. Ela nos ensinou a importância da escuta, do cuidado e da coerência entre discurso e prática.

Não sabemos todas as respostas sobre como equilibrar os pratinhos das funções “ser mães” e “líderes” ao mesmo tempo. Sabemos, por sua vez, que ambas as experiências nos moldam em profundidade. Acreditamos que a maternidade amplia nossas formas de liderar, inspirando estilos de gestão mais acessíveis e coerentes.

Capítulo 05

SER PCD NO SERVIÇO PÚBLICO: *desafios e conquistas*

Juliana Coutinho Oliveira

Juliano dos Santos

Ricardo Gadelha de Abreu

Simone Alves Alexandrino



Em meio a avanços legais, melhorias institucionais e obstáculos ainda presentes na efetivação dos direitos e de uma inclusão verdadeira das pessoas com deficiência, nos perguntamos: "O que significa ser uma pessoa com deficiência no serviço público?"

Mais do que uma resposta filosófica, queremos, por meio de nossos relatos pessoais, aproximar o leitor de uma vivência. Aprendemos, em uma das aulas do LideraGOV, que é física e biologicamente impossível colocar-se no lugar do outro, mas também aprendemos que podemos compreender a dor do outro, nos conectarmos uns aos outros. Esse é o convite que fazemos aqui.

No Brasil, aproximadamente 18 milhões de pessoas vivem com algum tipo de deficiência, seja visual, auditiva, motora, sensorial ou intelectual, e ainda enfrentam barreiras no acesso à educação e ao mercado de trabalho. O universo das pessoas com deficiência é complexo e multifacetado, marcado por desafios e conquistas na busca por acessibilidade, inclusão e reconhecimento de direitos.

Aqui, você ouvirá as vozes de quatro pessoas com deficiência em suas experiências profissionais enquanto servidores públicos federais.

O termo "Pessoa com Deficiência" (PcD) foi definido pela Convenção das Nações Unidas sobre o Direito das Pessoas com Deficiência, em 2006, e busca valorizar o indivíduo para além de sua deficiência. Somos únicos e, ao mesmo tempo, parte desse movimento importante de união em busca de boas políticas públicas que nos tragam inclusão e qualidade de vida em sociedade.

Vamos, então às apresentações:

Sou tetraplégica e circulo por aí em uma cadeira de rodas motorizada. Já se vão 27 anos nessa vida ciborgue, que me traz desafios diários, mas que não me impede de viver de forma plena. Hoje olho para trás e me orgulho da minha trajetória até aqui: graduação, mestrado, doutorado, concurso, filhas e livros. Tudo isso conquistado já cadeirante! E sigo em frente, porque ainda tenho muitos sonhos! (JCO)

Falar da deficiência ainda é um exercício novo para mim. Até a adolescência, eu não tinha plena consciência da

minha condição. Foi apenas aos 15 ou 16 anos, quando me vi em um vídeo de casamento em que participava como garçom, que percebi de fato a forma como eu andava. Ali, naquele instante, a ficha caiu: eu era uma pessoa com deficiência. Essa percepção tardia fez sentido para muitas experiências anteriores, especialmente o bullying sofrido na escola. Na época, nem havia esse termo. Chamava-se "chacota", "zoeira". Mas, na prática, era violência. Eu suportava tudo em silêncio. Dentro de casa, nunca se falava sobre deficiência. Cresci em uma família tradicional e religiosa, onde esse assunto simplesmente não existia. Não dividi com ninguém os apelidos, as quedas, os machucados constantes. Carregava sozinho a vergonha e a dor. Apesar das limitações, vivi minha infância como qualquer criança. Sempre me joguei nas atividades, mesmo perigosas, sem consciência plena do risco. O reconhecimento institucional da deficiência só veio quando uma colega da minha mãe comentou que eu tinha direito a carteirinhas de PcD. A partir daí, tive acesso a alguns benefícios, como viagens interestaduais gratuitas. Ainda assim, eu não me via como deficiente, tampouco me apoiava nessa condição. Na faculdade, segui minha formação sem cuidados diferenciados. Sofri apenas uma abordagem pontual: uma professora me perguntou, em um estágio, se eu conseguiria descer uma escada íngreme. Respondi que sim, e assim foi. (JS)

Costumo falar que antes de ser uma pessoa com deficiência, eu sou um cearense, cirurgião-dentista, servidor público federal, acometido por uma sequela da poliomielite, antes dos dois meses de vida, sem a oportunidade de ser vacinado, mas sem rótulos que me limitem ou que me "adesivem" como um coitadinho ou como um incapaz. Embora fosse o "café com leite" em muitas brincadeiras da infância, eu cresci em um lar e no meio de amigos que sempre me proporcionaram muito amor. Eu fui e sou exatamente o que eu quero e o que eu posso ser. Uma perna "fina e menor" do que a outra, e estar fora do prumo fisicamente no andar, me trouxeram apelidos e preconceitos. Todavia, não abalaram a minha autoestima e os meus objetivos. (RGA)

Minha trajetória é marcada pela busca por inclusão e direitos devido a questões de processamento sensorial. Sou autista grau dois de suporte, e, durante o Ensino Fundamental e Médio, mudei de escola seis vezes por diversos motivos: inteligente demais para essa escola; atrasada demais para essa outra escola; as salas de aula eram sujas, quentes e sem vidros nas janelas; eu não conseguia usar os banheiros das escolas; furtaram a minha mochila com cadernos e livros; me chamavam de comédia; e, assim, tive várias crises sensoriais que na época eram chamadas de choro descontrolado. Apesar disso, sempre fui a aluna com as maiores notas. Eu dormia com o uniforme com medo de perder o horário para ir para a escola. Ler me tirava da fome, me tirava da crise, me tirava da casa com gritos e brigas. Meu pai gritava comigo e batia um pandeiro na minha cabeça quando eu entrava em crise, em uma das vezes quase não consegui respirar e entortei todo o corpo. Aos 14 anos, ele foi preso em flagrante, mas solto logo em seguida. Meus pais estudaram até a 4ª série, mas eu tive a oportunidade de poder continuar estudando e mudar minha vida. (SAA)

Passar em um concurso público é tarefa árdua para qualquer pessoa. Para as pessoas com deficiência a missão ganha peculiaridades desafiadoras, devido às diversas barreiras a serem enfrentadas. Por isso, se faz necessária a busca por equidade por meio de políticas afirmativas, como a reserva de vagas, regulamentada pelo Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018, além de acessibilidade e provas adaptadas. As experiências são diversas e parecem indicar que esse ainda não é um processo de inclusão institucionalmente maduro nas diferentes entidades federais.

Certa vez fui prestar um concurso e ao perguntar sobre a sala para cadeirantes fui informada de que deveria subir uma escada enorme a céu aberto. Antes que eu pudesse questionar qualquer coisa, quatro homens já seguravam a minha cadeira no alto e começavam a subir pela escada. Ao chegar à sala, encontrei outros cadeirantes, todos muito chateados por terem sido

carregados. E, para piorar as coisas, durante a prova o tempo fechou e uma chuva forte começou do lado de fora. Fiquei tão nervosa imaginando como seria a descida que acabei não conseguindo me concentrar na prova. Claro que a descida foi realmente assustadora com várias pessoas ao redor preocupadas com o risco de escorregarmos. Entrei no carro e desabei em um choro sofrido. Foi muito assustador e constrangedor passar por aquilo. Resolvi processar o organizador do concurso. No dia da audiência, eles tentaram justificar a falta de acesso dizendo que eu não havia informado na ficha de inscrição que não subia escadas, que apenas havia dito que era tetraplégica. O juiz na mesma hora disse: "O dia que você vir uma pessoa tetraplégica subir escadas por favor me chame que também quero ver". É claro que ganhei a causa, mas ainda fico espantada por ver nossos direitos desrespeitados dessa maneira. Em outra ocasião, fui fazer uma prova para entrar no mestrado e tive meu pedido de adaptação negado. Eram quatro provas: português, inglês, raciocínio lógico e raciocínio quantitativo. Para essas duas últimas era preciso fazer cálculos e, com minha letra grande, a folha de rascunho foi insuficiente. Pedi folhas extras e esse pedido foi negado. Acabei fazendo os cálculos uns por cima dos outros. Quando vi o resultado percebi que tinha ficado com uma nota décimos abaixo da nota de corte. Procurei então a UFRJ contando o ocorrido e eles prontamente aplicaram uma nova prova e nessa eu consegui passar. Recentemente, ao fazer a prova do CNU, me senti bastante injustiçada. Para começar, a prova durou o dia inteiro, o que para muitas pessoas com deficiência como eu, é extremamente cansativo. Para completar, a pessoa que me ajudou a escrever a redação no papel tinha uma letra muito ruim e errou várias vezes na hora de escrever. Minha prova ficou com muitas rasuras. Não sei como é feita a correção de nossas provas, mas fico me perguntando se a apresentação ruim não influencia negativamente o avaliador. (JCO)

Quando ingressei no serviço público federal, em 2011, não utilizei a cota para PcD. Passei na ampla

concorrência. No exame médico admissional, apresentei todos os laudos da AACD, onde fazia tratamento desde os seis anos de idade. Eles foram aceitos, mas sem qualquer questionamento, explicação ou orientação. Ninguém me disse que eu poderia pleitear redução de carga horária. Ninguém falou sobre adaptações possíveis. Fui designado ao setor mais pesado do hospital, de alta demanda física. E, como nunca me reconheci no papel de “pedir direitos”, mergulhei no trabalho. Sempre dei o meu melhor, mas com o tempo, minha condição física começou a deteriorar. Foi apenas em 2019 que descobri, por meio de uma colega, a possibilidade de reduzir a carga horária. Iniciei o processo e consegui passar de 40 para 30 horas semanais. Posteriormente, após avaliação mais detalhada por uma equipe multidisciplinar, obtive nova redução, chegando a 24 horas, além da readaptação para um setor ambulatorial menos pesado. Essas conquistas foram importantes, mas também revelaram o quanto dependemos de “descobertas” pessoais e da boa vontade de colegas. A instituição nunca me orientou ou proativamente ofereceu os direitos que já estavam garantidos em lei. (JS)

A saúde pública sempre me fascinou, desde os primeiros dias na universidade, e me pôs nos maiores desafios da minha vida profissional. As portas se abriram, porque eu sempre fiz questão de bater, quando me eram oportunas ou estavam entreabertas. De coração aberto, enfrentei o meu primeiro desafio como gestor, aos 27 anos, ao assumir e liderar a equipe da secretaria de saúde de um município do interior do Ceará. Foi ali que tudo começou no serviço público. Inexperiente, busquei conhecimentos, estudei e tornei-me especialista em gestão de sistemas locais de saúde. Queria mudar o mundo, parecia possível. Infelizmente, a “politicagem” local não permitiu, mas reforçou meu instinto de liderança e minha fortaleza, construindo parte de quem eu sou hoje. Quero te levar a um cenário de um município pé de serra, no início dos anos 2000, com temperaturas que ultrapassavam os 33 graus e que o “doutor da perninha” promoveu importantes

mudanças. De programa de rádio a reformas estruturais, eu deixei uma marca naquele local, tão carente de recursos, tão cheio de gente boa. Meu espírito de liderança me trouxe à Brasília, como representante daquele curso de gestão. Na rápida visita ao prédio do Ministério da Saúde, ocasionada por um grande amigo, para uma foto, eu olhei e disse: "Vou trabalhar aqui!" E assim, em menos de um ano, por meio de processo seletivo, eu estava como assessor no então Departamento de Vigilância Epidemiológica, da Secretaria de Vigilância em Saúde, do Ministério da Saúde do Brasil. Sabe aquele desejo de mudar o mundo? Eu trouxe comigo na bagagem... Eu chegava com o coração apertado, cheio de medos, mas com a vontade de fazer a diferença e de promover saúde. (RGA)

Eu gostava de estudar para concursos, mas não me imaginava trabalhando nos órgãos para os quais me inscrevia. Advogar não foi uma opção para mim, pois, embora eu tenha feito muitos cursos de oratória na faculdade, nunca me senti segura no ambiente forense e nas audiências. Quando o edital da Universidade Federal saiu, foi a primeira vez que consegui sonhar com o quanto seria maravilhoso trabalhar em uma instituição federal, onde eu já estudava todos os dias. Eu almoçava no restaurante acadêmico uma comida muito saborosa, com arroz integral, legumes cozidos e carne grelhada, por um preço muito justo. Lembro-me do percurso diário do restaurante até a biblioteca, apreciando o contraste das cores verdes das árvores e das montanhas com o azul do céu, aquela brisa suave e o som dos passarinhos. A temperatura era perfeita para estudar dentro da biblioteca, sem ventilador e sem ar-condicionado. A minha estação de trabalho preferida sempre me esperando lá no cantinho. Então, decidi que iria passar, e estudei todos os dias, sem descansar. A prova de múltipla escolha ocorreu no dia mais quente de um verão atípico, mas concentrei toda a minha força física e mental. Eu queria muito essa aprovação. Fui aprovada em primeiro lugar nesse concurso, que teve mais de mil candidatos por vaga. (SAA)

Hoje percebemos uma maior valorização da inclusão das diversidades no ambiente estatal. No entanto, seguimos nos deparando com desafios reais à inclusão da PcD no ambiente de trabalho: barreiras físicas, comunicacionais, sensoriais, tecnológicas e atitudinais, problemas de fiscalização das cotas e subutilização de profissionais, resultado de um capacitismo institucional ainda forte e presente.

Quando fui pela primeira vez ao Inmetro, ouvi a promessa de que tudo seria adaptado às minhas necessidades. O campus do Instituto fica longe do centro do Rio e, por isso, o Inmetro oferece ônibus gratuitos, saindo de vários pontos da cidade, para o deslocamento de servidores e colaboradores. O ônibus, no entanto, não tinha acessibilidade e torná-lo acessível foi uma das promessas feitas. Enquanto aguardava a adaptação do transporte, eu ia todos os dias com meu transporte particular. Eis que, um belo dia, fui abordada por um rapaz que usava muletas: "Você está esperando adaptarem o ônibus? Só pra você saber, estou esperando há seis anos." Essa foi minha primeira decepção com o serviço público. A partir desse dia, informei meu chefe que não iria mais ao Inmetro, que, se ele quisesse, eu faria os trabalhos de casa até o ônibus ser adaptado. Veio então minha segunda decepção: meu chefe não me defendeu e, junto com um procurador mal-informado, tentou me convencer de que eu não tinha direito de exigir o transporte, já que isso não estava previsto no edital do concurso. Precisei explicar pra eles que, se um profissional não consegue utilizar um benefício que os demais utilizam por conta de sua deficiência, isso é discriminatório e passível de ser criminalizado. O fim da história foi a contratação de uma van para levar os cadeirantes. Infelizmente, ainda existem pessoas que precisam ser convencidas por lei e não pelo bom senso. (JCO)

Entre tantas experiências de invisibilidade, houve uma situação que se destacou pela violência simbólica. Fui afastado de um setor pela minha chefia imediata sob a justificativa de que era necessário alguém "mais flexível", capaz de circular por diferentes processos de trabalho

— algo que, segundo ela, eu não conseguiria realizar e de fato eu não conseguiria. Ela não mencionou minha deficiência, mas a mensagem era clara. É por isso que sempre digo que fui “mandado embora” do setor, mesmo tendo estabilidade. Na ocasião, não tomei providências: faltava consciência, me faltava até vocabulário para nomear o que tinha acontecido. Hoje sei: aquilo foi capacitismo em uma das formas mais explícitas que vivi. O mais duro foi perceber que nenhuma providência foi tomada. Minha chefia superior não interveio, meus relatos não geraram consequência, e a autora do ato não foi sequer advertida. Esse episódio escancarou a falta de preparo institucional para lidar com a deficiência, bem como a proteção que a burocracia oferece a práticas discriminatórias. (JS)

Minha trajetória não tem sido fácil, uma vez que aquela “velha politicagem” do interior do Ceará também, incontáveis vezes, predomina por aqui... Aprimorei meus conhecimentos. Do mestrado ao doutorado, segui construindo a minha história, e aquele garoto, hoje jovem senhor, continua tentando mudar o mundo, pelo menos o mundo ao seu redor. Porque o mundo é gigante: só muda quando todos querem mudá-lo. Na rotina, vou tentando mudar, pelo menos, as expressões capacitistas empregadas nas intermináveis reuniões: “não tenho pernas”, “perneta”, “pra cego ver”, “programa de índio”, ... São tantas! Sem maldades, mas enraizadas no cotidiano. Conquistei muito e aprendi que o maior desafio no serviço público é a vocação e o compromisso de nascer para servir ao público, aceitando cada um como cada um realmente é, sem perder a bravura, com ternura. (RGA)

Uma barreira de convivência que tenho é a dificuldade de ficar em ambiente com cheiro de cigarro, perfumes ou odores fortes. Sinto dor de cabeça, ouvido pulsátil, enjoo e tontura. Enviei vários e-mails para o setor de saúde, pois me afastava do trabalho constantemente, além do mal-estar geral que a fumaça me causava. Falar com chefias e colegas não adiantava. Acabei solicitando minha remoção para outra Autarquia Federal, onde sempre

trabalhei em regime totalmente remoto para não ter esse mesmo tipo de problema de convivência. Somente quando saí da universidade federal soube que minhas reclamações resultaram em uma política antifumo, e que eu era citada como um talento perdido, que poderia ser recuperado, nas reuniões do CPEAD, onde se discutia sobre a implantação do PGD. (SAA)

O Decreto nº 12.533, de 25 de junho de 2025 alterou o Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018, para aprofundar as garantias práticas destinadas aos candidatos com deficiência. Esse novo texto confere atenção especial à acessibilidade em provas físicas, permitindo que os critérios de aprovação sejam iguais aos da ampla concorrência somente se todas as adaptações necessárias forem garantidas.

A equipe de avaliação do candidato com deficiência deve ser interdisciplinar, composta por profissionais da área da deficiência do candidato e de diferentes áreas do conhecimento, incluindo obrigatoriamente um médico, visando um parecer mais técnico e sensível às necessidades de cada PcD. Os órgãos públicos também podem oferecer condições adicionais de acessibilidade para garantir a inclusão plena no ambiente de trabalho, indo além do que é estritamente previsto pelo parecer técnico.

Um avanço notável nos últimos anos é o aumento expressivo no número de pessoas com deficiência no serviço público federal. Além do aumento quantitativo, houve um aprimoramento na percepção e nas políticas de acessibilidade, com programas e políticas de inclusão mais amplos. E, tão importante quanto as leis, é uma mudança atitudinal, que parece estar acontecendo também.

Algo que me encanta no serviço público é a impessoalidade. Nesse lugar, a competência vem em primeiro lugar, não a aparência. É justo. Sendo assim, enquanto pessoa com deficiência, ser concursada é uma opção bem vantajosa. Me senti tão confortável quando passei no concurso do Inmetro em 2008 que engravidei poucos meses depois de tomar posse. Vale ressaltar também que, a despeito das lacunas que ainda precisam ser preenchidas, sinto o cuidado dos colegas que convivem comigo e que muitas

vezes 'compram' minhas brigas. Me sinto parte da equipe, sinto meu trabalho ser valorizado. (JCO)

Minha trajetória como PcD no serviço público foi marcada por longos períodos de invisibilidade e por violências explícitas e sutis. Ao mesmo tempo, também é atravessada por pequenas conquistas e experiências de cuidado que mostram novos horizontes. Hoje, com mais consciência e letramento, sei que falar sobre deficiência é um ato político. Minha história é atravessada pelo silêncio e pelo capacitismo, mas também pela resistência e pela crença de que a inclusão pode ser real. Aprendi que a verdadeira mudança não virá apenas das leis, mas da capacidade das instituições e das lideranças de enxergarem as pessoas com deficiência como sujeitos plenos de direitos e de potência. E sigo acreditando: é possível construir pontes sólidas e acessíveis, desde que todos participem da obra. (JS)

Como PcD, único naquele espaço, não percebi diferenças e não me senti menor, até mesmo porque não o sou. O meu medo foi transformado em coragem, bravura, e nos primeiros dias, eu percebi que o meu maior desafio era me superar. Não sei se você já passou por isso, ter receio em se posicionar, ser firme nas ideias, ... Eu passei. Mas, foi rapidamente, porque lembrei das minhas origens e do meu objetivo de mudar o mundo. Eu persisti, conquistei reconhecimento e um espaço como PcD, após a aprovação no tão concorrido e sonhado concurso público, para o órgão em que eu dedicara os meus últimos anos profissionais. (RGA)

Na Universidade Federal aprendi o processo de compras e me tornei chefe de contratação de serviços. Sentia realização em não deixar faltar nada e tinha orgulho de ver tudo funcionando. Meu chefe me ensinou o que significa ser um líder de verdade, montando uma casa dentro da nossa sala com sofá para descansar com luzes apagadas no almoço e me autorizando a organizar todos os armários do meu jeito. Ele não usava perfume para não me incomodar, respeitava minhas manias, valorizava minhas habilidades técnicas e me deixava focada nos

processos. Também tinha meu amigo Lailton que, durante uma fase que tive problemas gastrointestinais graves, me dava carona e, sempre que eu estava agitada ou chorando, me ajudava a acalmar. Ele foi meu apoiador e suporte quando eu nem sabia o que isso significava. Me chamavam de Avenca - uma planta com sensibilidade exacerbada, como eu. Com minha fixação nos processos de compras, eu acabava não me alimentando direito, tinha problemas gastrointestinais, sentia o ouvido pulsando, e as crises da vida toda também aconteciam com diagnósticos variados a cada consulta. Em uma crise que tive devido ao barulho de obra no prédio, fui atendida por um enfermeiro do trabalho que foi essencial para o diagnóstico do autismo, pois ele conseguiu ver o que vários profissionais médicos, pelos quais passei ao longo da vida, não viram. (SAA)

A inclusão da pessoa com deficiência no serviço público pode ser comparada à construção de uma ponte: não basta projetá-la — é essencial que seja segura, acessível, bem-sinalizada e constantemente mantida. Essa ponte precisa ser pensada para todas as pessoas com deficiência, garantindo que a travessia aconteça de fato. Sua existência não só promove acessibilidade, mas também fortalece toda a sociedade.

Promover a inclusão e valorizar as diversidades em todos os espaços e cargos públicos vai além da equidade — é um compromisso com a justiça social. Cabe ao Estado, à sociedade e às famílias garantir, com prioridade, o acesso pleno aos direitos das pessoas com deficiência, como saúde, educação, trabalho, previdência, acessibilidade e informação.

Onde faltam líderes letrados, sobra silêncio, medo de “onerar” serviços já pressionados e uma prática que terceiriza à pessoa com deficiência a tarefa de se explicar, se provar e se proteger. Por isso, formar altas lideranças com esse olhar é estratégico. Sem letramento e sem presença PcD em espaços decisórios, políticas de gestão de pessoas e políticas públicas seguirão incompletas. Com ele, a ponte deixa de ser promessa e vira caminho: seguro, sinalizado e mantido. Inclusão, aqui, não é só cumprir lei; é construir capacidade institucional para reconhecer potencial, reduzir barreiras e produzir valor público.

O papel da liderança no processo de inclusão é fundamental. Em minha experiência já tive muitos chefes que subestimaram minha competência, especialmente no início. Atualmente não tenho mais essa necessidade de provar meu valor, pois minha chefe atual já trabalha comigo como colega há bastante tempo e já conhece meu trabalho. Penso que o LideraGOV tem um papel muito importante nesse processo de inclusão, pois, através das lideranças o potencial das PcD pode ser estimulado. (JCO)

No LideraGOV, nós, pessoas com deficiência não somos exceção tolerada; somos parte do desenho da formação, influenciando a agenda e espelhando futuros possíveis. Estar num programa assim muda o entorno. Quando a instituição nos vê estudando, conduzindo projetos, entregando resultados e sendo avaliados por pares, ela é convocada a falar de inclusão, a registrar direitos, a ajustar fluxos e a criar políticas que antes “não apareciam”. No meu caso, anos de invisibilidade deram lugar a e-mails oficiais que reconhecem a redução de jornada e outras garantias previstas. Avanço simples, mas simbólico. Não se trata de favor; trata-se de gestão pública qualificada, que aprende com a diferença e melhora para todos. (JS)

Para que a ponte da inclusão seja percorrida de forma eficaz, o papel da liderança é inegável. As pessoas em posição de gestão precisam de letramento contínuo sobre diversidade e inclusão, compreendendo as nuances da deficiência não apenas sob o prisma médico, mas considerando o modelo biopsicossocial que avalia a interação entre o impedimento e as barreiras do ambiente profissional durante todas as interações necessárias para o desempenho funcional. É nesse contexto que programas como o LideraGOV se destacam. Ao reservarem vagas para pessoas com deficiência, amplia-se a diversidade na formação de novas lideranças públicas e promovem uma representatividade que raramente se vê em processos seletivos. As necessidades individualizadas de cada PcD são consideradas e valorizadas. Essa iniciativa inova ao reconhecer a participação direta de pessoas com

deficiência na formação de novos líderes públicos. A formação pautada pela inclusão e diversidade no serviço público federal permite que as experiências de vida e as necessidades reais de servidores com variados tipos e graus de deficiência sejam reconhecidos por outros servidores que não experienciam e nem imaginam as barreiras físicas, comunicacionais e sensoriais que as PcD precisam enfrentar. (SAA)

Mais do que cumprir a legislação, isso exige envolvimento contínuo, transformação cultural e ações concretas. Se não houver participação e representatividade de pessoas com deficiência em todos os níveis institucionais onde as políticas públicas são planejadas, como incluir e implementar políticas que realmente atendam essas pessoas na prestação dos serviços públicos? No fim, a metáfora da ponte nos lembra: inclusão de verdade é construída a muitas mãos — com solidez, participação e sentido de pertencimento.

Capítulo 06

A LUTA QUILOMBOLA COMO INSPIRAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: *um encontro entre liminares*

Renan Prestes Muros Genésio



O Propósito como Motivação para a Ação

Um estudo realizado em 2023 pela organização Terra de Direitos em parceria com a Associação Brasileira de Antropologia (ABA), intitulado “Racismo, Estado e Direito à Terra”, projetou o tempo necessário para a titulação de todos os territórios quilombolas no Brasil. Ao analisar o ritmo dos processos de regularização fundiária conduzidos pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), o relatório chegou a conclusões alarmantes: mantido o compasso da época, o país levaria 2.188 anos para regularizar todos os territórios com processos abertos no órgão¹.

O atual governo tem demonstrado um empenho significativo na tentativa de reverter o cenário identificado pelo estudo de 2023. O aumento orçamentário e a criação de uma estrutura administrativa especificamente voltada à regularização de territórios quilombolas sinalizam o restabelecimento de uma política fundiária eficaz e atenta aos povos tradicionais. Nos últimos três anos, a ação mais assertiva do Estado brasileiro tem resultado em melhorias nos indicadores de reconhecimento dos territórios das famílias quilombolas. Contudo, para que se consiga superar o déficit histórico no acesso à terra, um direito constitucionalmente garantido desde 1988, é imprescindível um engajamento cada vez maior de todos os atores envolvidos e um incremento exponencial nos recursos destinados aos órgãos responsáveis por esta política pública.

Como antropólogo do INCRA, minha atuação na política de regularização de territórios quilombolas vai além da mera execução burocrática, sendo também motivada por interesses e engajamento pessoal. Trabalhar em um campo com desafios tão significativos e em uma política pública de grande relevância, que naturalmente exige tempo para a obtenção de resultados consistentes, requer um esforço contínuo. Mesmo reconhecendo que a dedicação individual se insere em um contexto estrutural complexo, é essencial buscar e desenvolver estratégias para garantir, dentro do meu escopo de atuação, a apresentação de avanços e entregas imediatas.

O reconhecimento do direito à propriedade definitiva das terras ocupadas por quilombolas, conforme estipulado no Artigo 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) da Constituição Federal², é

1 A íntegra da publicação está disponível em: <https://www.terradedireitos.org.br/noticias/noticias/no-atual-ritmo-brasil-levara-2188-anos-para-titular-todos-os-territorios-quilombolas-com-processos-no-incra/23871>. Acesso em 25 ago. 2025.

2 O Artigo 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) estabelece o seguinte: “Aos remanescentes das comunidades dos quilombos que estejam ocupando suas terras é reconhecida a propriedade definitiva, devendo o Estado emitir-lhes os respectivos títulos”

o marco legal que orienta os procedimentos do meu cotidiano. Compreender como esse preceito constitucional se traduz em rotinas administrativas é essencial para entender minha relação com essa política pública e as repercussões que ela tem em minha vida.

Esse dispositivo legal estabelece que o Estado deve conferir os títulos de propriedade coletivos dos territórios a essas comunidades, representando uma reparação histórica que se desdobra em diversos atos administrativos. Para que esses direitos se efetivem, o Estado mobiliza uma estrutura burocrática especializada, composta por profissionais com formação específica para lidar com os chamados “remanescentes das comunidades dos quilombos”.

Afinal, quem são esses “remanescentes”, sujeitos dessa política pública? Legalmente, são denominados como “grupos étnico-raciais” que se autodefinem, detêm uma trajetória histórica própria e estabelecem relações territoriais específicas, com uma presunção de ancestralidade negra vinculada à resistência contra a opressão histórica sofrida³. A conceituação de “grupo étnico”, assimilada pela legislação, pode ser compreendida segundo discussões aprofundadas no âmbito das ciências sociais, notadamente na antropologia brasileira contemporânea⁴.

A literatura antropológica caracteriza os grupos étnicos pela maneira como estes constroem, mantêm e ressignificam suas “fronteiras sociais”. Estas fronteiras representam, em essência, os mecanismos

3 Conforme estipulado pelo Decreto 4887, de 20 de novembro de 2003, consideram-se “remanescentes das comunidades dos quilombos, para os fins deste Decreto, os grupos étnico-raciais, segundo critérios de autoatribuição, com trajetória histórica própria, dotados de relações territoriais específicas, com presunção de ancestralidade negra relacionada com a resistência à opressão histórica sofrida”.

4 Para ilustrar a perspectiva adotada pelos antropólogos brasileiros, cito, integralmente, a definição adotada pela Associação Brasileira de Antropologia e que serve de referência para as minhas reflexões: “O termo “quilombo” tem assumido novos significados na literatura especializada e para indivíduos, grupos e organizações. Ainda que tenha um conteúdo histórico. Ele vem sendo ressemantizado para designar a situação presente dos segmentos negros em diferentes regiões e contextos no Brasil. Definições têm sido elaboradas por organizações não governamentais, entidades confessionais e organizações autônomas dos trabalhadores, bem como pelo próprio movimento negro. Exemplo disso é o termo “remanescentes de quilombo”, utilizados pelos grupos para designar um legado, uma herança cultural e material que lhes confere uma referência presencial no sentimento de ser e pertencer a um lugar e a um grupo específico. Contemporaneamente, portanto, o termo não se refere a resquícios arqueológicos de ocupação temporal ou de comprovação biológica. Também não se trata de grupos isolados ou de uma população estritamente homogênea. Da mesma forma, nem sempre foram constituídos a partir de movimentos insurrecionais ou rebelados, mas sobretudo, consistem em grupos que desenvolveram práticas de resistência na manutenção e reprodução dos seus modos de vida característicos num determinado lugar. A identidade desses grupos também não se define pelo tamanho e número de seus membros, mas pela experiência vivida e as versões compartilhadas de sua trajetória e continuidade enquanto grupo. Trata-se, portanto, de uma referência histórica comum, construída a partir de vivências e valores partilhados. Neste sentido, constituem grupos étnicos conceitualmente definidos pela antropologia como um tipo organizacional que confere pertencimento através de normas e meios empregados para indicar afiliação ou exclusão.” (Grupo de Trabalho da ABA sobre Comunidades Negras Rurais, 1994, pp. 1 e 2).

empregados por esses coletivos para definir quem pertence e quem não pertence ao grupo em um dado contexto social e histórico. Portanto, na análise antropológica, a identificação de um grupo étnico não se detém prioritariamente no inventário exaustivo de suas práticas culturais, mas na compreensão de como esses grupos utilizam seus símbolos culturais para circunscrever a composição de seus membros. O estabelecimento das fronteiras sociais é um processo dinâmico, pois os critérios de pertencimento são contextuais e passíveis de alteração, mas a ação de delimitar e redefinir o pertencimento permanece como uma constante a ser observada, analisada e descrita⁵.

A legislação brasileira também preconiza que esses grupos étnico-raciais devem possuir uma “trajetória histórica própria”, o que, sob uma perspectiva antropológica, implica que o processo de delimitação de suas fronteiras sociais possua continuidade temporal. Adicionalmente, devem caracterizar-se por estabelecer uma correlação intrínseca entre suas fronteiras sociais e o espaço físico que ocupam. Isso sugere que a manutenção de critérios de pertencimento, ou seja, a própria existência da coletividade, está condicionada à ocupação de um território específico. Espera-se, ainda, que esse processo social, que compreende a delimitação de fronteiras e a ocupação territorial, esteja conectado à opressão histórica sofrida por esses grupos e às formas de resistência que desenvolveram ao longo do tempo para preservar seus modos de vida.

Frente a essa interpretação do texto legal, fica evidente a necessidade de um profissional habilitado no campo da antropologia ser um dos operadores de uma política voltada ao reconhecimento dos direitos específicos dos “remanescentes das comunidades dos quilombos”.

Desde a graduação, fui orientado e formado para atuar nessa frente de trabalho e, por essa razão, há 13 anos, prestei concurso para o Incra. Desde então, atuo na mesma área e tive a oportunidade de conhecer de perto diversas comunidades, observando como as famílias quilombolas, em contextos distintos, estabelecem formas singulares de lidar com a terra e se organizam em torno do projeto político de uso comum de seus territórios.

5 Referência à Fredrik Barth (2000), antropólogo norueguês que aprofundou os estudos sobre o processo de etnicidade entre grupos étnicos, invertendo a perspectiva analítica estabelecida até então. Sua contribuição desmantelou a noção tradicional de que as etnias seriam espécies de “cápsulas culturais” predefinidas, marcadas por um conteúdo ancestral e estático ao qual as pessoas estariam inevitavelmente ligadas. Argumentou que o foco da análise não deveria estar no isolamento ou na bagagem cultural de um povo, mas sim na zona de contato e na interação social que define os seus limites, ou seja, suas fronteiras sociais. Sobre o assunto, ver O'Dwyer (2001).

De certa forma, mesmo partindo de uma experiência de vida de classe popular urbana, distinta da vivência do público com o qual lido em meu trabalho, sinto-me profundamente conectado à luta quilombola pelo acesso à terra. Minha trajetória profissional, construída sobre o desenvolvimento de uma capacidade técnica singular, encontra seu verdadeiro sentido na possibilidade de catalisar mudanças significativas na vida dessas pessoas. Embora as dificuldades em meu órgão sejam imensas, a dedicação a este trabalho permite vislumbrar a efetivação de direitos que, por gerações, foram sistematicamente negados aos povos tradicionais, o que me realiza pessoalmente.

Essa dedicação não é somente um compromisso profissional, mas um engajamento na construção de uma sociedade mais equitativa e plural. Acredito que essa perspectiva, de ter a chance de minimamente alterar parte da realidade por meio do meu esforço, ressoa de forma diferente em mim por saber o que é fazer parte de grupos sociais que têm seus direitos básicos negligenciados.

Liminaridade e Liderança

Minha dedicação e meu desejo de trabalhar na efetivação dos direitos territoriais não se amparam somente nas prerrogativas da minha formação como antropólogo especializado no tema. Em 2004, antes de ingressar na graduação e conhecer a luta das comunidades quilombolas, sofri um acidente que fraturou minha coluna e lesionou a medula, o que causou sequelas motoras que paralisaram parcialmente meu corpo, resultando em um quadro de tetraplegia. Com esse episódio, tornei-me uma pessoa com deficiência física e passei a usar uma cadeira de rodas para me locomover, demandando a superação das barreiras impostas pela sociedade a pessoas com um padrão corporal como o meu.

Adquirir uma deficiência considerada severa pelos padrões médicos, e compreendida como incapacitante por muitos, promove, em boa medida, um deslocamento de status social. Até 2004, embora ainda muito jovem, eu era percebido e tratado como um homem branco, heterossexual, que gozava de um padrão corporal que figurava no espectro da “normalidade”. A partir do acidente, esses marcadores de identidade foram diluídos, e passei a ser classificado por meio de outros critérios, taxado pela suposta capacidade ou incapacidade do meu corpo.

Esse é um processo de redução social que suprime do sujeito as possibilidades de autodeterminação e limita brutalmente sua capacidade de agência, impondo a necessidade de descobrir meios de ação distintos daqueles desenvolvidos durante as experiências primárias de vida. Quando ingressei no ensino superior, no curso de ciências sociais, passava por um momento de transição profunda. Para um sujeito médio, a ascensão ao ambiente universitário frequentemente representa uma ruptura nas formas de ver o mundo e pavimenta o trânsito da adolescência para a vida adulta. No meu caso, essa transição tinha um caráter mais dramático, na medida em que eu também vivenciava uma mudança física crítica e, conseqüentemente, de *status* social, migrando de um grupo de privilégios para um coletivo estigmatizado, percebido como inferior por sua suposta impossibilidade de “fazer acontecer”.

Foi na graduação que conheci o trabalho de Victor Turner, antropólogo britânico que se dedicou ao estudo das fases liminares e das mudanças de *status* social, elementos centrais para entender as dinâmicas de transformação das sociedades⁶. Para Turner, a “liminaridade” é um período de transição caracterizado pela suspensão das relações estruturais habituais, no qual indivíduos ou grupos se encontram em um estado intermediário entre dois *status*. Essa fase permite uma libertação temporária dos controles sociais e pode ser um momento de grande criatividade, mas também de perigo, na medida em que os “liminares” são indivíduos esvaziados de seu *status* estrutural e, portanto, libertos. A *communitas*, um relacionamento não estruturado que frequentemente se desenvolve entre os liminares, representa uma forma de pertencimento que surge da crença no poder dos fracos e da interação entre sujeitos totais, não segmentados por funções ou *status*.

Os “dramas sociais” são, na teoria de Turner, processos de expressão simbólica que revelam crenças, ideias, valores e sentimentos, tornando visíveis as estratégias que as sociedades empregam para superar crises. Esses dramas marcam a relação dialética entre a estrutura (a realidade cotidiana) e a antiestrutura (os momentos extraordinários), sendo a antiestrutura um exercício reflexivo que permite à estrutura se renovar. A análise dos dramas sociais envolve quatro fases: a ruptura das relações usuais, uma fase de crise crescente, a ação corretiva para restabelecer a ordem e a reintegração, na qual as mudanças são legitimadas e

6 Para este artigo, dentre a obra de Turner publicada em português, cito “Dramas, Campos e Metáforas: ação simbólica na sociedade humana”, publicação de 2008.

absorvidas. Assim, momentos altamente críticos se tornam oportunidades para a emergência do novo e a redefinição de padrões sociais até então estabelecidos.

Ao me deparar com o pensamento de Turner, pude compreender analiticamente a minha própria vida, extraíndo novos significados de minhas ações por meio de um preceito teórico que confere protagonismo a atores sociais como aquele em que eu me tornei: uma figura “liminar”, que transita entre padrões sem pertencer definitivamente a um lugar. Ao me ver como um sujeito em trânsito, percebi o poder transformador que minha condição conferia e passei a acreditar na possibilidade de me tornar um agente da mudança. Dessa forma, a tetraplegia, sinônimo de imobilidade no senso comum, foi um catalisador para o movimento da minha vida, instigando o desejo de colocar minha formação de cientista social a serviço do novo.

Ao conhecer, durante minha formação, os dramas experimentados pelos “remanescentes das comunidades dos quilombos” na luta pelo acesso à terra, criei uma conexão diferente com esses grupos. Acredito, seguindo a análise de Turner, que meu ímpeto em me dedicar profundamente a uma causa tão distante da minha realidade, como alguém genuinamente engajado em uma questão a princípio estranha, advém do estabelecimento de uma conexão entre liminares, uma relação do tipo *communitas*, fomentada pela vivência de dramas distintos.

A categoria “quilombo” foi introduzida no debate das políticas públicas brasileiras a partir da promulgação da Constituição Federal. Conforme já amplamente analisado pela literatura antropológica, o termo passou por uma resignificação, ganhando um novo sentido social. Até então, “quilombo” designava estritamente “escravos fugidos”, recebendo uma conotação negativa. Com sua introdução no texto constitucional, o termo passou a operar também como uma categoria de direitos, permitindo a certos grupos sociais a possibilidade de terem suas terras de ocupação ancestral tituladas. Isso representa a garantia contra a expropriação territorial e a consequente supressão de formas tradicionais de vida, condicionadas pela ocupação de um dado território.

Do ponto de vista antropológico e em consonância com a teoria de Victor Turner, os quilombolas também podem ser classificados como grupos liminares, que se encontram em fase de transição e mudança de *status*⁷.

7 A condição de “liminar” dos Quilombolas foi discutida por Eliane Cantarino O'Dwyer em 2007 e serve de referência para a minha reflexão.

Acredito que minha interação com eles se estabelece como uma relação entre “sujeitos totais”, unidos por uma vulnerabilidade compartilhada, o que institui um vínculo poderoso, transcendendo nossas diferentes origens e promovendo uma conexão aparentemente improvável. É por acreditar nessa perspectiva que minha relação profissional com a política de regularização de territórios quilombolas vai além da mera conexão técnica ou de um alinhamento político-ideológico. Essas motivações, por si só, não explicariam os sacrifícios realizados para continuar a trabalhar no Incra em condições frequentemente adversas. A razão pela qual persisto é essa profunda conexão, esse encontro entre liminares.

A Luta por Território Coletivo como um Projeto de Futuro

Passados treze anos desde que ingressei no serviço público federal, tendo conhecido um número considerável de comunidades quilombolas e seus territórios, acredito que a regularização dessas terras se estabelece como um paradigma para repensarmos as dinâmicas de sociabilidade que se desdobram do uso coletivo da terra. Ao assegurar o direito à terra para essas comunidades, o Estado não só cumpre uma dívida com o passado, mas também projeta um futuro no qual a posse e o uso da terra serão concebidos de forma mais inclusiva e equitativa, rompendo com lógicas individualistas e predatórias que historicamente caracterizaram a relação com o território no Brasil⁸.

Considerando minha conexão intrínseca com a luta quilombola, observo que a forma pela qual essa fração da população brasileira se organiza coletivamente deve ser vista como uma lição valiosa para todos os líderes governamentais. A autogestão pautada no saber tradicional desafia as estruturas de poder arraigadas e convida a uma reflexão sobre como a administração pública deve atuar. Em vez de reproduzir modelos de governança hierárquicos e excludentes, a experiência quilombola aponta para a necessidade de construir uma sociedade onde a diversidade de modos de vida e a gestão coletiva dos recursos sejam os pilares da organização social, promovendo a sustentabilidade e a justiça social.

⁸ Registra-se que os títulos de propriedade emitidos pelo executivo Federal incluem cláusulas de inalienabilidade, imprescritibilidade e de impenhorabilidade, estabelecendo um modelo de propriedade distinto da lógica geral. Portanto, trata-se de um modelo que não é orientado pela disposição individual e orientado para o mercado, mas uma forma de propriedade coletiva, que deve perdurar para o gozo das futuras gerações.

Minha inserção no LideraGOV abre espaço para que eu possa apresentar minha relação com a política de regularização de territórios quilombolas, servindo como um paradigma de reflexão para outros servidores públicos que desejam colaborar com a atuação do Estado brasileiro em favor das minorias vulnerabilizadas. O engajamento na produção de valor público, longe de se limitar à execução fria e burocrática de políticas, deve orientar-se pela transformação social, potencializado por um exercício de empatia profunda com o cidadão. A capacidade de se conectar com as realidades dos grupos estigmatizados, de reconhecer suas dores e de alinhar os valores pessoais com os objetivos de uma política pública transformadora, torna a atuação do líder mais humana, eficaz e comprometida com o bem-estar coletivo.

Meu desejo é que, ao relatar de maneira sincera a experiência de um antropólogo com deficiência, tangenciando questões sensíveis da minha vida pessoal e compartilhando publicamente detalhes da minha intimidade, eu possa ilustrar a perspectiva de servidor público que defendo. É um paradigma construído como membro de um grupo estigmatizado, aliado à busca por formação continuada e ao compromisso profissional, que permitiu o estabelecimento de uma conexão profunda com a causa quilombola. Essa intersecção entre a jornada pessoal e o serviço público ressalta que a verdadeira liderança não se baseia somente em competências técnicas ou na ocupação de cargos formais, mas na capacidade de mobilizar sentimentos, de reconhecer o outro em sua plenitude e de se engajar na superação de barreiras estruturais.

Desejo que, em conexão com as demais questões suscitadas por esta publicação, este capítulo ofereça aos leitores uma reflexão sobre o potencial da liderança no serviço público. As lutas quilombola e das pessoas com deficiência por um mundo mais justo, que aparentemente ocorrem em campos distantes, demonstram que a vulnerabilidade pode ser uma força. Para os gestores públicos poderem assimilar essa perspectiva, é fundamental compreender a empatia como uma característica a ser desenvolvida, alinhando valores pessoais com objetivos institucionais, e tornando a atuação pública mais significativa e impactante para aqueles que mais precisam. Que a ressonância dessas lutas inspire a construção de uma nova forma de liderar, pautada na inclusão, na diversidade e na coletividade.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA; TERRA DE DIREITOS. **Racismo, estado e direito à terra**. Brasília, DF: ABA; Terra de Direitos, 2023.

BARTH, Fredrik. Os grupos étnicos e suas fronteiras. In: LASK, Tomke (Org.). **O Guru, o iniciador e outras variações antropológicas**. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2000.

BORGES, Lizely. **No atual ritmo, Brasil levará 2.188 anos para titular todos os territórios quilombolas com processos no Incra**. 12 mai. 2023. Notícias. Terra de Direitos. Disponível em: <https://www.terradedireitos.org.br/noticias/noticias/no-atual-ritmo-brasil-levara-2188-anos-para-titular-todos-os-territorios-quilombolas-com-processos-no-incra/23871>. Acesso em: 25 de ago. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: **Presidência da República, 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 out. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 4.887, de 20 de novembro de 2003**. Regulamenta o procedimento para identificação, reconhecimento, delimitação, demarcação e titulação das terras ocupadas por remanescentes das comunidades dos quilombos de que trata o art. 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 4, 21 nov. 2003.

O'DWYER, Eliane Cantarino. Resenha de: BARTH, Fredrik. **O Guru, o iniciador e outras variações antropológicas**. MANA, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 168-171, 2001.

O'DWYER, Eliane Cantarino. Terras de quilombo: identidade étnica e os caminhos do reconhecimento. **Tomo**, São Cristóvão, n. 11, p. 43-58, jul./dez. 2007.

TURNER, Victor. Dramas sociais e metáforas rituais. In: _____. **Dramas, Campos e Metáforas: ação simbólica na sociedade humana**. Niterói: EdUFF, 2008.

Capítulo 07

DA INVISIBILIDADE

À LIDERANÇA:

*a construção de uma
carreira pública por
um servidor PcD*

*Rodrigo Schneiders
Brasiliense da Silva*

Desde muito cedo, aprendi que o mundo nem sempre está preparado para enxergar além das aparências. Que aquilo que se vê na superfície nem sempre reflete a capacidade real, a inteligência, a determinação ou o potencial de alguém. Ainda criança, percebi que ser diferente significava enfrentar expectativas menores, olhares curiosos, comentários maldosos e, muitas vezes, a invisibilidade silenciosa que atravessa escolas, famílias e, mais tarde, ambientes de trabalho. Foi nesse contexto que comecei a compreender que minha vida exigiria mais do que coragem: exigiria estratégia, persistência e resiliência para transformar cada obstáculo em aprendizado, cada preconceito em combustível para a superação.

Venho de uma família gaúcha tradicional, marcada pela simplicidade e pela firmeza de valores transmitidos de geração em geração. Em nossa casa, a educação sempre foi vista como a herança mais valiosa que os pais poderiam deixar aos filhos. Eu, sendo o primogênito, cresci ouvindo que estudar era o caminho para vencer qualquer barreira e conquistar autonomia. Ao meu lado, duas irmãs, companheiras de brincadeiras, risos e descobertas, que compartilhavam comigo os pequenos e grandes desafios da infância. O ambiente familiar funcionava como alicerce e combustível, impulsionando-me a enfrentar as adversidades com determinação. Cada conselho, cada exemplo, cada gesto de cuidado construía em mim a certeza de que valeria a pena lutar.

Minha infância, porém, foi abruptamente marcada por um episódio que mudaria minha vida. Em 1986, com cinco anos de idade, enquanto brincava no jardim de infância em Cachoeira do Sul/RS, em uma espécie de casinha feita de plantas trepadeiras, um galho seco se quebrou e atingiu meu olho direito. O impacto foi devastador. Minutos depois, eu estava cercado pela aflição de meus pais e pelo temor de que minha visão e minha vida estivessem em risco. Foram necessárias duas cirurgias: a primeira em Cachoeira do Sul, de emergência e a segunda, algum tempo depois, em Minas Gerais, em hospital especializado, devido a uma grave infecção. A dedicação médica e a intervenção heroica de meus pais salvaram minha vida. Entretanto, a visão não pode ser salva e, a partir daquele momento, passei a usar uma prótese ocular pintada à mão, cuidadosamente moldada para se assemelhar ao meu olho esquerdo. Essa prótese tornou-se não apenas um objeto físico, mas o símbolo do que significaria minha vida: superar limitações visíveis e invisíveis, enfrentar olhares curiosos e expectativas alheias, e seguir em frente com coragem.

A infância e a adolescência, naqueles anos 80 e 90, foram particularmente desafiadoras. No cenário brasileiro, foi na década de 1990 que o *bullying* passou a ser discutido e a discussão acadêmica (em artigos científicos) se intensificou a partir de 2005, mas os olhares de estranhamento, comentários maldosos e situações de exclusão social eram constantes. Eu chorava em silêncio, temendo preocupar meus pais, que muitas vezes se tornavam escudos protetores, ensinando-me a erguer minhas próprias muralhas. Ao mesmo tempo, sinais do TEA (Transtorno do Espectro Autista), ainda não diagnosticado, se manifestavam de formas sutis: hipersensibilidade sensorial, foco intenso em interesses específicos, dificuldade para interações sociais, necessidade de rotina rígida, atenção detalhista e percepção aguçada de injustiças. Experiências de sobrecarga emocional, que mais tarde compreenderia como *shutdowns* (crise mais “silenciosa” e “interna”, onde a pessoa com TEA parece se desligar ou se dissociar do ambiente), moldaram minha percepção do mundo e fortaleceram minha capacidade de resiliência e adaptação.

O estudo tornou-se meu refúgio e meu território de igualdade. Concluí o ensino médio sem repetir nenhuma série, com muito esforço, nutrindo a convicção de que conhecimento gerava voz e força. Cada livro, cada nota alta, cada reconhecimento era prova de que a deficiência não definia minha capacidade. Ao mesmo tempo, cultivava em meu interior o desejo de retribuir aos meus pais o esforço feito: primeiro para salvar minha vida, depois para garantir que eu tivesse uma educação sólida e oportunidades de crescimento. A leitura de biografias, histórias de superação e estudos sobre figuras históricas inspiradoras reforçava meu desejo de buscar excelência e aprender com cada exemplo, moldando gradualmente minha visão de mundo e meus objetivos de vida.

Minha entrada no serviço público foi um passo decisivo. Candidatei-me ao concurso do Instituto Nacional do Seguro Social para Técnico do Seguro Social, concorrendo na condição de pessoa com deficiência. Naquela época, não havia legislação específica para visão monocular, mas utilizei a Súmula 377 do Superior Tribunal de Justiça, que garante a participação em concursos públicos às pessoas com essa condição. Fui aprovado em primeiro lugar, sendo o único PcD chamado para assumir o cargo. Em abril de 2005, assinei posse e exercício em Santa Maria/RS, dando início a uma trajetória que se estenderia por, até aqui, vinte anos, marcada por desafios institucionais, aprendizado profundo e conquistas significativas.

O começo no INSS revelou a invisibilidade a que servidores PcDs estavam submetidos. Muitas vezes, minhas ideias eram ignoradas até que um colega as repetisse com convicção, recebendo crédito imediato. Esse capacitismo sutil, disfarçado de cordialidade, exigia esforço dobrado: além de desempenhar minhas funções com excelência, precisava provar continuamente minha competência. Reuniões eram permeadas por frases como “Será que você consegue lidar com isso?” ou “Talvez outro colega deva assumir”, comentários aparentemente neutros, mas que transmitiam descrédito silencioso. Aos poucos, compreendi que, para quebrar essas barreiras, seria necessário mais do que trabalho: seria necessário estudo, estratégia e assertividade.

Nos primeiros anos, trabalhei na Seção de Logística, sendo responsável pela manutenção de computadores, capacitação de colegas e gestão de recursos tecnológicos. As longas horas diante de telas antigas provocavam dores de cabeça e fadiga ocular, levando-me a solicitar redução da carga horária, o que é um direito da pessoa com deficiência, e foi obtida após perícia médica.

Logo após solicitar o horário especial para servidor PcD, fui convidado para assumir o cargo de Chefe-Substituto da Seção de Logística, o qual aceitei com muito orgulho. Entretanto, alguns dias após a publicação, fui notificado pelo Recursos Humanos que, devido ao meu horário especial, eu não poderia ocupar nenhuma função dentro da Autarquia. Essa notícia foi uma decepção profunda, que gerou um misto de tristeza, indignação e revolta. A partir desse episódio, comecei a enfrentar perseguições institucionais intensas, provocadas pelas minhas cobranças e questionamentos em processos administrativos. No entanto, em vez de me abater, aquele sentimento de injustiça acendeu em mim uma força inédita: a inquietação tornou-se combustível para lutar não apenas por mim, mas por todos os servidores PcDs que enfrentavam obstáculos silenciosos e regras desiguais. Essa experiência ensinou-me lições valiosas sobre resistência, assertividade institucional e a importância de defender direitos de maneira estratégica, sem jamais perder a dignidade ou a ética.

Quando os equipamentos foram atualizados para monitores LCD, recuperei a carga horária normal somente via judicial, evidenciando não apenas a falta de planejamento institucional para PcDs, mas também a necessidade de lutar por direitos fundamentais para exercer plenamente

minhas funções. Essa fase da carreira, que poderia ser apenas administrativa, tornou-se um laboratório de aprendizado sobre resiliência, assertividade e a importância de conhecimento técnico aliado à estratégia.

Após esse episódio, ao longo de minha trajetória, assumi funções progressivamente desafiadoras: atendimento ao público, supervisor de agência, gerente de agência e gerente executivo em diferentes cidades. Cada transferência exigiu adaptação, resiliência e desenvolvimento de habilidades de liderança. Momentos marcantes incluem o atendimento após a tragédia da Boate Kiss, em 2013, em Santa Maria. Atendi sobreviventes e familiares enlutados, oferecendo não apenas informações, mas escuta ativa, acolhimento emocional e orientações para lidar com o sofrimento. Ali compreendi que o serviço público vai muito além de processos e papéis: trata-se de humanizar o atendimento, reconectar pessoas com dignidade e oferecer presença onde a vida parece desmoronar.

O diagnóstico tardio de autismo, em 2023, já com 42 anos de idade, trouxe clareza sobre padrões que antes pareciam inexplicáveis: exaustão extrema após longos atendimentos, necessidade de isolamento para recomposição, crises silenciosas, dificuldade para lidar com mudanças inesperadas e episódios de sobrecarga emocional. Compreender *masking* (prática de esconder traços autistas para se encaixar em ambientes sociais neurotípicos), *shutdowns* e *meltdowns* (crise explosiva que ocorre em resposta a sobrecargas sensoriais ou emocionais extremas), permitiu desenvolver estratégias pessoais e profissionais mais eficientes, tornando-me um líder mais atento, empático e capaz de valorizar as singularidades de cada indivíduo, fortalecendo a gestão inclusiva.

Apesar de ter desenvolvido estratégias para lidar com o *masking*, os *shutdowns* e os *meltdowns*, não posso deixar de reconhecer o desgaste profundo que eles provocam ao longo do tempo. O esforço constante de esconder características autistas para se adequar a ambientes sociais, somado às crises silenciosas ou explosivas resultantes de sobrecargas emocionais e sensoriais, cobra um preço elevado. Essa cobrança, muitas vezes invisível aos outros, manifesta-se em exaustão física, emocional e cognitiva, em marcas que se acumulam silenciosamente e que hoje já sinto em alguns desgastes pessoais. Essa conta tardia é real e evidencia a urgência de ambientes mais inclusivos, que permitam a pessoas autistas viverem e trabalharem com menos sobrecarga, de forma autêntica e sustentável.

Não posso deixar de mencionar aqueles que, além de meus pais, tiveram participação fundamental em minha trajetória. Tive o privilégio de vivenciar, mesmo indiretamente, as lições de Ayrton Senna, cuja determinação, disciplina e coragem transcenderam o automobilismo. Senna me ensinou que a excelência exige esforço constante e que, mesmo diante das adversidades mais extremas, é possível manter a paixão pelo que se faz e lutar com integridade. Para as novas gerações, essa inspiração é um lembrete de que cada desafio pode ser transformado em aprendizado e que a persistência, aliada à ética e ao foco, constrói trajetórias memoráveis.

Outro exemplo de inspiração é Alan Turing, gênio da computação e figura fundamental para a ciência moderna. Turing demonstrou, com sua genialidade, que pessoas “diferentes” podem transformar o mundo, mesmo quando enfrentam incompreensão e preconceito. Sua vida, marcada por tragédia, evidencia o preço que a sociedade impõe àqueles que fogem do padrão. Em minha própria jornada, a história de Turing reforçou a importância de lutar pelo reconhecimento, de valorizar talentos diversos e de trabalhar para criar ambientes inclusivos, onde cada indivíduo possa contribuir plenamente sem medo de represálias.

Durante minha jornada, testemunhei políticas públicas que efetivamente transformam vidas: a Lei de Cotas (Lei 12.711/12), a Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, o Decreto nº 9.508/18 e programas institucionais de capacitação e inclusão. Ao mesmo tempo, percebi lacunas profundas: ausência de acessibilidade integral, falta de mentorias para PcDs e estigmatização em cargos estratégicos. Essas experiências reforçaram meu compromisso de ajudar a construir um serviço público mais justo e humanizado.

Boas práticas incluem tecnologias assistivas, flexibilização de horários, adaptações ergonômicas, capacitação de gestores e redes internas de apoio. Medidas simples, mas capazes de transformar o ambiente de trabalho em espaço produtivo, acolhedor e respeitoso. Celebidades e pessoas públicas, como Stephen Hawking (físico teórico considerado um dos maiores cientistas do século), Daniel Dias (nadador paralímpico brasileiro e recordista mundial), Greta Thunberg (ativista ambiental sueca) e Dan Aykroyd (ator e comediante canadense conhecido pelos filmes ‘Os Irmãos Cara-de-pau’, ‘Os Caça-Fantasmas’ e ‘Meu Primeiro Amor’, dentre outros) mostram que deficiências ou características autistas não

limitam a capacidade de realizar feitos extraordinários, inspirando PcDs a perceberem seu próprio potencial.

O capacitismo institucional e cotidiano persiste, impondo barreiras, isolamento e subestimação. É essencial demonstrar que a deficiência não limita liderança, competência ou contribuição estratégica. A diversidade não é apenas obrigação legal; é ferramenta de fortalecimento institucional, capaz de gerar equipes criativas, soluções humanas e maior conexão com a sociedade.

Lembro-me de filmes e histórias que inspiraram e refletem minha trajetória: 'O Discurso do Rei', mostrando como superar limitações para liderar; 'Intocáveis', que revela como vínculos humanos desconstróem preconceitos; 'A Teoria de Tudo', ensinando que barreiras físicas não determinam conquistas intelectuais ou emocionais. Assim como nesses relatos, limites podem se tornar combustível, e a adversidade pode gerar força, empatia e visão estratégica.

Hoje, à frente da Gerência Executiva em Joinville/SC, posso afirmar que liderança PcD é plenamente possível. A diversidade fortalece equipes, melhora o diálogo institucional e possibilita soluções mais humanas e criativas. Quero deixar uma mensagem clara a cada PcD: acredite, lute, invista em estudo contínuo, use suas singularidades como força e saiba que seus limites não definem seu potencial.

Todo meu percurso até aqui demonstra que a invisibilidade pode se transformar em presença, e presença em liderança. Cada dificuldade, cada preconceito vencido, cada conquista acadêmica ou profissional é também uma vitória coletiva. A perseverança, o estudo e a busca por conhecimento constante são fundamentais para transformar barreiras em oportunidades e inspirar outros a seguirem. Concluí pós-graduações, MBA e Mestrado, cada passo um reforço de minha determinação em mostrar que PcDs podem ocupar qualquer posição de liderança.

Refletindo sobre minha trajetória, percebo que há caminhos claros para aprimorar o ambiente de trabalho para servidores PcDs e, ao mesmo tempo, fortalecer toda a estrutura do serviço público. A inclusão plena não se limita a cumprir leis; exige planejamento estratégico, consciência institucional e ações concretas. Por isso, acredito que algumas medidas são essenciais.

Primeiro, a acessibilidade completa deve ser prioridade: não apenas arquitetônica, mas também digital e comunicacional. Ambientes físicos adaptados, tecnologias assistivas, *softwares* acessíveis e comunicação clara para todos os tipos de deficiência, garantem que cada servidor possa exercer plenamente suas funções, reduzindo riscos de sobrecarga e afastamentos por questões de saúde. Essa ação impacta diretamente a eficiência operacional e melhora a qualidade do atendimento à população.

Em segundo lugar, é necessário investir em programas de capacitação e mentorias voltadas para PcDs. Mentorias com gestores PcDs ou aliados à inclusão podem orientar sobre carreira, direitos, técnicas de gestão de estresse, estratégias de liderança e adaptação ao ambiente institucional. Programas desse tipo fortalecem a autoestima e a confiança dos servidores, criando líderes preparados para cargos de chefia e gestão estratégica.

Outra iniciativa relevante é a flexibilização de horários e adequação das cargas de trabalho, considerando necessidades individuais, condições de saúde e características sensoriais ou cognitivas, como aquelas relacionadas ao espectro autista. Permitir ajustes na rotina sem penalizar a progressão funcional é essencial para evitar exaustão, *burnout* e afastamentos desnecessários, além de valorizar o potencial de cada servidor.

A criação de redes de apoio internas, fóruns de discussão e grupos de troca de experiências entre PcDs promove compartilhamento de estratégias, fortalece a colaboração e reduz a sensação de isolamento. Esses espaços permitem que servidores mais experientes apoiem os mais novos, criando uma cultura de solidariedade e empatia dentro da instituição.

Além disso, a sensibilização de gestores e equipes sobre diversidade e capacitismo é fundamental. Treinamentos contínuos, *workshops* e seminários devem abordar preconceitos sutis, práticas discriminatórias e formas de criar ambientes inclusivos. A mudança cultural dentro do serviço público garante que políticas sejam aplicadas de maneira justa e eficiente.

E o Mais Importante: a teoria tem que se tornar prática!

Os benefícios dessas ações são múltiplos e interconectados. Para os servidores PcDs, promovem autonomia, autoestima, segurança, engajamento e oportunidades reais de desenvolvimento profissional. Para o serviço público, resultam em maior eficiência, redução de afastamentos, maior criatividade e inovação, além de equipes coesas e motivadas. Para a sociedade, implicam em atendimento mais humanizado, serviços mais acessíveis, decisões mais justas e organizações que representam e valorizam a diversidade.

Investir em inclusão plena é, portanto, uma estratégia inteligente e ética. Não se trata apenas de cumprir normas legais, mas de reconhecer o potencial humano, valorizar talentos diversos e fortalecer instituições. Quando PcDs se sentem respeitados, apoiados e desafiados de forma justa, todos ganham: a organização se torna mais eficiente, os cidadãos recebem serviços de melhor qualidade e a sociedade aprende a enxergar capacidades além das limitações. Portanto, faça a diferença!

Meu caminho comprova que liderança e competência não têm deficiência. Mas para que todos os servidores PcDs possam alcançar seu potencial máximo, o serviço público precisa ser estratégico, humano e inclusivo. É responsabilidade de todos construir uma cultura organizacional que valorize diferenças, promova igualdade de oportunidades e reconheça que, quando a inclusão é prática, não apenas o indivíduo prospera, mas a instituição e a sociedade como um todo evoluem.

O futuro do serviço público depende dessa visão. Investir em PcDs é investir em excelência, inovação e cidadania. É transformar barreiras em oportunidades, invisibilidade em protagonismo e diversidade em força coletiva. Deixo como legado não apenas minha trajetória, mas a convicção de que cada servidor PcD pode transformar sua vida, influenciar positivamente sua organização e contribuir para uma sociedade mais justa e inclusiva.

A mensagem final que quero compartilhar é clara: perseverança, estudo, coragem, empatia e visão estratégica são os pilares para qualquer PcD que deseje alcançar seus objetivos. O caminho pode ser mais difícil, mas não é impossível. E cada vitória, conquista, cada mudança institucional que promovemos em prol da inclusão é uma vitória coletiva que fortalece toda a sociedade, inspirando novas gerações a acreditar que limites existem para serem superados e que a diferença é, na verdade, força.

Capítulo 08

“COM TANTO PAU NO MATO, A EMBAÚBA É CORONÉ”:

*políticas afirmativas como
instrumento de fomento
e promoção de lideranças
negras no serviço público*

Flavio dos Santos



O Velho Griot e o Jovem Curioso

A embaúba é coroné. A embaúba é coroné. Com tanto pau no mato, a embaúba é coroné... Machado!

O canto ecoava como um mantra, saindo da voz rouca e trêmula de Tio Mané, um senhor quase centenário, negro retinto, com cabelos e barba bem branquinhos, cachimbo no canto da boca e um sorriso que convidava a gente a sorrir também. Um verdadeiro 'preto-velho', patriarca do Quilombo São José da Serra.

Segundo ele dizia, esse ponto (canto) era transmitido de geração em geração desde a escravidão. Os cantos funcionavam como códigos secretos usados pelos escravizados para se comunicarem sem que os "de fora" entendessem.

Este ponto, em especial, traz uma crítica ao sistema escravista: a embaúba, árvore de madeira fraca, que é tratada como 'coroné', mesmo cercada por tantas outras mais nobres. Uma metáfora para mostrar que, apesar de haver pessoas notáveis entre os escravizados, quem mandava eram os senhores de engenho.

O 'machado', é a forma utilizada para finalizar a música no Jongo - manifestação cultural afro-brasileira na qual um casal dança no centro de uma roda, entoando 'pontos de jongo' ao som das palmas e do toque de tambores. O uso do machado é polissêmico porque, da mesma forma que 'corta' o que está sendo cantado, abre caminho para o próximo ponto. E assim, de 'ponto em ponto' vai-se tecendo a roda de jongo.

Ouvi esses relatos de Tio Mané há quase vinte anos, na minha primeira subida à Serra da Beleza, em Valença, no sul do Rio de Janeiro, para conhecer a festa do Quilombo São José. A festa ainda era uma celebração pequena, quase familiar, mas já atraía gente de várias partes do Brasil e até do exterior.

Quando a noite descia, o frio chegava e o povo se juntava em roda ao redor da fogueira. Cantávamos, dançávamos em pares no centro da roda, e os tambores e palmas marcavam o compasso. O som preenchia o vale, atravessava as árvores, reverberava nas montanhas, se projetava aos céus e ganhava a eternidade.

Tio Mané, com aquele sorriso de costume, dizia que todo ano era assim: “desde sempre e pra sempre!”. No mês de maio, negros escravizados e libertos vinham de várias regiões do Vale do Café e arredores, em direção ao Agropastoril de São José, o nome antigo da fazenda que deu origem ao quilombo.

Tio Mané ‘se encantou’, faleceu recentemente às vésperas de completar 100 anos. Mas a festa de Jongo do Quilombo São José segue sendo realizada anualmente, reunindo e maravilhando pessoas de todos os cantos. Hoje com um pouco mais de estrutura e eventualmente com apoio governamental, mas ainda mantendo a essência que a torna tão especial.

Escolhi começar esta narrativa com esse encontro porque lembrar dessa conversa sempre me faz refletir sobre como nossas vivências são cíclicas. Ou, como diria Belchior: “Ainda somos os mesmos e vivemos como nossos pais”. Sendo eu a terceira geração (filho e neto) de servidores públicos na família, às vezes me pergunto se seguir esse caminho foi uma escolha ou parte de um “destino manifesto”.

Nas próximas seções, vou tecendo os pontos e desbravando os caminhos que entrelaçam minha trajetória com a história do negro no serviço público e as políticas afirmativas como ferramentas para forjar novos “coronéis”.

A “Herança” de Servir

Meu falecido pai, que trabalhou desde os 6 anos de idade, contava que quando tinha lá pelos seus 17 anos estava vendendo revistas na rua quando um militar fardado o parou e perguntou se ele sabia capinar. Com a resposta positiva, o levou para o quartel, deu roupas, uma enxada e mandou cortar a grama. No final da manhã, ele chamou, deu almoço e mandou voltar a capinar. Ao final do dia, deu jantar, se despediu e pediu que retornasse na manhã seguinte. Isso se repetiu durante dias. Depois de um mês: “Ainda me deram salário. Aí eu nunca mais fui embora!”, ele dizia.

Eu sei que a história não foi bem assim, mas gosto de imaginar os acontecimentos da forma que ele fantasiava. A verdade, eu nunca saberei. Faleceu aos 61 anos, depois de cursar a terceira faculdade e construir uma carreira brilhante nas Forças Armadas, deixando como seu principal legado o valor da educação.

As referências de servidores públicos na família não se limitavam ao pai e ao avô. O que eu não tinha me dado conta, até começar a pensar neste texto, é que, na geração que me precede, todas as referências masculinas são de servidores públicos. No contexto familiar de onde vim, ter um emprego ou cargo público representou uma estratégia de ascensão social e sobrevivência em um mar de desigualdades raciais e incertezas econômicas.

Meu avô, recém-chegado da Segunda Guerra, entrou na Força Aérea Brasileira, ainda em seus primórdios, ocupando os postos mais baixos. Meu pai fez carreira no Exército, entrou como soldado, fez faculdade e foi a oficial, o que já representou uma grande ruptura.

Eu pude ingressar por uma academia militar, ainda muito jovem, já na carreira do oficialato. Tudo indicava que seguiria, como numa corrida de revezamento, recebendo do meu pai o bastão recebido do meu avô e avançando. Com sorte, seria o primeiro da família a alcançar o posto de oficial superior. Mas resolvi ousar um pouco mais.

Me “Descobrimo” Negro

Aos 22 anos de idade, depois de deixar a carreira militar, quis fazer algo diferente nos cabelos e resolvi deixá-lo crescer, sem saber o que fazer com ele. Após quase um ano, resolvi fazer tranças rastafari, os dreadlocks que uso até hoje.

No mesmo fim de semana que fiz as tranças, um rapaz que eu conhecia apenas de vista me parou na rua e disse: “Aí, meu irmão, acompanhei teu crescimento, parabéns pelo cabelo! Deixe-me te contar uma coisa, a partir de agora você vai deixar de ser ‘você’ e vai passar a ser o seu cabelo. Em todo lugar que você chegar, antes mesmo de você abrir a boca, ele vai chegar e falar antes”.

Achei aquela conversa meio “papo de doidão”. Dei um sorriso agradeci e segui adiante.

Me Descobrimo Servidor Público

Gostaria de poder contar um motivo mais digno ou honroso para ter optado pela carreira pública, mas não foi assim. O serviço público está longe

de ser um ambiente perfeito, mas, em geral, os cargos são conquistados pelo mérito. Ter em casa um pai servidor, que inclusive lecionava em cursinhos preparatórios para concursos públicos, me mostrou isso desde cedo. Aquele legado paterno de crer na educação como um verdadeiro vetor de crescimento e mudança.

Fazer o ensino médio em escola pública de qualidade me deu a tranquilidade de escolher uma boa faculdade. Optei por cursar Direito em uma universidade pública, o que, a meu ver, poderia abrir um leque de boas opções de carreira.

Quando pequeno, nas escolas particulares, eu era um dos poucos alunos negros. No ensino médio isso se manteve, apesar de ter cursado em escola pública, e na universidade não foi diferente. Entrei na UFRJ antes das cotas raciais e era o único negro entre mais de 60 alunos. E foi assim durante todos os primeiros dos muitos anos que passei na faculdade.

Sim, foram muitos anos, em uma jornada de idas e vindas da Faculdade Nacional de Direito. Cheguei a quase abandonar o curso algumas vezes, por não me sentir parte daquele espaço. Não ver outras pessoas negras dentre os colegas e professores traz a sensação de que aquele lugar não foi feito para você.

Esse sentimento de descolamento com o ambiente acadêmico e jurídico se agravou depois de um episódio que marcou a minha vida e mudou minha trajetória.

Certa vez, um professor escolheu os cinco melhores alunos de cada turma para concorrer a duas vagas de *trainee* em um escritório muito prestigiado. Eu fui um dos pré-selecionados da UFRJ. Era minha primeira (e última) tentativa de emprego na iniciativa privada. Foram vários dias de provas e, a cada fase, diminuía o número de candidatos. Depois de três semanas, sobraram eu, em primeiro lugar, e uma amiga da minha turma. Naquele momento, já conhecíamos nosso local de trabalho, nossos chefes e a equipe. O escritório tinha um clima mais descontraído. Eu estava muito animado com a oportunidade.

Depois de entregar toda a documentação, tivemos uma conversa reservada com a psicóloga da empresa. Ela perguntou sobre meus *dreadlocks* e se eu pensava em cortá-los. Respondi que não pensava nisso. Cabelo *black power* ou *dreadlocks* não eram, e ainda hoje não são, muito

comuns na área jurídica. Levei mais de dez anos até ver outro advogado negro de dreads. Até hoje, conto nos dedos quantos conheci.

Às vésperas do início na empresa, recebi um telefonema do RH dizendo que não poderiam me contratar porque a vaga tinha sido preenchida. Sem mais explicações, marcaram o dia para eu buscar meus documentos. Minha amiga, que ficou com a outra vaga, me contou em segredo: fui preterido pelo terceiro colocado... por causa do meu cabelo.

Até então, meu cabelo nunca tinha sido uma questão. Se ela dissesse que era necessário cortar, talvez até eu estivesse disposto a fazê-lo. Mas me dei conta que o ambiente corporativo formal demandava um padrão ao qual eu não estava adequado. As palavras daquele 'papo de doidão', anos atrás, começavam a fazer sentido.

No ambiente acadêmico, a gente costuma ver e ouvir histórias de pessoas que fazem carreiras de sucesso em grandes empresas e escritórios. Sempre acreditei que essas carreiras eram construídas com base unicamente na aptidão técnica e acadêmica de cada um, mas não é bem assim.

No mundo privado, ter rede de contatos, vir de uma família influente ou fazer parte de um determinado círculo social pode ser tão decisivo, ou até mais, do que simplesmente ter conhecimento, para acessar certos cargos e oportunidades.

Nunca voltei lá para buscar a carteira de trabalho e prometi a mim mesmo que jamais precisaria assinar uma.

Letramento, pra Quem?

Certa vez, uma servidora do meu órgão me contou que sua avó, com mais de 80 anos, tinha faculdade. Lembro de ter ficado surpreso, pois nunca imaginei que pudesse existir uma avó com diploma. Dona Penha, minha querida avó, hoje com 92 anos, somente pode aprender a ler depois dos 60.

Nunca entendi muito bem como aquela minha avó, que "lia" com tanta fluência dezenas, centenas de plantas e raízes diferentes, identificando com exatidão propriedades terapêuticas e interações entre elas, não conseguia ler letras e formar palavras. Sempre me questionava o porquê de ela não ter frequentado escolas. A resposta é mais simples, e menos evidente do que me parecia ser.

A emancipação dos negros escravizados quebrou as correntes legais existentes, mas outras barreiras de exclusão foram extremamente eficientes para impedir sua colocação e ascensão social. Um fator, porém, foi decisivo, e cujos efeitos sentimos ainda hoje: o não acesso à educação formal.

Antes da abolição, os escravizados não podiam frequentar salas de aula. Não havia uma proibição legal, as deliberações regionais ficavam a cargo das Inspetorias de Instrução, que quase sempre encontravam formas de vetar a permanência de filhos de escravizados nas escolas. Já as libertas eram impedidas pelo próprio contexto social. Pais brancos não queriam seus filhos dividindo a sala com crianças negras.

O pretexto era a construção de escolas segregadas, o que nunca aconteceu. Reformas educacionais dos anos 20 e 30, já no século XX, apesar do discurso de universalização, na prática, mantiveram a marginalização educacional, herança da escravidão, seguindo uma lógica eurocêntrica e, em partes, eugenista.

O analfabetismo sistêmico entre a população negra tornou-se um grande obstáculo à sua entrada no mercado de trabalho, especialmente no serviço público. Somente na segunda metade do século passado, com a mudança na estrutura econômica, a população negra começou a ser absorvida pelo mercado laboral e formal, mas sem uma posição de equidade. A falta de educação, somada ao racismo estrutural, reservou aos negros as ocupações mais à margem no mercado de trabalho.

É um tanto contraditório que hoje precisemos de ações afirmativas para o ingresso de negros no serviço público. Lembremos que, antes da República, o Estado era o Império, e o Império atuava quase que exclusivamente com a mão de obra escravizada e liberta. Hospitais, escolas, instituições militares, limpeza, saneamento, obras públicas, arquitetura... tudo, absolutamente tudo, era fruto do trabalho negro.

Com o fim da escravidão e a chegada da República, alguns trabalhos passaram a exigir mais qualificação. Ser parte do Estado virou um *status* privilegiado, principalmente na segunda metade do século passado, depois de várias crises econômicas, quando o funcionalismo público se tornou mais atraente que a iniciativa privada.

Conquistas e Caminhos

Não ser da primeira geração com diploma já me coloca em um lugar de privilégio. Há quase 20 anos, após a experiência traumática na iniciativa privada, voltei ao serviço público. Passei por administrações municipal e estadual até chegar ao INPI – Instituto Nacional da Propriedade Intelectual, um dos órgãos mais bem estruturados e com corpo funcional mais qualificado dentre os que pude conhecer.

Me sentia realizado em cargo intermediário no INPI. Admirava os examinadores e sonhava em ser como eles, mesmo achando que seria algo inalcançável. Era grato e estava satisfeito com o lugar que ocupava.

Retornei à faculdade para terminar o curso e conheci uma daquelas pessoas inspiradoras, que tem o dom de transformar quem está ao seu redor: Dr^a Salete Maccalóz, a desembargadora mais antiga do Brasil em atividade, uma senhorinha com quase 70 anos de idade, que trouxe força, jovialidade e ensinou o amor ao Direito àquele rapaz ‘Crespinho’, como ela costumava me chamar, e que tantas vezes havia abandonado o curso.

Como o tribunal dela ficava perto do meu trabalho, umas vezes me dava carona e conversávamos bastante, outras tantas, a acompanhava até seu gabinete só para ter um pouquinho mais daquela aura mágica. Ela era de uma erudição invejável, falava com fluência e profundidade de assuntos que iam desde Rousseau e a Bíblia Sagrada até Quentin Tarantino, passando por Galinha Pintadinha, tudo numa mesma conversa.

Certo dia, antes de nos despedirmos, ela falou: “Sabe, ‘Crespinho’, deixamos o Estado se afastar demais do nosso povo. Agora é sua vez de trazê-lo de volta.” Sorri, agradei e segui em frente, como naquele dia do ‘papo de doidão’.

Por uma infeliz coincidência do destino, nós dois enfrentamos tumores pulmonares na mesma época. O meu era benigno e me recuperei. O dela, maligno, levou sua vida. Perdê-la naquele momento foi muito doloroso. Dr^a Salete Maccaloz mudou completamente a forma de me encaixar no mundo.

“Aprender a Ler, pra Ensinar meus Camaradas”.

Um Estado deve ter claramente definidos seus objetivos e sua razão de ser. Esses princípios devem servir como vetores de direcionamento de políticas públicas. A Constituição de 1988 e leis como a do Racismo, Estatuto da Igualdade Racial, a que determina o ensino de cultura afro-brasileira nas escolas e, posteriormente, as leis que estabeleceram reservas de vagas em concursos públicos, mostram que há um esforço estatal para reduzir desigualdades. É daí que vêm as ações afirmativas.

Depois de quase 10 anos de INPI, surgiram rumores da realização de novo concurso para aqueles cargos de examinadores, que antes pareciam muito distantes. Não sei o que mudou, mas não tive dúvidas de que passaria. Estudei com seriedade e confiança, com a certeza de que seria aprovado.

No dia da prova, algo aconteceu, errei na administração do tempo e não consegui resolver todas as questões. Entreguei sem mesmo finalizar. Fiquei arrasado. Era um erro grave para quem havia estudado tanto, mas precisei aceitar e seguir em frente.

Com o resultado, vi que obtive um excelente desempenho. Fiquei por fora da lista geral por um ponto, mas obtive pontuação suficiente para ocupar a primeira vaga destinada à reserva para pessoas negras.

Aconteceu! Passei para o cargo que anos atrás considerava um sonho muito distante. Eu, que sempre me orgulhei em dizer que sou um fruto do serviço público, agora posso me orgulhar e dizer, sou também fruto da política de ações afirmativas.

Minha caminhada até aqui com o serviço público não é uma história de conquista pessoal, é a prova viva de que políticas afirmativas e os sistemas de cotas não apenas funcionam, como também transformam realidades. Sou fruto da política de um Estado que, ao reconhecer desigualdades históricas, decidiu abrir caminhos para a implementação de uma verdadeira justiça social.

A trilha por onde me guio vem sendo coletivamente desbravada há anos. Agora, minha missão é manter esse caminho aberto, ampliá-lo e torná-lo ainda mais acessível. Mas não é um ponto final. Cada obstáculo vencido representa um novo começo. Por isso, é preciso estar preparado

para ocupar espaços cada vez maiores, não por vaidade, mas como forma de assegurar que mais vozes, como a minha e de tantos outros que ainda virão, sejam representadas, ouvidas e respeitadas. Porque há muito pau no mato, e é tempo de sermos todos coronéis.

“...Machado!”

Capítulo 09



COMUNICAÇÃO INTERESPÉCIES:

*o cão-guia na construção de
ambientes inclusivos*

Jéssica Vieira da Silva



No exato momento em que me posicionei na cadeira branca do escritório para dar início a este texto, senti um tecido encostar em meus pés. Ao olhar para baixo, um rabinho balançava freneticamente. Era a minha cadela-guia me convidando para brincar com o seu brinquedo favorito, um emaranhado de tecidos finos, compridos e retangulares na cor roxa que, costurado numa borracha, ora serve de cabo de guerra, ora de companhia. Mas eu realmente precisava começar a escrever, então, num tom de voz assertivo, falei: 'Zoé, trabalhando!' para que ela pudesse se deitar embaixo da escrivaninha e você, leitor, conhecer a história de uma vida com a qual experimento uma intimidade profunda de acesso, mesmo sabendo como percorrer todos os acessos sozinha.

Em um imaginário bastante romantizado, o cão-guia nasce para guiar, mas em verdade todo cão nasce para ser cão. Com vontade de ser cão, disposto a ser cão. Farejar, cavar, pular numa poça, buscar um graveto, oferecer um brinquedo, correr na grama e dormir por horas, sempre amparado por um ser humano que lhe dê comida, água, cuidados, abrigo e atenção. Dessa forma, faz-se necessário desmistificar aqui a ideia de que esses animais já nascem preparados para exercer um trabalho ou que existem canis especializados em reproduzir cães-guias pelo mundo, quando, na prática, o que existem são possibilidades estruturadas de melhoramento genético e bastante treino, que visam questões comportamentais e de saúde adequadas ao cumprimento desta função.

Dito isso, um cão-guia, como o próprio nome sugere, é um cão selecionado, socializado e treinado para auxiliar a mobilidade de uma pessoa com deficiência visual em meio urbano e é considerado pela Lei nº 11.126/2005 (Brasil, 2005) uma ferramenta de tecnologia assistiva, tendo o direito de ingressar e permanecer em qualquer ambiente público e/ou privado de uso coletivo com o seu usuário¹, com a família socializadora ou com a pessoa que o treina.

A tecnologia assistiva é definida pela Lei Brasileira de Inclusão (LBI), Lei nº 13.146/2015 (Brasil, 2015), como produtos, equipamentos, dispositivos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que tenham como objetivo promover a funcionalidade, relacionada à atividade e à participação da pessoa com deficiência, ou com mobilidade reduzida, visando à sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão

¹ Pessoa com deficiência visual - cega ou com baixa visão - responsável pelo cão-guia. O termo tem sido bastante combatido, uma vez que descarta o animal como um agente de direitos e promove a relação estabelecida a uma função de usabilidade, não a um vínculo estabelecido em dupla.

social. Entretanto, mais do que um recurso de acessibilidade, o cão-guia representa um mediador de experiências sociais, ampliando a autonomia do seu usuário e, ao mesmo tempo, provocando reflexões na forma como a sociedade enxerga a deficiência e a inclusão.

Muitas vezes, uma pessoa com deficiência visual entra num estabelecimento com a sua bengala, sozinha ou acompanhada, e é vista ali “apenas” com a sua deficiência e não como um sujeito de direitos, vontades, histórias, sonhos e emoções. Isso acontece não necessariamente de forma intencional ou por insensibilidade, mas porque fomos – sim, todos nós – historicamente instruídos e direcionados a entender a deficiência como um *déficit*, uma falta, uma incapacidade, uma barreira, um isolamento, uma dificuldade por si só, e esse pensamento orientou todas as práticas que se sucederam diante das relações assistencialistas e excludentes estabelecidas sobre o tema. Em contrapartida, ao adentrar no mesmo estabelecimento com um cão-guia, a pessoa com deficiência visual ganha não só autonomia, mas o preenchimento de um lugar que a própria sociedade estabeleceu como falta.

Prova disso é o entendimento social do cão como um reparador do sentido perdido. Não é incomum ouvirmos que o cão funciona como os “olhos da pessoa com deficiência” e certamente, em algum momento, você pensou o mesmo. Peço desculpas pelo desapontamento, mas trago más notícias: essa teoria é impossível. Enquanto se especula que 80% da comunicação humana é visual, esse é um dos sentidos menos aguçados nos cães, que encontram no olfato e na audição seus principais mecanismos de sobrevivência. Dessa forma, nenhum cão por si só é capaz de provocar melhorias ou mudanças significativas no diagnóstico ocular de uma pessoa com deficiência visual.

Entretanto, embora não funcione como um reparador de sentido, ele promove uma mudança social clara e contínua, uma vez que, em muitos casos, é a partir dele que a pessoa com deficiência visual passa a ser inserida em contextos sociais até então não vivenciados.

Durante os seis anos de convivência com a minha *border collie* marrom e branca, cheia de pintinhas espalhadas pelo focinho e pelas patinhas dianteiras, já conheci mais cães e humanos com seus cães do que nas pouco mais de quatro décadas que celebrei em abril de 2025.

Também passei a acordar mais cedo e priorizar ir ao parque antes mesmo do café da manhã. Fui mais à praia, aprendi a jogar *frisbee*, andei por ruas desconhecidas e, assim, descobri lugares incríveis dentro e fora da minha cidade. Fiz amigos em números e em velocidade antes impensáveis, e desacelerei para reaprender a olhar a natureza com mais atenção, mais alegria, mais calma, mais paciência e pertencimento, incorporando em mim a urgência de viver o agora, como faz um cão.

A minha experiência, no entanto, não é individual nem situacional. Estudos recentes indicam que o *Canis lupus familiaris* – o cão que temos em nossas casas – é o único animal domesticado pelos humanos em um processo de coevolução que durou entre 20 mil e 40 mil anos (Como ..., 2019). Dessa forma, historicamente, já havíamos aberto um grande espaço para novas formas de interação quando reconhecemos neste animal não apenas um objeto ou ferramenta, mas um indivíduo dotado de capacidades cognitivas e comunicativas, uma vez que a comunicação é um dos pilares da vida em sociedade.

Assim, desde a transmissão de informações até a construção de vínculos afetivos, é ela a responsável por estruturar o modo como interagimos, produzimos sentidos e organizamos o convívio coletivo. Tradicionalmente, é uma ciência que possui teorias pautadas na interação apenas entre seres humanos, mas desde o fim do século XX as pesquisas em Etologia, Psicologia e Ciências Sociais têm ampliado essa compreensão ao incluir o modelo de comunicação interespécies, aquela que ocorre entre os seres humanos e os animais. Neste sentido, um exemplo simbólico e representativo dessa comunicação é a relação entre pessoas com deficiência visual – cegas ou com baixa visão – e seus cães-guias.

Assim, para um entendimento mais didático, a contribuição do cão-guia para a construção de ambientes mais inclusivos pode ser entendida sob três formas principais. A primeira delas compreende o plano físico, em que sua presença exige que espaços urbanos públicos e privados estejam adaptados para recebê-lo, estimulando políticas de acessibilidade arquitetônica e maior preocupação com a mobilidade urbana. Em seguida, temos o plano simbólico, em que o cão-guia desestabiliza estigmas sociais e contribui para que a pessoa com deficiência visual seja percebida como um sujeito dotado de autonomia, permitindo que a simples circulação da dupla eduque a sociedade para a convivência com a diversidade, o que chamamos

de pedagogia da inclusão. Por último, temos o plano comunicacional, em que o cão-guia atua como mediador social e catalisador de interações, uma vez que a sua presença desperta curiosidade e favorece diálogos capazes de romper barreiras atitudinais.

Neste contexto, a presença de cães-guias em ambientes institucionais, especialmente no serviço público, representa muito mais do que uma contribuição para a mobilidade de pessoas com deficiência visual. Trata-se de um marco simbólico, prático e eficiente na construção de espaços realmente seguros e inclusivos nos quais a diversidade é reconhecida, respeitada e valorizada.

O processo, no entanto, não é fácil, uma vez que instituições são feitas por pessoas e pessoas são feitas das suas percepções individuais acerca do mundo, inclusive do mundo das pessoas com deficiência, sobre o qual raramente se fala nas rodas de conversas entre familiares, entre amigos ou até mesmo entre colegas de trabalho. Eu mesma enfrentei barreiras institucionais e atitudinais ao levar a minha cadela ao trabalho.

"Precisa mesmo trazê-la?", "Mas esses anos todos você não fez tudo sem ela?", "Não seria melhor vocês ficarem em outra sala separadas?", "Se a cachorra ficar, eu peço para sair do setor", foram algumas das frases que eu ouvi no primeiro dia. No segundo, eu já havia sido "direcionada" a ocupar uma outra sala, vizinha, com a justificativa da "falta de espaço para a circulação de um cão", sendo que um cão-guia ocupa o espaço abaixo da mesa de escritório, junto aos pés do seu usuário. Não puderam proibir a entrada da Zoé, mas me fizeram entender, veladamente, que aquele não era o nosso lugar.

No entanto, nesta outra sala, fomos muito bem acolhidas e pude conhecer o lado – e as frases – de quem batalha pela inclusão e pela diversidade. "Ela vai vir amanhã, né?", "Qual o horário em que você vai liberá-la para brincar com a gente?", "Trouxe cubas de gelo pra colocar no pote d'água dela", "Eu faço questão de levar vocês em casa". E, assim, fui entendendo ainda mais que a comunicação interespecies é feita sob a intenção de enxergar o outro como ele é, com suas necessidades, suas individualidades. E só me lembrei das frases ditas naquele primeiro momento porque precisei escrever este texto.

Dados extraídos do Censo 2022, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2025), indicam que 14,4 milhões de

pessoas possuem algum tipo de deficiência no país, sendo 7,9 milhões com deficiência visual. Em contrapartida, os números da União Nacional dos Usuários de Cão-guia no Brasil (UNUCG, 2025) apontam que há apenas 207 cães em atividade no país. Os motivos vão desde a falta de investimentos dos setores público e privado até a concentração de conhecimento no que se refere à formação das duplas, mas esses assuntos não serão abordados aqui.

É no âmbito das instituições públicas que os direitos fundamentais se concretizam e se materializam no cotidiano. A convivência entre servidores e cães-guias atua diretamente na qualidade das relações de trabalho, no atendimento ao público e evidencia a necessidade de repensar barreiras físicas, atitudinais e institucionais que ainda limitam a plena participação da pessoa com deficiência em sociedade.

Obviamente, é necessário capacitar servidores e lideranças para compreenderem o impacto desta relação no contexto da pessoa com deficiência, do cão, da dupla, das equipes e da instituição, para que barreiras atitudinais não sejam reproduzidas de forma a punir ou coibir a presença do cão. Além disso, as equipes devem receber informações claras sobre como interagir de forma respeitosa, evitando práticas inadequadas de distração do animal ou a negativa de acesso a determinadas áreas do órgão ao usuário pelo fato de ele estar acompanhado de um cão-guia.

Como mencionado anteriormente, a convivência entre humanos e cães é antiga e simbólica, sendo perfeitamente adaptável às condições de acessibilidade física e informacional.

Muito embora os usuários de cão-guia tenham sido instruídos por anos a não solicitarem adaptações arquitetônicas com o receio de serem punidos e vistos como empecilhos junto ao desenvolvimento de suas atividades laborativas, é importante salientar que, assim como qualquer outro servidor, o cão-guia precisa ter condições dignas para o exercício da sua função. Para isso, é necessário que os órgãos ofereçam suporte prévio, escuta ativa e contem com corrimãos, sinalização tátil nos pisos, rampas adequadas e boa iluminação, facilitando o deslocamento seguro tanto do usuário quanto do animal. Além disso, devem ser evitados obstáculos desnecessários em corredores e áreas de circulação, garantindo trajetos fluidos e sem obstrução para a dupla. Outro aspecto importante é a

viabilização de uma área segura de descanso e até mesmo a previsão de espaços verdes acessíveis para contribuir com a preservação do bem-estar animal.

Ao promover essas adaptações coletivas, é possível ampliar horizontes e inspirar novos olhares sobre as políticas institucionais de inclusão no serviço público, reforçando a imagem de um Estado democrático e acessível.

Não obstante, a reflexão sobre a presença do cão-guia na construção de ambientes inclusivos nos conduz a compreender que a inclusão é um processo vivo e não se esgota na existência de leis ou na adequação de espaços físicos. Ela exige, sobretudo, uma mudança cultural que reconheça a diversidade como elemento constitutivo da sociedade e, conseqüentemente, do próprio Estado. Sendo assim, o cão-guia, nesse contexto, não pode ser visto apenas como uma tecnologia assistiva, mas como um agente de transformação que provoca nos seus usuários e no coletivo novas formas de enxergar o mundo, além de pensar, sentir e conviver.

Agora, sim, 'Zoé, vamos brincar!'

Referências

BRASIL. **Lei nº 11.126, de 27 de junho de 2005.** Dispõe sobre o direito do portador de deficiência visual a ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhado de cão-guia. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11126.htm. Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

COMO o homem transformou lobos em cachorros. **Superinteressante**, São Paulo, 31 maio 2019. Disponível em: <https://super.abril.com.br/ciencia/como-o-homem-transformou-lobos-em-cachorros/>. Acesso em: 14 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo 2022: Brasil tem 14,4 milhões de pessoas com deficiência. **Agência Notícias IBGE**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/43463-censo-2022-brasil-tem-14-4-milhoes-de-pessoas-com-deficiencia>. Acesso em: 14 nov. 2025.

UNIÃO NACIONAL DOS USUÁRIOS DE CÃO-GUIA (UNUCG). **Cães-Guia em atividade no Brasil**. [S.l.]: UNUCG, [entre 2023 e 2025]. Disponível em: <https://unucg.org.br/caes-guias-no-brasil/>. Acesso em: 14 nov. 2025.

Capítulo 10



OLHAR POR DENTRO:

*Diversidade e Inclusão
nas Instituições Policiais*

Patrícia Claudino Bloch

A imagem do “policial ideal” foi construída ao longo de décadas no Brasil. Trata-se de uma herança de tradição militarizada, reforçada em períodos autoritários, em que a figura do policial se confundia com a do soldado preparado para o combate. A lógica era clara, disciplinar corpos, treinar para o enfrentamento e silenciar qualquer traço que fugisse ao padrão de força, obediência e disponibilidade. Esse modelo acabou consolidado não apenas nas academias de polícia, mas também no imaginário coletivo, alimentado por uma mídia que, durante anos, retratou o policial como herói invencível, imune ao medo e à dor.

Ao mesmo tempo, trago um questionamento inevitável: não seria desejável, e até um pré-requisito para a segurança coletiva, que o policial correspondesse a esse personagem idealizado? Embora certas funções exijam, de fato, preparo físico e resistência excepcionais, a absolutização desse modelo acaba por desconsiderar a complexidade da atividade policial e da própria sociedade que ela protege.

Entretanto, a atividade policial vai muito além da dimensão operacional. O cumprimento da missão constitucional de garantir a segurança pública, prevista no art. 144 da Constituição Federal (Brasil, 1988), exige não só a presença em operações, mas também o desempenho de funções de planejamento, investigação, inteligência, prevenção, mediação de conflitos, gestão de pessoas e elaboração de políticas públicas. Nesses espaços, a diferença está na capacidade de análise crítica, de diálogo com a sociedade e de liderança colaborativa.

Ignorar essa variedade de funções é desperdiçar talentos. É, também, negligenciar a saúde mental dos próprios policiais. A exigência de corresponder ao ideal cria uma cultura de silêncio em torno de problemas reais como depressão, ansiedade e estresse pós-traumático. Muitos profissionais deixam de buscar ajuda por medo de serem vistos como frágeis, e o preço disso é alto, tanto para eles quanto para a instituição.

Reconhecer a diversidade dentro das corporações significa admitir que o policial é um ser humano que pode exercer papéis múltiplos, cada um indispensável para a eficácia institucional. Pessoas com deficiência, por exemplo, podem assumir funções estratégicas de análise e gestão, conforme previsto no Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146 de 2015) e no Decreto nº 9.508, de 2018 (Brasil, 2015; 2018). O mesmo vale

para mulheres, pessoas negras, profissionais LGBTQIA+ e neurodivergentes. Todos esses grupos carregam experiências que ampliam a compreensão da realidade social e aproximam a polícia da comunidade.

A experiência internacional reforça essa percepção. O *World Police Report* da Organização das Nações Unidas (ONU, 2021) mostra que forças mais diversas conquistam maior confiança e cooperação da sociedade. Pesquisa britânica do *College of Policing* (2019) também comprova que representatividade racial e de gênero dentro das polícias se relaciona diretamente com menores índices de discriminação percebida.

O desafio, portanto, não está em escolher entre o policial operacional e o administrativo – debate que já gera discussões acaloradas intramuros. O desafio é compreender que ambos são necessários e que a instituição só cumpre plenamente sua função quando integra essas dimensões.

Lugar de Fala: mulher, negra e policial

O olhar de dentro tem força própria. Eu falo a partir da condição de mulher, negra e policial há onze anos, ocupando um espaço que historicamente me foi negado, fato que carrega um enorme peso simbólico. Além disso, escrevo como uma pessoa que está em busca de se tornar uma gestora melhor e uma líder melhor. Minhas reflexões não são de ouvir dizer ou de especialistas de televisão, mas o resultado prático da vivência no dia a dia: nos corredores das delegacias, nos plantões exaustivos de 24 horas, nos cursos de formação e capacitação, nos milhares de quilômetros rodados em rondas de fiscalização, nas angústias compartilhadas nos bancos de viaturas e em tantas outras situações que vivenciei.

Sei que meu relato ecoa experiências coletivas. Falo como quem vivenciou delegacias sem vestiários e alojamentos femininos, viu colegas mulheres serem preteridas para conduzir viaturas, escutou piadas sobre sexualidade ou neurodivergência e presenciou pessoas com deficiência serem eliminadas antes mesmo de entrar. E o que dizer dos colegas que adquiriram deficiência no exercício da função e, ao invés de serem reintegrados em funções compatíveis com a nova realidade, foram abandonados à margem, como se não tivessem mais direito a um lugar na corporação.

Nos últimos anos, também percebi uma nova realidade surgindo nos quadros de servidores policiais: os profissionais neurodivergentes. Muitos são submetidos a avaliações psicotécnicas que não consideram suas especificidades, enfrentam olhares de desconfiança e precisam provar repetidamente sua capacidade, mesmo após demonstrarem competência técnica. Por medo de estigmas, alguns ocultam seu diagnóstico e tentam adaptar comportamentos para se enquadrarem no padrão esperado. Essa realidade de invisibilidade é uma forma cruel de exclusão que naturaliza a ideia de que não há espaço para diferenças cognitivas.

No entanto, também consegui ver momentos de solidariedade que revelam outra face da instituição. Em acidentes graves, mortes e tragédias coletivas, a corporação mobiliza-se como família, com colegas apoiando uns aos outros. Só quem é policial vai entender esse sentimento. Há um real espírito corporativo que constitui uma das virtudes que sustentam a vida policial.

Essa ambiguidade, marcada pela presença simultânea de exclusão e acolhimento, resistência e possibilidade, traduz bem a realidade institucional. A diversidade é reconhecida em normativos e discursos, porém ainda não é tratada como valor estruturante na prática.

Diversidade e Obstáculos: entre normativos, cultura institucional e reconhecimento das múltiplas funções policiais

A diversidade nas instituições policiais revela ambivalência marcante. De um lado, há avanços normativos inegáveis: a Constituição de 1988 assegura igualdade formal e prevê reserva de cargos para pessoas com deficiência (art. 37, VIII); a Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014, substituída pela Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025, institui cotas raciais em concursos públicos; a Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, consolida o Estatuto da Pessoa com Deficiência, com obrigatoriedade de acessibilidade e de adaptações razoáveis. No plano internacional, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, internalizada pelo Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009, com status constitucional, reforça esse compromisso (Brasil, 1988; 2009; 2014; 2015; 2025).

De outro, os impedimentos permanecem. Na admissão, testes de aptidão física (TAFs) e exames psicotécnicos seguem padronizados,

sem ajustes razoáveis, excluindo candidatos que poderiam atuar com excelência em áreas não operacionais. Essa prática perpetua a ideia do policial idealizado.

Um exemplo emblemático ocorreu nos concursos para as polícias da União em 2013, quando todos os candidatos com deficiência, embora aprovados pelo sistema de cotas, foram eliminados nas etapas médicas e físicas sob o argumento de “incompatibilidade com o cargo”. A exclusão baseou-se em uma interpretação distorcida do Decreto nº 3.298/1999, que previa a verificação da compatibilidade entre a deficiência e as atribuições do cargo (Brasil, 1999). O dispositivo, que buscava garantir uma análise individual e justa, acabou sendo usado de forma genérica e excludente, como se a deficiência, por si só, definisse a incapacidade.

Essa leitura equivocada contrariava não apenas a Constituição Federal, mas também a Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. O caso chegou aos tribunais superiores, que reafirmaram ser inadmissível excluir candidatos de maneira abstrata, sem avaliação individual e sem justificativa técnica específica. O episódio expôs o quanto o capacitismo institucional resiste nas estruturas do Estado.

No cotidiano institucional, barreiras semelhantes às observadas na sociedade se reproduzem. O racismo institucional persiste em práticas sutis que, muitas vezes, passam despercebidas: comentários travestidos de “brincadeiras”, olhares de desconfiança e trajetórias profissionais mais lentas e árduas para pessoas negras. É verdade que as políticas afirmativas ampliaram o acesso, e que hoje as polícias contam com um número expressivo de profissionais negros e pardos em seus quadros. Ainda assim, não é raro encontrar equipes de alta gestão sem a presença de pessoas negras.

Eu mesma já vivi isso. Em uma oportunidade na qual possuía conhecimento e experiência na área de relações institucionais e governamentais, não fui escolhida, mesmo tendo me especializado no tema. O cargo acabou sendo destinado a um colega branco, cuja trajetória não contemplava a mesma formação específica. Situações como essa mostram que, para nós, mulheres negras, os obstáculos são maiores, pois a discriminação racial se soma à de gênero, criando barreiras adicionais. Essa sobreposição é explicada pelo conceito de interseccionalidade,

formulado por Kimberlé Crenshaw na década de 1980, que evidencia como diferentes formas de opressão se entrelaçam e aprofundam desigualdades (Crenshaw, 1989).

Considero importante trazer exemplos concretos que ilustram a profundidade do problema. Em certa ocasião, questionou-se a ausência de mulheres na diretoria de determinado órgão policial. A resposta dada foi de que “não se poderia colocar uma mulher apenas por ser mulher para gerir a instituição”, argumento que gerou indignação entre o efetivo feminino e que, de forma velada, ignorava a existência de profissionais altamente qualificadas que haviam se preparado ao longo de toda a carreira para assumir posições de liderança.

A contradição se tornava ainda mais evidente diante da história institucional. Na gestão da única mulher que ocupou a Direção-Geral, foram implementadas mudanças relevantes. Essas mudanças abrangeram desde a modernização de processos internos e da identidade institucional até avanços consistentes em capacitação e correição, além do registro de recordes na apreensão de drogas e armas.

Pode ser impressão, mas há ainda a expectativa de que mulheres adotem comportamentos alinhados ao padrão masculino dominante. Essa dinâmica, embora não prevista em regulamentos, manifesta-se nos modos de falar, agir e se posicionar de algumas colegas. A assimilação de códigos masculinos torna-se requisito informal de pertencimento. Tal lógica me remete ao filme *G.I. Jane* (Até o Limite da Honra), em que a personagem principal raspa a cabeça abdicando de signos de feminilidade para ser aceita (Scott, 1977). Entendo que no contexto policial, esse mecanismo não amplia diversidade, mas reforça assimetrias de poder.

Outro tema que merece muita atenção é o assédio moral e sexual nas corporações policiais. As denúncias, em muitos casos, esbarram no corporativismo masculino, que tende a relativizar comportamentos abusivos e a naturalizar práticas hierárquicas autoritárias. Essa convivência silenciosa alimenta a morosidade dos processos administrativos, que frequentemente terminam em prescrição ou arquivamento, negando às vítimas o direito à reparação e à justiça. Nos casos mais graves, o resultado é o adoecimento psíquico e, tragicamente, em alguns episódios, o suicídio.

Esse quadro devastador corrói a confiança dos servidores nas instâncias internas de controle e evidencia a distância entre o discurso institucional de proteção e a prática cotidiana, revelando o quanto ainda é urgente repensar as culturas organizacionais e os mecanismos de responsabilização dentro das forças de segurança.

Não posso deixar de mencionar, também, a questão dos uniformes, muitas vezes projetados sem considerar a anatomia feminina. As servidoras chegam a passar, em média, 24 horas utilizando coletes balísticos desconfortáveis e sufocantes, justamente por não serem adaptados ao busto, o que compromete tanto a saúde quanto a dignidade feminina.

E por fim, a maternidade, que ainda é interpretada como ausência, e não como parte natural da trajetória profissional. Essa visão distorcida impacta diretamente a distribuição de escalas, plantões e convocações para operações, onde as servidoras mães são vistas como “menos disponíveis” ou “menos comprometidas”. A licença-maternidade, direito constitucional assegurado, acaba sendo tratada como um ônus operacional, e não como instrumento de proteção social.

Na prática, essa percepção gera subjetividades punitivas: mulheres que se tornam mães enfrentam dificuldades na progressão de carreira, são preteridas em cursos e designações e, por vezes, sofrem retaliações veladas sob o pretexto de “necessidades do serviço”. Esse cenário revela o quanto a maternidade ainda é lida pelas lentes da ausência e não do pertencimento, perpetuando um modelo de gestão que ignora a pluralidade das experiências femininas dentro das corporações. O que chama a atenção é que a literatura empírica aponta para os efeitos positivos da inclusão de mulheres em departamentos de polícia. Donohue e Levitt (2001) concluíram que o aumento da presença feminina está associado a impactos significativos, como a melhora na mediação de conflitos e a redução do uso da força em ocorrências de menor complexidade, justamente nos contextos em que a diversidade de abordagens faz diferença.

Desde que iniciei no programa LideraGOV 5.0, que tem como norte a diversidade, passei a compreender com mais profundidade as dificuldades enfrentadas pelas pessoas com deficiência. É evidente que, no imaginário coletivo e interno, ainda prevalece a ideia de que não há espaço para elas na polícia. Em muitos concursos, conforme já mencionei, a efetivação das vagas reservadas só ocorre por força de decisões judiciais, o que evidencia a resistência administrativa em cumprir a lei.

Além disso, raramente existem protocolos claros de readaptação funcional, sobretudo quando a deficiência é adquirida no exercício da atividade policial. É angustiante reconhecer que essa realidade pode atingir qualquer servidor, dada a natureza arriscada da profissão. Posturas institucionais de afastamento, em vez de acolhimento, reforçam a sensação de que “é cada um por si”, alimentam o temor do descarte em situações de vulnerabilidade e fragilizam os vínculos de confiança dentro da corporação.

Quanto à neurodivergência, entendo que o problema central não é apenas a invisibilidade, mas a ausência de medidas concretas de inclusão. É urgente que sejam realizadas adaptações como ajustes em critérios psicotécnicos, flexibilidade em métodos de capacitação, espaços que contemplem diferentes formas de concentração e protocolos de acompanhamento. Esse olhar favorece a equidade e direciona talentos a áreas nas quais a atenção a detalhes, a criatividade e a capacidade analítica diferenciada trazem ganhos institucionais. Sem esses ajustes, perdem o indivíduo e a organização, que deixa de inovar e de diversificar seu pensamento estratégico.

Filmes e séries de TV, frequentemente, retratam a neurodivergência como um diferencial positivo para os departamentos de polícia, associando-a a habilidades únicas em investigação e raciocínio. Mas não se trata apenas de ficção. Experiências internacionais demonstram que as adaptações são não apenas possíveis, mas também altamente benéficas. No Canadá, Huey, Ricciardelli e Spencer (2020) evidenciam ganhos de inovação e de resolução de problemas complexos quando policiais neurodivergentes atuam em áreas de análise e inteligência. No Reino Unido, programas do *College of Policing* (2019) passaram a tratar a neurodivergência como um ativo institucional, oferecendo treinamentos específicos e suporte individualizado para esses profissionais.

Quando o assunto é a diversidade sexual e de gênero, por sua vez, atualmente as pessoas têm plena consciência da tipicidade da conduta homofóbica. O que observo é que, muitas vezes, o respeito não nasce de uma aceitação verdadeira, mas do medo da responsabilização. Não poderia ser diferente na polícia. Evitam certos comentários, medem as palavras, cuidam do que dizem diante de chefias ou em ambientes formais. Mas isso não significa inclusão genuína. Muitas vezes, o silêncio nasce do receio da

punição, enquanto a rejeição permanece velada, revelando-se em olhares atravessados, na frieza no trato, na exclusão disfarçada em pequenas atitudes.

Esse “não dito”, para mim, pode ser tão pesado quanto a ofensa explícita. Em alguns casos, cria um ambiente em que o colega LGBTQIAPN+ sente que é apenas tolerado, mas não verdadeiramente acolhido. E, ao mesmo tempo, não impede a circulação de comentários depreciativos, das risadinhas abafadas ou do medo de assumir a própria identidade diante de um espaço que ainda se vangloria de ser “masculino”.

No caso das pessoas transgênero, mesmo quando demonstram excelência, continuam sendo testadas o tempo inteiro. Avaliadas não apenas pelo trabalho que entregam, mas pela coragem de existir em um espaço que insiste em lembrar-lhes de que não pertencem plenamente, tratando-as como exceção. Tenho conhecimento de histórias de profissionais que decidiram realizar a transição de gênero dentro do ambiente policial.

Não foi um processo simples, cada passo, certamente, foi atravessado por olhares desconfiados, comentários velados e pela necessidade constante de reafirmar sua competência, como se a identidade de gênero pudesse colocar em dúvida aquilo que já haviam provado repetidas vezes em serviço.

Esse paradoxo é revelador, exigimos disciplina e bravura para enfrentar os riscos externos, mas, como instituição, ainda não tivemos a coragem de enfrentar os nossos próprios preconceitos.

Considerações Finais

No Brasil, ainda faltam levantamentos sistemáticos sobre seus impactos nas corporações policiais. Minhas reflexões têm o objetivo de instigar o debate para somar olhares e provocar inquietações. O exame interno evidencia os obstáculos persistentes nos concursos, nos critérios de ascensão e no cotidiano das instituições policiais. Apesar disso, vejo também sinais de mudança: núcleos de diversidade, editais mais inclusivos e programas de formação que indicam uma possibilidade real de transformação.

Para que esse processo seja efetivo, não bastam avanços pontuais. É preciso tratar do tema com franqueza, enfrentar preconceitos, revisar critérios de legitimidade e reconhecer que as competências exigidas pela segurança pública não se resumem à dimensão tático-operacional.

Sem a incorporação da pluralidade em sua própria estrutura, dificilmente a polícia será reconhecida como promotora de justiça e segurança. A diversidade não é adendo nem um favor, mas condição estrutural para que a instituição seja mais justa, eficaz e representativa da sociedade que serve.

Deixo aqui, portanto, não uma resposta definitiva, mas um chamado coletivo: valorizar o diverso e construir uma cultura institucional que não apenas tolere, mas celebre a diferença como elemento indispensável para a segurança pública. Não há como não assumir a responsabilidade de enxergar aqueles que ainda permanecem invisíveis e excluídos, mas que estão nas trincheiras comigo todos os dias.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 dez. 1999.

BRASIL. Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 ago. 2009.

BRASIL. Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018. Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e empregos públicos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jun. 2014.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025. Dispõe sobre cotas raciais em concursos públicos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 jun. 2025.

COLLEGE OF POLICING. **Diversity and inclusion evidence base 2019**. London: College of Policing, 2019.

DONOHUE, J. J.; LEVITT, S. D. The impact of race and gender on policing and police force composition. **Stanford Law Review**, v. 53, n. 4, p. 987-1030, 2001.

HUEY, L.; RICCIARDELLI, R.; SPENCER, D. Policing mental health: risks and opportunities in the inclusion of neurodivergent officers. **Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice**, v. 62, n. 4, p. 23-45, 2020.

CRENSHAW, K. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. **University of Chicago Legal Forum**, 1989.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **World Police Report**. New York: United Nations, 2021.

SCOTT, Ridley (Dir.). **G.I. Jane** (Até o Limite da Honra). [S.L.]: Caravan Pictures; First Independent Films, 1997. 1 DVD (125 min), son., color.



PARTE 2

CONVIVER E LIDERAR NA DIVERSIDADE

Capítulo 11

IMPACTO INVISÍVEL, APRENDIZADO VISÍVEL

***Transformando olhares:
o capacitismo e os desafios
da liderança inclusiva***

Marcelo Freitas Rodrigues

Patrícia Claudino Bloch

Sharon Lisauskas Ferraz de Campos



*A diversidade não pede licença para existir.
Ela nos atravessa, ainda que não a percebamos.
Só quando nos dispomos a escutar e a agir
É que descobrimos o verdadeiro impacto de liderar.*

Somos três pessoas que, a partir de trajetórias pessoais e profissionais, nos unimos neste capítulo para refletir sobre algo que sempre estive diante de nós, mas que, por muito tempo, permaneceu invisível: a diversidade.

Temos pontos de partida distintos: mulher branca, sem deficiência (Campos); mulher negra de pele preta, sem deficiência física (Bloch); homem branco, sem deficiência (Rodrigues). Essas descrições simples já evidenciam a nossa forma distinta de nos enxergarmos no mundo, mas convergiram em um mesmo desafio: aprender a enxergar para além de nossas próprias lentes. E tudo bem, se, até aqui, não havíamos nos dado conta de nossa ignorância. O tempo é agora! A mudança deve começar a partir de então!

Durante anos acreditávamos que bastava reconhecer diferenças para sermos inclusivos. Hoje, sabemos que não. Diversidade não é apenas conhecer sobre, é 'participAÇÃO' plena. Inclusão não se resume a abrir espaços, mas a garantir que todas as pessoas possam ocupar esses espaços com dignidade, equidade e protagonismo.

Foi no confronto entre nossa visão limitada e as histórias que escutamos, de exclusões, de resistências e de conquistas — que entendemos que a neutralidade não transforma, mas apenas perpetua privilégios. A ação, sim, faz toda a diferença quando o assunto é valorizar as diferenças e a inclusão.

O LideraGOV mostrou, por meio dos relatos das lideranças diversas no serviço público, que ocupar espaços de decisão com diferentes vozes não é somente representatividade simbólica, mas a transformação real das políticas e da gestão. Por sua vez, o Guia sobre a temática do capacitismo nos ensinou que não são as pessoas que carregam "limitações", mas os contextos que impõem impedimentos ao seu pleno desenvolvimento, como veremos a seguir.

Não basta dizer que é uma pessoa inclusiva, ou uma liderança inclusiva, precisamos vencer barreiras, quebrar paradigmas e privilégios, sermos os(as) “indignados(as)” que transformarão a Administração Pública de dentro para fora. Não basta falar, temos de agir! Para mudar, precisamos de intencionalidade!

Este capítulo nasce, portanto, como um convite à introspecção e à ação. Compartilhamos descobertas e inquietações para provocar no leitor a mesma virada de chave que nos atravessou. Que este texto inspire lideranças a compreender que diversidade não é um favor ou um gesto de boa vontade, mas uma potência capaz de transformar organizações, políticas e, sobretudo, pessoas. Porque só quando enxergamos o impacto invisível da exclusão é que somos capazes de produzir um aprendizado visível, que ressignifica a forma de servir e de liderar.

Baseada em uma frase provocativa, popularizada no Brasil pelo cientista social Julian Simões, membro do Comitê de Deficiência e Acessibilidade, refletimos para essa mudança de ação, ao reverberar essa afirmativa:

“- Não basta não ser capacitista, é preciso ser anticapacitista!”

A partir dessa reflexão, nós, do LideraGOV 5.0, saímos transformados com os seguintes pensamentos de pessoas “indignadas” que farão a diferença no serviço público, conceito apreendido no primeiro dia de aula do programa, quando houve uma fala que classificou as pessoas entre indignadas, resignadas e acomodadas. Isso reverberou em nós!

Não basta declarar-se a favor da diversidade, é preciso agir todos os dias por inclusão, justiça e pertencimento.

Ser neutro diante da exclusão é perpetuar a desigualdade. Inclusão exige ação: contínua, consciente e corajosa.

Liderar com justiça não é apenas tolerar a diferença — é transformar estruturas para que todos possam pertencer e florescer.

Diversidade não é um convite à mesa. É a reconstrução da mesa — com mais lugares, mais vozes e mais dignidade.

Não é a pessoa com deficiência que deve se adaptar

à sociedade, é a sociedade que precisa se adaptar às necessidades dela.

Incluir não é tolerar, é dar à pessoa a liberdade de ser quem é, sem que isso limite as suas possibilidades.

(autorias desconhecidas)

Diversidade: chamar todos para a festa. Inclusão: ser chamado(a) para dançar. Equidade: poder escolher a música da festa.

(Marcela Timóteo, 2025, notas de aula do LideraGOV 5.0)

Após essa contextualização inicial, convidamos você, querida pessoa leitora, a mergulhar nesse recorte de experiência que, esperamos, dará início à sua transformação. Compartilhamos aqui relatos, histórias e vivências que, à medida que nos aprofundamos, nos confrontam com uma realidade muito mais complexa, uma teia de nuances invisíveis que molda experiências, oportunidades e até mesmo a forma como lideramos.

Nossas formações, experiências no serviço público e trajetórias pessoais pouco nos provocaram a olhar com profundidade para questões de raça, gênero, identidade, deficiência, orientação sexual, regionalidades ou desigualdades históricas. Falávamos em meritocracia, eficiência, técnica, mas raramente nos perguntávamos: mérito sob quais condições? Eficiência para quem? Técnica com quais pressupostos?

No começo, nossa visão era limitada, uma ilusão de compreensão. Pensávamos em gênero, raça e talvez em deficiências físicas, mas pouco além disso. Não considerávamos, por exemplo, como as pessoas neurodivergentes processam o mundo de maneira única, como impedimentos físicos influenciam o acesso a oportunidades ou como vieses inconscientes perpetuam desigualdades mesmo em ambientes que se dizem inclusivos. A seguir, vamos expor nossa mudança de visão e aprofundamento no tema.

O Desconhecimento Inicial

Nosso contato prévio com a diversidade limitava-se a dados estatísticos e eventos pontuais de sensibilização. Imersos em bolhas sociais e profissionais, cultivávamos uma ilusão de homogeneidade, como se a inclusão fosse uma questão já resolvida: bastava se declarar a favor e nossa parte estaria feita.

Foi então que ouvimos, logo em uma das aulas iniciais, uma frase que nos impactou:

“- Limitações não! Impedimentos!”

Foi com essa frase que surgiu em nós a inquietação de olhar para um mundo que, até então, permanecia invisível: o da pessoa com deficiência. A frase nasceu quando houve uma pergunta de uma colega de curso com um relato que envolvia o que ela chamava de limitação, ao que foi interpelada pela facilitadora, Nayara Falcão, que pontuou: “Posso te sugerir algo? Não use mais a palavra limitação, use impedimento! Se nos dessem as condições adequadas, nós faríamos e entregaríamos.”

A fala gerou impacto imediato. Percebemos o quanto sabíamos pouco sobre o tema e o quanto, muitas vezes sem perceber, reforçamos barreiras que precisam ser derrubadas. Aliás, é comum achar que se sabe o suficiente de um assunto até se deparar com sua vastidão e complexidade. Definir cultura, política, religião, com base em resumos ou simplificações, tende a dar errado e ser inexato, e não seria diferente neste campo da diversidade.

Praticar o acolhimento vai muito além de se dizer favorável à inclusão. Aliás, a diferença prática entre quem não reconhece as necessidades dos colegas com deficiência e quem as reconhece – mas não age no sentido de incluí-los – é muito pouca. “Não basta colocar alguém à mesa, é preciso convidá-la para o jantar”.

Os relatos que ao longo do curso deixaram claro que a resposta para a pergunta “Já atingimos a diversidade plena?” é direta: não. A ausência de estrutura adequada continua sendo um obstáculo cotidiano. Rampas, banheiros, elevadores, ruas acessíveis, tudo isso, que deveria ser básico, ainda é exceção na maioria dos lugares. Mesmo quando há algum tipo de adaptação, muitas vezes ela é insuficiente ou mal planejada.

Nesse âmbito, a pauta da inclusão sem dúvida é importante, mas do que vale sem a efetiva disponibilização das condições igualitárias e necessárias para o protagonismo? Com a imposição, direta ou indireta, de barreiras para a participação de todos, será que realmente a diversidade plena é alcançada?

Falar em inclusão sem a garantia de condições igualitárias de participação é correr o risco de transformar o conceito em mero discurso simbólico. A inclusão exige ir além da abertura de portas: implica oferecer recursos, acessibilidade e adaptações que permitam às pessoas exercerem plenamente seus direitos e potencialidades.

Pessoas cegas ou com baixa visão se deparam frequentemente com autodescrições inadequadas, muitas vezes usadas como base para piadas, evidenciando o quanto a acessibilidade ainda é negligenciada em diversos espaços. Quando realizadas de maneira inadequada, elas deixam de cumprir sua função e reforçam exclusões, algo que frequentemente só é perceptível para quem depende desses recursos no dia a dia.

Em diversos espaços e ocasiões, colegas neurodivergentes encontram impedimento para suas potencialidades visto que muitas vezes prevalece um olhar reduzido, que foca em dificuldades ou diferenças do padrão considerado 'normal' o que não apenas desestimula, mas tende a sufocar talentos antes mesmo que floresçam. Assim, pessoas que poderiam transformar vidas acabam silenciadas por falta de oportunidade e reconhecimento.

Esses casos destacam um ponto crucial: não são as pessoas com deficiência que devem se ajustar ao mundo, mas a sociedade que precisa se ajustar a elas. O desafio não reside em limitações pessoais, mas em barreiras estruturais, culturais e institucionais que dificultam o acesso e a participação integral.

Momentos de Revelação: quando o invisível se torna visível

Nessa jornada, vivemos um momento de *start* em busca de nos tornarmos lideranças mais bem preparadas. Pode ter sido uma escuta atenta, um relato envolvente, uma informação surpreendente ou uma

experiência compartilhada por alguém que, até aquele momento, estava fora do foco. Foram experiências que despertaram e ampliaram nossa forma de compreender a liderança.

Recordamos, por exemplo, o relato de uma palestrante negra que compartilhou sua experiência de ser vista como integrante da equipe de limpeza ao ingressar em uma reunião. Uma outra situação marcante foi quando tomamos conhecimento de que muitas mulheres com tetraplegia precisam usar sonda vesical. Quando existe banheiro com maca e espelho em posição adequada, sua rotina é facilitada de forma digna. Mas, quando essa estrutura não está disponível, o que deveria ser simples se transforma em um fardo, e o tempo de trabalho e convivência se perdem em tentativas de adaptação. O mais paradoxal é que não beneficiariam apenas pessoas com deficiência, mas também seriam vantajosos para a sociedade em geral, como no caso de quem cuida de uma criança pequena e necessita de um local mais apropriado e acessível para trocar fraldas.

Outra dificuldade recorrente no serviço público é a das adaptações feitas de forma pontual e emergencial, apenas onde se exerce a atividade laboral. Há uma falta de acesso universal. Como resultado, há restrições de movimento, exclusão velada da vida institucional e impacto direto nas oportunidades de promoção profissional. Quando a presença de uma pessoa com deficiência resulta em obras emergenciais ou realocação de equipes, a mensagem transmitida é que ela não faz parte integralmente daquele ambiente.

Mais recentemente, observamos outra circunstância que, à primeira vista, parece uma solução favorável, mas que, na realidade, intensifica o isolamento: a transferência para o trabalho remoto de funcionários com deficiências que necessitam de adaptações nos espaços. Frequentemente, o teletrabalho é apresentado como uma solução “conveniente” em vez de se promover mudanças estruturais e culturais. Entretanto, afastar o(a) servidor(a) do convívio diário diminui sua presença e o(a) impede de ter oportunidades de se integrar, participar e ser reconhecido(a). O que deveria ser uma alternativa legítima e escolhida de forma livre acaba se tornando um meio de esconder o problema, isentando a instituição da obrigação de se adaptar.

Durante muito tempo, a diversidade esteve ao redor, mas não a víamos. Não por maldade, mas por ignorância e pela crença equivocada de que a neutralidade seria justiça, até começarmos a ouvir histórias que nos obrigaram a rever nossa perspectiva.

Essas experiências mostraram que o verdadeiro impacto só acontece quando pessoas estão dispostas a enxergar o invisível com um olhar que se aprofunda. Liderar, percebemos, não é apenas orientar e cobrar resultados, mas também escutar e aceitar o desconforto de rever crenças. A inclusão não é um ato isolado nem uma simples cota a ser cumprida; trata-se de um processo contínuo de criação de ambientes em que as diferenças sejam uma fonte de inovação e prosperidade coletiva. Não se trata de caridade, mas de dever, sobretudo para aqueles que já entendem a relevância do assunto.

Essa percepção alterou nossa perspectiva em relação à administração pública. Onde antes enxergávamos normalidade, começamos a notar exclusões discretas. Onde percebíamos eficiência, encontramos preconceitos ocultos. Onde antes havia uma liderança focada apenas em objetivos, agora buscamos representatividade, empatia e reconhecimento de talentos que foram silenciados. O processo não é fácil; requer coragem para lidar com resistências, disposição para revisar hábitos e abertura para questionar valores que antes pareciam firmes. Entretanto, é um processo que enriquece, fortalece conexões e expande perspectivas.

Sabemos que a inclusão no serviço público ainda está em seus primeiros passos. Faltam dados, políticas universais e lideranças preparadas, mas, ao mesmo tempo, há experiências inspiradoras em curso: núcleos de diversidade em órgãos públicos; editais mais sensíveis às desigualdades e que incentivam a representatividade, a exemplo do edital do LideraGOV 5.0; programas de mentoria voltados a grupos sub-representados, entre outras ações que demonstram que a transformação é possível e já começou.

Cada narrativa que ouvimos mostrou que o verdadeiro impacto da inclusão só acontece quando saímos da superficialidade e mergulhamos na complexidade do outro. Essas histórias passaram a provocar novas percepções e revelaram ângulos que, até então, não percebíamos. Elas colocaram uma lente nova sobre nossa atuação.

Um exemplo simples, que demonstra a complexidade e multiplicidade de facetas do tema, ajuda a ilustrar o quanto ainda precisamos aprender sobre inclusão. A paixão por animais é algo comum; ao encontrar um cão, muitas pessoas reagem quase que instintivamente, brincando, acariciando ou puxando conversa com o animal. Entretanto, no caso de um cão-guia, essa atitude constitui um erro sério.

Esses animais não são *pets* no momento em que estão com a placa de identificação: estão trabalhando, garantindo a mobilidade e a autonomia de pessoas com deficiência visual. Isso vale para os cães de suporte emocional, que estão à serviço de pessoas com necessidades provenientes de neurodivergências. Interagir com eles, além de distraí-los, significa desrespeitar a função que desempenham. Mais do que isso, inviabiliza a própria pessoa com deficiência, deslocando a atenção do animal para o sujeito.

Outra situação frequente ocorre quando abordamos a deficiência como se fosse a única característica do indivíduo. Isso ocorre quando usamos expressões como “o cadeirante vem vindo ali” ou “aquela é minha colega de trabalho surda”. Essa forma de falar rotula e reduz toda a história, capacidade e individualidade da pessoa. Mais respeitoso seria chamá-los pelo nome, e após, caso a informação fosse necessária, citar que a pessoa usa cadeira de rodas: “Aquele é o Francisco, ele usa cadeira de rodas, vamos dar licença porque ele precisa passar por este corredor”. Afinal, quem não gosta de ser chamado pelo nome? São atitudes que acontecem, muitas vezes, ao nosso redor sem que percebamos.

E tantas outras que podemos citar, como exemplos de entraves importantes para quem os vive:

- Falta de estrutura física mínima ou adequada para colegas com deficiências físicas – rampas; banheiros com tamanhos adequados, barras de segurança, altura acessível; elevadores adequados e funcionais; estruturas de vias e de acesso nas ruas próximas aos órgãos etc.;
- Falta de ações adequadas para colegas com deficiência visual – não apenas promover o espaço para autodescrição e descrição de

imagens, mas saber quando e como fazer, não o utilizando para a realização de piadas ou informações dispensáveis;

- Ausência de espaços de convivência adequados às necessidades dos colegas neurodivergentes e para as suas potencialidades.

Assim, essas histórias começaram a nos atravessar e a provocar uma verdadeira virada de chave. Com elas, entendemos que liderar também é escutar com atenção, enxergar além do que está posto diante dos olhos e reconhecer as vozes que muitas vezes foram silenciadas. Não há liderança transformadora sem a disposição de rever posturas, enfrentar constrangimentos e assumir, de fato, o compromisso de incluir e transformar.

Nosso maior aprendizado é que a diversidade é responsabilidade de todos. Ela é parte de quem somos e do que precisamos ser enquanto sociedade e Estado. O primeiro passo é simples e profundo, apenas enxergar. Quando deixamos de tratá-la como algo externo, longe da nossa realidade e passamos a reconhecê-la como parte de nós é que o invisível se torna, finalmente, visível.

Tokenismo – a diversidade ilusória

O tokenismo, embora seja um termo cada vez mais utilizado, é um conceito sociológico que descreve a prática de realizar uma inclusão meramente simbólica de membros de grupos minoritários. Nas palavras de Rosabeth Moss Kanter (1977), uma das mais influentes pensadoras em sociologia das organizações, conhecida por pesquisas sobre dinâmica de poder, mudança organizacional, inovação, liderança, gênero e, de modo seminal, pelo estudo do tokenismo em ambientes corporativos, as pessoas impactadas por tal fenômeno “são frequentemente tratadas como representantes de sua categoria, como símbolos e não como indivíduos.”

Seu objetivo é transmitir a aparência de diversidade e igualdade sem que haja, de fato, mudanças estruturais ou transformações nas práticas organizacionais. Essa abordagem de inclusão superficial visa evitar críticas, porém, não aborda as verdadeiras causas da exclusão e, paradoxalmente, pode acabar perpetuando a marginalização que pretende combater.

Um meio de ação do que se denomina tokenismo é o recrutamento ou promoção de um número ínfimo e desproporcional de indivíduos de grupos minoritários e minorizados (sejam eles minorias raciais, étnicas, de gênero, sexualidade, deficiência etc.) em ambientes predominantemente homogêneos, sendo a principal característica dessa ação a 'natureza simbólica' dessa inclusão. Dessa forma, o *token* (indivíduo incluído de forma simbólica) atua como uma representação isolada, em vez de ser um sinal de uma mudança sistêmica genuína.

Muitas vezes, sequer a promoção simbólica é realizada, mas apenas a divulgação de campanhas com a utilização da imagem ou falas do *token*.

A pessoa *token* pode enfrentar pressões excessivas, visto ser frequentemente vista como representante de todo o grupo que representa e, portanto, sujeita a estereótipos, escrutínio intenso e isolamento social. Assim, muitas vezes se sente compelida a ser uma 'embaixadora' do grupo em questão, mesmo que não queira ou não se sinta preparada para isso, enfrentando uma pressão extrema e intensa para não falhar, pois seu desempenho é frequentemente visto como reflexo das capacidades de todo o seu grupo, gerando isolamento e estresse significativos, o que pode impedir que desenvolva plenamente seu potencial.

O indivíduo *token* pode experimentar um sentimento de exclusão, apesar da sua presença física, devido à falta de pares, mentores ou aliados que compartilhem de suas experiências, tendo seu desenvolvimento profissional limitado, já que a organização que utiliza esse método tende a considerar que já houve o 'cumprimento da função' pelo simples preenchimento da vaga simbólica, fechando portas e frentes de discussão, uma vez que considera o 'problema' como 'resolvido'. Desta forma, uma pessoa com deficiência visual ou uma pessoa que utiliza cadeira de rodas, que a todo momento precisam reivindicar acessibilidade e o cumprimento de seus respectivos direitos de ocupação e circulação nos espaços, podem se sentir tolhidas, prejudicadas, desrespeitadas e/ou desanimadas neste contexto.

A Diversidade Como Potência

Verbalizar a importância da diversidade não é o bastante. O real desafio reside em seu reconhecimento como força de transformação.

Pessoas diversas trazem consigo vivências e perspectivas variadas, com pontos de vista que se cruzam e se complementam, criando oportunidades de soluções inovadoras. São exatamente essas soluções que apoiam o enfrentamento e resolução de problemas que, até então, eram considerados insolúveis ou muito complexos.

Desse modo, entendemos que não é a pessoa com deficiência que apresenta uma demanda a ser atendida, mas a organização que precisa se transformar. Não são os grupos sub-representados que “precisam se esforçar mais”; é necessário reformular o ambiente para torná-lo verdadeiramente inclusivo. Incluir sem dar protagonismo é um convite sem sentido. Quando o acesso não é totalmente assegurado, o que se oferece é apenas uma inclusão simbólica.

Reconhecer a diversidade enquanto potência significa entendê-la como estratégia inteligente. As equipes que representam a sociedade aumentam a capacidade de inovação e fomentam soluções mais equitativas. Ao ouvir e integrar diversas vivências, cria-se um ambiente mais ágil para se adaptar às transformações. É imprescindível assegurar a voz ativa, a participação em espaços de decisão e o reconhecimento genuíno das contribuições coletivas e individuais.

Liderança Inclusiva e Transformações em Curso

Essa nova percepção mudou a maneira como compreendemos a liderança e a administração pública. Aprendemos que liderar com inclusão vai além de atender a cotas ou fazer declarações genéricas; trata-se de criar ambientes onde as diferenças são vistas como fontes de inovação, legitimidade e fortalecimento. Significa repensar as políticas para torná-las verdadeiramente acessíveis, o que envolve mudanças em estruturas, processos e culturas organizacionais.

Não é suficiente abrir portas: é necessário assegurar que todos tenham oportunidades reais de permanecer, se desenvolver e assumir papéis de destaque. Isso se refere à implementação de mecanismos de escuta ativa, canais constantes de acolhimento, oportunidades de crescimento e políticas de permanência. Quando é eficaz, a representatividade influencia diretamente a qualidade das políticas públicas, a inovação nos serviços e o sentimento de pertencimento das equipes.

Na prática, esse processo se traduz em revisões que, embora pareçam simples, têm um grande impacto: organização de escalas que atendam às demandas individuais; flexibilização do trabalho remoto para promover inclusão e participação; formação de equipes que garantam diversidade de experiências; atenção à linguagem institucional; e concursos que garantam igualdade de condições. Essas mudanças fazem com que a diversidade deixe de ser um aspecto secundário e passe a ser um eixo central da gestão pública.

Essas ações vão além do plano normativo. Exemplos concretos incluem chamadas públicas que garantem a participação de grupos historicamente sub-representados, como o edital do LideraGOV 5.0; programas de formação continuada em comunicação inclusiva; mentorias destinadas à promoção de mulheres, negros e profissionais LGBTQIAPN+ em cargos de liderança; além de adaptações estruturais e tecnológicas que melhoram a acessibilidade para pessoas com deficiência ou baixa visão. Quando adequadamente implementadas, elas deixam de ser meros anexos simbólicos e se tornam parte central das instituições, influenciando diretamente sua legitimidade, eficácia e confiança pública.

Essa mudança na percepção também impactou nossa forma de liderar. A escuta se tornou mais qualificada, o olhar mais atento às diferenças e a tomada de decisão passou a considerar vozes que antes eram silenciadas. Dessa forma, a liderança não é mais avaliada apenas pelos resultados imediatos, mas também pela habilidade de promover a representatividade, identificar talentos ocultos e demonstrar empatia genuína.

Entretanto, sabemos que o processo não é fácil. Envolve lidar com resistências históricas, reavaliar hábitos e questionar valores que aparentavam estar consolidados. É incômodo admitir benefícios herdados, reavaliar práticas enraizadas e assumir o compromisso de se modificar para promover mudanças no ambiente. Mesmo assim, esse percurso é extremamente gratificante. Ele cria oportunidades para inovação, reforça vínculos institucionais e expande os horizontes de atuação da administração pública.

Embora o serviço público ainda esteja nos primeiros passos para uma efetiva inclusão, alicerçada na diversidade, experiências inspiradoras

mostram que avanços são possíveis. A formação de núcleos de diversidade, programas de mentoria, processos seletivos mais atentos às desigualdades e capacitações contínuas indicam que o movimento já se iniciou. Porém, a verdadeira transformação requer continuidade, coragem política e prontidão para lidar com resistências internas.

Compreendemos que a lição fundamental é que a inclusão não pode ser vista como um “tema dos outros”. Ela deve ser integrada à identidade institucional e à missão do Estado. Quando essa consciência se estabelece, ultrapassa-se a mera tolerância simbólica e se chega à verdadeira valorização das diferenças, um requisito essencial para uma administração pública mais equitativa e humana.

Ver o Que Antes Era Invisível

A proposta deste capítulo foi provocar uma reflexão. Acreditamos que o primeiro passo para qualquer transformação é enxergar. Que cada liderança possa se perguntar:

“Que vozes estão ausentes à minha volta?”;

“Como minha liderança pode abrir espaço para mais justiça e representação?”.

Transformar a gestão pública passa por ampliar o olhar, reconhecer privilégios e agir com intencionalidade. A diversidade não é um problema a ser resolvido — é uma força a ser cultivada. E o serviço público só será, de fato, público, quando for plural.

A mudança não é simples, mas é urgente e possível. Ela começa com um gesto: a disposição de olhar. Porque aquilo que não é visto, não é transformado. E aquilo que é invisível precisa ser revelado — para que todos possam, enfim, participar com dignidade, equidade e pertencimento.

Nesse sentido, é fundamental entender que a acessibilidade não deve ser considerada uma exceção ou um favor, mas sim um princípio inegociável. Não é suficiente fazer adaptações após a chegada de uma pessoa com deficiência; todos os espaços públicos devem estar preparados desde o início para receber qualquer pessoa com dignidade e autonomia.

Adaptações pontuais mantêm as desigualdades e enfraquecem a carreira profissional de quem já lida com diversas dificuldades.

A mudança inicia com o reconhecimento por parte das instituições de que a falta de estrutura é, por si só, uma forma de exclusão silenciosa. Para construir uma gestão pública verdadeiramente equitativa, é necessário agir com intencionalidade, realizar diagnósticos sérios e enfrentar os desconfortos que eles trazem.

É tempo de deixar de improvisar acessos e começar a garantir pertencimento. É responsabilidade de todos. E isso não pode esperar.

É para já!

Capítulo 12



LIDERANÇA HORIZONTAL:

*caminho para diversidade
e inclusão*

Rodrigo Adriano Machado Varela

Sharon Lisauskas Ferraz de Campos

No serviço público, em que o trabalho é voltado ao bem comum e à coletividade, repensar a maneira como lideramos é um ato de compromisso ético. A liderança horizontal (Robertson, 2015) surge como uma opção potente em relação aos modelos tradicionais de comando e controle, ainda tão presentes nas estruturas públicas. Ela não ignora responsabilidades, mas as distribui com inteligência, confiança, propósito compartilhado e respeito à diversidade de saberes.

Liderar entre iguais é reconhecer que ninguém trabalha sozinho e que os melhores resultados nascem da colaboração genuína, do respeito mútuo e do reconhecimento da experiência de cada pessoa na equipe. Quando há abertura ao diálogo, escuta ativa e construção conjunta de soluções, o comprometimento deixa de ser uma exigência e passa a ser uma consequência natural do vínculo e do pertencimento.

Este capítulo convida líderes do setor público a uma reflexão prática e sensível: como podemos ser uma liderança que aproxima, que inspira e que transforma — não devido ao cargo que ocupamos, mas sim devido à forma como nos relacionamos com as pessoas. Ao longo dos próximos tópicos, vamos explorar conceitos, estratégias e caminhos reais para fortalecer o engajamento das equipes por meio de uma liderança mais horizontal, humana e conectada com o propósito do servir e de desenvolver pessoas, a partir de seus lugares de partida e de visão.

E por que consideramos importante trazer esse assunto à tona? Simplesmente porque experimentamos as diferentes formas de liderança, tanto como líderes quanto como liderados, e acreditamos que o modelo mais efetivo — após mais de 15 anos de serviço público — é o democrático, o horizontal, enfim, aquele que respeita, acolhe e considera os saberes diversos em sua equipe de trabalho.

Por Que Repensar o Modelo Tradicional de Liderança no Serviço Público

Durante décadas, o modelo de liderança predominante no setor público foi marcado por forte hierarquia, centralização de decisões e ênfase em comando e controle (Lewin, 1939; Maslow, 1954; McGregor, 1980). Embora tenha oferecido estabilidade em determinados contextos,

esse modelo tornou-se insuficiente frente aos desafios sociais, humanos e institucionais do presente. Para Daniel Goleman (2011), uma liderança eficaz baseia-se em repertórios distintos de liderança. Compreender quando e como aplicá-los é o que torna a forma de liderar eficaz e flexível.

Corroborando tais ensinamentos de “como liderar”, Sobral (2013) apresenta ao leitor conceitos iniciais de estilos de liderança trazidos por pesquisas realizadas por Kurt Lewin e seus colegas da Universidade de Iowa. Três estilos inicialmente foram identificados: autocrático; democrático e *laissez-faire*. Porém, o fato é que estilos de liderança são influenciados pela evolução da sociedade, e o líder deve estar atento para essa necessidade de adaptação. Assim, repensar a forma de liderar hoje não é apenas um movimento desejável, mas uma necessidade ética, política e estratégica, especialmente em tempos em que a colaboração, a inovação e o cuidado com as pessoas se tornam centrais para o sucesso de qualquer organização pública.

Segundo Robertson (2015), as gestões modernas estão transformando seus modelos de negócios e adotando uma hierarquia horizontal, também conhecida como holocracia, um modelo de gestão que descentraliza o poder, baseado em círculos organizacionais e papéis autônomos, no qual decisões são tomadas de forma distribuída entre os membros da equipe. Nesse tipo de gestão, os colaboradores têm mais autonomia para fazer o mesmo de maneira mais inovadora e criativa, de modo que respeitam o momento do outro e a forma autônoma de atuação, alinhada, claro, às entregas acordadas. Com essa abordagem, a liderança busca manter seu papel democrático, dando autonomia às equipes, como forma de uma construção colaborativa que apresenta soluções em contextos mais complexos para a tomada de decisão.

Esse modelo reforça o princípio de que toda percepção de melhoria tem valor e deve ter um canal para ser ouvida e convertida em ação. Por isso, a holocracia promove um ambiente em que qualquer membro pode propor alterações em papéis, domínios ou regras, desde que siga os rituais de governança estabelecidos. Segundo o autor, na prática, é como transformar a organização em um organismo vivo, capaz de se reorganizar de forma contínua a partir das necessidades reais do dia a dia e de seus(suas) colaboradores(as).

O modelo vertical de liderança, por sua vez, baseia-se na figura de um líder que “sabe e manda”, enquanto os demais “obedecem e executam” (Schein, 2017). Esse arranjo pode até parecer funcional em estruturas muito rígidas, mas na prática, ele distancia a liderança da equipe, desestimula a autonomia, enfraquece o vínculo entre os pares e, pior, desestrutura equipes e apaga a convivência de saberes compartilhados. Além disso, a centralização excessiva gera sobrecarga no líder, que passa a ser um gargalo em vez de um facilitador. Equipes comandadas assim tendem a se tornar passivas, menos criativas e pouco comprometidas com os resultados, porque não se sentem parte efetiva das decisões.

Lideranças verticais geram ambientes em que a comunicação é truncada, os conflitos são evitados ou ignorados e o medo de errar inibe a inovação. Com o tempo, a cultura organizacional passa a ser marcada por apatia, distanciamento e baixa escuta. Quando os(as) servidores(as) não sentem segurança para opinar, propor ou agir com autonomia, os resultados deixam de ser coletivos e passam a depender da iniciativa de poucas pessoas. A consequência é a fragilização do compromisso e a perda de sentido no trabalho.

Estudos compartilhados pela líder empresarial Margareth Heffernan (2015) apontam que o modelo “*superchicken*” – em que o valor é “alocado” em funcionários famosos que superam os outros – não é o que impulsiona as equipes de maior desempenho. Segundo a autora, experimentos demonstraram que nesse modelo os superprodutivos acabam por “devorar seus pares”, passando por cima até da integridade física.

No entanto, o que torna as equipes produtivas, ainda conforme Heffernan (2015, s/p) é “a coesão social – construída a cada pausa para o café, toda vez que um membro da equipe pede ajuda a outro” (tradução livre) – responsável pela entrega de ótimos resultados das equipes. Assim, essa forma de gerir equipes, e não empresas, traz à tona um repensar radical do que nos leva a fazer nosso melhor trabalho e a ressignificar o papel de ser um líder. Porque, como aponta a autora, “[...] As empresas não têm ideias. As pessoas sim.”

Na mesma esteira, Sinek (2020), em “O Jogo Infinito”, traz à luz como os SEALs (*Sea, Air and Land*) da Marinha americana selecionam as pessoas:

ao avaliarem os candidatos quanto ao desempenho e à confiabilidade, a alta confiabilidade é o fator decisivo, em detrimento da alta performance. Para os *SEALS*, desempenho sem confiança leva o membro da equipe a se tornar uma pessoa tóxica, com influência negativa sobre os pares. Por esse motivo, os *SEALS* privilegiam a confiança, pois sabem que não se trata apenas de ser capaz de proteger alguém, mas de confiar em alguém a ponto de se permitir entrar em situação de vulnerabilidade sob sua proteção.

Nesse sentido, as demandas do serviço público atual são múltiplas, complexas e interdependentes. A resolução de problemas sociais exige ações articuladas entre diferentes áreas, setores e saberes. Em outras palavras, a era do líder absoluto que tudo resolve sozinho ficou para trás. Hoje, o que se espera de uma liderança é a capacidade de articular pessoas, fomentar parcerias, facilitar processos e inspirar pertencimento. Para isso, é fundamental cultivar práticas horizontais, nas quais todos são convocados a pensar, a propor soluções e, enfim, a agir em conjunto.

O Que é Liderança Horizontal

Num ambiente em que prevalece a formalidade e a hierarquia — como é comum no setor público — falar em liderança horizontal pode parecer, à primeira vista, um convite ao caos ou à ausência de organização. Mas não se trata disso. Liderar de forma horizontal não significa abrir mão da autoridade, da responsabilidade ou da tomada de decisões estratégicas. Significa, sim, reconhecer que o verdadeiro poder de uma liderança está na relação entre pessoas, e não na ocupação de um cargo.

A liderança horizontal propõe um deslocamento de foco: do comando para a escuta, do controle para a confiança, da imposição para a construção conjunta. É um modo de conduzir pessoas em que todos se sentem parte, mesmo quando os papéis formais são diferentes. Nessa perspectiva, o líder deixa de ser o “único que sabe” e passa a ser alguém que facilita o caminho, abre espaço para contribuições diversas, valoriza o saber plural, a multidisciplinaridade, o ritmo de cada um e a criatividade entre os pares, o que possibilita, então, a tomada de decisão coletiva.

Essa abordagem responde a uma necessidade real do nosso tempo. Em contextos complexos, com múltiplas demandas sociais e interações em rede, ninguém dá conta sozinho. É preciso cocriar, repartir responsabilidades

e confiar na inteligência coletiva — o que exige uma liderança mais aberta, flexível e sensível às relações humanas.

É importante esclarecer que horizontalidade não é sinônimo de anarquia ou desorganização. Um líder horizontal não é alguém passivo ou omissor, mas sim alguém que exerce sua autoridade com clareza e respeito, sem recorrer ao autoritarismo. A diferença está na forma como a autoridade é aplicada. O autoritarismo impõe; a autoridade inspira. O autoritarismo cala; a autoridade escuta. O autoritarismo centraliza; a autoridade compartilha.

Outro equívoco comum é o de confundir a liderança horizontal com a ausência de liderança. Quando isso acontece, o risco é que a equipe fique sem direção, tomada por incertezas, decisões desalinhadas e conflitos mal administrados. Por isso, é essencial reforçar: horizontalidade não é apagar o papel do líder, mas sim transformar a forma como ele atua. Na liderança horizontal, o líder atua como facilitador dos processos, estimula a autonomia sem renunciar ao acompanhamento, cultiva relações de proximidade e escuta ativa, e fortalece a capacidade da equipe de se autogerir e corresponder aos desafios.

Nessa perspectiva, o líder se reconhece como parte da equipe — não acima, mas com os outros. Isso amplia o senso de pertencimento, melhora a comunicação e favorece a construção de um ambiente mais leve, participativo, acolhedor e inclusivo, para todas as pessoas, e, sobretudo, comprometido com a missão pública.

Relatos Pessoais e Casos Reais de Liderança Vertical e Horizontal

O que relataremos aqui pode não ser novidade para você que nos lê, e, infelizmente, acontece em grande parte das organizações. Com certeza você já foi liderado(a) por uma chefia autoritária, ou, talvez, esteja passando por isso agora. Queremos alertá-lo(a) de que, por mais que esse modelo esteja ultrapassado e seja considerado cruel nos dias de hoje, o(a) seu(sua) chefe ou líder não vai mudar. Pode ser que melhore, lendo esse capítulo (quem sabe), mas a mudança de chave virá por meio de uma reciclagem, capacitação, permissão para que a pessoa se torne uma pessoa mais humana, mais acolhedora, mais líder e menos chefe.

Nesse sentido, já passamos por excelentes experiências – liderança vertical e liderança horizontal – e digo excelentes porque um exemplo totalmente negativo, ainda assim, é um exemplo e um parâmetro do que “não” implementar em sua gestão.

Tomamos a liberdade nesta seção de passarmos a nossa informação do modo mais casual possível, como se estivéssemos tendo uma conversa franca com você leitor(a) e, assim, aproximarmos nossas experiências das suas.

Certa vez, eu, Sharon, ao entrar no serviço público, toda animada e ávida pelo aprendizado, participava atentamente das reuniões com minha chefia ‘autoritária’, que, reiteradamente, lembrava-me que eu estava em estágio probatório e, logo depois, apresentava-me a demanda. Outra ocasião, cronometrava o tempo que a equipe passava no banheiro, e assim que entrávamos na sala da repartição, fazia aquele gesto de apontar o dedo para o relógio de pulso, como se perguntasse: “Onde estava esse tempo todo?”. E essas são as formas ‘burras’ e mais ‘leves’, acreditem, que eu acho de manifestar ou de se ter uma chefia autoritária

As formas mais perversas, no entanto, são aquelas chefias (independentemente do gênero) que praticam o controle velado. Um controle que se aproxima do assédio moral. A chefia solicita ao seu subordinado a execução de uma tarefa e, em seguida, estabelece regras que inviabilizam sua execução. Exemplificando: você precisa apresentar um levantamento de dados orçamentários dos projetos que estão sendo executados em sua coordenação, mas, logo em seguida, você recebe a ordem de que não pode interagir com outras equipes, e a única pessoa autorizada a falar pela equipe é a própria chefia. Assim, você não tem autonomia para executar a demanda, mas a própria chefia quer que você a execute.

Outro exemplo de uma gestão autocrática é, simplesmente, apartar o(a) servidor(a) das atividades da coordenação. Uma série de atividades está ocorrendo no seu próprio ambiente de trabalho, mas a chefia não permite que você acompanhe, que você contribua, sequer que você tenha conhecimento.

Uma terceira situação é a chefia, além de apartar a pessoa do trabalho, retira dela o acesso aos e-mails institucionais, à pasta de rede,

enfim, às ferramentas necessárias ao seu trabalho laboral, simplesmente pelo capricho de silenciar ou de tolher a criatividade e o compartilhamento de ideias entre os integrantes da equipe. Pior que isso, é atribuir um trabalho à pessoa servidora, desconexo com as estratégias da unidade. A demanda é passada, mas que não contribuirá em nada para os resultados da organização.

Dito isso, essa chefia age como uma liderança autocrática, que abafa a criatividade e o estímulo das pessoas servidoras, de modo que compactua com uma forma de liderança que já não cabe mais para a moderna Administração Pública: feita por pessoas, envoltas por sentimentos verdadeiros, que possuem suas próprias necessidades, que não são meros operadores, mas sim que querem contribuir para os feitos da coletividade em seu ambiente de trabalho e anseiam pelo crescimento e desenvolvimento pessoal.

Nesse sentido, eu, Rodrigo, também pude vivenciar estar subordinado a uma liderança verticalizada com vários desses comportamentos: com a notícia da vinda de uma nova chefia, conhecida por adotar tal estilo de liderança, quase todos da equipe pediram para que a chefia anterior os liberasse, restando apenas eu e duas pessoas em posições de chefia (e algum tempo depois elas entregaram o cargo para mudar de área).

Com tal desintegração da equipe, muito conhecimento foi perdido e excelentes profissionais passaram a contribuir com outras equipes. Lembro-me bem de que nessa época eu acabei me tornando uma 'equipe' (quando uma chefia não possui ao menos um liderado) e, ao participar de uma reunião, fui chamado à atenção por desligar as lâmpadas da sala do meu setor: ela queria que estivessem acesas, mesmo sem ninguém a usá-las. Captar e reter talentos é mais difícil nesse contexto. A sala da minha equipe só voltaria a estar em plena ocupação após a chegada de uma nova liderança, e o clima organizacional dentro da minha diretoria ainda demoraria algum tempo para restaurar a boa convivência.

Por outro lado, existem sim exemplos positivos que valem a pena serem reproduzidos. A prática de uma liderança horizontal, voltada à gestão compartilhada, corresponsável, respeitosa e que permite a tomada de decisão coletiva, fomenta a criatividade e possibilita a contribuição coletiva de soluções e de encaminhamentos. Trata-se de uma postura

ética, segura, de quem sabe a equipe que está disponível e aonde quer chegar com a entrega de seus resultados: ao próximo nível de excelência, seja profissional, seja pessoal. Numa equipe assim, algumas práticas são fomentadas: bem-estar individual e coletivo; crescimento compartilhado, em que todos sabem o que os outros fazem e como o seu trabalho impacta na entrega de cada um; ajuda mútua entre os pares, um sabe e ensina, o outro escuta e aprende. E a cada nova demanda, por mais complexa que seja, os papéis se invertem e se complementam naturalmente, certos de que atingirão o resultado porque podem e são estimulados a trabalharem juntos.

Enfim, ao longo da nossa trajetória no serviço público, também estivemos sob uma liderança horizontal, e a escolhemos para proporcionar uma liderança integrativa, estimulante e flexível quando o assunto é o desenvolvimento das potencialidades das nossas equipes. O foco não se limita mais à entrega de resultados a qualquer custo, mas sim a chegarmos ao ponto de estruturarmos equipes criativas, pensantes, autônomas, seguras, acolhidas, respeitadas em suas necessidades e prontas para assumirem outros lugares, ocuparem novos espaços, ou até mesmo receberem, ou se tornarem, novas lideranças, caso recebam novas oportunidades de trabalho.

Ninguém é eterno, nem insubstituível, mas o legado que esse líder deixa é a melhor entrega que poderia deixar como contribuição efetiva para a moderna administração pública: uma equipe autossuficiente e segura, a ponto de despertar a criatividade e apresentar soluções inovadoras para os problemas recorrentes do cidadão brasileiro.

Por exemplo, eu, Rodrigo, já participei de equipes em que havia valorização das pessoas que compunham o time, independentemente do vínculo, para contribuir com os resultados esperados da coordenação. Em um desses momentos, apesar de termos vivido um momento de alta pressão por parte do dirigente máximo, a forma como a liderança horizontal foi trabalhada dentro da equipe, com grande respeito pela capacidade de cada um, fez não apenas com que essa pressão ficasse mais leve, mas também com que a equipe de forma geral compreendesse a responsabilidade mútua que tínhamos.

Lembro ainda que, na última equipe em que estive na Fundação

Nacional de Saúde (Funasa), fui diagnosticado com Transtorno do Espectro Autista (TEA). Um diagnóstico que poderia eventualmente ter gerado preconceito e discriminação foi tratado de forma mais natural: ter uma pessoa autista na equipe era uma novidade, mas o tempo que já trabalhávamos todos juntos acabou por gerar acolhimento.

Na mesma equipe, eu pude experimentar esse processo de aprendizado, tanto do meu próprio como de uma pessoa que sempre foi autista, mas que só naquele momento passou a se autocompreender, como também das pessoas da equipe no sentido de entender as necessidades de inclusão que, embora sempre tenham existido, nem eu mesmo saberia antes de descrevê-las.

Como desfecho nessa maravilhosa equipe, tive a oportunidade de ter sido coordenador até o processo de extinção da Fundação, momento em que exigiu uma enorme capacidade de empatia e de profundo respeito pela condição humana de todas as pessoas. Desde que havia assumido a função, busquei implementar os fundamentos de uma gestão horizontalizada, em que o reconhecimento das potencialidades de cada um trazia segurança, acolhimento e pertencimento, permitindo que toda a energia de cada um pudesse estar dedicada à nossa missão. Os efeitos que a liderança horizontal trouxe para a equipe foram tão profundos que, mesmo em um cenário tão adverso como foi o processo de extinção, a coesão era tão profunda que a equipe pôde seguir entregando até o fim.

Assim, diante dos relatos apresentados, percebemos que tanto as experiências negativas quanto as positivas deixam marcas profundas em nossas trajetórias e moldam nossa forma de compreender a liderança. A gestão vertical, centrada no controle e na desconfiança, demonstra ser ineficaz e desagregadora, produzindo perdas de talentos, desmotivação e enfraquecimento institucional. O modelo horizontal de liderança, por sua vez, quando praticado de forma ética, segura e consciente, mostra-se como a via mais adequada aos desafios contemporâneos do serviço público. Ao promover corresponsabilidade, colaboração e criatividade, esse modelo fortalece equipes, melhora o clima organizacional e garante resultados sustentáveis. Mais do que entregar metas, líderes horizontais deixam como legado times autônomos, seguros e preparados para inovar em benefício da sociedade.

Práticas para Cultivar o Comprometimento entre Iguais

Para o cultivo desse modelo de liderança horizontal, algumas ações podem ser reforçadas para que esse estilo predomine nas organizações atuais, no sentido de acompanhar a evolução de nossa sociedade. Nesse sentido, cultivar comprometimento entre iguais não é fruto do acaso, mas de uma postura intencional e de práticas consistentes. A seguir, apresentam-se algumas delas:

- A. Fortalecer a escuta ativa:** ouvir com atenção genuína, sem interromper, sem julgamentos e sem pressa. A escuta ativa cria espaço de confiança e valida a experiência de cada pessoa, e, conseqüentemente, aumenta o engajamento e o senso de propósito entre as pessoas servidoras;
- B. Estimular a corresponsabilidade:** quando todos se sentem parte do processo, aumenta o engajamento. Isso exige tanto distribuir tarefas com clareza quanto convidar todos à tomada de decisões sempre que possível. A ajuda entre os pares cria uma conexão forte de corresponsabilidade e comprometimento mútuo e estimula o desenvolvimento de equipes mais autônomas, criativas e corresponsáveis;
- C. Reconhecer publicamente os pares:** valorizar o trabalho do outro e da equipe, coletivamente, reforça o senso de pertencimento e ajuda a criar um ambiente mais cooperativo e menos competitivo. Essa prática colabora para um clima organizacional mais leve e colaborativo;
- D. Estabelecer acordos coletivos:** definir, juntos, como desejam se relacionar, como administrar conflitos e como tomar decisões. Isso fortalece a autonomia e diminui a dependência de ordens verticais, reduzindo conflitos mal resolvidos e ruídos de comunicação;
- E. Promover espaços de diálogo e cuidado:** reuniões de equipe não precisam ser apenas operacionais. Criar momentos para escuta emocional, partilha de desafios e apoio mútuo faz parte de uma liderança que valoriza o ser humano e promove o aumento da confiança e da empatia nas relações de trabalho.

Considerações Finais

A liderança horizontal não é apenas uma técnica de gestão, é uma postura ética diante do outro, uma aposta no poder das relações e uma escolha política por uma gestão mais humana, próxima e conectada com os valores do serviço público.

Quando o líder horizontal age, ele protege sua equipe frente a quaisquer formas de silenciamento e de conflitos na organização. A maneira mais clara de saber se você que nos lê, se nós (também nos incluímos nessa visão) estamos agindo como liderança horizontal é quando criamos um ambiente de confiança para termos conversas difíceis, sem que isso gere estresse ou desconforto entre os pares. Comemoramos casos de sucesso e compartilhamos pontos de problemas para chegarmos juntos à solução. Dessa forma, levamos em consideração as pessoas como sujeitos individuais de suas próprias histórias e suas necessidades particulares, ao mesmo tempo que perseguimos a busca pelo sucesso compartilhado entre os pares.

Isso, portanto, significa inspirar, estimular e desenvolver pessoas, e, conseqüentemente, significa ressignificar a forma de liderar no serviço público. Já que o público-alvo do serviço público é a coletividade, são as pessoas em busca de uma solução do Estado, por que não agirmos exatamente assim dentro e fora da organização? Liderar com e para pessoas fortalece relações que dificilmente se quebrarão por simples abalos, e, aí, sim, com alegria, poderemos nos considerar lideranças horizontais e em busca do despertar de propósito em cada pessoa servidora pública integrante de nossas equipes.

Liderar entre iguais é, acima de tudo, reconhecer que todos temos algo a aprender e a contribuir — e que é nesse reconhecimento mútuo que nasce o verdadeiro comprometimento.

Por isso, ao escolhermos qual caminho seguir, é fundamental que olhemos para o futuro e reconheçamos que a Administração Pública precisa de lideranças capazes de formar times autônomos, seguros e preparados para assumir novos espaços. O legado de uma liderança horizontal não se mede apenas pela entrega de resultados imediatos, mas, sobretudo, pela capacidade de deixar para trás equipes fortalecidas, criativas e

comprometidas com o interesse público. Esse é o exemplo que merece ser multiplicado e consolidado em nossas instituições.

Por fim, quando escolhemos a liderança horizontal, escolhemos valorizar pessoas, potencializar talentos e construir, juntos, um serviço público melhor para todos e preparado para entregar ao cidadão o que realmente importa: soluções que transformam vidas.

Referências

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional** [recurso eletrônico]. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

HEFFERNAN, M. **Beyond Measure**: the big impact of small changes. New York: TED Books, 2015.

LEWIN, K.; LIPPITT, R. Field theory and experiment in social psychology: concepts and methods. **American Journal of Sociology**, v. 44, n. 6, p. 868-896, 1939.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.

McGEGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

ROBERTSON, B. **Holacracy**: the new management system for a rapidly changing world. New York: Henry Holt and Company, 2015.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SINEK, S. **O jogo infinito** [recurso eletrônico]. Tradução: Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

Capítulo 13

ENGAJAMENTO NO TRABALHO E LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

*Como o Programa LideraGOV
atua nessa conexão*

Juliana Bezerra de Souza

Katia Miyuki Sasaki Zeredo



O serviço público é feito por pessoas. Cada política, cada programa, cada atendimento à população passa, antes de tudo, pelo olhar e pela dedicação de um servidor ou servidora. No entanto, quando essas pessoas não estão engajadas em seu trabalho, os efeitos são imediatos: queda na qualidade dos serviços, insatisfação da população e perda de confiança nas instituições. Por outro lado, servidores públicos engajados transformam realidades – eles inovam, colaboram e encontram soluções criativas para os desafios da nossa sociedade.

Um estudo realizado em 2021 pelo Laboratório de Inovação em Governo da Escola Nacional de Administração Pública (GNova Lab/Enap), em parceria com o LA-BORA!gov, pontuou que servidores engajados equilibram produtividade e bem-estar; percebem o resultado do seu trabalho para a sociedade; prezam pela qualidade nas entregas; e encontram ambiente de equilíbrio entre demandas do trabalho e recursos disponíveis (GNovaLab, 2022).

Engajar pessoas significa criar ambientes de trabalho em que líderes saibam inspirar, dar propósito e reconhecer o valor de cada servidor ou servidora. É investir em práticas de liderança humanizada, em comunicação transparente, em participação efetiva nas decisões e no fortalecimento de competências que motivem o coletivo a agir com energia, dedicação e sentido.

Quando essas pessoas se sentem engajadas, elas não apenas executam suas funções, mas se tornam protagonistas na busca por soluções inovadoras, colaborativas e eficazes. Pessoas engajadas resolvem problemas complexos porque acreditam no propósito do seu trabalho, e se conectam a algo maior do que elas mesmas.

O convite é direto: precisamos formar e apoiar líderes capazes de engajar suas equipes. Porque engajar pessoas é, em grande parte, resolver os desafios da nossa sociedade. E o futuro da gestão pública depende da força do engajamento que cultivamos hoje.

Então, como engajar as pessoas que atuam no serviço público? Pesquisas têm buscado encontrar respostas a essa pergunta e o objetivo do capítulo é explorar a temática do engajamento no trabalho no setor público a partir da discussão de habilidades e práticas de gestão para apoiar as lideranças na missão de engajar pessoas e equipes.

Engajamento no Trabalho e Liderança

Engajamento no trabalho é um estado positivo em que a pessoa se sente envolvida, motivada e conectada com o que faz. Ele é marcado por três dimensões principais: o vigor, que está ligado à energia e à disposição para enfrentar desafios e se dedicar às atividades, mesmo diante de dificuldades; a dedicação, que aparece quando o trabalho desperta entusiasmo, orgulho e a sensação de estar fazendo algo importante e desafiador; e a absorção, que ocorre quando a pessoa está tão concentrada e envolvida na tarefa que o tempo parece passar sem perceber (Schaufeli *et al.*, 2002; Vigoda-Gadot; Eldor; Schohat, 2013).

No entanto, estudos adaptativos ressaltam a necessidade de incorporar dimensões próprias ao setor, como o significado do trabalho, o impacto social e a identificação com a missão institucional. Valorizar o engajamento dos servidores traz benefícios importantes para as organizações públicas. Quando os trabalhadores estão engajados, há melhorias no bem-estar, maior vontade de permanecer no serviço, mais iniciativa e melhores resultados na entrega dos serviços públicos. Além disso, o engajamento ajuda a reduzir o *burnout* e aumenta a capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos, por isso, ele é um fator essencial para compreender o comportamento dos servidores e para fortalecer a qualidade dos serviços públicos (Assis, 2024; Camões; Gomes, 2021).

Diferentes autores realizaram revisões sistemáticas da literatura sobre engajamento no trabalho em organizações públicas, com o objetivo de identificar seus principais antecedentes e compreender as particularidades desse fenômeno no contexto do setor público (Camões; Gomes, 2021; Fletcher *et al.*, 2020; Zahari; Kaliannan, 2023). Nos referidos estudos, os autores demonstram os aspectos relacionados a fatores gerenciais e de liderança, os quais estão interligados ao engajamento no trabalho no setor público.

A pesquisa de Fletcher *et al.* (2020) aponta fatores individuais, fatores de trabalho, fatores organizacionais e de equipe, e fatores gerenciais e de liderança. Os autores reúnem essas variáveis como Estilo de liderança/gestão (*Perceived leadership/management*). No estudo de Zahari e Kaliannan (2023), são levantadas categorias, como estados psicológicos individuais, estilo de liderança e qualidade dos líderes, experiências

relacionadas ao design do trabalho, fatores organizacionais e de equipe, e intervenções organizacionais. Camões e Gomes (2021), por sua vez, trazem variáveis antecedentes explicativas do engajamento distinguindo os níveis individual (micro): de grupo (meso), como equipe e liderança; e organizacional (macro).

Assim, a literatura mostra que aspectos relacionados à liderança influenciam o engajamento no trabalho e que a liderança é um fator determinante do engajamento no setor público. Dessa forma, propõe-se que a ação institucional consciente de organizações públicas, por meio de práticas que atuem no fortalecimento e preparação de lideranças, contribua para que seus servidores e servidoras estejam mais engajados em seu trabalho, desempenhando suas funções de modo mais eficaz, potencializando a implementação das políticas públicas, como a garantia de direitos e a provisão de bens e serviços públicos.

Aspectos da liderança que podem aumentar ou reduzir o engajamento no trabalho são, por exemplo, o estilo de liderança, o nível de confiança na equipe, a presença ou ausência do feedback, o estabelecimento de metas e resultados, o respeito às diferenças, a comunicação efetiva, entre outros.

Para desenvolver competências essenciais que inspiram, envolvem e mobilizam suas equipes no setor público, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos, inclusivos e orientados para resultados, os líderes devem focar no desenvolvimento dessas competências. Assim, os líderes do setor público podem criar um ambiente onde os servidores se sintam seguros, valorizados e conectados a um propósito maior, impactando positivamente seu engajamento, bem-estar e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesse sentido, investir no aprimoramento das pessoas e das instituições é essencial para um Estado mais estratégico, inovador e equitativo (Enap, 2025b), uma vez que as competências do Estado são consolidadas pelo empenho de servidores comprometidos com a missão pública e orientados a contribuir para o fortalecimento institucional. O serviço público, assim, transcende a execução de atribuições e traduz-se em um compromisso efetivo com a sociedade.

A Enap, responsável pelas principais ações de capacitação para a administração pública direta, desenvolve iniciativas relevantes voltadas ao

fortalecimento da gestão pública. Um exemplo da atuação da Enap nesse campo é o programa de mentoria voltado para altos executivos, conduzido pela Coordenação-Geral de Capacitação de Altos Executivos (CGCAE), vinculada à Diretoria de Educação Executiva (DEX). Entre os resultados esperados dessa iniciativa estão: (i) o fortalecimento da capacidade instalada para enfrentar problemas públicos de elevada complexidade; e (ii) a ampliação da habilidade do Estado em oferecer respostas eficazes às necessidades, demandas legítimas e expectativas da sociedade brasileira (Enap, 2025a).

Outro exemplo é o Programa LideraGOV, que busca desenvolver líderes inovadores e de alto impacto, promovendo a disseminação e o aperfeiçoamento de competências voltadas a potencializar resultados e a impulsionar transformações no âmbito da atuação dos servidores públicos (Enap, 2025c).

Como o Programa LideraGOV pode Atuar nessa Conexão

O Programa LideraGOV é estruturado com base na Matriz de Competências para o Setor Público Brasileiro e enfatiza o desenvolvimento de competências essenciais de liderança, categorizadas em três eixos: estratégia, resultados e pessoas (Enap, 2021). O conteúdo é definido de acordo com as competências essenciais de liderança para o setor público, contemplando aspectos comportamentais, gerenciais e estratégicos. O percurso de formação do programa é composto por disciplinas e atividades complementares, as quais oferecem uma experiência que estimula a aplicação prática e a avaliação do aprendizado (Enap, 2025c).

Essa iniciativa estratégica se configura como uma política pública sucessória de formação de líderes e tem como objetivo capacitar e desenvolver lideranças inovadoras, preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos e impulsionar a modernização do setor público. Além disso, busca consolidar uma rede de servidores federais com elevada capacidade de gestão e liderança, aptos a assumir cargos e funções estratégicas na Administração Pública Federal (Nascimento et al., 2025).

Para conduzir pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos das instituições; agregar e engajar pessoas e construir um ambiente inclusivo e favorável à cooperação, é esperado que a liderança tenha conhecimentos

relacionados ao engajamento de pessoas e equipes. Alguns exemplos são: técnicas e métodos de gestão de pessoas e liderança, ferramentas e tecnologias para gestão do desempenho e desenvolvimento de equipes; e técnicas de feedback e diálogo produtivo, promovendo o desenvolvimento de pessoas.

O Quadro 01, a seguir, apresenta uma síntese dos conceitos essenciais apresentados pelos professores e professoras do programa LideraGOV, Turma 5.0. Esse compilado foi elaborado pelas autoras com base nas orientações recebidas durante as aulas e tem como objetivo organizar e destacar as principais habilidades de liderança relacionadas ao engajamento de equipes. Os destaques foram elaborados a partir de percepções e discussões que aconteceram durante as aulas e apresentam algumas ferramentas práticas que, quando aplicadas com intencionalidade, têm o potencial de fortalecer vínculos, inspirar propósitos e ampliar o engajamento dos trabalhadores.

As categorias apresentadas abordam os temas, habilidades, insights e discussões, além de ferramentas e práticas relacionadas à liderança e ao engajamento de equipes. Os “Temas” foram as categorias agregadas utilizadas como guias para organizar as discussões e aprendizagens das aulas do LideraGOV, Turma 5.0. As “Habilidades” foram retiradas do detalhamento em conhecimentos, habilidades e atitudes da competência “Engajamento de pessoas e equipes”, de caráter pessoal, relacional e organizacional, elencadas como “Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro” (Enap, 2021). Os “Insights e discussões” e as “Ferramentas e práticas” foram baseados nas aulas do Programa LideraGOV 5.0 (Enap, 2025c).

<div> <div>Tema</div> <div>Habilidades: uma boa liderança...</div> </div>	<div> <div>Insights e discussões</div> <div>Ferramentas e práticas</div> </div>
<div>Comunicação</div>	<div> <div> <ul style="list-style-type: none"> • A importância de ter zelo e cuidado em como a mensagem é transmitida e recebida; de explicitar o óbvio; e de checar a compreensão das mensagens pelo interlocutor são práticas simples e fundamentais para uma boa comunicação. • Histórias contadas com dados têm mais chances de serem lembradas e são essenciais para transformar perspectivas e apoiar a tomada de decisão. </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> • Contação de histórias engajadoras (storytelling): contar a história das transformações com referências ao passado, ao presente e às possibilidades de futuro e, ao mesmo tempo, estimular o apoio e o envolvimento das pessoas. • Pitch: falas estruturadas com frase de efeito; problema (contexto, dados, por quê?); solução (o quê, diferencial para o usuário?); descrição (como, quanto?); e chamada para ação! </div> </div>
<div>Reconhecimento</div>	<div> <div> <ul style="list-style-type: none"> • Importância da valorização simbólica, institucional e emocional; do reconhecimento da excelência; e da celebração de pequenas conquistas. </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> • Mensagens e manifestações de reconhecimento em público frequentes e específicos à pessoa e ao que ela fez que merece reconhecimento. • Premiações por meio de itens simbólicos, como troféus, promovendo reconhecimento público ao final do ano ou de algum ciclo específico. </div> </div>
<div>Gestão da Diversidade</div>	<div> <div> <ul style="list-style-type: none"> • Age como modelo na promoção de uma cultura de empatia, diversidade e inclusão em que todos devem ser tratados com respeito. • Repudia de maneira clara e direta atitudes de discriminação, desrespeito e assédio em qualquer circunstância. </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> • A presença da diversidade na liderança transforma, permitindo que outros sonhem e se reconheçam no serviço público. Times diversos em gênero, raça e pessoas com deficiência contribuem com pontos de vista diferentes. • A liderança inclusiva reconhece e celebra perspectivas únicas e divergentes e é essencial para aprimorar as políticas públicas e promover a justiça social. </div> </div>

Tema	Habilidades: uma boa liderança...	Insights e discussões	Ferramentas e práticas
Propósito comum	<ul style="list-style-type: none">• Define um propósito comum e uma visão estratégica orientada ao alcance das metas organizacionais.• Promove a cooperação e a coesão das equipes cultivando ideias e propósitos comuns.	<ul style="list-style-type: none">• O propósito é a criação de sinalizadores simples que focalizam a atenção na meta compartilhada.• A geração de significado, segurança e pertencimento na liderança facilita o feedback e alinhamentos.• Engajar não é apenas envolver, mas criar condições para que todos sintam que fazem parte da construção.• Perguntar-se constantemente “qual é o grande propósito da minha liderança?” é um exercício que mantém o rumo. Como lembra o modelo do “Golden Circle”, líderes eficazes inspiram de dentro para fora, começando pelo “Why?”, o porquê de suas ações, o motivo que os faz levantar todos os dias. Em seguida, o “How”, o modo como atuam, a forma de enfrentar os desafios. E depois o “What”, aquilo que entregam como resultado.	<ul style="list-style-type: none">• Roda de identidade de equipes*: exercício para identificar, a partir das práticas de uma equipe, qual o seu propósito, qual o seu impacto e qual legado a equipe quer deixar.• Rituais: eventos significativos e repetitivos que geram estabilidade, significado e confiança, como monitoramentos, conversas individuais, fechamento semanal.• Estrela do mar (ou starfish): ferramenta para equipes ágeis refletirem sobre o trabalho realizado, identificando áreas de melhoria de forma estruturada. Utiliza um diagrama em forma de estrela, com cinco categorias (continuar, menos, mais, deixar de fazer e começar a fazer)• OKR's (ou Objetivos e Resultados-Chave): promovem o alinhamento da equipe por meio da definição de metas mensuráveis e do foco às prioridades, fazendo com que a equipe atue no alcance de objetivos comuns e facilitando o acompanhamento dos resultados.• Gestão por projetos: conjunto de técnicas para promover a gestão de projetos que envolve a definição dos objetivos, o planejamento detalhado de atividades, a alocação de recursos, a gestão de riscos, a comunicação eficaz com os stakeholders e o monitoramento contínuo para garantir a entrega de resultados.• KPI (ou Indicadores-Chave de Desempenho): ferramenta para medir o progresso em direção a metas específicas e avaliar o sucesso de estratégias, fornecendo informações quantificáveis para a tomada de decisões mais assertivas e para a identificação de oportunidades de melhoria ou crescimento.

<div>Tema</div> <div>Habilidades: uma boa liderança...</div>	<div>Insights e discussões</div> <div>Quadro 01 - Liderança e engajamento: Habilidades, Insights e Ferramentas a partir das aulas do LideraGOV, Turma 5.0</div>	<div>Ferramentas e práticas</div>
<div>Escutatória e Feedback</div>	<div> <ul style="list-style-type: none"> • Mostra-se acessível e dedica tempo e atenção às pessoas, especialmente quando se encontram em impasses e situações difíceis. • Cria cultura de feedback construtivo com o intuito de promover a excelência no trabalho e contribuir para o desenvolvimento das pessoas. • Orienta a equipe com relação aos aspectos técnicos, institucionais, políticos e sociais do trabalho, desenvolvendo as pessoas. • Mentora a equipe acerca de questões atitudinais e de produtividade no trabalho, promovendo o desenvolvimento e a melhoria de desempenho pessoal. </div>	<div> <ul style="list-style-type: none"> • Painel Perguntas Poderosas**: perguntas de qualidade definem o foco da conversa: perguntas abertas e neutras para explorar; perguntas engajadoras; perguntas apoiadoras; perguntas diretivas; perguntas de reconhecimento; perguntas para sair de um impasse e perguntas para captar a atenção de seu interlocutor. • Repertório emocional**: nomear o que sentimos de forma assertiva, conectar-se genuinamente, distinguir gatilho da causa raiz, demonstrando prova de empatia para que o outro sinta sua necessidade escutada. • Roleta da assertividade**: exercício da escutatória por meio do acolhimento e do posicionamento. Escutar com atenção, anotar, desacelerar e inspirar, reusar palavras ou fatos, reconhecer a história do outro, verbalizar o impacto em quem recebe a mensagem, expressar posição, devolver a fala para o interlocutor. • Mentoria 1 a 1: momento regular e recorrente (ritual) realizado entre líder e liderado(a), ou entre pares, para discutir questões do dia a dia do trabalho, como obstáculos, prioridades, clareza de tarefas, metas e desenvolvimento pessoal. </div>
<div>Segurança psicológica</div>	<div> <ul style="list-style-type: none"> • Compartilha a própria experiência para inspirar e apoiar suas equipes. • Oferece segurança técnica e emocional à equipe, assegurando condições apropriadas para os indivíduos cumprirem suas funções. </div>	<div> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientes seguros psicologicamente são a base de uma cultura forte e de alto desempenho. Por isso, é importante manter ambientes abertos ao compartilhamento das ideias, dúvidas e erros. • A vulnerabilidade precede a confiança, sendo o "tijolo mais básico para construir cooperação e confiança". • Comunicar propósitos, planos e estratégias vai além de repassar informações: trata-se de inspirar confiança. E confiança não se impõe; constrói-se pouco a pouco, pela consistência entre o que se diz e o que se faz. </div>

Considerações Finais

O constante aprimoramento da competência de engajamento de pessoas e equipes, o desenvolvimento das habilidades relacionadas a essa competência e a aplicação de práticas e ferramentas de gestão são fatores que podem aumentar o engajamento das equipes. Por outro lado, a ausência desses fatores enfraquece os laços de confiança. O mesmo ocorre quando não se criam espaços de convivência e autopercepção, não se oferece feedback construtivo, não se sabe o nome dos colaboradores ou quando o contato pessoal é evitado. Até pequenos gestos, como perguntar sobre a vida fora do trabalho, fazem diferença para construir relações mais autênticas e humanas.

No contexto do serviço público brasileiro, desafios como a burocracia, a alta rotatividade de gestores por critérios políticos, a carga de trabalho excessiva e a falta de oportunidades de crescimento e mobilidade podem comprometer o engajamento. Para superar esses obstáculos, políticas públicas que desenvolvam lideranças devem ser incentivadas, como é o caso do Programa LideraGOV.

As intervenções de gestão de pessoas devem combinar ganhos individuais com o aumento do significado do trabalho, investindo em lideranças preparadas e na perenidade de projetos relevantes. Assim, o desenvolvimento de competências para gerenciar conflitos, inspirar confiança e comunicar com clareza é fundamental para construir ambientes em que os servidores se sintam seguros, valorizados e conectados a um propósito maior.

Referências

ASSIS, L. O. M. de. Public Service Motivation: é possível traduzir para o português? **Revista Do Serviço Público (Civil Service Review)**, [s. l.], v. 75, n. 2, p. 431-452, 2024. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i2.10196> Acesso em: 26 out. 2025.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. O. Engajamento no Trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, [s. l.], vol. 13, no. 3, 2021. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061> Acesso em: 26 out. 2025.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. O. Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 75, n. 2, p. 411-430, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i2.9884>. Acesso em: 26 out. 2025.

ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Café com debate sobre a importância da mentoria para a transformação do setor público brasileiro: lançamento do projeto-piloto de mentoria da Enap para altos executivos. [s.d.]. [s. l.], 2025a. Disponível em: <https://suap.enap.gov.br/vitrine/curso/1146/>. Acesso em: 26 out. 2025.

ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília, DF: [s. n.], 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em: 26 out. 2025

ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Fortalecendo capacidades estatais para um Brasil transformador**. [s. l.], 2025b. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/holofote/holofote-servir/#estadoedesenvolvimento>. Acesso em: 26 out. 2025

ENAP ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **LideraGOV, uma experiência de formação inovadora e diferenciada**. [s. l.], 2025c. Disponível em: <https://lideragov.enap.gov.br/>. Acesso em: 26 out. 2025.

FLETCHER, L.; BAILEY, C.; ALFES, K.; MADDEN, A. Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 6-46, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>. Acesso em: 26 out. 2025.

GNOVALAB - LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO DA ENAP. **Engajamento de servidores públicos no trabalho**: relatório. Brasília, DF: [s. n.], 2022. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7198>. Acesso em: 26 out. 2025.

NASCIMENTO, N. I. M.; CARVALHO, M. C. C.; SANTOS, M. C. R. C. F.; COELHO, F. S.; MACHADO, T. V. Desenvolvendo competências de liderança no setor público: a experiência do programa LideraGOV 1. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 76, n. 2, p. 198-220, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v76i2.11186>. Acesso em: 26 out. 2025.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, [s. l.], v. 3, p. 71-92, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>. Acesso em: 26 out. 2025.

VIGODA-GADOT, E.; ELDOR, L.; SCHOHAT, L. M. Engage Them to Public Service: Conceptualization and Empirical Examination of Employee Engagement in Public Administration. **American Review of Public Administration**, [s. l.], v. 43, n. 5, p. 518-538, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074012450943>. Acesso em: 26 out. 2025.

ZAHARI, N.; KALIANNAN, M. Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 557-582, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>. Acesso em: 26 out. 2025.

Capítulo 14

EQUIPES DIVERSAS, ENTREGAS MELHORES: *inovação por inclusão*

Patricia Claudino Bloch

Sabrina Ávila Rodrigues

A diversidade está aí, ao seu redor, em maior ou menor intensidade. Você pode escolher ignorá-la ou reconhecer nela uma oportunidade de ampliar sua visão e suas possibilidades. Ignorar, no entanto, não a faz desaparecer, apenas limita o alcance da sua própria visão. A diversidade nas equipes de trabalho tende a aumentar, e os líderes que estiverem preparados para reconhecer o potencial certamente enxergarão muito além dos conflitos inerentes às diferenças.

Equipes plurais veem os problemas a partir de pontos de vista diferentes. Saber conduzir as contribuições de cada indivíduo é um caminho eficaz para soluções mais criativas, inovadoras, justas, inclusivas, éticas e humanas. Essa pluralidade não elimina conflitos, mas os ressignifica como oportunidades de crescimento.

A inclusão, mais do que uma exigência ética ou legal, constitui uma estratégia inteligente e indispensável de gestão. Ao reconhecer e valorizar a diversidade de experiências, saberes e perspectivas presentes na sociedade, o Estado amplia sua capacidade de compreender demandas complexas e formular políticas públicas mais efetivas e equitativas. Práticas inclusivas fortalecem o senso de pertencimento e a confiança nas instituições, estimulam a inovação e favorecem a cooperação entre equipes e órgãos públicos. Além disso, ao adotar a inclusão como eixo estruturante da administração pública, o Estado reafirma seu compromisso com a democracia e com os direitos humanos.

A convivência de indivíduos diversos (gerações, neurodiversidade, gênero, cultura, étnico-racial, pessoas com deficiência, sexualidade, etarismo, xenofobia dentre outras) pode ser desafiadora algumas vezes. Culturalmente, no entanto, é sempre rica. É dessa convivência que surgem novos repertórios e aprendizagens coletivas.

Nesse contexto, convidamos você para um experimento rápido que leva em conta um aspecto cotidiano que é comum à boa parte das pessoas na sua família ou no seu trabalho, independentemente do nível hierárquico que ocupem. Vamos lá: pergunte às pessoas que estão ao seu redor de que maneira elas fazem arroz.

O arroz é um alimento que está presente na mesa da maioria dos brasileiros. Em todas as regiões você vai encontrar alguém que come arroz. No entanto, aí na sala onde trabalha ou mesmo na sua vizinhança, você

irá se surpreender com a diversidade de maneiras pelas quais é possível fazer o preparo e o consumo deste alimento: pessoas que lavam e as que não lavam os grãos, que refogam e que não refogam, usam água quente ou água fria, adicionam diferentes temperos, e temperam em diferentes momentos, antes de cozinhar ou depois. Tem as que usam tampa na panela e as que não usam, tem as que fazem arroz puro e as que fazem arroz misturado. Até o tipo de arroz que cada um prefere pode ser diferente.

Imagine agora: se um simples alimento que está presente na mesa de muitos brasileiros, pode representar uma diversidade de opiniões e de modos de fazer, avalie o resultado que podemos obter para a variedade de experiências aplicada a problemas mais complexos. Antes que se instaurem divergências que vão além do ponto em discussão neste experimento, vale ressaltar que não existe uma resposta certa para como fazer arroz, tanto é que o alimento se consome em muitas partes do mundo, independentemente da maneira como foi elaborado.

Muito provavelmente as pessoas ao seu redor têm algum tipo de experiência, mais superficial ou mais profunda, acerca dos problemas que seu ambiente de trabalho enfrenta. E, quando frente a frente com um problema que demanda solução complexa, usar a técnica do arroz pode ser uma boa alternativa para colher um bom número de opiniões. Reunindo a melhor parte de cada percepção, pode-se entregar um produto e serviço mais completo, que atenda ao maior número de pessoas, com menos chances de retrabalho, custo reduzido, menos etapas desnecessárias e, principalmente, que seja mais aceito pelo público-alvo. É a lógica da inteligência coletiva aplicada à gestão. A tecnologia mais robusta e disruptiva não funciona se não for acolhida, compreendida e reconhecida pelos usuários.

Pessoas com experiências diversas colocam luz sobre os pontos até então ocultos em um problema, e fazem o grupo perceber pequenas nuances ou grandes obstáculos que irão inviabilizar a tarefa em algum momento, seja para todas as pessoas ou para grupos específicos que apresentam demandas que não fazem parte daquilo que se diz “normal”.

Frente à diversidade, é muito importante ter em conta a equidade. Nem todas as pessoas partem do mesmo lugar. É preciso encontrar um equilíbrio justo para o conjunto. Esse ajuste não significa tratar todos de

maneira idêntica, mas oferecer condições proporcionais para que todos possam alcançar resultados. A partir deste ponto, é quando os resultados aparecem.

Promover a diversidade é apenas um passo. O senso de pertencimento dos indivíduos é a inclusão de fato.

Experiências que Marcam Transformações

O cotidiano do trabalho é transformado o tempo todo. Algumas vezes estas transformações são catalisadas por episódios relacionados à diversidade ou à inclusão. E o que dá início a esses processos nem sempre é uma experiência positiva.

Uma experiência de comunicação interna

Por Sabrina Ávila Rodrigues

Compartilho aqui uma experiência que vivenciei, na instituição de ensino na qual trabalho, onde uma necessidade de adaptação para atender a uma pessoa nova na equipe impactou de forma positiva na entrega de todos.

Era meado de 2020, auge do isolamento na pandemia. No local onde trabalho, temos sempre renovação das turmas em salas de aula, estagiários nos setores administrativos, pós-graduandos nos grupos de pesquisa, enfim, trabalhamos com pessoas novas a cada momento. O trabalho fluía normalmente até que, ao receber um relatório técnico semanal, me deparei com um texto que parecia escrito por alguém com baixa escolaridade, incompatível com o nível esperado para aquela posição.

Em um primeiro momento, fiquei indignada, depois abismada, depois intrigada e, por fim, inconformada. O que estava ocorrendo ali? Por que a qualidade daquela entrega estava tão prejudicada, e como eu nunca havia percebido isso antes? Fui falar com a pessoa envolvida e com outros setores de suporte no trabalho quando, somente então, tomei conhecimento que se tratava de uma pessoa neurodivergente. Buscando compreender mais a fundo a situação, entendi que a dificuldade se limitava

a escrever e que, se essa pessoa entregasse os relatórios em áudio, ela poderia atender todas as necessidades com excelente qualidade técnica. A partir deste primeiro relatório em áudio, achei que seria válido oportunizar a todos naquela equipe a entrega desta mesma forma.

Claro que alguns duvidaram da eficiência da ideia, apesar do volume cada vez maior de áudios em grupos de mensagens, as pessoas não acreditavam na eficiência da comunicação de informações técnicas estruturadas através deste mecanismo. E, mesmo assim, concordaram em testar por um período.

Quando analisados os resultados, pudemos observar que a participação de todos melhorou. Enquanto nos relatórios por escrito limitavam-se ao estritamente necessário e evitavam indicar pontos de dúvida ou de sugestão, nos áudios as contribuições eram mais abrangentes. As pessoas se permitiam trazer perguntas, dúvidas e sugestões de maneira mais espontânea, assim como explicavam as ações de modo mais detalhado.

Eu acredito que, sem o desafio de adaptar o trabalho para uma pessoa neurodivergente na equipe, não teríamos chegado tão rapidamente e de maneira natural a soluções para outros problemas no ambiente de trabalho.

Uma experiência que reverbera até hoje

Por Patricia Claudino Bloch

A experiência de inclusão que trago não foi, em princípio, positiva, mas reverbera até hoje na história de uma equipe de trabalho.

No órgão em que atuo, uma instituição de segurança pública, dois colegas antigos anunciaram estar em um relacionamento homoafetivo, até então mantido em segredo absoluto.

O impacto inicial foi de surpresa. Ninguém jamais havia cogitado a possibilidade de que aquele vínculo pudesse existir. A atmosfera era de incredulidade: como assim? Na mentalidade de muitos, policial deveria ser “homem com H maiúsculo”, e aceitar a presença de um casal homoafetivo na corporação parecia, para alguns, uma afronta ao modelo tradicional.

As piadas começaram a surgir de forma cruel, acompanhadas

de questionamentos sobre a competência profissional dos colegas para atuar na linha de frente do combate ao crime. O que mais me indignou, no entanto, foram os comentários venenosos sobre como o público externo reagiria. Houve até quem se recusasse a dividir viatura ou alojamento com eles, e isso aconteceu recentemente, em pleno início dos anos 2000.

O ponto mais absurdo veio quando a chefia convidou um dos colegas para assumir um cargo comissionado. Poucos dias depois, circulava em um grupo de mensagens uma foto acompanhada da frase: "Aceite, a polícia acabou". Aquilo me feriu profundamente. Era o preconceito escancarado, podre e cruel, arraigado na cultura institucional.

Diante da gravidade da situação, a chefia imediata foi cientificada sobre o absurdo que havia tomado conta de vários grupos internos. Era preciso que alguém com poder de decisão tomasse uma atitude, pois não era possível fingir que nada estava acontecendo. A liderança, ciente da importância daquele momento para as pessoas, para a equipe e para a instituição, optou por sustentar a indicação para o cargo. A resistência, no entanto, foi tamanha que chegaram a colocar em dúvida a sexualidade do próprio gestor, apenas porque ele insistia em defender o nome indicado.

O resultado foi devastador: a nomeação acabou barrada em um dos episódios mais dolorosos que testemunhei internamente na carreira. Justificativa formal? Nunca houve, mas o sentimento de injustiça permanece até hoje.

Com o passar dos dias, à medida que a convivência se naturalizou, parte da equipe começou a rever as atitudes. O respeito, ainda que lentamente, voltou a se consolidar. A gestão passou a estimular pequenas ações de valorização e reconhecimento, e o ambiente de trabalho começou, pouco a pouco, a reconhecer a importância da pluralidade, percebendo o quanto a liberdade de ser quem se é pode servir como catalisador de transformação coletiva.

Esse episódio mostra que inclusão não é apenas uma questão individual: é um teste para a liderança, que precisa agir diante do preconceito, e para a instituição, que precisa alinhar seu discurso com a prática. A omissão ou a convivência corrói a confiança interna e externa, fragiliza a legitimidade institucional e deteriora o clima organizacional. Por outro lado, cada gesto de resistência e autenticidade contribui para

abrir caminho a um futuro mais inclusivo, no qual a segurança pública se aproxime de fato da sociedade plural que deve proteger.

Hoje, olhando em retrospecto, é possível perceber que aquela dor inicial também foi um ponto de virada. A instituição, pressionada por situações como essa, estruturou uma área voltada especificamente para os direitos humanos do público interno, responsável por promover ações de acolhimento, capacitação e valorização da diversidade.

Muito Além da Comunicação ou do Preconceito

É muito comum as pessoas trabalharem em busca de um consenso e, neste caminho, não atribuírem o devido valor ao que é diverso, ao debate, às críticas e à análise de diversas perspectivas para um problema. Quanto mais homogênea uma equipe, mais semelhantes a visão de mundo que compartilham e esse pensamento de grupo, ou do inglês, *Groupthinking* (Janis, 1972) pode suprimir aspectos relevantes em um produto ou processo.

Pessoas de diferentes origens, formações, etnias, culturas, gêneros etc. olham para um mesmo problema com diferentes abordagens. O momento individual e as experiências de vida proporcionam que a atenção seja colocada em pontos distintos. Assim, trazer para a mesa um engenheiro, um sociólogo, um economista e um designer trará resultados diferentes de uma negociação na qual haja apenas economistas ou apenas designers. Do mesmo modo que, ao discutir um novo contrato de compras na gestão pública, trazer para o debate as pessoas responsáveis pelo orçamento, pela análise técnica, pelo setor de compras e os usuários demandantes certamente evitará dimensionamentos equivocados, ou desperdício de recursos públicos.

Nesse sentido, quando está em pauta a criação de uma política pública, por exemplo, é crucial que a equipe envolvida seja diversa, que conheça as realidades locais, especialmente com relação a grupos marginalizados. As políticas públicas tendem a ser mais eficientes e legítimas quando consideram a realidade dos seus usuários. Prever e mitigar riscos e efeitos adversos pode ser mais difícil para equipes homogêneas.

Ao prever um novo traçado para uma rodovia, com o objetivo de desviar o trânsito das zonas urbanas da cidade, uma equipe formada

pelos melhores engenheiros, trabalhando em um escritório em um centro comercial em outro estado da federação, não pode prever ou mitigar os efeitos da urbanização e do impacto nos comércios estabelecidos ao longo do trajeto atual. Sem pessoas locais, sem empresários, trabalhadores do transporte, servidores dos municípios impactados, uma boa rodovia, embora corretamente planejada do ponto de vista estrutural, pode ter um impacto devastador no cotidiano das cidades. Da mesma maneira que o progresso não deve deixar de existir, incluir efetivamente as pessoas envolvidas é uma maneira de mitigar os danos imediatos causados pela mudança no fluxo de veículos.

Um bom engenheiro com uma boa equipe é capaz de projetar uma obra que atenda às normas técnicas e de acessibilidade. Se nesta equipe houver pessoas com deficiência, que vivenciam as barreiras de deslocamento, essa equipe pode ir além de atender às normas técnicas e passar a ser capaz de aprimorá-las.

A presença de pessoas diversas nas equipes e na liderança delas é capaz de questionar a abordagem e a usabilidade de produtos e serviços ainda na sua concepção, considerando necessidades específicas, gerando entregas mais alinhadas à realidade da população, o que resulta em maior adesão e, conseqüentemente, mais sucesso para políticas públicas.

Quanto mais complexa é a natureza da tarefa, maior se torna a relevância da diversidade na equipe. E embora tenhamos enfatizado anteriormente a diversidade informacional, que se refere ao conhecimento e às experiências profissionais, a diversidade visível (relacionada aos aspectos imediatamente observáveis, como etnia, gênero e idade) e a diversidade de valores (éticos, laborais e motivacionais) contribuem da mesma forma para alcançarmos resultados mais adequados.

Nesse sentido, o modelo de Diversidade de Nível de Superfície e Nível Profundo, que é frequentemente citado na literatura sobre gestão (Harrison; Price; Bell, 1998; Jackson *et al.* 2003), ajuda a entender que a diversidade se manifesta em dois níveis essenciais e complementares:

O primeiro é a Diversidade de Nível de Superfície (*Surface-Level*), que engloba as características imediatamente visíveis (como gênero, etnia e idade). Sua relevância está primariamente no combate a estigmas sociais e na garantia de representatividade. O segundo, e mais impactante a longo

prazo, é a Diversidade de Nível Profundo (*Deep-Level*). Este nível abrange as diferenças não visíveis, como as experiências, conhecimentos, atitudes, valores e estilos cognitivos, e é ele que amplia nosso repertório técnico e, de fato, orienta o propósito coletivo.

A Eficiência e Legitimidade do Estado a partir da Inclusão

A partir do que foi exposto até aqui, é possível reconhecer que as vantagens da diversidade nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, são inúmeras. Entre elas, destacam-se o estímulo à criatividade e à geração de ideias inovadoras, a ampliação dos resultados e a construção de um clima organizacional mais favorável e colaborativo.

São muitos os prêmios e *rankings* que evidenciam as empresas que se destacam por inclusão em seus mais diversos aspectos, e, também, pesquisas que mensuram o aumento da produtividade em função do aumento da diversidade, comparando o desempenho de equipes plurais ao de equipes hegemônicas. No setor público, esse paralelo também pode ser observado em programas mais eficazes e políticas com maior adesão social.

Outro aspecto de alta relevância quando se fala em inclusão e diversidade são questões de justiça, ética e da reputação das organizações – que, nas companhias privadas têm o potencial de valorizar sua marca e aumentar vendas, e, nos órgãos públicos, são determinantes para legitimar os serviços prestados pelo Estado.

Ainda há um longo caminho a percorrer. O Brasil avançou de forma significativa no campo legislativo, especialmente ao estabelecer normas que determinam a inclusão de grupos historicamente minorizados. No entanto, esses avanços legais ainda não se traduzem plenamente na prática cotidiana das instituições. Em um país de população majoritariamente negra, os cargos de alta gestão continuam, em sua maioria, ocupados por pessoas brancas. Da mesma forma, mesmo representando mais da metade da população, as mulheres seguem em condição de sub-representação crônica nos postos de liderança. Se os grupos mais numerosos da sociedade permanecem à margem dos espaços de poder, o que dizer, então, das minorias ainda mais invisibilizadas?

A Discrepância entre a Lei e a Prática é o Verdadeiro Gargalo da Inclusão

A falta de representatividade, além de reduzir a eficiência já discutida, reflete-se na falta de identificação da população com seus mais diversos representantes. E esta carência é traduzida na baixa adesão às políticas públicas, baixa confiabilidade na eficiência dos programas e, principalmente, na falta de senso de pertencimento, em que a população não se utiliza dos serviços públicos por acreditar que não foram feitos para si, que são para os outros, “os diferentes”.

Por sua natureza e dever constitucional, é papel do serviço público representar e servir todas as pessoas da população. Por isso, a relevância de convidar a refletir sobre a representatividade da diversidade demográfica populacional na construção do serviço ofertado pela nação.

O preço de não traduzir, nas carreiras do funcionalismo público e nos diferentes níveis hierárquicos da gestão, o retrato da diversidade populacional é o contínuo questionamento da eficácia e legitimidade do Estado, que corrói diariamente a confiança da sociedade nas instituições.

Quando o Cidadão não se Reconhece no Estado, o Pacto Democrático se Fragiliza

Como esperar que a população negra confie em um sistema judiciário que teve na composição da Suprema Corte Federal, apenas três ministros negros, ao longo de sua existência? Como esperar que as meninas, em cada canto do Brasil, se inspirem a seguir carreiras na alta gestão da administração se em 40 anos somente 9% dos ministros de Estado foram ministras? Até mesmo a educação, que é para todos, e tem quase 80% do seu quadro funcional nas mais diversas esferas, preenchido por mulheres, teve apenas uma delas ocupando o Ministério da Educação, a mesma estatística se repete no Ministério da Saúde.

E, embora não seja objeto deste capítulo aprofundar as estatísticas das ocupações dos cargos de liderança em governos, não é preciso muito esforço para compreender que está posto no mais alto escalão dos governos, ao longo dos anos, também se replica nas secretarias, diretorias

de área e outros similares. Esses números não são apenas estatísticas: eles revelam barreiras históricas de acesso e manutenção nos espaços de poder, que impactam diretamente a confiança da sociedade nas instituições.

Com espaços de lideranças ocupados por grupos tão hegemônicos, o risco de um serviço não atender às necessidades de uma população diversa, em um território tão amplo como o brasileiro é imenso. O serviço público tem um custo ao Estado, que quando bem aplicado, reverte-se em benefícios nas mais variadas áreas. Quando o serviço não atinge, não atende ou não é legitimado pela população, o investimento é frequentemente visto como desperdício de recursos públicos, e pode, de fato, ser.

Essa desconexão entre quem decide e quem é impactado pelas políticas públicas compromete a eficácia governamental e perpetua desigualdades estruturais. E, internamente, nas equipes de agentes públicos, causa sequelas que se multiplicam, as quais, com o tempo, podem tornar-se insatisfação com o trabalho, ser percebidas como falta de reconhecimento, gerar um clima organizacional desfavorável e, em uma reação em cadeia, culminar com a baixa eficiência do serviço e a descrença da própria equipe na sua capacidade de ser ouvida e de desenvolver soluções inovadoras.

Ambientes assim tendem a afastar talentos, dificultar a inovação e até mesmo acelerar pedidos de desligamento de servidores qualificados.

Dizer, porém, que o funcionalismo público no Brasil não é diverso pode ser verdade absoluta apenas nos altos cargos da administração. Tal qual foi dito na primeira linha deste capítulo, a diversidade existe, está ao nosso redor. Pode ter sido ignorada, subvalorizada, não estimulada e até mesmo evitada por muito tempo, mas hoje ela existe e no futuro ela será maior. Trata-se de uma realidade irreversível: o Brasil do futuro será mais plural, e instituições que não se prepararem para isso estarão condenadas a perder legitimidade e eficiência.

Cabe a cada líder, em cada setor, independentemente da localização geográfica ou do tamanho da sua equipe, identificar e possibilitar que todo o potencial seja aplicado da melhor maneira, em benefício não apenas de um serviço público mais eficaz e legítimo, mas, junto a isso, promover ambientes de trabalho realmente inclusivos, onde as pessoas possam realizar seu trabalho com saúde laboral, satisfação, reconhecimento interno e externo.

Se tudo isso der certo, é de se esperar que não apenas os servidores públicos, mas também a população em geral, possam alcançar índices de qualidade de vida mais satisfatórios que, como bem se sabe, refletem em muitas outras áreas e métricas que subsidiam decisões em amplas esferas públicas e privadas.

Vale destacar que algumas instituições públicas já começam a trilhar esse caminho, criando áreas voltadas aos direitos humanos do público interno e recebendo reconhecimento por iniciativas inclusivas. Esses exemplos mostram que a mudança é possível quando há vontade política e liderança comprometida.

O Que Fica do que Lemos até Aqui

As reflexões registradas ao longo deste capítulo revelam que a inclusão da diversidade é muito mais do que um valor ético: trata-se de uma estratégia eficaz de gestão, capaz de impulsionar resultados, qualificar entregas de políticas públicas e fortalecer a legitimidade do Estado.

Ao reconhecer o potencial de cada diferença, líderes podem transformar ambientes, ampliar repertórios e promover soluções mais justas e inovadoras. Neste ponto da leitura, é natural que surjam questionamentos sobre como viabilizar esse processo de forma concreta. Felizmente, este livro oferece, além das reflexões aqui apresentadas, um capítulo complementar com o checklist da liderança inclusiva, ao final da parte 2 — uma ferramenta prática e objetiva que ajuda a identificar lacunas, orientar ações e apoiar o desenvolvimento de lideranças comprometidas com a equidade. Juntas, estas duas abordagens — a reflexiva e a instrumental — oferecem um caminho possível para transformar a diversidade em potência coletiva e institucional.

Referências

JACKSON, S. E., Joshi, A., & Farzaneh, F. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. **Journal of Management**, v. 29, n. 5, pp. 801-830, 2003.

JANIS, I. L. Victims of groupthink: **A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos**. Houghton Mifflin, 1972. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1975-29417-000>. Acesso em: 14 nov. 2025.

HARRISON, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level attributes on work group cohesion. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 1, pp. 96-107, 1998.

Capítulo 15

GESTÃO INCLUSIVA NO SERVIÇO PÚBLICO:

*O papel da liderança,
do acolhimento e
da linguagem na
construção de uma
cultura democrática*

Matheus Julio de Melo

O serviço público brasileiro carrega a responsabilidade de atender e acolher todos os indivíduos em sua diversidade. Mais do que a eficiência operacional, é urgente construir ambientes institucionais que sejam inclusivos, acolhedores e transformadores, beneficiando tanto quem trabalha quanto quem é atendido. Essa transformação depende de práticas consistentes, como acolhimento, integração, educação contínua e comunicação inclusiva, capazes de consolidar uma cultura organizacional que valorize a equidade e a justiça social.

Acolher não significa apenas receber novos servidores; envolve a criação de rotinas e espaços que promovam escuta ativa, empatia e apoio mútuo. Tais ações contribuem para a redução de conflitos, aumento da motivação e aprimoramento da prestação de serviços à sociedade (Souza; Araújo, 2018).

A integração institucional, por sua vez, refere-se à inserção efetiva dos servidores na cultura organizacional, com acesso a informações, redes de apoio e oportunidades de desenvolvimento. Práticas como programas de ambientação, rodas de conversa, tutoria entre pares e acompanhamento psicológico são exemplos de ações que fortalecem esse processo.

O acolhimento contínuo, aliado à integração, é essencial para garantir que os servidores se sintam pertencentes e valorizados, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos. A educação contínua surge como pilar dessa transformação. Capacitações voltadas à diversidade, acessibilidade e direitos humanos oferecem a base necessária para a desconstrução de preconceitos e a disseminação de boas práticas institucionais (Ribeiro, 2020).

Neste artigo, discutiremos os avanços e desafios da inclusão de pessoas com deficiência (PcDs) no serviço público, o papel da linguagem inclusiva e acessível como instrumento de transformação e a importância da liderança inclusiva e integradora na construção de ambientes equitativos e humanos.

A Inclusão de Pessoas com Deficiência: avanços e desafios

A inclusão representa um compromisso social assumido tanto por instituições públicas quanto privadas, voltado à promoção da diversidade, ao respeito às diferenças e ao cumprimento da legislação que assegura a todos o acesso ao mercado de trabalho.

No Brasil, a Lei Brasileira de Inclusão, Lei nº 13.146 de 6 de julho de 2015, garante às pessoas com deficiência (PcDs) e aos demais cidadãos direitos fundamentais, como vida, saúde, moradia, habilitação, reabilitação e trabalho (Brasil, 2015). Entre esses direitos, o trabalho se destaca por ser não apenas um meio de subsistência, mas também uma forma de participação efetiva na sociedade e de concretização da igualdade (Coelho; Ornelas, 2010).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de participação de PcDs na força de trabalho é de apenas 28,3%, menos da metade da observada entre pessoas sem deficiência, que é de 66,3% (IBGE, 2023). Esses números evidenciam que, embora existam oportunidades, a implementação prática da inclusão ainda é limitada.

Apesar dos avanços legislativos, a efetiva inclusão de PcDs no mercado de trabalho ainda enfrenta grandes desafios. Em 2025, o Brasil registrou 634.650 pessoas com deficiência empregadas no setor formal, um crescimento significativo em relação a 2009, mas ainda representando menos de 2% do total de empregos formais no país (Brasil, 2025).

A inserção de PcDs no mercado de trabalho requer ações e práticas especiais. Freitas (2009, p. 5) cita três fatores fundamentais:

A. Sensibilização: este fator concentra-se na percepção das pessoas em relação às ações da empresa no sentido de sensibilizar as chefias e funcionários para a inserção de pessoas com deficiência e fornecer informações sobre saúde e segurança no trabalho às pessoas com deficiência contratadas.

B. Adaptações: este fator identifica a percepção das pessoas em relação às adaptações nas condições e instrumentos de trabalho, realizadas pela empresa, para facilitar a inserção de pessoas com deficiência.

C. Práticas de RH: este fator indica a percepção das pessoas em relação à adequação das práticas de seleção, treinamento, promoção e transferência, realizadas pela empresa, com vistas a inserir as pessoas com deficiência.

Entretanto, muitos gestores ainda deixam de incluir PcDs em posições estratégicas, associando esses profissionais a custos elevados com acessibilidade. Dados sobre escolaridade e informalidade reforçam esses desafios: mais de 50% das PcDs empregadas estão em empregos informais, e a taxa de analfabetismo nesse grupo é de 19,5%, comparada a 4,1% entre pessoas sem deficiência (CBIC, 2024).

Segundo Manzini (2006), acessibilidade não significa apenas permitir que PcDs utilizem produtos, serviços e informações, mas envolve um processo amplo de adaptação no ambiente físico, na estrutura organizacional, na gestão, no atendimento e nas atitudes, reduzindo os impactos das limitações. Dessa forma, uma instituição que cumpre os critérios de acessibilidade cria um espaço de trabalho inclusivo, seguro e autônomo.

Gil (2002) complementa que o processo de sensibilização é essencial para combater preconceitos, uma vez que a exclusão frequentemente decorre da falta de informação. Assim, incluir significa educar para a diversidade.

No serviço público federal, Santana e Santana (2019, p.1) destacam que, apesar das conquistas legislativas e das cotas, persistem obstáculos ligados à acessibilidade, infraestrutura e apoio institucional. Eles concluem que “apesar das oportunidades dadas às pessoas com deficiência, é necessário qualificar as condições de permanência e inclusão destas pessoas no ambiente profissional”

Esse ponto reforça o argumento de que o acolhimento precisa ser contínuo, acompanhado de ajustes estruturais e educacionais que garantam um ambiente verdadeiramente inclusivo.

Nesse contexto, percebe-se que muitos avanços e conquistas já foram alcançados no campo dos direitos das pessoas com deficiência em direção a uma sociedade mais inclusiva. Entretanto, ainda persistem

barreiras que não podem ser superadas apenas por meio da legislação, exigindo mudanças sobretudo nas interações sociais e nas relações de trabalho (Franco, 2016).

Diversidade, Políticas Públicas e Linguagem Inclusiva como Instrumentos de Transformação Social

Para que as possibilidades de inclusão se concretizem, é necessário que a diversidade seja compreendida como um princípio estruturante, pautado em práticas que promovam a equidade e corrijam desigualdades historicamente enraizadas. Essas desigualdades, se não enfrentadas, podem gerar processos de segregação, discriminação, preconceito ou estereotipação de grupos sociais diversos e marginalizados.

Um exemplo prático é a construção de rampas de acesso em escolas públicas para estudantes cadeirantes, que evidencia como políticas inclusivas materializam o direito à educação, garantindo que todos, independentemente de suas condições físicas ou sociais, possam exercer plenamente o acesso às aulas.

A diversidade, nesse sentido, transcende a mera representação numérica; ela é um fundamento estratégico das políticas públicas. A formulação de políticas “para todos” muitas vezes desconsidera que esses “todos” são compostos por sujeitos múltiplos, complexos e diferenciados, sujeitos que resultam da intersecção de desigualdades raciais, de gênero, socioeconômicas, regionais e de outras naturezas (Farranha, 2014, p. 182).

Ao se consolidar como eixo central de políticas públicas, a diversidade amplia a capacidade do Estado de reconhecer diferenças, reduzir desigualdades e oferecer recursos e oportunidades de maneira equitativa, fortalecendo, assim, a coesão social e a justiça distributiva.

Exemplos históricos reforçam a relevância dessa perspectiva: há 100 anos, poucas mulheres tinham acesso à educação formal, sendo o ingresso feminino nas universidades, conforme estudos do IBGE, um processo lento e restrito às elites até meados do século XX (Fapesp, 2023; Unesp, 2020). Da mesma forma, até 1888, pessoas negras eram praticamente excluídas do ensino superior, em razão de políticas e práticas institucionais que limitavam seu acesso às poucas instituições existentes

no período imperial (Pesso, 2024). Esses dados revelam que a diversidade não é apenas um valor moral, mas um vetor de transformação estrutural, capaz de promover maior equidade e justiça social.

Nos últimos anos, a diversidade tem se refletido também na comunicação institucional, com ênfase na linguagem inclusiva como ferramenta de transformação. Diversos órgãos da administração pública têm adotado essa prática para aprimorar a comunicação, reconhecendo que materiais e campanhas que não contemplam a pluralidade social podem excluir ou marginalizar determinados grupos.

A Constituição Federal de 1988 reforça esse compromisso. O artigo 3º estabelece como objetivos da República a construção de uma sociedade livre, justa e solidária e a promoção do bem comum, sem discriminação por origem, raça, sexo, cor, idade ou outras formas de preconceito. Já o artigo 5º assegura a igualdade de todos perante a lei, garantindo equiparação de direitos e deveres entre homens e mulheres (Brasil, 1988).

Dentro desse marco, políticas públicas que adotam a linguagem inclusiva atuam como instrumentos concretos para a efetivação da igualdade material, traduzindo princípios constitucionais em práticas cotidianas de comunicação e gestão.

A comunicação inclusiva busca garantir que todas as pessoas tenham acesso à informação de forma clara, acessível e compreensível, contemplando pluralidades de etnia, raça, deficiência, gênero, orientação sexual, idade e outras diferenças sociais. Ela evita termos e expressões que reforcem estereótipos ou perpetuem discriminações. Dessa forma, a linguagem inclusiva deve priorizar clareza, simplicidade, acessibilidade e representatividade, garantindo que a comunicação institucional não apenas informe, mas inclua.

Diversas iniciativas públicas evidenciam essa aplicação prática: a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom) e o Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDHC) promovem capacitações e ações voltadas à comunicação inclusiva, buscando ampliar a acessibilidade em mídias digitais (Brasil, 2023); o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) tem revisado e aprimorado documentos e práticas institucionais com foco na acessibilidade e na representação diversa, além de ofertar capacitações sobre acessibilidade

digital (Brasil, 2025); e o Inmetro, por meio do InovInmetro, desenvolveu encontros sobre linguagem simples e legal design, visando à clareza e à aproximação entre o Estado e o cidadão (Brasil, 2024).

Essas ações demonstram que a linguagem inclusiva vai além de uma escolha estilística: ela é um instrumento de transformação social e institucional. Ao reconhecer e valorizar as diferenças, fortalece o sentimento de pertencimento, reduz barreiras simbólicas e contribui para a construção de uma cultura organizacional mais democrática, equitativa e sensível às diversidades humanas.

Portanto, políticas públicas fundamentadas na diversidade e na comunicação inclusiva caminham juntas, formando uma estratégia integrada de promoção da justiça social. A inclusão efetiva exige não apenas acesso físico ou oportunidades educacionais, mas também transformação cultural, representatividade simbólica e comunicação clara. Em conjunto, esses elementos consolidam uma sociedade que respeita a pluralidade de experiências, valores e identidades, promovendo equidade, cidadania e desenvolvimento social sustentável.

O Papel das Lideranças e a Integração Institucional

A inclusão representa um dos maiores desafios enfrentados pela gestão organizacional contemporânea, especialmente no serviço público, onde a diversidade de perfis, trajetórias e necessidades dos servidores exige abordagens mais sensíveis e eficazes (Nishi, 2013). Apesar do avanço das políticas públicas voltadas à promoção da diversidade, ainda é limitado o número de práticas consolidadas que transformem a inclusão em um princípio efetivo de gestão e liderança.

Nesse cenário, a liderança inclusiva surge como modelo inovador e necessário, capaz de potencializar os benefícios da diversidade e fortalecer a cultura organizacional. Esse estilo de liderança busca criar ambientes em que todas as pessoas sejam reconhecidas, respeitadas e tenham voz ativa, independentemente de suas características pessoais, origem ou identidade.

Para isso, é essencial que líderes revisem criticamente estruturas e práticas institucionais que perpetuam desigualdades e exclusões (Ashikali *et al.*, 2021; Randel *et al.*, 2018). Segundo Furtado, Carvalho e Sobral

(2024), “uma premissa comum das definições existentes de liderança inclusiva envolve o papel crítico dos líderes na formação das experiências de inclusão dos colaboradores dentro dos grupos de trabalho.”

Pesquisas apontam que a liderança inclusiva é especialmente eficaz na promoção da representatividade de grupos historicamente sub-representados, cujas vozes muitas vezes são negligenciadas na tomada de decisões (Mitchell *et al.*, 2015; Randel *et al.*, 2018). Ao reconhecer talentos individuais e garantir que suas contribuições sejam valorizadas, líderes inclusivos fortalecem o senso de pertencimento, a motivação e a coesão das equipes (Carmeli *et al.*, 2010; Shore *et al.*, 2011; Wang; Shi, 2021).

No serviço público brasileiro, iniciativas concretas têm contribuído para a disseminação dessas práticas. O Programa LideraGOV, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em parceria com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), é um exemplo expressivo: promove a formação de lideranças preparadas para lidar com a diversidade, oferecendo capacitações sobre liderança inclusiva, gestão de equipes diversas, comunicação empática e promoção de ambientes saudáveis.

Além disso, o MGI e a Enap têm desenvolvido oficinas e ações voltadas à inclusão, à linguagem acessível e à valorização da diversidade como eixo estratégico da gestão de pessoas. Essas experiências revelam que a liderança inclusiva é uma competência desenvolvível e transformadora.

Diferentemente de abordagens tradicionais, a liderança inclusiva integra dimensões afetivas e cognitivas. Líderes inclusivos estimulam a consciência sobre as competências únicas dos membros, promovem empatia e colaboração, reconhecem o valor das experiências afetivas associadas ao sentimento de pertencimento e reconhecimento (Nishii; Leroy, 2022). Assim, tornam-se mediadores de relações humanas e agentes estratégicos de transformação cultural dentro das instituições.

A integração institucional é um elemento-chave nesse processo. Ela diz respeito à capacidade da organização de acolher e inserir efetivamente os servidores em sua cultura, valores e práticas. Isso inclui desde programas estruturados de ambientação e tutoria, até ações de escuta ativa, acompanhamento psicológico e educação continuada (Ribeiro, 2020). Esses mecanismos fortalecem o vínculo entre servidores e instituições, favorecendo a retenção de talentos e o engajamento coletivo.

A educação continuada, por sua vez, amplia o alcance da inclusão ao promover o desenvolvimento permanente de competências para a convivência com a diversidade. Quando servidores e líderes participam de processos formativos contínuos que abordam temas como empatia, comunicação inclusiva e gestão colaborativa, consolidam-se práticas sustentáveis de transformação institucional.

O acolhimento é outro eixo essencial. Para ser efetivo, precisa considerar as condições sociais, culturais e econômicas dos servidores, bem como aspectos de saúde mental, acessibilidade e oportunidades de crescimento profissional. Quando práticas de acolhimento, integração e educação continuada são incorporadas à gestão estratégica, criam-se ambientes mais justos, colaborativos e humanos (Silva; Carvalho, 2022).

Em síntese, as lideranças inclusivas funcionam como pontes entre políticas institucionais e práticas cotidianas. Ao promover diálogo, valorização da diversidade e bem-estar, fortalecem o ambiente coletivo e consolidam uma cultura organizacional democrática, capaz de acolher, integrar e desenvolver todos os seus membros de forma equitativa.

Assim, a liderança inclusiva e a integração institucional deixam de ser apenas ideais e passam a constituir pilares concretos da modernização e humanização do serviço público brasileiro.

Considerações Finais

A consolidação de um serviço público verdadeiramente inclusivo demanda uma transformação estrutural, cultural e simbólica. Ao longo deste estudo, verificou-se que a inclusão de pessoas com deficiência, a valorização da diversidade, a adoção da linguagem inclusiva, o fortalecimento das lideranças e o investimento em educação continuada são dimensões complementares e interdependentes de um mesmo processo de humanização institucional.

A análise evidenciou que a inclusão de pessoas com deficiência, apesar dos avanços legais e normativos proporcionados pela Lei Brasileira de Inclusão (Brasil, 2015, ainda enfrenta barreiras práticas que se manifestam na falta de acessibilidade física, comunicacional e atitudinal, bem como na persistência de preconceitos sutis no ambiente de trabalho.

Esses desafios exigem políticas públicas mais integradas, com foco não apenas no ingresso, mas também na permanência qualificada e no desenvolvimento profissional de PcDs.

Nesse contexto, a diversidade deve ser compreendida como um valor institucional e um princípio orientador das práticas de gestão. A heterogeneidade de experiências, trajetórias e identidades enriquece as organizações públicas, amplia a capacidade de inovação e contribui para decisões mais justas e representativas.

Contudo, a diversidade só se torna efetiva quando acompanhada de uma comunicação inclusiva e acessível, capaz de garantir a participação plena e equitativa de todos os servidores.

A linguagem inclusiva, nesse sentido, não é apenas uma questão semântica, mas uma ferramenta política e pedagógica. Ela traduz, no discurso, o compromisso com a igualdade, o respeito e a valorização das diferenças, tornando a comunicação pública mais transparente e democrática. O uso consciente da linguagem acessível também atua como instrumento de combate à exclusão simbólica, fortalecendo a cidadania e a legitimidade das instituições.

Outro eixo fundamental é a liderança inclusiva, que se apresenta como o principal vetor da mudança cultural nas organizações. Os líderes são responsáveis por mediar conflitos, promover o diálogo, reconhecer talentos individuais e garantir que todos os servidores sejam ouvidos e valorizados. A literatura e as experiências práticas, como as do Programa LideraGOV da Enap/MGI, demonstram que lideranças capacitadas em diversidade e empatia são capazes de criar ambientes mais colaborativos, inovadores e produtivos.

O processo de acolhimento e integração institucional complementa essa dinâmica ao favorecer a adaptação dos servidores à cultura organizacional, o fortalecimento de vínculos e o sentimento de pertencimento. Tais práticas, quando aliadas à educação continuada, transformam-se em mecanismos de inclusão duradoura, permitindo que o aprendizado sobre diversidade e equidade se torne parte do cotidiano administrativo.

Assim, pode-se afirmar que a construção de um serviço público inclusivo é um projeto coletivo e contínuo, que requer comprometimento ético, investimento em formação e revisão constante das práticas institucionais. A combinação entre acolhimento, liderança, educação e linguagem inclusiva configura uma estratégia integrada para o fortalecimento da cultura organizacional e para a promoção da justiça social.

Em síntese, o serviço público que se pauta pela inclusão e pelo respeito à diversidade não apenas cumpre sua função legal, mas reafirma seu papel transformador na sociedade. Ao valorizar o ser humano em sua pluralidade, a administração pública torna-se exemplo de cidadania, equidade e inovação, e promove um espaço onde a diferença não é obstáculo, mas potência para o bem comum.

É um caminho que exige paciência, reflexão e perseverança, mas que gera impactos duradouros: melhora a qualidade do serviço prestado, fortalece vínculos internos, valoriza talentos e contribui para a construção de uma sociedade mais equitativa.

Portanto, construir um ambiente inclusivo no serviço público não é apenas uma responsabilidade administrativa, mas um ato ético e político. Requer coragem para enfrentar preconceitos, criatividade para adaptar práticas institucionais e sensibilidade para ouvir e compreender cada indivíduo.

Ao investir nessa transformação, o Estado reafirma seu compromisso com a diversidade e com a justiça social, consolidando uma cultura organizacional que reconhece que a verdadeira eficiência nasce do respeito, da valorização e do protagonismo de cada pessoa que compõe a instituição.

Referências

ASHIKALI, T. S. *et al.* Liderança inclusiva no serviço público: uma revisão sistemática. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 31, n. 4, p. 654–670, 2021. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/31/4/654/5862344>. Acesso em: 11 nov. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 nov. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro). **Comunicação inclusiva**: Inmetro valoriza o uso da linguagem simples para aproximar Estado e cidadão. Brasília: INMETRO, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inmetro/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/comunicacao-inclusiva-inmetro-valoriza-o-uso-da-linguagem-simples-para-aproximar-estado-e-cidadao>. Acesso em: 11 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 11 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Inscrições abertas para capacitação em acessibilidade digital voltada para pessoas surdas**. Brasília: MGI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/se/inscricoes-abertas-para-capitacao-em-acessibilidade-digital-voltada-para-pessoas-surdas>. Acesso em: 11 nov. 2025.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. **Governo debate estratégias por uma comunicação mais inclusiva**. Brasília: SECOM, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2023/03/governo-debate-estrategias-por-uma-comunicacao-mais-inclusiva-1>. Acesso em: 10 nov. 2025.

CARMELI, A. *et al.* Liderança inclusiva e inovação organizacional: um estudo longitudinal. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 31, n. 3, p. 347-367, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.628>. Acesso em: 11 nov. 2025.

COELHO, R.; ORNELAS, R. **Direitos e cidadania**: pessoas com deficiência. São Paulo: Editora X, 2010.

FAPESP. A virtuous cycle: from 1871 to 1889, only 1.6% of Brazilians completed primary and secondary education, mostly white, wealthy men. **Revista Pesquisa FAPESP**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/en/a-virtuous-cycle/>. Acesso em: 11 nov. 2025.

FRANCO, G. dos S. **Guia de acessibilidade e inclusão no serviço público**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) — Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/84298/R_G_GABRIELA_DOS_SANTOS_FRANCO.pdf?isAllowed=y&sequence=1. Acesso em: 11 nov. 2025.

FREITAG, M. Linguagem neutra: uma questão linguística ou discursiva? **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, Campinas, v. 24, n. 1, p. 45-60, 2024. Disponível em: <https://revel.inf.br/files/af7465864bc48e2626ba18af659a4043.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2025.

FREITAS, M. N. de C. **Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência**: um estudo de caso. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/26626171_Insercao_e_Gestao_do_Trabalho_de_Pessoas_com_Deficiencia_um_Estudo_de_Caso. Acesso em: 11 nov. 2025.

FURTADO, A.; CARVALHO, L.; SOBRAL, R. **Liderança inclusiva e impacto organizacional**. [S.l.]: [s.n.], 2024.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação**. São Paulo: Atlas, 2002.

KORKMAZ, M. et al. Liderança inclusiva e desempenho organizacional: uma análise empírica. **Journal of Business Research**, New York, v. 145, p. 1-11, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296322002464>. Acesso em: 11 nov. 2025.

MANZINI, E. Acessibilidade: um direito de todos. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas e Comportamentais**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 51-58, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/LfchWwFbWSz93mg6sjzmQVv/>. Acesso em: 11 nov. 2025.

MOREJÓN, L. **Acessibilidade e inclusão**. [S.l.]: [s.n.], 2009.

NISHII, L. H.; LEROY, H. Liderança inclusiva: uma teoria integradora. **Academy of Management Annals**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 1, p. 1-40, 2022. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2020.0032>. Acesso em: 11 nov. 2025.

NISHII, M. Liderança inclusiva: desafios e práticas no serviço público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1389-1406, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/LfchWwFbWSz93mg6sjzmQVv/>. Acesso em: 11 nov. 2025.

PESSOA, E. Os negros nas faculdades de Direito do Brasil no século XIX: exclusão, preconceito e apagamento. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 20, p407, 2024. <https://doi.org/10.1590/2317-6172202407>. Acesso em: 11 nov. 2025.

RANDEL, A. E. et al. A importância da liderança inclusiva para a inovação organizacional. **Journal of Business and Psychology**, New York, v. 33, n. 5, p. 635-649, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-018-9546-2>. Acesso em: 11 nov. 2025.

RIBEIRO, M. **Educação contínua e diversidade**. [S.l.]: [s.n.], 2020.

RIBEIRO, V. O. P. Comunicação inclusiva no serviço público. **Interference: A Journal of Audio Culture**, Dublin, v. 11, n. 2, p. 2202-2217, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p2202-2217>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SANTANA, P. J. C.; SANTANA, I. F. C. A inclusão de pessoas com deficiência no serviço público federal: avanços e desafios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 2, p. 256-274, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/LfchWwFbWSz93mg6sjzmQVv/>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SANTOS, V. B.; FREITAG, R. M. K.; NASCIMENTO, R.; SILVA, E. S.; GOIS, T. S. Linguagem inclusiva e comunicação não sexista na Universidade Federal de Sergipe. **Revista do GELNE**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. e32554, 2023. DOI: 10.21680/1517-7874.2023v25n3ID32554. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/gelne/article/view/32554>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SHORE, L. M.; CHUNG, B. G. Liderança inclusiva e clima organizacional: uma revisão crítica.

Journal of Organizational Behavior, Chichester, v. 43, n. 3, p. 345–367, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2565>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SILVA, P.; CARVALHO, T. **Acolhimento e gestão de pessoas no serviço público**. [S.l.]: [s.n.], 2022.

SOUZA, L. F. P. de; ARAÚJO, R. T. de L. **Programa de inclusão de pessoas com deficiência da ENAP: os desafios da inclusão**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3433>. Acesso em: 11 nov. 2025.

UNESP. **The admission of women to universities in Brazil (1940-1980)**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2020. Disponível em: https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UNESP-15_Obdf346b34f5550c3ec77ea62c7eb17f. Acesso em: 11 nov. 2025.

VAN KNIPPERBERG, D.; GINKEL, W. P. Van. Liderança inclusiva e desempenho organizacional: uma análise longitudinal. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 65, n. 2, p. 456–478, 2022. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2019.0509>. Acesso em: 11 nov. 2025.

WANG, H.; SHI, K. Liderança inclusiva e desempenho organizacional: uma análise multissítio. **Journal of Business Research**, New York, v. 124, p. 1–11, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.009>. Acesso em: 11 nov. 2025.

Capítulo 16

CHECKLIST DA LIDERANÇA INCLUSIVA:

*o que um gestor público
precisa praticar*

Sabrina Ávila Rodrigues



A liderança inclusiva é um diferencial estratégico para garantir a eficácia e a representatividade dos serviços prestados à população, muito além de cumprir as normas e legislações vigentes e da gestão meramente burocrática da equipe e de processos. Ao agir como um verdadeiro agente de mudança e posicionar-se visível e ativamente contra as mais diversas formas de discriminação, o líder fortalece a confiança nas instituições, a qualidade dos serviços ofertados e contribui para a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Ser um **agente de mudança** requer olhar atento e mente aberta para acolher o novo e questionar o status quo. Ver na diversidade um valor essencial. E, ao reconhecer este valor, **promover a educação** constante de todos na equipe para que reconheçam o valor da inclusão e os impactos negativos da discriminação. Estender o legado deste processo para além de seu período na gestão, **criando e consolidando políticas inclusivas** que possam ser mantidas e reproduzidas, ainda que não esteja presente. **Promover um ambiente seguro** não somente para a realização do trabalho, mas também para a promoção e implementação do processo de educação e criação destas políticas, onde as pessoas não sintam medo de retaliação ou julgamento ao contribuírem para os processos. E **ser inspiração**, de modo que suas palavras e ações possam reverberar o compromisso com respeito e equidade, pois, queira ou não, as atitudes da liderança são espelho para o comportamento da equipe.

Em mundo ideal, poderia haver um manual, prático, simples, lógico, preferencialmente desenhado para que, quando frente a frente com uma situação desafiadora, cada líder pudesse consultar e encontrar uma solução pronta, rápida, eficaz e plenamente adequada para a dissolução de todos os problemas. Nós, autores, também gostaríamos de oferecer a você, leitor, um guia mágico. Porém, como você já deve estar imaginando, não é assim que as coisas funcionam. Liderar de forma inclusiva requer intenção, preparo e ação.

Este capítulo busca apresentar um conjunto de práticas contextualizadas no serviço público, com foco na promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos, e sem renunciar às entregas. Também não é um passo a passo, e não visa passar detalhadamente técnicas e metodologias. Longe de ser um manual ou um roteiro, buscamos aqui ser inspiração para que, com o devido dimensionamento, você possa encontrar o melhor caminho para transformar a realidade onde trabalha.

Liderar para a inclusão requer aperfeiçoamento contínuo, com olhar atento para leis, normas, regulamentos, e, também, com atenção para a vida que acontece além dos limites do seu ambiente de trabalho, da sua família e da sua roda de amigos. Estar atento às publicações reconhecidas de pessoas com capacidade técnica na área sobre a qual deseja se informar, sejam elas livros, vídeos, artigos ou *podcasts*. E, principalmente, estar aberto à mudança interna e externa, afinal, em um universo de conhecimento tão amplo, certamente nenhum de nós é detentor de todos os conhecimentos nesta área.

Apresentamos aqui uma série de práticas e saberes que serão aliados importantes na busca de conhecimentos para aprimorar suas habilidades de liderança com foco na inclusão. Embora esteja numerada, não requer uma ordem para ser aplicada.

Princípios e Fundamentos

Começar pelo básico, saber o mínimo e acumular conhecimento ao longo do tempo. Não há como compreender raciocínios mais complexos sem compreender o mínimo.

- 1. Inclusão não é assistencialismo.** Compreender o conceito de inclusão, atualizado e contextualizado para a gestão pública. O conceito de inclusão acompanha as mudanças sociais, políticas, tecnológicas e culturais. Ele não é genérico, e sim adaptado à realidade, desafios e especificidades de cada setor.
- 2. Preencher cotas não é inclusão de fato.** Conheça as leis vigentes e as normativas do seu órgão, e saiba que são muito importantes. Porém, este é apenas o ponto de acesso. Atender a critérios como cotas não é incluir de fato. Os indivíduos são únicos e diferentes, e precisam de condições distintas para que tenham a mesma oportunidade que seus pares para alcançar objetivos ou resultados similares.
- 3. Igualdade não é equidade.** Ao tratar cada indivíduo na equipe de maneira idêntica, você está provendo a igualdade. A inclusão, no entanto, demanda equidade, e esta ocorre quando são observadas as características de cada indivíduo e ofertadas condições proporcionais às suas necessidades para que possam realizar o trabalho.

4. **Diversidade impulsiona a inovação e legitima o serviço público.** Ofertar serviços para uma nação com pessoas tão plurais como o Brasil demanda pontos de observação diferentes. Uma tarefa entregue por uma equipe com perfil homogêneo dificilmente reconhece falhas que levem à baixa adesão dos serviços por elas desenvolvidos, e isso tem um impacto sobre a percepção dos cidadãos em relação ao Estado.
5. **O gestor tem papel central na transformação para a inclusão no serviço público.** Você não tem o poder de delegar esta tarefa. Sua postura e suas atitudes são acompanhadas pela equipe o tempo inteiro. Embora as tarefas operacionais que estão incluídas neste processo possam ser atribuídas a outras pessoas, você deve ser patrocinador da proposta. Por isso, é importante estar atento à cada movimentação.

Identidade e Reconhecimento

De posse dos primeiros conhecimentos, avançar um passo por vez. Compartilhar os conceitos, compreender e reconhecer a diversidade onde você está.

6. **Entenda sobre o assunto.** Além das definições já mencionadas, esteja atento aos principais marcadores sociais: gênero, raça, classe, deficiência, orientação sexual, idade, território.
7. **Busque por letramento racial, de gênero e inclusão.** Desenvolva de forma contínua conhecimento, sensibilidade e competências críticas, de modo a compreender como as desigualdades sociais se estruturam. Não é apenas saber, é saber agir para o estabelecimento e fortalecimento de ambientes mais justos.
8. **Reconheça privilégios e desigualdades estruturais que afetam a trajetória das pessoas.** As condições sociais que antecedem a este momento, em que vocês fazem parte da mesma equipe, moldaram a trajetória de cada pessoa. Barreiras históricas e sociais limitam oportunidades, e se somam às vantagens invisíveis ou naturalizadas que muitas vezes se manifestam como normalidade. Saber identificar situações em que isto ocorre, ou que você mesmo as pratica no dia a dia, é fundamental para enfrentar e mudar situações de preconceito normalizadas na população, ou apenas na parcela que não é alvo destes comportamentos

9. Fuja de estereótipos e generalizações. Atribuir tarefas de organização, cuidado e limpeza às mulheres no ambiente de trabalho; generalizar religiões ou culturas; pensar em políticas públicas tendo como base famílias padrão ou supor que pessoas negras têm menor escolaridade são apenas alguns exemplos de como as generalizações com base em estereótipos estão presentes no cotidiano. A partir disso, barreiras invisíveis são formadas, e retroalimentam as desigualdades estruturais das quais falamos anteriormente, em um ciclo complexo. Identificar estes comportamentos em você e na equipe pode ser tarefa complexa, no entanto, é fundamental para uma mudança de comportamento definitiva.

Comunicação e Ambiente de Trabalho

Promover a inclusão requer comunicar a inclusão. O óbvio precisa ser dito, e repetido, em diferentes formas e meios, com consistência.

- 10. Acessibilidade comunicacional.** Libras, legendas, audiodescrição, formatos acessíveis, leitores de telas. Pouco importa o que você quis dizer se o destinatário da mensagem não pode acessar o que foi dito. Certifique-se que todos na equipe têm acesso aos recursos necessários para o dia a dia do trabalho. Que todas as pessoas na sua equipe também estão cientes da necessidade de adequação. E, quando fizer parte do cotidiano a comunicação externa com todos os públicos, certifique-se de que todos no setor estão preparados para acionar os recursos no atendimento a cada cidadão.
- 11. Posicionamento e protocolos claros contra assédio moral e sexual.** A cartilha mais bonita e o manual mais completo não têm efeitos se o posicionamento das pessoas na gestão não garantirem o ambiente seguro para o acolhimento de denúncias, seguido dos protocolos apropriados de investigação e adoção de medidas disciplinares adequadas.
- 12. Dar voz e saber ouvir.** Desenvolver técnicas para promover espaços onde todas as pessoas possam se expressar e, quando isto acontecer, aplicar a arte da escutatória para dispensar a devida atenção e fazer com que se sintam ouvidas.
- 13. Inclusão e respeito começam na linguagem e nas ações.** A maneira como nos expressamos, com as palavras ou com o corpo, é capaz de incluir ou excluir, por vezes de maneira sutil e, por outras, impactante.

Gestão de Pessoas e de Equipes

A inclusão requer mudanças, e a maioria não irá ocorrer sem a interferência direta da gestão.

- 14. De olho no clima organizacional.** Saber como o clima está no seu setor pode ser um excelente ponto de partida. Pode expor práticas que, mesmo de maneira não intencional, perpetuam desigualdades, tal qual falta de reconhecimento, estagnação na carreira e sobrecargas de tarefas. Também possibilita registrar e monitorar os avanços nas práticas de inclusão e seu reflexo na equipe, como proposto em outro capítulo neste livro.
- 15. Invista no desenvolvimento profissional de grupos minorizados.** A real intenção de promover processos de liderança, de forma a possibilitar que as minorias assumam papéis em cargos decisórios no organograma da instituição para obter resultados, precisa vir acompanhada do incentivo e financiamento pelo órgão das oportunidades de capacitação, aprendizado, crescimento, e visibilidade a todas as pessoas que pertencem a grupos que, historicamente, enfrentam barreiras ao acesso. Treinamentos e mentorias, cursos de liderança, e oportunidades de mobilidade interna são outras formas de promover o desenvolvimento pessoal. Todas elas podem refletir no desenvolvimento da equipe.
- 16. Ajustes razoáveis, entregas excepcionais.** Compreenda as reais necessidades de sua equipe, conheça e entenda os ajustes necessários e atue de modo a promovê-los de modo razoável. O conforto no ambiente de trabalho vai além da ergonomia, e é traduzido em qualidade de vida que, por sua vez, reflete na qualidade do trabalho realizado.
- 17. Troca de saberes, aprendizado interno e reconhecimento.** As pessoas na sua equipe detêm conhecimentos diversos. A rotina do trabalho, no entanto, muitas vezes não permite que sejam compartilhados internamente. E conhecimento que não é reconhecido não é valorizado. Promover rodas de identidade (momentos que estimulam reflexão e compartilhamento de aspectos da identidade pessoal), onde todos reconheçam o valor público do trabalho desenvolvido, e sistemas que promovam o reconhecimento dos conhecimentos e habilidades individuais, podem ser decisivos para que os servidores vejam as pessoas nas suas potencialidades, e não as suas deficiências.

Estruturas e Políticas Institucionais

Após um longo caminho para a inclusão, garantir que isso não se desfaça quando você não estiver mais por perto. Fazer a inclusão parte intrínseca da cultura institucional é deixar um legado.

18. Comitês, comissões, grupos de afinidade: o poder da coletividade para a resolução de problemas. Promover estruturas formais ou informais, com foco em inclusão e diversidade, onde pessoas diversas ou grupos minoritários têm espaço de qualidade para compartilhar experiências e definir prioridades, pode acelerar processos e interceptar barreiras. Quando as pessoas na organização participam da elaboração de propostas de ações locais a documentos institucionais, elas se reconhecem ali e, com isso, encurtam o caminho para a disseminação das ideias e reconhecimento do trabalho.

19. Seleções justas e transparentes. Certifique-se de que a inscrição e o processo de seleção não sejam a barreira que inviabiliza o acesso das pessoas em virtude da discriminação. Revise os procedimentos e verifique se estão focados nas competências e habilidades para o trabalho. Tenha certeza de que as informações são claras e todas as pessoas podem acessar. Alinhe expectativas com os responsáveis pela operacionalização dos processos e deixe claro que critérios como idade, nacionalidade, religião, raça ou cor, gênero, orientação sexual, status social ou deficiência não fazem parte dos critérios de avaliação do processo.

20. Não se limite ao que já existe, crie políticas e alimente a inclusão como cultura local. Políticas de incentivo à qualificação, laboratórios de inovação interna, flexibilização de jornada, ou celebrações de datas alusivas à diversidade como ações educativas. Instituir de forma organizada e permanente estas ações além de trazer estabilidade e previsibilidade para o ambiente de trabalho também é uma maneira eficaz de deixar uma marca duradoura que tende a permanecer mesmo quando você gestor já não estiver mais na instituição.

Postura do líder inclusivo

Por último, e não menos importante, a sua postura como líder é analisada, criticada e copiada o tempo inteiro.

- 21. Ao errar, admita, aprenda e ajuste.** Errar é parte da vida e do trabalho. Não é possível acertar sempre. Se você ainda não reconhece seus erros, é melhor agir rápido, de forma a identificá-los. Reconhecer o erro é a melhor oportunidade para aprender e mudar de atitude. Nem sempre este caminho tem volta, e alguns erros podem custar seu cargo ou sua carreira.
- 22. Diante de situações de preconceito ou exclusão, posicione-se.** Racismo, capacitismo, machismo, LGBTfobia e outras manifestações similares podem ocorrer na sua presença ou com as pessoas da sua equipe. Nestes momentos, posicione-se firmemente. Esta atitude fortalece a confiança da equipe e comunica de forma clara que você não tolera discriminação. Isso também fortalece a instituição e promove o desenvolvimento de uma cultura ética, inclusiva e diversa.
- 23. Considere sempre o impacto e representatividade social do serviço público.** Como servidor público, sua postura deve ser tal que promova a **legitimidade do estado e a representatividade da população brasileira.**
- 24. Inspire pelo exemplo.** Seu comportamento ecoa: busque ser inspiração, pratique o que ensina, atualize-se constantemente, aprenda e reforce as lições aprendidas. Mais que cuidar do seu trabalho, cuide da sua saúde física e mental.

Quanto há de novo neste *checklist* e quantas coisas você já sabia? Quantas você nunca aplicou e quantas já aplica?

Para encerrar este capítulo, convidamos você para algumas práticas e reflexões.

Começando no campo das memórias e dando ideias: pense na sua rotina no trabalho e tente identificar uma situação prática onde alguém foi excluído:

- ☒ Quem foi responsável por esta ação?
- ☒ Você foi capaz de identificar facilmente, e no momento real, a prática?
- ☒ Onde você pode estar reproduzindo estas ações e barreiras invisíveis?

- ☒ O que você pode fazer esta semana para transformar esta realidade?

Escolha um dia na semana seguinte e reserve alguns momentos para conversar com as pessoas sobre inclusão. Pergunte a elas quais práticas de inclusão reconhecem no seu local de trabalho, e anote suas respostas:

- ☒ As práticas de inclusão são reconhecidas pela comunidade?
- ☒ Quanto esforço você ou seu órgão têm realizado em prol da inclusão, que não são vistos ou reconhecidos?
- ☒ Existem outras práticas de inclusão que não são promovidas pelo órgão, mas foram naturalmente adotadas ou promovidas pela equipe?

Faça um retrato do seu setor. Destaque as características das pessoas que ali trabalham e mapeie a diversidade:

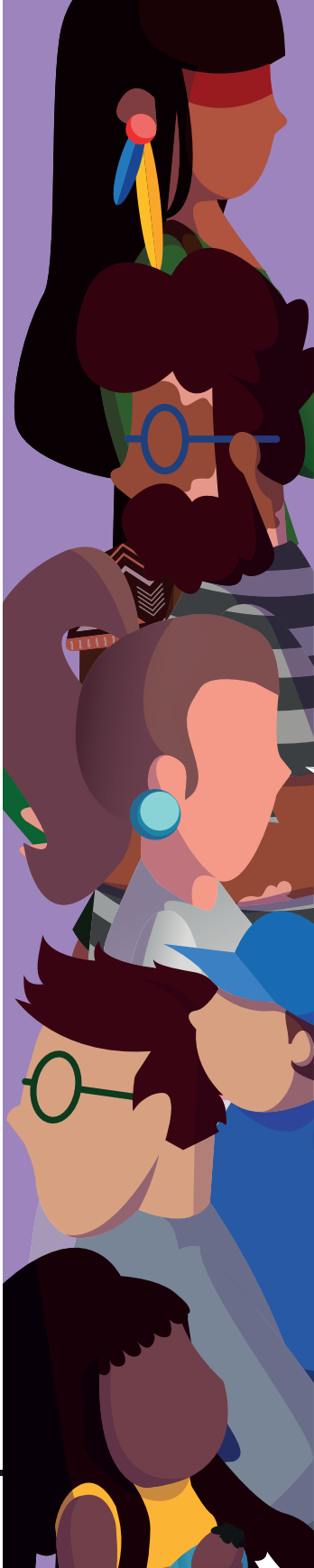
- ☒ Quantas destas pessoas ocupam posição de chefias?
- ☒ A proporção da diversidade nas posições de chefia reflete a diversidade na equipe?
- ☒ Quais pessoas na equipe representam minorias? Por que elas não ocupam posições de chefias?
- ☒ Você, na posição atual que ocupa pode estimular ou atuar para que estas pessoas se qualifiquem para os cargos de chefia?

Por fim, a parte mais difícil de interferir, porque demanda mais recursos e tempo de adaptação: circule pelo seu órgão, observe os setores, as salas. As salas ocupadas pela alta liderança possuem acessibilidade física para pessoas que usam cadeiras de rodas, ou pessoas com deficiência visual?

Esta é uma barreira estrutural que impede ou dificulta grandemente a progressão de carreira destes indivíduos. E pode ser muito cômodo pensar que as barreiras se limitam apenas à estrutura física. Via de regra, as barreiras culturais são muito mais difíceis de transpor, até porque são mais difíceis de serem identificadas.

Enquanto líderes em constante formação e aperfeiçoamento, oferecemos neste capítulo um pouco daquilo que estudamos e, também, do que aprendemos no dia a dia em nossas instituições.

Se você leu o capítulo anterior deste livro – ***“Equipes diversas entregas melhores: inovação por inclusão”*** – já sabe que não há um só caminho para fazer arroz ou para atingir a excelência. Logo, não se pode esperar que o que temos aqui seja um caminho certo, único ou solução definitiva. Porém, ainda que não faça tudo, nenhum passo é pequeno quando se está em movimento.



PARTE 3

ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS E A CONSTRUÇÃO DE UM SERVIÇO PÚBLICO PLURAL

Capítulo 17

PARA ALÉM DA INCLUSÃO:

Liderança Decolonial e a Reconstrução das Políticas Públicas no Brasil

Juliano dos Santos

Renan Prestes Muros Genésio

Thaís Khouri



Da Inclusão Funcional à Transformação Decolonial

A “inclusão”, termo recorrente nos discursos sobre gestão pública e justiça social, deve ser compreendida não como um objetivo final, mas como um ponto de partida para um questionamento mais profundo: a descolonização do Estado. Frequentemente reduzida a ajustes técnicos ou ao cumprimento de cotas, a inclusão pode se tornar meramente “funcional”, um mecanismo para gerenciar conflitos e neutralizar diferenças sem jamais alterar as estruturas de poder que produzem a exclusão em primeiro lugar. Quando a diversidade é tolerada somente enquanto não ameaça os interesses estabelecidos, a retórica do reconhecimento serve mais para controlar do que para emancipar.

Este capítulo argumenta que a construção de políticas públicas genuinamente eficazes no Brasil do século XXI exige um novo tipo de liderança: a liderança decolonial¹. Esta abordagem transcende a mera gestão da diversidade, pois compreende que a injustiça social está intrinsecamente ligada a uma injustiça cognitiva global. A liderança decolonial atua para promover a justiça cognitiva como pré-condição para a justiça social, reconhecendo que a exclusão histórica de saberes indígenas, afro-brasileiros e populares é a raiz da exclusão de corpos, territórios e modos de vida.

Para desenvolver esta tese, o texto seguirá uma rota argumentativa concisa. Primeiramente, será apresentado um diagnóstico da matriz colonial do poder e, em contraponto, o paradigma decolonial como alternativa. Em seguida, serão definidas as competências centrais que constituem a liderança decolonial na prática da gestão pública. Posteriormente, serão ilustradas aplicações práticas dessas competências em diferentes áreas de políticas públicas. Por fim, o capítulo se encerra com um chamado à ação, posicionando a liderança decolonial como um ato de coragem e imaginação política indispensável para a pessoa servidora pública comprometida com a transformação social.

¹ Esta discussão fundamenta-se na opção decolonial em administração e gestão, conforme proposta por Abdalla e Faria (2017). A importância deste artigo reside na denúncia da injustiça epistêmica que subalterniza os saberes do “Sul Global” em favor de modelos euro-estadunidenses, oferecendo uma base teórica indispensável para questionar a universalidade das métricas tradicionais de eficiência no serviço público. Ao propor uma agenda transcsmopolita, os autores fornecem o lastro acadêmico necessário para que a liderança pública brasileira possa transitar de uma gestão meramente funcional para uma prática que reconheça e valorize a pluralidade de conhecimentos e as reexistências nos territórios.

A Matriz Colonial e o Paradigma Decolonial: fundamentos para a ação

Para transformar a gestão pública, é necessário primeiro compreender o “sistema operacional” invisível que a rege. O pensamento decolonial oferece as ferramentas para diagnosticar a lógica que perpetua as desigualdades e, ao mesmo tempo, aponta para um novo paradigma de ação.

A raiz do problema é a colonialidade do poder, conceito formulado por Aníbal Quijano (2005), que explica como o sistema-mundo moderno se organizou a partir da invenção da ideia de “raça” para demarcar hierarquias entre colonizadores e colonizados. Essa estrutura de poder é mantida pela colonialidade do saber, um processo que estabeleceu o conhecimento europeu como o único universal e válido, relegando todos os outros saberes à condição de mito ou folclore. Boaventura de Sousa Santos (2007) descreve este processo como um “pensamento abissal” que promove um verdadeiro epistemicídio: a aniquilação sistemática de outras formas de conhecimento. O pensador quilombola Antônio Bispo dos Santos (2015), o Nêgo Bispo, aprofunda este diagnóstico ao identificar a matriz cultural deste sistema como o eurocristãomonoteísmo, uma visão de mundo marcada pela cosmofobia — o medo da diversidade da vida — que impulsionou o projeto colonizador.

Frente a este diagnóstico, o paradigma decolonial propõe uma solução que começa com uma revolução no modo de conhecer. A ecologia de saberes, proposta por Santos (2007), emerge como uma alternativa direta ao epistemicídio. Trata-se de promover um diálogo horizontal e pragmático entre diferentes formas de conhecimento (o científico, o popular, o indígena, o quilombola) partindo da premissa de que todos são incompletos e que a complementaridade entre eles é a chave para resolver problemas complexos.

Essa abordagem visa uma interculturalidade crítica, como define Walsh (2009), que busca a transformação radical das estruturas de poder, e não uma “interculturalidade funcional” que apenas gerencia a diversidade sem questionar o sistema. O objetivo visionário dessa transformação é a construção de um futuro ancestral, conceito do líder indígena Krenak (2019). Não se trata de um retorno nostálgico ao passado, mas de buscar,

nos saberes e cosmovisões que sobreviveram a séculos de colonialismo, as chaves para construir um amanhã mais justo e sustentável.

Competências e Práticas da Liderança Decolonial na Gestão Pública

A transição de um Estado colonialista para um Estado plural e intercultural exige um agente de mudança consciente: a liderança pública decolonial. Este perfil rompe com o paradigma gerencialista hegemônico, que, focado em eficiência, métricas quantitativas e controle de processos, frequentemente se torna cúmplice da colonialidade ao tratar o conhecimento como um recurso a ser gerido e as comunidades como “objetos” de políticas. A liderança decolonial, em contraste, é uma prática epistêmica e relacional que visa transformar o sistema em suas bases.

As competências-chave apresentadas a seguir constituem uma proposição autoral, desenvolvida a partir da síntese crítica e articulação de conceitos fundamentais dos estudos decoloniais latino-americanos, e dos conhecimentos adquiridos no LideraGOV. Embora a sistematização dessas competências específicas seja original, elas dialogam diretamente com o pensamento de autores como Santos (2007), especialmente suas noções de ecologia de saberes e pensamento abissal; Walsh (2009) e sua elaboração sobre interculturalidade crítica e pedagogia decolonial; e Quijano (2005), com sua análise da colonialidade do poder. Incorporam também as contribuições de pensadores brasileiros contemporâneos, notadamente Bispo (2015) e sua concepção de contracolonialidade e reexistências, e Krenak (2019) com sua reflexão sobre futuros ancestrais e ética intergeracional. Esta sistematização busca traduzir princípios teóricos decoloniais em competências práticas e operacionalizáveis para a liderança na gestão pública brasileira.

As competências-chave da liderança decolonial

- **Escuta Epistêmica Ativa:** Esta é a competência fundacional. Vai além da escuta convencional, implicando a capacidade de ouvir não somente as palavras, mas as lógicas, os valores e as cosmologias que informam diferentes saberes. É a disposição para suspender o próprio juízo e reconhecer o outro como um produtor de conhecimento válido,

transformando consultas formais em engajamento genuíno que abre a instituição para aprender com a sociedade.

- **Coragem Antirracista:** A decolonialidade exige a disposição para nomear, confrontar e dismantlar o racismo institucional. Isso requer coragem para desafiar privilégios e gerar desconforto. Na prática, traduz-se em revisar processos seletivos, questionar normas com vieses, promover ativamente a equidade racial e de gênero em cargos de liderança e criar ambientes de trabalho seguros onde a discriminação não é tolerada.
- **Mediação Intercultural Crítica:** A liderança decolonial atua como “tradutora” e “ponte” entre a lógica burocrática do Estado e as lógicas diversas das comunidades. Assume um papel de metagovernante, que orquestra arenas colaborativas onde o poder é distribuído. Sua habilidade não está em impor uma solução, mas em criar as condições para que soluções inovadoras e contextuais emergjam da interação entre diferentes atores e saberes.
- **Catalisador de “Reexistências”:** Inspirada na noção de “contracolonialidade” de Bispo (2015), esta liderança identifica, valoriza e fortalece as práticas de autonomia e afirmação cultural que já existem nos territórios. Em vez de impor projetos “de cima para baixo”, atua removendo barreiras institucionais, simplificando o acesso a recursos e defendendo a autonomia das iniciativas locais para que as soluções que brotam “de baixo para cima” possam florescer.
- **Prudência Ancestral:** Inspirada na ideia de “futuro ancestral” de Krenak (2019), refere-se à capacidade de tomar decisões com uma perspectiva de longo prazo, considerando os impactos intergeracionais e a sustentabilidade socioambiental. Esta liderança resiste à pressão do imediatismo político e econômico, pautando suas ações por uma ética do cuidado com a vida, o território e as futuras gerações.

O Quadro 1, a seguir, sintetiza a mudança de paradigma proposta, contrastando a abordagem gerencialista tradicional com a da liderança decolonial, servindo como uma ferramenta de diagnóstico para gestores públicos avaliarem suas práticas e a cultura de suas instituições.

Quadro 1: Mudança de Paradigma na Gestão Pública

Dimensão da Gestão	Abordagem Gerencialista Tradicional	Abordagem da Liderança Decolonial
Fonte do Conhecimento	Especialistas técnicos; dados quantitativos; benchmarking internacional.	Ecologia de Saberes; diálogo intercultural com comunidades; saberes tradicionais e populares.
Tomada de Decisão	Top-down; centralizada; baseada em critérios de eficiência e custo-benefício.	Cocriada; deliberativa; baseada em processos participativos e na busca por consenso e Bem Viver.
Relação com o Cidadão	"Usuário" ou "beneficiário" passivo, objeto da política pública.	Sujeito de direitos, protagonista e produtor de conhecimento, coautor da política pública.
Inovação	Otimização de processos existentes; modernização tecnológica; importação de modelos.	Transformação de paradigmas; soluções contextuais; valorização de tecnologias sociais locais.
Gestão de Conflitos	Neutralização, controle e gerenciamento de riscos para manter a estabilidade.	Mediação, reconhecimento da legitimidade do dissenso e aprendizado com a diferença.
Métrica de Sucesso	Eficiência (fazer mais com menos); cumprimento de metas quantitativas.	Efetividade social (Bem Viver); justiça social e cognitiva; fortalecimento da autonomia comunitária; sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores e pela autora a partir de Santos (2007), Walsh (2009), Quijano (2005) e da literatura sobre gestão pública decolonial.

Descolonizando Políticas na Prática: aplicações em saúde, educação e território

A transição para uma gestão pública decolonial materializa-se em ações concretas que transformam o cotidiano dos serviços. A seguir, apresentam-se exemplos que ilustram como as competências decoloniais podem ser aplicadas para enfrentar desafios em áreas críticas, mudando o foco da descrição do problema para a demonstração da solução.

Um exemplo da aplicação da Coragem Antirracista e da Escuta Epistêmica ocorre no campo da saúde. A implementação da Política Nacional de Saúde Integral da População Negra (PNSIPN) e da Política Nacional de Atenção à Saúde dos Povos Indígenas (PNASPI) frequentemente esbarra no racismo institucional e na hegemonia do modelo biomédico. Uma liderança decolonial, neste contexto, não apenas garante o preenchimento do quesito raça/cor nos sistemas de informação, mas promove ativamente o letramento racial das equipes e cria espaços formais e permanentes de diálogo com detentores de saberes tradicionais de cura (pajés, parteiras, raizeiras), tratando-os como parceiros na cogestão da saúde e não como meros objetos de consulta.

Na educação, a liderança decolonial atua como Catalisadora de Reexistências. As Leis 10.639/2003 e 11.645/2008, que tornam obrigatório o ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena, são marcos legais fundamentais, mas sua efetivação depende da ação local. Experiências como escolas que desenvolvem projetos pedagógicos afrocentrados demonstram o poder da gestão. Nesses casos, líderes escolares (diretores, coordenadores) defendem a autonomia pedagógica de suas equipes, constroem alianças com a comunidade e garantem que o projeto da escola seja um escudo contra-hegemônico, fortalecendo a autoestima dos estudantes. O papel da liderança em instâncias superiores é proteger e fomentar essas iniciativas, para que não sejam exceções, mas a norma.

A gestão do território é onde a Mediação Intercultural e a Prudência Ancestral se mostram cruciais. O caso da usina de Belo Monte é um exemplo trágico das consequências do epistemicídio, onde o conhecimento técnico se sobrepôs violentamente ao saber ancestral dos povos do Xingu, resultando em um desastre socioambiental anunciado.

Em contrapartida, a Política Nacional de Gestão Territorial e Ambiental de Terras Indígenas (PNGATI) representa um avanço, pois reconhece os povos originários como gestores de seus territórios. Uma liderança decolonial defende a implementação rigorosa de políticas como a PNGATI, assegura o direito à consulta livre, prévia e informada (Convenção 169 da OIT) e desafia o modelo de desenvolvimento predatório, aplicando uma visão de longo prazo inspirada em quem sempre soube cuidar da terra.

Finalmente, a ideia de “aquilombar” a proteção social ilustra a transformação do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Em vez de reproduzir lógicas de tutela que enxergam as populações como “carentes”, uma liderança decolonial trabalha para fortalecer as redes comunitárias de solidariedade. Isso se traduz em valorizar saberes locais de cuidado, desburocratizar o acesso a direitos e transferir poder de decisão e recursos para as comunidades, confiando em sua potência para construir suas próprias soluções.

Conclusão: um chamado à ação

A trajetória rumo à justiça social no Brasil demonstra que as políticas focais ganham ainda mais relevância quando acompanhadas por uma transformação na cultura institucional. Esse processo de abertura epistêmica nas práticas do Estado exige agentes públicos posicionados estrategicamente, que atuem como lideranças decoloniais capazes de harmonizar as metas governamentais com as realidades e saberes dos territórios.

Como argumentado, a colonialidade do poder e do saber opera como o sistema subjacente que perpetua a exclusão. A alternativa decolonial, fundamentada na ecologia de saberes e nos saberes de reexistência, não oferece apenas um horizonte de justiça, mas também uma estratégia de inovação e resiliência para a gestão pública. A liderança decolonial define-se por competências como a Escuta Epistêmica, a Coragem antirracista, a Mediação Intercultural, a capacidade de Catalisar Reexistências e uma Prudência Ancestral. É uma liderança que desaprende os dogmas da superioridade eurocêntrica para reaprender com a pluralidade de saberes que constituem a riqueza do Brasil.

Para todas as gestoras e gestores públicos, o desafio está lançado. A tarefa é usar o poder institucional não para reforçar as estruturas excludentes, mas para transformá-las, “aquilombar” as instituições por dentro. Trata-se de cocriar, em aliança permanente com os movimentos sociais e as comunidades tradicionais, um “futuro ancestral”: um futuro que seja, ao mesmo tempo, radicalmente inovador e profundamente enraizado na justiça, na dignidade e na sabedoria dos povos que aqui sempre estiveram e que continuam a nos ensinar outras formas de ser e de transformar o mundo.

Referências

- ABDALLA, M. M.; FARIA, A. Em defesa da opção decolonial em administração/gestão. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 914-929, out./dez. 2017.
- BISPO, A. S. **Colonização, quilombos: modos e significações**. Brasília: INCTI/UnB, 2015
- BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 254, de 31 de janeiro de 2002. Institui a Política Nacional de Atenção à Saúde dos Povos Indígenas. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 23, p. 54, 1 fev. 2002.
- BRASIL. Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira”, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 10 jan. 2003.
- BRASIL. Lei nº 11.645, de 10 de março de 2008. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, modificada pela Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena”. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 11 mar. 2008.
- CANDAU, V. M. (Org.). **Diferenças culturais e educação: construindo caminhos**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2011. p. 14-46.
- KHOURI, T. P. **Habit. Arte: ecologia e performance no fim do mundo**. São Paulo: Dialética, 2024.
- KRENAK, A. **Ideias para adiar o fim do mundo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- QUIJANO, A. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: LANDER, E. (Org.). **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas**. Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 117-142.
- SANTOS, B. S. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. **Novos estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 79, p. 71-94, nov. 2007.

WALSH, C. Interculturalidad Crítica y Pedagogía De-Colonial: Apuestas (Des)De El In-Surgir, Re-Existir y Re-Vivir. **Educação On-Line**, PUC RJ, n. 4, 2009. Disponível em: <https://educacaoonline.edu.puc-rio.br/index.php/eduonline/article/view/1802/561>. Acesso em 13 out. 2025.

Capítulo 18

DESAFIOS E CAMINHOS DA AGENDA DE&I NAS AGÊNCIAS REGULADORAS FEDERAIS

Luciana Sarmento

Muito Além da Regulação: a liderança institucional das Agências Reguladoras para a Agenda DE&I

As Agências Reguladoras Federais desempenham papel fundamental na consolidação das políticas públicas brasileiras, ao estabelecer normas, fiscalizar e supervisionar setores estratégicos para o desenvolvimento do país. Com autonomia administrativa, orçamento próprio e equipes técnicas qualificadas, atuam em áreas como energia, telecomunicações, transportes, saúde, recursos minerais e segurança hídrica. Ao longo de mais de duas décadas, essas instituições têm contribuído para o aprimoramento da qualidade dos serviços, o fortalecimento da previsibilidade regulatória, a ampliação da participação social e a incorporação de princípios de sustentabilidade em suas ações.

O papel dessas Agências vai além de suas atribuições regulatórias; elas também exercem liderança institucional, com capacidade de influenciar práticas organizacionais, promover valores públicos e estimular transformações culturais nos setores sob sua competência. Nesse contexto, as Agências podem — e devem — integrar a sua atuação os princípios de diversidade, equidade e inclusão (DE&I), tanto em sua gestão interna quanto nas relações com os agentes regulados. Essas políticas, ao reconhecer e valorizar as diferenças de gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade, deficiência e religião, reforçam o compromisso das Agências com uma gestão pública plural, justa e participativa.

Com essa perspectiva, este capítulo tem por objetivo apresentar um panorama atual das práticas institucionais relacionadas à DE&I e analisar os principais desafios para o fortalecimento dessa agenda social nas Agências Reguladoras Federais. Ao identificar práticas existentes e oportunidades de aprimoramento, busca-se compreender como diferentes formas de liderança — individuais, coletivas e institucionais — têm sustentado a agenda de DE&I e como podem ser fortalecidas para gerar avanços consistentes, tanto no ambiente interno das Agências quanto nas políticas e ações voltadas aos setores regulados. Por fim, o capítulo aborda estratégias e aprendizados que vêm contribuindo para o avanço da sustentabilidade social no âmbito dessas instituições, oferecendo subsídios para o aperfeiçoamento contínuo da governança pública.

Panorama da Agenda DE&I nas Agências Reguladoras Federais: lideranças e iniciativas em ação

As informações que embasam o panorama a seguir sobre as Agências Reguladoras Federais e suas abordagens em relação à Agenda de DE&I foram obtidas, em sua maioria, por meio de questionários enviados pela plataforma Fala Brasil (CGU, 2025) durante o mês de agosto de 2025. De forma complementar, foram consultadas informações disponíveis nos sites institucionais, em outras fontes online e na literatura especializada sobre o tema.

Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA). A ANA dispõe do Comitê Pró-Equidade de Gênero (CPEG) que é vinculado à Diretoria-Presidência da Agência, sendo responsável por liderar as iniciativas voltadas à promoção da equidade de gênero no âmbito institucional.

O Comitê contribui para a realização de diagnósticos sobre a participação feminina na ANA e no Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH). Na área de capacitação, a ANA apoia cursos sobre água e gênero, alcançando profissionais nacionais e internacionais. Para sensibilização, promove campanhas internas e eventos, abordando igualdade de gênero, inclusão de mulheres negras, combate ao assédio e conscientização sobre comportamentos misóginos, distribuindo materiais informativos e contatos de denúncia. A Agência integra o Comitê Permanente de Gênero, Raça e Diversidade do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). Em 2025, a agência instituiu um Plano de Enfrentamento e Combate ao Assédio e à Discriminação, com o objetivo de erradicar todas as formas de violência no ambiente de trabalho, em especial o assédio moral, o assédio sexual e a discriminação.

Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Na ANS os temas sociais são tratados de forma transversal pelas diversas áreas, no âmbito da sua Política Integrada de Governança e Responsabilidade Socioambiental (Política ESG), reconhecida pelo MGI como boa prática em gestão da inovação na Administração Pública e registrada na Vitrine.Gov, que reforçou a conscientização de diretores e gestores sobre a importância das dimensões social, ambiental e de governança.

O normativo estabelece o estímulo à inclusão social e à diversidade,

contemplando minorias e grupos vulneráveis, e define diretrizes para equidade de gênero e raça, desenvolvimento profissional, sucessão em lideranças, tratamento isonômico e reserva de vagas em contratos terceirizados. Os avanços alcançados podem ser acompanhados no Painel Dinâmico do Projeto ESG, que reúne documentos e indicadores de monitoramento.

Entre as iniciativas decorrentes da Política ESG, destacam-se os Espaços Abertos e as capacitações sobre temas sociais, além da publicação de guias de orientação, campanhas de sensibilização e canais de escuta e diálogo. Soma-se a isso a instituição da Política de Enfrentamento à Violência Laboral e ao Assédio Sexual e Moral.

Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Na ANP os temas sociais são conduzidos pela Superintendência de Gestão de Pessoas e do Conhecimento, responsável também pela coordenação do Comitê Permanente de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) — o ANPlural — criado em 2024. Esse comitê é composto por representantes da Diretoria, da Ouvidoria, da Corregedoria, das áreas de contratos, comunicação, governança, entre outras.

Em 2025, a Agência aprovou a Política de Diversidade, Equidade e Inclusão. Entre as ações já realizadas destacam-se cursos de liderança feminina e eventos voltados a temas de diversidade, equidade e inclusão.

Atualmente, a ANP está finalizando a elaboração do Plano de Ação de DE&I 2025-2027 e aponta como principais desafios a conclusão e o acompanhamento da execução do plano, a realização do diagnóstico institucional, o cumprimento da meta de 30% de cargos comissionados ocupados por pessoas negras — ainda não atingida devido à baixa representatividade —, a promoção de capacitações e a atualização do banco de dados étnico-racial, além da ampliação da participação de mulheres em cargos de gestão nas áreas finalísticas.

Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). A Anatel vem ampliando, nos últimos anos, suas ações voltadas à promoção da equidade de gênero, da diversidade e da inovação no setor de telecomunicações.

Em 2021, foi criado o Fórum Temático Permanente de Diversidade,

Equidade e Inclusão (FP-Diversidade), voltado à equidade de gênero, ao combate ao racismo, à inclusão de pessoas com deficiência, à defesa dos direitos da pessoa idosa e à redução de desigualdades sociais. Em 2023, a Agência lançou o Programa de Liderança Feminina, promovendo debates sobre barreiras invisíveis e crenças culturais que dificultam a ascensão de mulheres a cargos executivos, reforçando a diversidade na liderança. Em 2024, o FP-Diversidade foi incorporado ao Fórum Temático Permanente de Sustentabilidade Ambiental, Social e de Governança Corporativa (FP-ESG), que passou a contar com Grupo Temático de Diversidade, Equidade e Inclusão.

Em 2024, a Anatel, por meio do Centro de Altos Estudos em Comunicações Digitais e Inovações Tecnológicas (Cead), lançou iniciativas estratégicas para promover a equidade de gênero, incentivar pesquisas em inteligência artificial e ciências comportamentais e fortalecer a sustentabilidade. As ações incluem critérios de diversidade na composição do Conselho do Cead, valorização de pesquisadoras por meio de um repositório de referências femininas, programas de intercâmbio e formação digital voltados a mulheres em situação de vulnerabilidade e o Programa de Alta Formação de Liderança para Mulheres.

Essas políticas também alcançam o setor regulado, com destaque para a sanção de Obrigação de Fazer (ODF), que substitui multas por investimentos em projetos sociais, como conectividade em escolas, comunidades quilombolas e indígenas, e apoio a mulheres em vulnerabilidade. A Anatel ainda promove ações de alfabetização e capacitação digital para inclusão e proteção de meninas e mulheres nas Tecnologias de Comunicação e Informação.

Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). Na ANTT os temas sociais estão sob responsabilidade da Superintendência de Sustentabilidade, Pessoas e Inovação (SUSPI), criada em março de 2025. Sua estrutura é composta pela Gerência de Sustentabilidade e Inovação (GSUST) e pela Coordenação de Gestão da Sustentabilidade (COGES), unidade encarregada da sustentabilidade social, ambiental e de governança interna.

A Agência publicou seu Plano de Diversidade, Equidade e Inclusão

(PDE&I), em novembro de 2024, acompanhado da criação de uma comissão gestora, além da adesão da agência à Rede Equidade do Senado Federal.

A ANTT também possui um programa voltado a promover as quatro revoluções — pessoas, sustentabilidade, inovação e segurança —, estruturando projetos e ações para elevar a Agência a um novo patamar de atuação.

Em relação à representatividade, a agência dispõe de normativos internos que estabelecem percentuais mínimos para ampliar a participação de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança. Esses normativos preveem o monitoramento periódico dos resultados, garantindo o acompanhamento sistemático dos indicadores e o fortalecimento da agenda de diversidade nas instituições.

Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq). Na Antaq os temas sociais — como equidade de gênero, diversidade e inclusão — são tratados de forma transversal em toda a instituição, com destaque para o Comitê-Geral de Diversidade e Inclusão e, de maneira especial, para a Superintendência de ESG e Inovação (SESGI), por meio da Coordenadoria de Inovação (COIN).

Criado em 2020, o Comitê-Geral de Diversidade e Inclusão é responsável por implementar ações concretas de diversidade, equidade e inclusão no setor marítimo e portuário, promovendo a incorporação desses valores tanto nas políticas institucionais da Agência quanto nas práticas do setor regulado. O comitê conta com a participação da Antaq, do Ministério de Portos e Aeroportos (MPOR), da Marinha do Brasil, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), de confederações setoriais — como CNT, CNI, CNA e CONTTMAF —, além de entidades da sociedade civil e organismos internacionais, como ONU Mulheres e Pacto Global Brasil. Essa articulação reforça o compromisso da Agência em refletir, dentro de sua própria atuação, os mesmos valores que promove no setor regulado.

Entre as principais conquistas da Antaq em diversidade, equidade e inclusão estão a criação do Guia de Enfrentamento ao Assédio no Setor Aquaviário, a inclusão da categoria Gênero e Diversidade no Prêmio Antaq, a realização de pesquisa bienal sobre equidade de gênero e a implementação do Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, com a ampliação da Rede de Acolhimento para promover um ambiente de trabalho mais seguro e inclusivo.

Outro avanço relevante é a IARA, inteligência artificial desenvolvida pela Agência, que recebe denúncias e realiza o tratamento especializado de casos relacionados a assédio, em integração com as ações conduzidas pela Ouvidoria.

Em 2024, a Antaq aderiu à Rede Equidade, iniciativa do Senado Federal destinada a promover a DE&I na gestão pública, com abordagem transversal e interseccional, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

Agência Nacional do Cinema (Ancine) Inicialmente, é importante destacar que a Ancine foi a única Agência que indeferiu a solicitação de informações encaminhada pela plataforma FalaBr, razão pela qual os dados referentes à instituição foram obtidos a partir de fontes bibliográficas.

A Ancine instituiu a Comissão de Gênero, Raça e Diversidade, em 2017, com o objetivo de promover inclusão, diversidade e igualdade de oportunidades no setor audiovisual, e composta por 16 servidores de diferentes etnias, formações e áreas. A Comissão recomendava ações de capacitação, parcerias institucionais e medidas para reduzir discriminação e preconceito (Santos, 2023).

Entre suas principais ações, destacam-se encontros com o mercado, reuniões com diretores e cineastas negros, seminários internacionais, estudos de diversidade de gênero e raça nos longas-metragens brasileiros e a implementação de cotas nos editais do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA), com destinação mínima de 35% dos recursos a projetos dirigidos por mulheres e 10% a projetos de negros e indígenas, além da paridade de gênero e 25% de pessoas negras no Comitê de Investimento (Santos, 2023).

Apesar dos avanços promovidos, a Comissão foi extinta em abril de 2019 em decorrência do Decreto Presidencial nº 9.759 (Brasil, 2019), e a relevância do tema foi reduzida no Planejamento Estratégico 2020-2023 da Ancine. A Comissão da Ancine contribuiu para a sensibilização do ambiente institucional, a promoção de políticas de equidade e a criação de espaços de discussão sobre diversidade, ainda que sua continuidade tenha sido interrompida por mudanças no contexto político (Santos, 2023).

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Na Anvisa a Gerência-Geral de Gestão de Pessoas (GGPES), por meio da Coordenação

de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (CSQVT) é responsável pela elaboração e implantação da Política de Gestão de Pessoas que tem como um dos princípios o respeito à diversidade, equidade e inclusão. Também coordena o Comitê de Prevenção e combate ao assédio composto por representantes de outras áreas como Corregedoria e Ouvidoria.

Na Agência há também uma interlocução com a Comissão de Ética, para fortalecimento das ações de combate à discriminação. Entre os avanços destacam-se a implementação da Política de Gestão de Pessoas, a criação do comitê para prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual, a realização de rodas de conversa sobre diversidade e inclusão.

Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). A Aneel possui três pilares temáticos que abordam questões sociais, sendo o Núcleo Estratégico de ESG um deles, o qual está ligado à alta gestão e é coordenado diretamente pelo Gabinete da Diretoria-Geral.

Para a implementação da política de ESG da Agência, existe também o Comitê Interno de Diversidade e o Sistema de Integridade, que tem a missão de contribuir para a criação e implementação de políticas e práticas de DE&I na Aneel, no setor elétrico e na sociedade, visando um ambiente mais diverso, inclusivo, justo e ético. Este comitê é composto por representantes dos macroprocessos ou unidades organizacionais, coordenado por um(a) diretor(a) da Agência e secretariado pela Superintendência de Gestão de Pessoas.

O Sistema de Integridade, por sua vez, é coordenado pela Corregedoria da Aneel, em parceria com a execução do Programa de Integridade da Agência. Além disso, a instituição conta com a Ouvidoria da Mulher, criada em 2022, que representa um avanço institucional na área de diversidade. Externamente, a Aneel é membro permanente do Comitê Permanente de Gênero, Raça e Diversidade do Ministério de Minas e Energia e Entidades Vinculadas, que aborda questões de diversidade no âmbito do ministério e suas unidades vinculadas.

A Aneel tem promovido cursos de liderança feminina, treinamentos em diversidade, equidade e inclusão, e publicou em 2025 o Plano de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação. A Agência garante vagas e adaptações físicas para Pessoas com Deficiência e gestantes, fortaleceu canais de denúncia e capacitação interna, e observa

crescimento da presença de mulheres em cargos de liderança e de pessoas negras na força de trabalho, com maior debate sobre DE&I.

Agência Nacional de Aviação Civil (Anac). A Anac conta com duas equipes em dedicação parcial aos temas sociais: os servidores do Programa Asas para Todos e os membros do Comitê de Equidade. Esse modelo, que combina atuação em equidade e em áreas técnicas, amplia a capilaridade da temática na Agência, alcançando servidores e colaboradores tanto em eventos formais quanto no cotidiano de trabalho.

O Comitê de Equidade da Anac, integrado à Política de Sustentabilidade, é coordenado pelo Gabinete da Diretoria e tem como objetivo promover uma cultura organizacional inclusiva. Suas atribuições incluem propor e executar ações de equidade, conscientização, educação, debates e articulação institucional, além de apresentar relatório anual de atividades. O Comitê é composto por 10 servidores (7 titulares e 3 suplentes), com coordenação eleita entre seus membros. A seleção ocorre por processo seletivo, sendo que o último foi realizado em outubro de 2023.

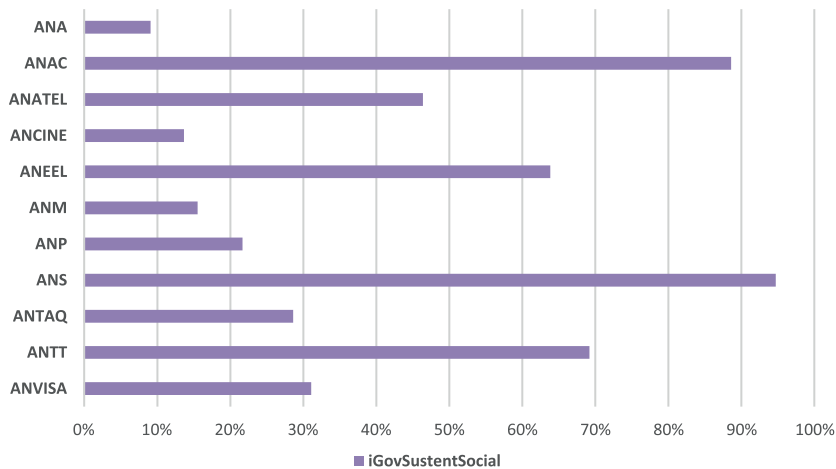
O Programa Asas para Todos, criado pela Agência em 2023, promove diversidade, inclusão e capacitação na aviação civil brasileira, integrando o pilar social da Política de Sustentabilidade. Estruturado em três subprogramas, Inclusão e Diversidade, Mulheres na Aviação e Formação e Capacitação, realiza projetos voltados a pessoas de baixa renda, mulheres, profissionais da área, passageiros e servidores. O programa articula Governo, setor aéreo, universidades e sociedade, por meio de acordos e protocolos de cooperação, e é coordenado pela Superintendência de Governança e Meio Ambiente, com apoio de diversas unidades da Anac.

Agência Nacional de Mineração (ANM). A ANM recentemente publicou Portaria em 2025 que disciplina as regras de funcionamento do Fórum Permanente de ESG da Agência Nacional de Mineração. Dentre os temas abordados pelo referido fórum, destacamos a equidade de gênero, a saúde e bem-estar dos colaboradores e a inclusão de grupos minorizados.

Desafios para o fortalecimento da agenda social nas Agências Reguladoras Federais

O levantamento iESGo 2024 (TCU, 2024), uma iniciativa do Tribunal de Contas da União (TCU) para avaliar o nível de adesão às práticas ESG, revela que as Agências apresentam desempenho médio de 47% em Governança e Gestão da Sustentabilidade Social (iGovSustentSocial), indicando que a maior parte ainda está em estágio inexpressivo ou inicial e que existe espaço relevante para avanços na agenda social (Gráfico 1). Nesse contexto, o componente governança no tema social, relacionado ao estabelecimento de diretrizes, políticas e estruturas organizacionais, é o mais frágil.

Gráfico 1: Índice iESGo 2024 – Sustentabilidade Social nas Agências Reguladoras



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do TCU (2024).

O panorama das agências reguladoras revela formatos diversos para a abordagem de temas sociais. Algumas, como a ANS e a Anac, destacam-se por alcançar nível aprimorado no iESGo; contudo, a maioria ainda carece de estruturas consolidadas de governança e gestão para tratar das demandas de DE&I, que seguem sendo abordadas de forma dispersa e empírica.

Em muitos casos, o tema é conduzido por fóruns ou comitês que, embora ampliem o diálogo interno, mostram-se insuficientes para institucionalizar a gestão da agenda e permanecem vulneráveis a mudanças políticas, como demonstrou o Decreto nº 9.759/2019 (Brasil, 2029), que extinguiu diversos colegiados na administração pública federal em 2019.

A seguir, são apresentados alguns dos principais desafios para a implementação e o fortalecimento da agenda DE&I nas Agências, conforme apontado no levantamento realizado junto a essas instituições por meio da plataforma FalaBr.

- **Institucionalização:** a consolidação da agenda de DE&I depende da institucionalização de políticas e diretrizes que a integrem aos processos estratégicos das agências e contem com o apoio contínuo da alta administração. O componente de governança social ainda é o mais frágil, pois a implementação das ações depende do patrocínio da direção para serem priorizadas. É necessário, portanto, instituir políticas estruturadas e permanentes, que assegurem estabilidade e continuidade às iniciativas de sustentabilidade social e DE&I.
- **Área dedicada a temas sociais:** a falta de uma área ou profissional dedicado à gestão das iniciativas sociais e à Política de ESG é um desafio, pois dificulta a coordenação e a expansão das ações. A criação dessa estrutura é essencial para fortalecer a governança, organizar os fluxos e assegurar a sustentabilidade dos projetos.
- **Cultura organizacional:** mudar a cultura organizacional é um processo gradual que exige políticas de promoção da diversidade e ações afirmativas que ampliem o ingresso e a permanência de grupos minorizados. Nas Agências, o tema mais desenvolvido é gênero, seguido por raça, mas é necessário avançar em outras dimensões da diversidade. Para que as ações sejam eficazes, é fundamental conhecer o perfil do capital humano e adaptar as iniciativas às diferenças culturais e regionais, mantendo a coerência com a perspectiva da sede em Brasília.
- **Equidade de Gênero:** a baixa representatividade feminina nas diretorias colegiadas das Agências Reguladoras ainda é um desafio. Em 2024, apenas 14% dos 50 diretores eram mulheres, e só uma ocupava o cargo de diretora-geral, evidenciando barreiras à ascensão feminina e a necessidade de listas de substituição mais equitativas. As mulheres

também são minoria nos corpos técnicos, representando cerca de 35% da força de trabalho, com maioria apenas na Anvisa e na ANS. Além disso, é essencial que as políticas de gênero incluam não só servidores, mas também colaboradores e colaboradoras terceirizados, que compõem parte expressiva da força de trabalho e devem ser contemplados nas ações de DE&I.

- **Escassez de recursos humanos e financeiros:** nas Agências Reguladoras, a limitação orçamentária tem afetado a execução de programas e projetos, restringindo a criação de áreas dedicadas a temas sociais. A ausência de orçamento específico para essas iniciativas e a sobrecarga das equipes envolvidas dificultam a continuidade e a expansão das ações. A falta de recursos compromete atividades de sensibilização e engajamento interno, como a produção de materiais de divulgação, campanhas, workshops e treinamentos, fundamentais para fortalecer a compreensão dos temas sociais entre os servidores. Além disso, reduz a possibilidade de capacitações, aquisições e outras iniciativas.
- **Fomento de Lideranças:** lideranças resilientes são essenciais para sustentar as agendas de DE&I diante de restrições e mudanças políticas. A baixa representatividade de mulheres e outros grupos minorizados reforça a urgência de promover lideranças inclusivas e coletivas, com foco na conscientização contínua e na ampliação da presença desses grupos em cargos de comando.

Estratégias e Aprendizados

O fortalecimento da agenda de DE&I nas Agências Reguladoras requer estratégias integradas e contínuas, voltadas a mudanças estruturais e culturais. É um processo gradual que demanda práticas consistentes, compreensão da cultura organizacional e do nível de maturidade das pessoas para orientar o letramento em diversidade e definir prioridades de ação.

A institucionalização de políticas de diversidade requer sua integração aos processos estratégicos e o apoio da alta direção. A adoção de uma política ESG, especialmente em seu componente de sustentabilidade social, com ações estruturadas e monitoradas, fortalece esse compromisso. Instrumentos externos, como o Índice iESGo do TCU, também contribuem para engajar a liderança e consolidar a governança necessária.

Além disso, a criação de unidades dedicadas a temas sociais e a adoção de uma gestão baseada em evidências, fundamentada em processos de benchmarking e pesquisas internas que permitem mapear o perfil do público interno e subsidiar decisões, conferem robustez institucional e consolidam esforços dispersos. A participação de representantes de diferentes marcadores sociais nas etapas de formulação e implementação garante legitimidade às ações e fortalece uma liderança inclusiva e transformadora.

As parcerias estratégicas e o trabalho em rede configuram-se como aprendizagens centrais no fortalecimento da agenda social. A cooperação com instituições públicas e atores privados possibilita a identificação de boas práticas, a adaptação de iniciativas às realidades específicas e a realização de eventos e produtos de baixo custo, como guias orientativos.

Essas articulações ampliam a inovação, a troca de experiências e a efetividade das ações implementadas. Além disso, a integração com comissões de ética, áreas de comunicação e associações de servidores oferece instrumentos institucionais que reforçam a transparência, a responsabilização e a sustentabilidade das iniciativas sociais.

A capacitação contínua e a diversificação dos formatos de comunicação e formação são fundamentais para superar barreiras internas e desafios de recursos humanos. Investir no desenvolvimento de lideranças, na sensibilização e na articulação intersetorial, além de oferecer produtos variados — como guias, podcasts, pílulas de conhecimento, cursos, seminários, comunicados institucionais e revistas científicas —, amplia o alcance das ações e as adapta a diferentes públicos.

Estratégias como rodas de conversa, palestras e o envio regular de conteúdos pelos canais internos fortalecem o letramento em diversidade. O uso de ferramentas digitais e canais formais, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e páginas institucionais em plataformas como o SharePoint, contribui para difundir orientações de forma ampla e estruturada.

Considerações Finais

As experiências das Agências Reguladoras Federais demonstram que a liderança é elemento transversal ao avanço da agenda social, seja no patrocínio da alta administração, na atuação coletiva dos comitês, na resiliência frente a restrições ou na capacidade de promover mudanças culturais, a liderança emerge como condição essencial para que a diversidade, a equidade e a inclusão se consolidem como parte da identidade institucional. Nesse sentido a liderança não é apenas ocupar cargo formal, mas se expressa em múltiplas dimensões (estratégica, coletiva, resiliente, inclusiva, transformadora).

Os aprendizados convergem para um conjunto de lições claras: resultados significativos decorrem de atuação contínua, cooperação intersetorial e compromisso institucional; é necessário estabelecer metas claras, indicadores e mecanismos de monitoramento; garantir canais seguros de escuta, acolhimento e denúncia; e reconhecer que a mudança cultural exige tempo, práticas repetidas e experiências concretas que permitam que a transformação seja sentida no dia a dia, não apenas declarada em políticas.

Essas diretrizes formam a base para uma agenda de sustentabilidade social mais efetiva, resiliente e integrada nas Agências Reguladoras. Assim, podem se firmar como referências em liderança pública inclusiva, fortalecendo um serviço público mais plural e preparado para responder às demandas de uma sociedade diversa.

Referências

BRASIL. Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019. Extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 70, p. 6, 11 abr. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9759.htm. Acesso em: 9 set. 2025.

CGU. Controladoria-Geral da União. Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação – **Fala.BR**. Brasília, DF: CGU, 2025. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/>. Acesso em: ago. 2025.

TCU. Tribunal de Contas da União. **iESGo – Governança, Sustentabilidade e Inovação**. Brasília, DF: TCU, 2024. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

SANTOS, Gledson Mercês dos. **Cinema negro brasileiro no século XXI**: as relações de cineastas com os setores público e privado na obtenção de financiamento e na ampliação da diversidade (2001 a 2022). 2023. 148 f. Dissertação (Mestrado em Cinema e Audiovisual) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2023. Orientador: Reinaldo Cardenuto Filho. Disponível em: https://ppgcine.cinemauff.com.br/wp-content/uploads/2024/02/GLEDSON_MERCES_DOS_SANTOS.pdf. Acesso em: 24 ago. 2025.

Capítulo 19

EDUCAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PÚBLICA DE INCLUSÃO

*Por um serviço público
mais representativo
e transformador*

Judson da Cruz Gurgel

Claudia de Sá Lemos

Juliano dos Santos



"Um serviço público que representa seu povo é mais justo, mais legítimo e mais inovador. A educação é o caminho para chegarmos lá."

A Necessidade de um Estado que se Assemelhe ao Brasil

Um serviço público que verdadeiramente representa seu povo não é apenas uma aspiração moral; é um imperativo estratégico. A diversidade em seus quadros – refletida na origem social, étnico-racial, de gênero, territorial e de experiência de vida – confere ao Estado maior legitimidade, maior resiliência e, sobretudo, maior capacidade de formular políticas públicas eficazes. Um Estado monocromático, com diagnósticos homogêneos e soluções genéricas, está fadado a perpetuar desigualdades, falhando na compreensão da complexidade da nação que busca servir.

O serviço público brasileiro enfrenta um paradoxo que revela as cicatrizes de nossa desigualdade histórica. Embora 56% da população brasileira seja composta por pessoas negras (IBGE, 2022), apenas 36% dos servidores em postos de decisão no Executivo Federal se declaravam negros em 2023, percentual que subiu para 39% em 2025 (incluindo também indígenas) após a implementação do levantamento de racialidade no sistema SouGov e das políticas afirmativas subsequentes (Brasil, 2024; Agência Brasil, 2025).

Nos cargos de maior liderança, classificados como a Função Comissionada Executiva (FCE), nomenclatura que substituiu os antigos Direção e Assessoramento Superior (DAS), a representatividade de pessoas negras permanece significativamente inferior à sua participação na população geral. No caso das mulheres, embora representem quase metade do funcionalismo público federal, sua presença em cargos de alta liderança é de aproximadamente um terço, o que cai para cerca de 15% quando se trata de mulheres negras (Fernandez; Marques; Corrêa, 2024).

Esta não é uma coincidência estatística, mas o reflexo de desigualdades estruturais que comprometem a legitimidade e a eficácia do Estado brasileiro. É como se o Estado brasileiro olhasse para si mesmo e não reconhecesse o rosto da nação que governa.

Ao longo da história do Brasil, a educação pública tem sido, para milhões de pessoas, a ponte possível entre realidades desiguais

e oportunidades de transformação. Para um jovem negro do sertão nordestino, uma filha de empregada doméstica do subúrbio carioca ou um indígena do interior amazônico, a educação representa muito mais que conhecimento: é a chave que pode abrir portas historicamente fechadas, transformando sonhos em trajetórias profissionais concretas no serviço público brasileiro.

Este capítulo propõe uma reflexão crítica e propositiva sobre o papel da educação como ferramenta estratégica de inclusão social e territorial no serviço público brasileiro. O desafio é monumental. Os dados do período 2023-2025 indicam avanços e, ao mesmo tempo, revelam lacunas persistentes. Se, por um lado, a presença de grupos historicamente sub-representados em postos de liderança vem crescendo, sinalizando o impacto de políticas afirmativas e da conscientização institucional, por outro, persistem assimetrias relevantes. A disparidade de gênero na alta liderança e, de forma ainda mais acentuada, a sub-representação de mulheres negras nesses postos são apenas alguns exemplos.

Desigualdades Raciais no Serviço Público

Mesmo com avanços legais nas últimas décadas, os dados evidenciam que a burocracia estatal brasileira ainda está longe de refletir a diversidade populacional. A sub-representação racial no serviço público federal é particularmente acentuada nos cargos de maior prestígio e remuneração. Em 2020, apenas 27% dos cargos de nível superior no Executivo Federal eram ocupados por pessoas negras (Silva; Lopez, 2021).

A análise dos dados por carreira revela disparidades ainda maiores. Em carreiras de elite, como diplomacia, auditoria fiscal e planejamento governamental, a presença de pessoas negras não ultrapassa 27%, enquanto, em carreiras operacionais e de menor prestígio, sua participação é proporcionalmente maior. Isso evidencia um “funil racial” que se estreita à medida que aumentam o prestígio e a remuneração das posições.

Nos postos de liderança – FCEs e Cargos Comissionados Executivos (CCE) – a presença de servidoras e servidores negros diminui à medida que se eleva o nível da função. No nível mais alto da hierarquia administrativa (equivalente ao antigo DAS-6), apenas 14,6% das pessoas ocupantes se declaram negras, demonstrando uma sub-representação significativa, considerando sua proporção na população geral.

Diante desse cenário, o marco legal brasileiro vem avançando na tentativa de corrigir essas distorções históricas. A Lei nº 12.990/2014, que inicialmente reservou 20% das vagas em concursos públicos federais para candidatos negros (Brasil, 2014), foi ampliada para 30% por meio da Lei nº 15.142/2025 (Brasil, 2025), reconhecendo a necessidade de acelerar o processo de inclusão racial no funcionalismo público. Complementarmente, o Decreto nº 11.443/2023 estabeleceu diretrizes para a promoção da igualdade racial na ocupação de cargos de liderança na administração pública federal, incluindo metas de diversidade para as FCE e as CCE e mecanismos de monitoramento da composição racial nesses postos estratégicos (Brasil 2023).

O acesso ao serviço público para pessoas negras é dificultado por um histórico de racismo estrutural que se reflete em desigualdades educacionais, de renda e de oportunidades. O mesmo ocorre com mulheres, que, apesar de constituírem a maioria da população, ainda enfrentam barreiras de gênero para ascender a posições de liderança, um desafio que se intensifica para mulheres negras, que carregam, de forma simultânea, as barreiras do racismo e do sexismo. As políticas afirmativas recentes representam um reconhecimento institucional dessas barreiras estruturais e uma tentativa de criar condições mais equitativas de acesso e de progressão nas carreiras públicas.

Desigualdades de Gênero: avanços e persistências

As mulheres correspondem a quase metade da força de trabalho na Administração Pública Federal – cerca de 45% em 2023, mas essa representação numérica não se traduz nos postos de comando. Em 2023, houve um avanço significativo, com elas passando a responder por 38% dos cargos de direção superior, contra apenas 22% no ano anterior (Fernandez; Marques; Corrêa, 2024). Ainda assim, os homens continuam a predominar nos escalões mais altos do governo federal.

As barreiras à ascensão das mulheres são múltiplas e incluem demandas desproporcionais e que se acumulam, como as de trabalho doméstico e de cuidado, que reduzem o tempo disponível para preparação em concursos concorridos; estereótipos de gênero que questionam ou desvalorizam a autoridade feminina; e dinâmicas políticas excludentes,

já que muitos cargos de chefia são de livre nomeação e resultam de negociações em espaços ainda dominados por homens.

Na interseção entre raça e gênero, a situação é ainda mais crítica. Kimberlé Crenshaw (1989) nos ensinou que as discriminações não se somam, mas se multiplicam. Em 2024, apenas 15% dos cargos de liderança eram ocupados por mulheres negras (Fernandez; Marques; Corrêa, 2024), evidenciando uma dupla discriminação que limita drasticamente as oportunidades de ascensão desse grupo.

Inclusão de Pessoas com Deficiência: entre a Lei e a prática

A dimensão da deficiência reforça a fronteira na agenda de diversidade do serviço público brasileiro. Embora a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) tenha estabelecido parâmetros importantes para a reserva de vagas e a promoção da acessibilidade (Brasil, 2025), a distância entre o arcabouço normativo e a realidade cotidiana ainda é significativa.

Dados do Ipea (2022) indicam que pessoas com deficiência representam apenas 1,4% do funcionalismo federal, número muito inferior à sua participação na população brasileira. Segundo o Censo 2022 do IBGE, entre as 198,3 milhões de pessoas com dois anos ou mais de idade no país, 14,4 milhões (ou 7,3%) são pessoas com deficiência, sendo 8,3 milhões de mulheres e 6,1 milhões de homens (IBGE, 2023). Mais grave ainda é a concentração dessas servidoras e servidores em cargos de nível médio ou em funções administrativas de menor prestígio, evidenciando um funil semelhante ao observado em dimensões de raça e gênero.

Os obstáculos de acessibilidade plena nos processos seletivos e nos ambientes de trabalho criam barreiras invisíveis que comprometem tanto o ingresso quanto a progressão funcional. Soma-se a isso o capacitismo estrutural, forma de discriminação sistêmica que, conforme Mello (2016), opera por meio de práticas institucionais que presumem a inferioridade das pessoas com deficiência, manifestando-se em estereótipos e expectativas reduzidas sobre sua capacidade de desempenho e limitando oportunidades de liderança e de participação em projetos estratégicos.

Superar esse quadro exige mais do que cotas formais. É necessário articular políticas de capacitação para gestores e colegas de trabalho,

implementar tecnologias assistivas de forma universalizada, fortalecer programas de mentorias inclusivas e, sobretudo, reconhecer a contribuição singular que as pessoas com deficiência trazem à criatividade institucional.

Desigualdades Regionais e Socioeconômicas

As assimetrias regionais de desenvolvimento se refletem de forma drástica no acesso às carreiras públicas. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC) de 2023, divulgados pelo IBGE em março de 2024, revelam que o analfabetismo, embora tenha caído nacionalmente para 5,4%, ainda atinge 11,2% no Nordeste – taxa mais do que o dobro da média nacional. Mais da metade dos brasileiros analfabetos reside no Nordeste, evidenciando a concentração geográfica das desigualdades educacionais.

Jovens provenientes de famílias de baixa renda, com baixa escolaridade parental ou residentes em áreas pobres e afastadas têm probabilidade muito menor de alcançar os patamares educacionais exigidos para ingressar em carreiras públicas altamente seletivas. Um estudo longitudinal abrangendo três décadas (1992–2022) demonstrou que, embora tenha havido redução das desigualdades de acesso ao ensino superior até meados da década de 2010, essa tendência estagnou e até se reverteu nos anos recentes (Salata; Bringhamti; Miranda, 2025).

Barreiras Educacionais, Sociais e Territoriais

A trajetória de um indivíduo no sistema de ensino brasileiro é, em grande medida, determinada pelo território onde nasce e pela renda da família. A concentração de escolas de qualidade e de instituições de ensino superior de excelência nos grandes centros urbanos do Sul e do Sudeste, por exemplo, contrasta dramaticamente com as dificuldades estruturais do Norte e do Nordeste. A oferta educacional de menor qualidade, a falta de infraestrutura digital, a carência de transporte e as condições socioeconômicas precárias somam-se para criar um funil que restringe o acesso ao ensino superior e, por consequência, ao acesso às carreiras mais bem remuneradas e de maior prestígio no serviço público.

A expansão da rede federal de ensino (universidades e institutos

federais), que vem sendo capilarizada por meio da interiorização do conhecimento e que democratizou o acesso a regiões antes invisibilizadas, tem sido uma medida vital. Contudo, essa política, por si só, não é suficiente para eliminar as barreiras sistêmicas. O jovem de uma área rural do semiárido, por exemplo, ainda enfrenta custos significativamente maiores, sejam financeiros, de tempo e de apoio familiar, para concluir o ensino básico, ingressar e, o mais importante, permanecer na universidade até a formatura. Essa desigualdade educacional, quando confrontada com a demanda de capital cultural e intelectual dos concursos públicos, transforma-se em uma barreira muitas vezes intransponível, perpetuando o ciclo de exclusão por gerações.

O Capital Oculto dos Concursos: além do conhecimento formal

Embora o concurso público seja, em tese, um instrumento meritocrático de seleção, a igualdade formal no momento da prova ignora as profundas diferenças de largada entre os candidatos. O sucesso em avaliações de alto nível é influenciado não apenas pelo domínio do conteúdo, mas por um conjunto de recursos que incluem acesso a cursinhos preparatórios de qualidade, tempo para estudo em dedicação integral, materiais adequados, suporte familiar e psicológico, domínio de linguagens técnicas específicas e proximidade geográfica com os grandes centros onde se concentram as melhores oportunidades de preparação.

A criação do Concurso Nacional Unificado (CNU) representa um avanço na democratização do acesso ao serviço público ao unificar processos seletivos em uma única data e reduzir custos de inscrição e deslocamento. O CNU amplia as possibilidades de participação de candidatos de diferentes regiões e estratos socioeconômicos, além de permitir que a pessoa candidata concorra a diferentes vagas em blocos de áreas temáticas. Como argumentam Coelho e Silva (2024), repensar as formas de ingresso no serviço público é fundamental para construir uma burocracia mais representativa e diversa.

O CNU 2, aplicado em 2025, inovou ao adotar uma política adicional: a garantia de 50% das vagas para mulheres na segunda fase do concurso. A decisão do Ministério da Gestão e da Inovação (MGI) teve por

objetivo equiparar as disputas entre homens e mulheres. Essa medida se deu após a análise das estatísticas do primeiro CNU, em que se constatou que mais de metade das pessoas inscritas eram mulheres; no entanto, elas foram minoria na segunda fase do CNU 1, em sete dos oito blocos temáticos. Diferente da reserva de vagas para pessoas negras, indígenas e com deficiência, esta medida teve por objetivo equiparar o percentual de participação de mulheres entre a primeira e a segunda etapa. Assim, a política adotada no CNU 2 constitui um marco importante na promoção da equidade de gênero, servindo de referência para o desenvolvimento de práticas inclusivas e de maior representatividade feminina no serviço público.

Contudo, ampliar a diversidade exige ir além de mera mudança nos processos seletivos. Políticas de preparação para concursos direcionadas a grupos sub-representados, parcerias com universidades públicas para oferta de cursos preparatórios gratuitos e a garantia de condições equitativas na realização das provas são medidas complementares essenciais. Quando a burocracia reflete a sociedade, ganha legitimidade, aumenta a empatia com os usuários e impulsiona a criatividade na formulação de políticas públicas.

Diversidade Etária e Geracional: o valor da experiência e da renovação

Outro vetor frequentemente invisibilizado na discussão sobre inclusão é a diversidade etária e geracional. O serviço público brasileiro convive hoje com três grandes grupos: os servidores mais antigos, formados sob a lógica da administração burocrática clássica; as gerações intermediárias, marcadas pela transição para modelos gerenciais; e as novas gerações, que ingressam em um contexto de digitalização acelerada e de maior pressão por inovação e responsividade social.

Essa convivência é, ao mesmo tempo, um desafio e uma oportunidade. De um lado, há riscos de conflitos culturais, resistência a mudanças, inclusive as tecnológicas, e dificuldades de comunicação entre diferentes faixas etárias. De outro lado, a presença de múltiplas gerações enriquece a formulação de políticas públicas, pois combina a memória institucional acumulada com a ousadia inovadora de novos talentos,

repercutindo no serviço público como retrato da sociedade brasileira. A construção de trilhas de formação que permitam a entrada de jovens talentos, aliada à preservação e à transmissão dos saberes das gerações mais antigas, é essencial para garantir que o serviço público seja, ao mesmo tempo, guardião da memória e laboratório do futuro e da mudança e transformação (incluindo a construção do governo digital) que se espera no serviço público.

Pensar em diversidade geracional, assim como nas dimensões de raça, gênero e deficiência já discutidas, nos leva invariavelmente a uma questão central: como construir as bases para que essa pluralidade se concretize? A resposta reside, em grande medida, na educação. Porém, a educação, como estratégia pública de inclusão, não pode ser um conceito abstrato ou uma política fragmentada; deve ser uma ação deliberada e articulada em todos os níveis de ensino. Cada etapa da jornada educacional – do ensino fundamental à pós-graduação – oferece oportunidades únicas para moldar um futuro mais equitativo e representativo no serviço público. É nas salas de aula, nos cursinhos preparatórios, nas universidades e nos programas de formação continuada que se formam os futuros servidores públicos. Portanto, investir em educação inclusiva é investir diretamente na transformação do Estado.

Educação Básica: a semente da cidadania inclusiva

A base de um serviço público plural começa nos ensinamentos fundamental e médio. É nesse estágio que se formam as noções de cidadania, equidade e respeito à diversidade. A escola pública tem um papel que vai além do currículo formal: deve se tornar um espaço de vivência e aprendizado sobre a pluralidade brasileira. A implementação de projetos pedagógicos que abordem a história e cultura afro-brasileira e indígena, a discussão sobre identidade de gênero, a inclusão de alunos com deficiência e a valorização das realidades locais são passos fundamentais.

Ao equiparar a qualidade do ensino básico em todas as regiões do país, o Estado estaria, na prática, construindo uma base de talentos mais ampla e diversificada. A promoção da literacia cívica e o estímulo ao interesse pelo serviço público como carreira de impacto social devem começar na juventude, mostrando aos estudantes de todas as origens que o Estado é um espaço que lhes pertence.

Ensino Superior: o refinamento do funil

O ensino superior é o ponto de inflexão para o acesso ao serviço público. As universidades públicas e os institutos federais, por meio de sua capilaridade, são os principais polos de democratização do conhecimento. O papel estratégico dessas instituições é aprofundar a discussão sobre políticas públicas, inclusão e diversidade, e para isso podem desenvolver ações como:

- **Inclusão Curricular:** incorporando disciplinas obrigatórias sobre políticas públicas inclusivas, equidade de gênero e raça e direitos humanos em todos os cursos, especialmente naqueles que formam futuras servidoras e futuros servidores (Direito, Administração, Gestão Pública etc.).
- **Pesquisa aplicada:** fomentando a pesquisa sobre as desigualdades no serviço público, produzindo dados e evidências que sirvam de insumo para a formulação de políticas de gestão de pessoas e de gestão da mudança.
- **Projetos de extensão:** conectando estudantes às realidades das comunidades locais, por meio de iniciativas que resolvam problemas públicos em parceria com a sociedade civil e órgãos municipais e estaduais, criando um senso de propósito e uma visão de território essenciais para servidoras e servidores públicos.
- **Políticas de permanência:** fortalecendo os programas de bolsas, moradia estudantil, mentorias individuais e coletivas e apoio psicológico para garantir que estudantes de baixa renda e de grupos minoritários, que já superaram as barreiras do acesso, consigam concluir seus estudos com êxito.
- **Aprendizagem baseada em projetos:** estimulando estudantes a desenvolver projetos e soluções para questões estruturantes do Brasil, com foco nos principais problemas nacionais e promovendo transformações por meio da criação de estratégias para o serviço público.

Pós-Graduação e Escolas de Governo: a formação de lideranças

A pós-graduação é o estágio em que se aprofundam os conhecimentos e se formam lideranças. É nesse nível que a educação pode e deve atuar de forma estratégica para garantir que a liderança pública seja um reflexo da sociedade em suas complexidades, realidades. As escolas de governo e os programas de pós-graduação das universidades públicas têm papel de:

- **Formação continuada:** oferecer trilhas de formação sobre gestão da diversidade, letramento racial e de gênero, anticapacitismo e combate a vieses inconscientes para líderes e gestores públicos.
- **Parceria e co-certificação:** atuar em rede, com a co-certificação de programas e o compartilhamento de docentes e conteúdos, para criar uma agenda nacional de formação de lideranças inclusivas.
- **Projetos aplicados:** incentivar que teses, dissertações e trabalhos de conclusão de curso resolvam problemas reais e proponham soluções inovadoras para promover a diversidade no serviço público.

O Papel das Universidades Federais: catalisadoras da mudança

As instituições federais de ensino superior (IFES), como universidades e institutos, dotadas de autonomia e ampla capilaridade territorial, constituem autarquias estratégicas para o avanço dessa agenda. Sua missão extrapola o tripé ensino, pesquisa e extensão: são guardiãs do conhecimento e da diversidade e, quando atuam com intencionalidade, têm o potencial de catalisar transformações profundas na sociedade e no Estado. Assim, sugere-se a adoção de contribuições e mudanças estruturais orientadas à construção de um serviço público mais representativo e transformador.

Contribuições e Mudanças Estruturais

- **Produção de conhecimento:** as universidades são importantes centros de produção de dados e de evidências sobre as desigualdades no serviço público. As pesquisas são o principal insumo para a formulação de políticas públicas eficazes.
- **Formação de novos talentos:** por meio de políticas de cotas e programas de acesso e permanência, as universidades federais formam uma base de talentos diversificada, que, no futuro, irá disputar e ocupar as vagas no serviço público.
- **Capacitação:** as universidades podem atuar como parceiras das escolas de governo e dos órgãos públicos, oferecendo programas de capacitação, pós-graduação e mentorias para servidoras e servidores em exercício, com foco na agenda de inclusão.
- **Laboratórios de inovação:** As universidades podem incluir laboratórios de inovação com escopo direcionado à gestão pública, nos quais docentes, pesquisadores e discentes colaboram com o setor público para prototipar e testar soluções voltadas à promoção da diversidade e da equidade.

A Educação Continuada e a Cultura de Pertencimento

A educação não é uma jornada que termina com o ingresso no serviço público. A burocracia contemporânea, para se manter relevante, precisa de uma cultura de aprendizado contínuo, na qual a formação e o desenvolvimento profissional são vistos como investimentos estratégicos. Para grupos historicamente sub-representados, a educação continuada é ainda mais vital: é o que garante a permanência, a ascensão na carreira e, mais importante, o senso de pertencimento.

Faz-se necessária a oferta de trilhas de capacitação personalizadas, que considerem os diferentes pontos de partida e as necessidades específicas de cada servidor; além da criação de redes de mentoria, nas quais líderes de diferentes origens apoiam e orientam novos talentos. A educação continuada, nesse contexto, deve ser vista como uma forma de nivelar o campo de jogo e de acelerar o desenvolvimento de talentos que, por um histórico de desvantagens, talvez não tivessem as mesmas oportunidades.

A cultura de pertencimento, por sua vez, é um pilar da educação continuada. De nada adianta capacitar um servidor para a liderança se a cultura organizacional não o acolhe nem o reconhece. A educação, aqui, também tem um papel: a formação em ética, antirracismo institucional, combate ao assédio, anticapacitismo e gestão de vieses inconscientes é essencial para criar um ambiente em que servidoras e servidores se sintam valorizados e respeitados, independentemente de sua origem.

Riscos, Dilemas e Salvaguardas

A jornada rumo à inclusão não é livre de desafios. É fundamental, portanto, antecipar os riscos e implementar salvaguardas para garantir a sustentabilidade da transformação.

Quadro 1 - Riscos e Salvaguardas que garantem a sustentabilidade

Risco	Salvaguarda
Risco da Inclusão Simbólica: pessoas de grupos minoritários são contratadas ou promovidas, mas não têm poder decisório efetivo.	Estabelecer metas não apenas de ingresso, mas também de ocupação de funções de liderança, e criar critérios transparentes para a seleção de chefias.
Risco da Resistência Institucional: a resistência, passiva ou ativa, de parte do funcionalismo à agenda de inclusão.	Comunicação transparente baseada em dados e nos benefícios institucionais da diversidade. A formação de líderes de média gestão é crucial, pois são a ponte entre a alta gestão e a base.
Risco da Sobrecarga das Minorias: pessoas de grupos sub-representados são sobrecarregadas com convites excessivos para comitês e eventos, sem o reconhecimento formal do trabalho realizado.	Distribuir as responsabilidades e reconhecer formalmente, por meio de bônus, selos ou de pontuação em progressão, o trabalho na agenda de inclusão.
Risco das Vitórias Pontuais sem Continuidade: conquistas isoladas (uma contratação de destaque ou uma promoção) sem uma estratégia sistêmica para criar um fluxo contínuo de talentos.	Investir na cadeia completa de formação desde o início (educação básica → superior → concurso → carreira → liderança), garantindo que os talentos sejam desenvolvidos em cada etapa.
Risco do Cumprimento Formal: cumprir as metas de forma superficial, sem uma verdadeira transformação cultural.	Escuta contínua e realização de avaliações de clima organizacional e de percepção de inclusão

Fonte: elaborado pelos autores

Considerações Finais: Educação como estratégia, não como retórica

Este capítulo propôs uma leitura estratégica da educação como a espinha dorsal de um serviço público mais justo, legítimo e transformador. Ao reconhecer as profundas desigualdades territoriais e educacionais que moldam o funil de talentos do Estado, argumentamos que ampliar esse funil não é uma concessão, mas um investimento direto na capacidade estatal.

A tese é poderosa: **a educação, em suas múltiplas formas, da escola pública às trilhas de formação continuada, é a ferramenta mais eficaz para que o Estado brasileiro se assemelhe e sirva melhor ao Brasil real.** Fazer dela o eixo da inclusão é o passo concreto para que a burocracia do futuro seja, de fato, capaz de construir um país mais próspero, justo e equitativo para todos.

A responsabilidade dessa transformação recai sobre um pacto tácito entre gestores públicos, escolas de governo, universidades públicas, institutos federais e a sociedade civil. É um processo contínuo que exige intencionalidade política, rigor técnico e compromisso inabalável com a pedagogia da inclusão.

A educação, além de ser um direito fundamental, mostra-se o motor estratégico para impulsionar um serviço público verdadeiramente plural e transformador, capaz de liderar o Brasil rumo a um futuro de maior equidade e justiça social. Cada decisão de incluir é, também, uma decisão de servir melhor. Cada política educacional inclusiva é uma semente de transformação. Cada jovem de periferia que se forma e ingressa no serviço público representa uma vitória da democracia sobre a desigualdade.

O futuro do serviço público brasileiro será escrito por muitas pessoas, de diferentes cores, gentílicos, femininas, masculinas, do sertão e da metrópole, de todas as origens que compõem nossa nação. E a educação será a tinta com que escreveremos essa nova história de um Brasil mais justo, representativo e democrático.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. **Participação de negros e indígenas no Executivo sobe para 39%**. Rio de Janeiro, 28 mar. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

BRASIL. 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 direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 22 mar. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm. Acesso em: 18 jan. 2026.

BRASIL. Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025. Reserva às pessoas pretas e pardas, indígenas e quilombolas o percentual de 30% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais e revoga a Lei nº 12.990/2014. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 04 jun. 2025. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-15.142-de-3-de-junho-de-2025-633795606>. Acesso em: 18 jan. 2026.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 10 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em: 18 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Políticas afirmativas ampliam presença de pessoas negras em postos de decisão do Governo Federal**. Brasília, 22 mar. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

COELHO, V. S.; SILVA, R. Public administration and representative bureaucracy: challenges for inclusive governance. In: NWOSU, K. C.; EKE, C.; EGBUNIKE, C. F.; CHUDE, D. I. The Double-Edged Sword: Government Officials' Perceptions of AI and its Impact on Efficiency, Accountability, and Transparency. **International Journal of e-Administration**, v. 13, n. 2, p. 45-63, 2024. Disponível em: <https://jurnal.saniya.id/cigarskruie/article/view/411>. Acesso em: 7 nov. 2025.

CORREIO BRAZILIENSE. **IBGE: analfabetismo cai no Nordeste, mas ainda é o dobro da média nacional**. Brasília, 22 mar. 2024. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2024/03/6823712-ibge-analfabetismo-cai-no-nordeste-mas-ainda-e-o-dobro-da-media-nacional.html>. Acesso em: 7 nov. 2025.

CRENSHAW, K. Demarginalizing the intersection of race and sex. **University of Chicago Legal Forum**, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989. (Sem link)

FERNANDEZ, M.; MARQUES, A.; CORRÊA, M. G. **Mulheres em cargo de liderança na burocracia federal**: reconhecendo desafios e identificando caminhos para a igualdade. Nota

técnica Movimento Pessoas à Frente/Enap, Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo 2022: Brasil tem 14,4 milhões de pessoas com deficiência. **Agência de Notícias IBGE**, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/43463-censo-2022-brasil-tem-14-4-milhoes-de-pessoas-com-deficiencia>. Acesso em: 7 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **PNAD Contínua 2023**: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/17270-pnad-continua.html>. Acesso em: 7 nov. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Atlas do Estado brasileiro**. Brasília: Ipea, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Pessoas com deficiência no serviço público federal**: dados e tendências. Brasília: Ipea, 2022. (Nota Técnica, n. 85). Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

KRISLOV, S. **Representative bureaucracy**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974.

MELLO, A. G. Deficiência, incapacidade e vulnerabilidade: do capacitismo ou a preeminência capacitista e biomédica do Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, n. 10, p. 3265-3276, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/JgSY8QKNvd3TXqGvvQk7XJf/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

SALATA, A. R.; BRINGHENTI, T. F. S.; MIRANDA, A. C. H. Origem social e acesso ao ensino superior no Brasil entre 1992 e 2022. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 68, n. 3, e20230188, 2025. Disponível em: <https://dados.iesp.uerj.br/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

SILVA, T. D.; LOPEZ, F. G. Cor ou raça dos servidores civis ativos do Executivo federal (1999–2020). **Nota Técnica nº 49**, Ipea/Diest, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/publicacao/nota-tecnica>. Acesso em: 7 nov. 2025.

Capítulo 20

BOAS PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DA PARENTALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Émile de Mesquita Martins Macêdo

Judson da Cruz Gurgel

Marcelo Freitas Rodrigues

Sharon Lisauskas Ferraz de Campos

O exercício da parentalidade compreende o compromisso com o cuidado, a promoção do desenvolvimento integral e o estímulo à autonomia, em especial dos filhos. Trata-se de uma experiência universal, cujos efeitos manifestam-se de forma assimétrica entre os gêneros, o que revela disparidades que impactam trajetórias profissionais, sociais e pessoais.

Segundo o Censo Demográfico 2022 (IBGE, 2025), mulheres são responsáveis por 49,1% das unidades domésticas brasileiras, representando um aumento significativo em relação aos 38,7% registrados em 2010, evidenciando uma transformação estrutural na composição familiar do país. Os domicílios monoparentais, aqueles formados por responsável sem cônjuge e com filho(s), corresponderam a 16,5% do total em 2022, sendo a maioria chefiado por mulheres. Adicionalmente, observa-se que mulheres responsáveis por unidades domésticas tendem a dirigir unidades maiores e mais complexas, com 18,8% de arranjos estendidos (incluindo outros parentes) contra 12,1% entre homens, evidenciando que mulheres frequentemente assumem responsabilidades de cuidado ampliadas que vão além do arranjo nuclear tradicional.

Os números revelam uma realidade prevalente em que mulheres assumem responsabilidade desproporcional pelas atividades de cuidado, o que se intensifica em contextos de vulnerabilidade social. Outros estudos já mostraram que a renda das mulheres nunca se recupera totalmente depois da maternidade, e que a sensação de progresso e abertura de possibilidades que muitos têm dos avanços femininos no mercado de trabalho não correspondem à realidade: o tempo gasto em casa atinge o pico antes da renda, inviabilizando, muitas vezes, a contratação de apoio para realizar tarefas historicamente atribuídas às mulheres, como limpeza da casa ou preparação de alimentos.

Esse impacto da maternidade na carreira e diferenças salariais reais, após o nascimento dos filhos, pode estar relacionado, ainda que inconscientemente, à “penalidade da maternidade” e ao “prêmio da paternidade”. Muitas vezes, os pais que exercem a parentalidade e se dedicam aos cuidados com os filhos são vistos como heróis e superdedicados, enquanto as mães que fazem o mesmo são frequentemente percebidas como menos comprometidas com o trabalho, reforçando estereótipos que penalizam sua trajetória profissional.

Com menos horas possíveis de dedicação profissional, o foco na progressão funcional é naturalmente limitado e as carreiras dessas mães sofrem com a mudança para empregos e cargos menos exigentes (e com salários mais baixos), com a recusa de promoções ou cargos mais interessantes que demandam viagens e flexibilidade de horários, ou até mesmo com o abandono da carreira profissional (Bliss; Auerbach, 2025).

Algumas sacrificam seu horário de descanso possível, muitas vezes com o comprometimento da saúde física e mental, e ainda assim são preteridas em promoções. A pesquisadora Corinne Low (2025) em seu livro *Having It All*, cita um estudo com dados da Suécia (um país referência em equidade de gênero) que descobriu que as empresas tendem a limitar promoções às mulheres (mesmo às mulheres que nunca têm filhos) para evitar a interrupção do trabalho e o custo de uma potencial licença-maternidade.

O aumento da pressão por uma parentalidade mais presente e de qualidade, que equilibre o cuidado familiar e a carreira profissional, e leve em conta todos os estudos e as informações disponíveis para uma boa criação, torna a já grande pressão social sobre a parentalidade ainda maior (principalmente no caso das mulheres).

Corinne Low (2025) denomina de “alívio irônico” a menor probabilidade de as mulheres alcançarem o mesmo nível de renda dos homens, mesmo após a redução natural da necessidade de cuidados infantis à medida que as crianças crescem. A autora evidencia, assim, a ligação entre a igualdade de gênero e a eficácia das políticas de licença parental. Portanto, a promoção de ambientes de trabalho mais humanos, equitativos e respeitosos no setor público passa necessariamente pela valorização da maternidade e da paternidade.

Garantir que servidoras e servidores possam exercer plenamente seus papéis parentais, sem prejuízo de sua trajetória profissional, é, dessa forma, uma medida essencial para construir instituições públicas mais saudáveis e comprometidas com os direitos sociais.

Nos últimos anos, diversos órgãos da Administração Pública têm adotado boas práticas que buscam equilibrar as demandas do trabalho e as necessidades da vida familiar. Essas iniciativas vão além do cumprimento da legislação e se materializam em políticas institucionais

de apoio à parentalidade, como licenças parentais ampliadas e equitativas; flexibilização da jornada e teletrabalho; ambientes acolhedores para a parentalidade; redes de apoio institucionalizadas; sensibilização de gestores e formação continuada; retorno gradual ao trabalho e apoio institucional; e cultura organizacional de enfrentamento aos vieses institucionais.

Disparidades Raciais

Em relação à falta de equidade no que se refere à parentalidade no Serviço Público, as mulheres negras perpassam por outro marcador, além do gênero, o racial.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) apurou que quanto maior o salário no serviço público, menor é a presença de mulheres negras nessas posições, o que demonstra um cenário ainda mais desafiador para essas servidoras, que além de terem que lidar com os desafios parentais ainda têm que enfrentar os desafios raciais, visto sua presença reduzida nos cargos de liderança.

Essa disparidade apenas confirma a importância de mais ações afirmativas e intervenções do poder público, tais quais a reserva de vagas promovida pelo LideraGOV e a nova Lei de Cotas (Lei nº 15.142/2025, regulamentada pelo Decreto nº 12.536/2025) que ampliou para 30% o percentual mínimo de reserva de vagas para pessoas negras, indígenas e quilombolas em concursos públicos federais (Brasil, 2025a; 2025b) e já está sendo aplicada na segunda edição do Concurso Público Nacional Unificado (CNU).

Licenças Parentais Ampliadas e Equitativas

A legislação brasileira garante às servidoras públicas o direito à licença-maternidade de 120 dias, prorrogável por mais 60 dias em muitos órgãos que aderiram ao Programa Empresa Cidadã. A licença-paternidade, por padrão de 5 dias, pode ser ampliada por mais 15 dias nesses mesmos órgãos.

No entanto, é importante reconhecer que, embora a estabilidade impeça a perda do vínculo empregatício, persiste entre servidoras e servidores o receio de que o uso da prorrogação da licença resulte em

prejuízos indiretos, tais como a exclusão de processos de promoção, a limitação de acesso a funções de confiança ou a redução de oportunidades de progressão na carreira. Esse temor, ainda que não formalizado, pode influenciar a decisão de usufruir integralmente dos direitos assegurados.

Existem diversas frentes legislativas atuando simultaneamente em prol da equidade nas licenças parentais. Essas propostas incluem ampliação de prazos, flexibilidade e reconhecimento das diferentes configurações familiares, tudo isso com o objetivo de promover igualdade de gênero no cuidado infantil, equilibrando direitos e responsabilidades entre mães e pais.

Há campanhas nas redes sociais que promovem o debate acerca da equidade nas licenças parentais e incentivam uma paternidade verdadeiramente participativa, defendendo que o pai deve estar presente, emocionalmente conectado e ativo nos cuidados com o bebê desde a gravidez até o pós-parto. O objetivo desse debate é desconstruir a figura do pai como mero provedor, inspirando homens a construírem relações afetivas mais equilibradas e humanizadas. Uma licença-paternidade de apenas 5 dias não é suficiente para que homens estabeleçam vínculos com os filhos, tampouco é suficiente para que mulheres se sintam apoiadas em um momento tão singular da vida daquela família.

Podemos ainda citar o Programa Emprega Mais Mulheres, que, embora se aplique ao regime celetista e não ao estatutário, é uma iniciativa que pode inspirar a Administração Pública. O programa objetiva promover a inserção e a manutenção das mulheres no mercado de trabalho ao criar condições mais justas que apoiam a conciliação entre vida profissional e familiar. Dessa forma, promove a igualdade de gênero ao incentivar a participação ativa do pai no cuidado com os filhos e no apoio à parceira, facilitando a reinserção da mulher no mercado de trabalho. Ademais, fomenta a divisão de responsabilidades, possibilita ao homem acompanhar a gestante nas consultas médicas e incentiva a divisão igualitária das responsabilidades parentais. Essa iniciativa busca a equidade de gênero e a inclusão nas empresas, o que beneficia não só as mulheres, mas os trabalhadores em geral.

Algumas instituições públicas têm avançado na ampliação desses direitos, com creches ou ludotecas nos ambientes de trabalho, apoio

ao aleitamento materno exclusivo durante os seis primeiros meses do bebê, além da implementação de programas de paternidade responsável, incentivando o envolvimento ativo dos pais nas rotinas de cuidado, como nos casos do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4) e do Supremo Tribunal Federal (STF).

Ao compararmos aos modelos internacionais, tem-se como referência o bem-sucedido modelo sueco (detalhado abaixo), em que as licenças maternidade e paternidade são denominadas licença parental e conta com as seguintes características:

- A licença tem o total de 480 dias (16 meses);
- Os genitores podem dividi-la fazendo seu próprio plano e divisão, respeitando o período mínimo de 90 (noventa) dias para cada um;
- O restante pode ser usufruído de forma simultânea ou separadamente, conforme a decisão de ambos;
- O período não precisa ser tirado de uma só vez, podendo ser usado até os 12 (doze) anos da criança;
- Além da licença, as mães e os pais podem reduzir a jornada de trabalho com o salário proporcional até que a criança complete 8 anos (12 anos para funcionários públicos);

O modelo sueco foi criado para incentivar a participação ativa dos pais e mães na criação dos filhos, introduzindo a corresponsabilidade no cuidado infantil e reduzindo a sobrecarga historicamente atribuída às mães. Reconhece e valoriza as diversas formas de famílias, garantindo que casais homoafetivos, famílias adotivas e outras configurações parentais tenham os mesmos direitos à licença e ao cuidado com os filhos, promovendo inclusão e igualdade desde os primeiros momentos da vida familiar (Associated Press, 2024).

Ressalta-se que a Suécia é vanguarda e referência no assunto de licença parental, sendo um país pioneiro na licença-paternidade e, recentemente, pagando aos avós das crianças para que atuem nos cuidados dos netos, ou seja, os pais e mães poderão transferir parte do seu subsídio de licença-maternidade ou licença-paternidade para os avós das crianças,

caso decidam retornar ao trabalho durante esse período, cujo limite é de 45 dias, ou 90 dias no caso de pais ou mães solteiros. (Associated Press, 2024).

Flexibilização da Jornada e Teletrabalho

Outro ponto de destaque nas boas práticas é a flexibilização da jornada de trabalho. Em especial, após a pandemia de Covid-19, tornou-se evidente a importância do teletrabalho e da jornada reduzida como alternativas para mães e pais que cuidam de crianças pequenas, especialmente em casos de monoparentalidade ou ausência de rede de apoio. Nesse período, especificamente, muitas mães e pais tiveram de ressignificar seus papéis.

Diversos órgãos federais e estaduais vêm autorizando, mediante avaliação das chefias, que servidores em situação de parentalidade realizem suas atividades em regime de teletrabalho ou com horários ajustados à realidade familiar.

No entanto, a atual legislação enfrenta lacunas e subjetividades que, muitas vezes, tornam o usufruto do teletrabalho limitado ou imprevisível. Entre os principais entraves estão a ausência de critérios objetivos e uniformes para a concessão do regime em teletrabalho (visto que a priorização em teletrabalho não está diretamente prevista para o cuidado de crianças na Instrução Normativa que rege o tema); a insegurança quanto à sua continuidade (já que depende da interpretação e avaliação de cada chefia); além da falta de uma política nacional que assegure tratamento igual em todos os órgãos. Soma-se a isso a prática recorrente de se extinguir ou restringir arbitrariamente o teletrabalho sem considerar as necessidades familiares; a inexistência de estrutura própria de saúde nos órgãos ou ausência de assistente social que direcione o tema na instituição; e a ausência de medidas específicas voltadas a famílias monoparentais, que se encontram em condição de maior vulnerabilidade.

Ambientes Acolhedores para a Parentalidade

A criação de espaços físicos adequados no ambiente de trabalho também tem feito diferença na vida das servidoras e dos servidores. Salas de amamentação, berçários institucionais, parcerias com creches próximas

e criação de espaços como ludotecas dentro do ambiente de trabalho permitem o retorno ao trabalho com mais tranquilidade e segurança.

A diminuição das redes de apoio, seja por conta da diminuição histórica e gradual do número de integrantes das famílias (IBGE, 2025), do envelhecimento da população, da alteração das configurações no mercado de trabalho ou da necessidade de mudança de cidade para o acesso a melhores oportunidades laborais, afeta diretamente os responsáveis pelos cuidados infantis, limitando tanto suas possibilidades profissionais quanto sua disponibilidade de tempo.

O desenvolvimento integral de potencialidades de uma pessoa trabalhadora ou servidora passa pela sua integridade, que, sem dúvida, está ligada ao bom cuidado e acompanhamento dos filhos. A parentalidade, em sua essência, demanda uma estrutura de suporte que vai além da provisão material e da flexibilidade de horários. Requer apoio emocional, acesso a informações especializadas e à sensação de pertencimento a uma comunidade que compartilha desafios e conquistas.

A dinâmica social contemporânea, marcada pela diminuição do tamanho das famílias e pela maior mobilidade laboral e urbana, resultou na gradual desagregação da rede de apoio familiar tradicional, como o suporte de avós e tios. Essa transformação social, já abordada no capítulo, cria um vácuo de suporte que sobrecarrega os pais e mães, especialmente nos primeiros anos de vida dos filhos.

A literatura especializada aponta que as redes de apoio social são uma das principais fontes de proteção e resiliência, atuando como um mecanismo para enfrentar e superar momentos de crise, reduzindo o estresse e a sobrecarga. Ao assumir um papel ativo na criação e na manutenção dessas redes, o Estado, como empregador, transforma o suporte de uma questão de privilégio ou sorte em um direito institucionalizado, acessível a todos os servidores.

Redes de Apoio Institucionalizadas

O debate sobre a valorização da maternidade e da paternidade no serviço público tem avançado significativamente, como demonstrado nas discussões sobre licenças ampliadas, flexibilização da jornada e o

desenvolvimento de ambientes acolhedores. No entanto, o foco primordial desses debates reside na formalização de políticas que, embora essenciais, não abordam a totalidade das complexas demandas da parentalidade. A análise do cenário atual revela uma lacuna crítica: a ausência de uma rede de apoio formal e institucionalizada, de natureza psicossocial e comunitária.

Embora o texto do capítulo reconheça a importância de uma “rede de apoio” na vida familiar, o desafio reside em ir além da menção e transformá-la em uma política pública concreta. A simples existência de uma licença parental ou de uma creche, por si só, pode não mitigar efetivamente o estresse, a sobrecarga emocional e o isolamento que muitos pais e mães enfrentam, especialmente em um contexto de desagregação das redes de suporte tradicionais.

A responsabilidade pelo cuidado, historicamente atribuída de forma desproporcional às mulheres, continua a ser um fator de desigualdade no ambiente de trabalho, mesmo no serviço público. De acordo com os dados da PNADC (IBGE, 2022), as mulheres dedicam quase o dobro de tempo ao trabalho doméstico e de cuidado não remunerado em relação aos homens. Tal disparidade é um dos principais motores da penalidade materna e reforça a urgência de uma abordagem que promova a corresponsabilidade parental e redistribua o trabalho de cuidado de forma equitativa. A implementação de políticas robustas de apoio institucionalizado é uma resposta direta a esse desafio, atuando como um pilar para a resiliência individual e familiar, e solidificando o compromisso do Estado com o bem-estar de servidoras e servidores e o futuro da sociedade.

O caminho para uma gestão pública mais humana e eficiente reside na transição da fragilidade informal para a força institucional. Ao formalizar o apoio psicossocial e comunitário, o órgão público não apenas alivia a carga do servidor e da servidora, mas também demonstra um compromisso claro com a parentalidade como um pilar estratégico da gestão de pessoas e, por que não dizer, com o futuro do país. Isso transforma a busca por suporte de uma ‘luta individual’ para uma ‘responsabilidade compartilhada’, em que a instituição se torna um agente facilitador, garantindo um ambiente seguro, mediado e estruturado para o desenvolvimento de uma parentalidade mais segura e confiante.

Como exemplo do apoio institucionalizado, este capítulo destaca as iniciativas do Hospital do Servidor Público Municipal (HSPM) de São Paulo; Grupo TEAcolher, da Secretaria Municipal de Saúde de Pérola, no Paraná; e o Programa de Atenção Materno Infantil (Proamis) no Distrito Federal.

As iniciativas do Hospital do Servidor Público Municipal – HSPM, de São Paulo, oferecem encontros com profissionais de diversas áreas, como Nutrição, Psicologia, Assistência Social e Enfermagem, para orientar futuros pais e mães durante a gestação e o pós-parto. Essa abordagem integrada não se limita a fornecer informações, mas cria um espaço seguro para que as famílias expressem suas dúvidas e medos.

Outra iniciativa que merece destaque é o Grupo TEAcolher, da Secretaria Municipal de Saúde de Pérola, no Paraná, que é um grupo terapêutico voltado para pais e mães de crianças e adolescentes autistas. Ao abordar os aspectos emocionais e as dificuldades do cotidiano, a iniciativa reconhece e atende a uma demanda extremamente específica e de alta vulnerabilidade, oferecendo um espaço para o apoio mútuo e a troca de experiências. A criação de grupos como o TEAcolher demonstra um nível de sofisticação nas políticas de bem-estar, pois vai além do suporte genérico e atende às singularidades de servidoras e servidores que enfrentam desafios adicionais, alinhando a política de cuidado diretamente com os princípios de diversidade e inclusão.

A abordagem mais abrangente e completa para o apoio à parentalidade é a criação de programas holísticos que integram diferentes serviços. O Programa de Atenção Materno Infantil (Proamis) é um exemplo de política pública integrada. Vinculado à Secretaria de Economia do Distrito Federal, o programa oferece um ecossistema de apoio que inclui cursos e palestras sobre gestação e puerpério, incentivo à amamentação e, fundamentalmente, vagas no Berçário Institucional Burity.

A eficácia do Proamis reside na sua capacidade de transformar a provisão de benefícios isolados em uma experiência de suporte completa, atendendo a servidora e o servidor em diferentes fases da parentalidade. A iniciativa demonstra que é possível unir a eficiência administrativa ao garantir que o servidor e a servidora tenham as condições necessárias para exercerem seu trabalho, com o cuidado humano, ao oferecer segurança e

tranquilidade para o cuidado com os filhos. Um programa dessa natureza reforça o argumento de que políticas de apoio parental não são “favores” ou “caridade”, mas um investimento estratégico na qualidade de vida, no bem-estar e no comprometimento da força de trabalho.

Sensibilização de Gestores e Formação Continuada

A adoção de políticas públicas que eliminem efetivamente os impedimentos e as limitações profissionais já representa um passo decisivo, pois a ampliação da diversidade tende a fortalecer, de forma natural e abrangente, a consciência coletiva sobre a importância da inclusão parental em todos os âmbitos laborais. Assim, a existência de direitos e legislações claras e abrangentes, como no caso sueco descrito anteriormente, traz uma mensagem social clara e aplicável, mesmo aos contextos mais resistentes.

Em outra frente, demonstra-se fundamental que as lideranças estejam capacitadas para lidar com as demandas da parentalidade com empatia e responsabilidade. Muitos órgãos vêm investindo em formações sobre parentalidade ativa, gênero e cuidados, contribuindo para o rompimento de estigmas e preconceitos, de modo a estimular a paternidade ativa e participativa.¹

Em tempos de tanto registro de informações e avaliação de dados, é vital que sejam desenvolvidas mais análises, no contexto brasileiro, que demonstrem bons resultados advindos de políticas parentais concretas e robustas e os ganhos da Administração no apoio à parentalidade presente e responsável. Como já mencionado, não se trata de favor ou caridade, mas sim de afastar limitações evitáveis aos pais e às mães. A formação dos próximos cidadãos é, certamente, um dos principais ingredientes na preparação do futuro, e este passa por uma parentalidade presente.

É importante ressaltar que marcadores sociais, familiares, econômicos e culturais podem mascarar profundas diferenças e limitar muitas possibilidades. Fatores como existência e tamanho de rede de apoio, possibilidades econômicas, obtenção de vaga em creches, idade escolar, existência de neurodivergência(s) no(s) dependente(s), dentre outras,

1. A Controladoria-Geral da União (CGU), por exemplo, já promoveu oficinas e rodas de conversa sobre a divisão das tarefas domésticas e a importância do envolvimento dos pais no cuidado diário com os filhos.

podem pesar muito na hora de se dedicar a desafios e oportunidades profissionais. Portanto, ter um marco legal preparado para as realidades diversas e uma equipe de saúde preparada para acolher essa diversidade, com pessoas assistentes sociais, médicas, psicólogas e enfermeiras – tal qual previsto na legislação de saúde do servidor, mas com rara aplicação na realidade do setor público, é condição primordial para a evolução da atual realidade.

Retorno Gradual ao Trabalho e Apoio Institucional

Além da licença, o período de retorno ao trabalho pode ser desafiador para mães e pais. Programas que possibilitam retorno gradual, com acompanhamento psicológico, mentorias ou apoio entre pares, são iniciativas importantes para acolher emocionalmente a pessoa servidora neste momento de transição. O estabelecimento de metas adequadas ao retorno, com progressão gradual da produtividade e o respeito aos horários adequados de quem cuida de um dependente, mostra-se primordial nesse contexto.

É válido citar o que foi discutido nas aulas da edição 5.0 do LideraGOV: existem formas indiretas de excluir pessoas e diminuir suas chances de ascensão profissional nas práticas cotidianas, como marcar reuniões em horários inacessíveis (próximas ao horário de buscar na escola ou creche por exemplo), estender reuniões indefinidamente, marcar viagens sem antecedências, promover eventos sociais em horários incompatíveis, dentre outros.

Limitar e combater essas práticas contribui para a solução desejada, com o diferencial de serem medidas aplicáveis de imediato e de impacto direto.

Cultura Organizacional de Enfrentamento aos Vieses institucionais

A efetividade das políticas de apoio à parentalidade no serviço público não depende apenas da existência de legislações ou de boas práticas normatizadas. Ainda que licenças ampliadas, salas de amamentação, flexibilização de jornada e teletrabalho sejam conquistas relevantes, seu

impacto real está condicionado à forma como a cultura organizacional as incorpora e legitima no cotidiano laboral.

É nesse ponto que se evidencia um desafio complexo: os vieses institucionais e o preconceito velado contra a parentalidade. Muitas vezes, a adesão a direitos legalmente assegurados é acompanhada de olhares de desconfiança, comentários depreciativos ou avaliações subjetivas de desempenho que insinuam uma suposta 'queda de comprometimento' de pessoas servidoras em função do exercício de seus papéis parentais. Esse ambiente simbólico cria barreiras invisíveis que, embora não constem em normas, são capazes de desestimular o uso pleno dos benefícios conquistados, perpetuando a penalidade da maternidade e o prêmio implícito da paternidade.

A construção de uma cultura institucional mais inclusiva exige reconhecer que o cuidado parental não é uma concessão, mas um direito social fundamental e uma responsabilidade coletiva. Trata-se de compreender que servidoras e servidores que exercem plenamente sua parentalidade desenvolvem competências valiosas para o trabalho, como empatia, capacidade de gestão do tempo, resiliência e senso de corresponsabilidade.

Nesse processo, o papel das lideranças é decisivo. Lideranças que atuam de forma empática, transparente e baseada em evidências contribuem para desconstruir estigmas, estabelecer práticas mais equitativas e consolidar ambientes laborais que valorizem tanto a eficiência administrativa quanto o cuidado humano. A alta gestão, ao reconhecer a parentalidade como dimensão legítima da vida funcional, sinaliza que a inclusão não é apenas retórica, mas é parte estruturante da identidade institucional.

Portanto, enfrentar o preconceito velado e os vieses institucionais relacionados à parentalidade é condição indispensável para que políticas públicas e organizacionais atinjam seu real potencial transformador. Mais do que assegurar direitos, trata-se de construir uma cultura de confiança, respeito e corresponsabilidade que fortaleça o serviço público como referência de inclusão e de promoção de direitos fundamentais.

A consolidação de uma cultura institucional que valorize a parentalidade representa, portanto, um passo além da normatização de

direitos; é um movimento de transformação organizacional. Ao reconhecer mães e pais como sujeitos integrais, e não como profissionais cuja dedicação estaria em conflito com suas responsabilidades familiares, o serviço público reafirma seu papel de vanguarda na promoção da equidade e do bem-estar social. Esse alinhamento entre política, prática e cultura fortalece não apenas servidoras e servidores, mas também a própria legitimidade do Estado como garantidor de direitos e como exemplo de gestão pública inclusiva e moderna.

Conclusão

Instituições que lideram o investimento em inclusão da parentalidade no serviço público demonstram que é possível unir eficiência administrativa com cuidado humano, e que políticas de apoio à parentalidade são um passo fundamental na construção de um serviço público mais moderno, ético e inclusivo.

A temática da parentalidade vai muito além do mercado de trabalho. Ela se manifesta em diversos contextos sociais, culturais e institucionais, revelando como disparidades de gênero moldam expectativas e oportunidades. Esses padrões revelam como a nossa sociedade ainda valoriza de forma desigual os papéis parentais.

No entanto, existem diversas políticas públicas que buscam enfrentar a penalidade da maternidade e promover maior equilíbrio entre os papéis parentais. Fomentar isso é fundamental na busca da reparação da trajetória das mulheres em posições de destaque, ao longo de sua carreira profissional e na partilha dos cuidados parentais, o que impulsionará uma jornada mais justa e igualitária entre os pares. Essas políticas mostram que é possível desenhar soluções que não apenas protejam as mães, mas também redistribuam o cuidado de forma mais equilibrada.

A valorização da temática da parentalidade no serviço público transcende a concessão de direitos básicos. A oferta de redes de apoio institucionalizadas e diversificadas é um passo fundamental na construção de uma cultura organizacional que valoriza o capital humano em sua totalidade.

A Lei nº 15.069, de 13 de julho de 2024, que instituiu a Política Nacional de Cuidados (PNC) no Brasil, constituiu também um importante avanço no tema, visto que reconhece o cuidado como direito e dever do Estado, da família e da sociedade, se alinhando com a inclusão de parentalidade aqui defendida (Brasil, 2024).

Dela, merecem destaque os seguintes pontos:

- **Universalidade:** acesso igualitário ao cuidado para todas as pessoas;
- **Equidade:** reconhecimento das diferenças e necessidades específicas de grupos vulneráveis;
- **Responsabilidade do estado:** comprometimento do poder público em garantir políticas de cuidado;
- **Participação igualitária:** valorização e redistribuição das responsabilidades de cuidado entre homens e mulheres.

A PNC fornece, assim, fundamento legal importante para que a Administração desenvolva ações concretas de apoio à parentalidade, transformando-as não apenas em benefícios pontuais, mas em compromissos estruturais do Estado.

Por fim, a implementação de políticas de apoio não é apenas uma questão de justiça social; é, também, uma estratégia de gestão inteligente. Pessoas servidoras que se sentem acolhidas, apoiadas e parte de uma comunidade institucional de cuidado têm mais condições de desenvolver seu trabalho com qualidade, comprometimento e bem-estar. Um Estado que investe em redes de apoio para servidoras e servidores exercerem sua parentalidade é um Estado que investe nas próximas gerações, garantindo que as crianças cresçam em uma sociedade que valoriza o cuidado e a segurança. É um Estado que se moderniza, tornando-se mais ético, inclusivo e, paradoxalmente, mais eficiente em sua missão de servir ao público.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. Participação de negros e indígenas no Executivo sobe para 39%. **Agência Brasil**, Brasília, 28 mar. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2025-03/participacao-de-negros-e-indigenas-no-executivo-sobe-para-39>. Acesso em: 14 nov. 2025.

ASSOCIATED PRESS. Avós serão pagos para cuidar de netos na Suécia. **G1 Globo**, 2 jul. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2024/07/02/avos-serao-pagos-para-cuidar-de-netos-na-suecia.ghhtml>. Acesso em: 9 nov. 2025.

BLISS, L.; AUERBACH, K. Women's earnings never really recover after they have children. Bloomberg News, 18 ago. 2025. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/features/2025-08-18/women-s-earnings-take-a-hit-from-having-kids-per-wharton-economist>. Acesso em: 9 nov. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021**. Brasília, DF: Presidência da República, 2021a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10829.htm. Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021**. Brasília, DF: Presidência da República, 2021b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14204.htm. Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. Decreto nº 12.536, de 27 de junho de 2025. Regulamenta a Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025, estabelecendo reserva de vagas para pessoas pretas, pardas e indígenas [...] em concursos públicos e processos seletivos simplificados na administração pública [...]. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, ed. extra-A, Seção 1, p. 1, 27 de jun. 2025a.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Mais diversidade no serviço público**: iniciativas do MGI buscam ampliar presença de mulheres negras em espaços de decisão. 2025b. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/agosto/mais-diversidade-no-servico-publico-iniciativas-do-mgi-buscam-ampliar-presenca-de-mulheres-negras-em-espacos-de-decisao>. Acesso em: 9 nov. 2025.

CRENSHAW, K. W. **Demarginalizing the Intersection of Race and Sex**: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, Chicago, [s/n; s/p], 1989.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)**. 2023a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/25844-pnad-continua.html>. Acesso em: 9 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de Indicadores Sociais**. 2023b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>. Acesso em: 9 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2022**: composição domiciliar e óbitos informados: resultados do universo. Brasília: IBGE, 25 out. 2024. Disponível em: <https://agenciagov.etc.com.br/noticias/202410/censo-2022-em-12-anos-proporcao-de-mulheres-responsaveis-por-domicilios-avanca-e-se-equipara-a-de-homens>. Acesso em: 9 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas. **Agência de Notícias IBGE**, 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>. Acesso em: 9 nov. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Quanto maior o salário no serviço público, menor a presença de mulheres negras**. Brasília: IPEA, 2025. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/16110-quanto-maior-o-salario-no-servico-publico-menor-a-presenca-de-mulheres-negras>. Acesso em: 9 nov. 2025.

LOW, C. **Having it all**: what data tells us about women's lives and getting the most out of yours. New York: Macmillan Publishers, 2024. ISBN 9781250369512.

VANINI, E. Com licença parental, Suécia é referência em políticas voltadas aos direitos paternos. **O Globo**, 21 jun. 2015. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/com-licenca-parental-suecia-referencia-em-politicas-voltadas-aos-direitos-paternos-16506653>. Acesso em: 9 nov. 2025.

WYLIE, C. Balancing work and care for young children can affect health of parents: report. **Bloomberg News**, 25 maio 2022. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-25/balancing-work-and-care-for-young-children-can-affect-health-of-parents-report>. Acesso em: 9 nov. 2025.

Capítulo 21

MEDIR O QUE IMPORTA:

*indicadores de inclusão
para transformar a cultura
institucional*

Alex de Almeida Uchôas

Juliano dos Santos



No serviço público, falar sobre inclusão tornou-se quase um consenso. Está nos discursos de posse, nas apresentações institucionais, nos planos estratégicos e até nas campanhas de comunicação. Mas há uma diferença fundamental entre falar sobre inclusão e vivê-la de forma consistente no dia a dia das organizações.

E a pergunta que muda o jogo é simples e profunda: **esses servidores se sentem pertencentes, respeitados e com reais oportunidades de desenvolvimento?**

A Constituição Federal de 1988 já estabelecia como objetivo fundamental da República “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”. Décadas depois, a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e decretos como o de nº 9.508/2018 reforçaram esse compromisso, criando mecanismos legais para a reserva de vagas em concursos públicos e a promoção da acessibilidade (Brasil, 2015; 2018). No plano internacional, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), em especial os de números 10 (Redução das Desigualdades) e 16 (Instituições Eficazes, Responsáveis e Inclusivas), evidenciam que medir inclusão é também atender a compromissos constitucionais e globais (United Nations, 2015).

A mensuração da inclusão costuma focar em dados de representatividade, como mulheres em cargos de liderança, servidores negros, indígenas ou pessoas com deficiência. Esses números são relevantes, mas contam apenas parte da história, pois não revelam como essas pessoas se sentem nem se têm condições reais de contribuir (Shore et al., 2011; Thompson, 2017).

Por isso, é essencial diferenciar conceitos: diversidade é quem está presente; inclusão, quem participa de fato; e equidade, quem tem acesso às mesmas oportunidades. Medir inclusão é um ato político e transformador, capaz de revelar o invisível, alinhar discurso e prática e orientar mudanças para criar ambientes mais justos, diversos e acolhedores.

Inclusão Além dos Números

Em muitas organizações, a inclusão ainda é confundida com presença: garantir que determinados grupos estejam representados no quadro de servidores. Esse é um passo necessário, mas insuficiente, pois estar presente não significa estar incluído.

É possível ter diversidade no papel e exclusão na prática: equipes aparentemente plurais podem silenciar vozes ou ignorar contribuições. No Reino Unido, o Civil Service reconheceu esse risco e, por isso, realiza anualmente um levantamento que dá origem ao Diversity and Inclusion Dashboard (Painel de Diversidade e Inclusão no Serviço Público), que apresenta indicadores que vão além da representatividade e medem percepções de respeito, igualdade de oportunidades e pertencimento entre servidores. Esse modelo mostra que é possível traduzir experiências subjetivas em dados concretos que orientam políticas públicas.

Essa diferença entre o que está no papel e o que se vive na prática não é apenas um debate acadêmico; é uma realidade que define a urgência deste capítulo.

Como servidor público e pessoa com deficiência, vivenciei na pele o que é estar incluído nas estatísticas, mas não nas práticas cotidianas. A experiência de estar "presente" e, ainda assim, não ser "escutado" ou reconhecido é um lembrete vivo de que precisamos de novas ferramentas. É daí que nasce a urgência de criar indicadores que deem visibilidade a essas vivências (Santos, J., autor).

A diferença entre diversidade e inclusão está na qualidade das interações, nas oportunidades de participação e no reconhecimento de cada voz. No serviço público, esse desafio é maior: estruturas hierarquizadas e decisões centralizadas limitam o acesso a informações e reduzem a liberdade de propor ideias. Há quem participe de reuniões sem ser ouvido e líderes que sentem que precisam se "encaixar" para ter credibilidade.

Por isso, medir experiências é mais relevante do que apenas contar quantos pertencem a cada grupo. Perguntas sobre pertencimento, segurança psicológica, respeito às diferenças e oportunidades de desenvolvimento revelam como a cultura é vivida no cotidiano. A mensuração desloca o foco do "quem está aqui" para o "como é estar aqui",

permitindo identificar barreiras invisíveis e orientar políticas que tornem o serviço público verdadeiramente inclusivo (OCDE, 2019; Shore et al., 2011).

Dimensões Essenciais de uma Cultura Inclusiva

Para que a inclusão deixe de ser um conceito abstrato e se torne algo observável e mensurável, é preciso traduzi-la em dimensões concretas. Essas dimensões funcionam como lentes: ajudam a identificar aspectos centrais do ambiente de trabalho que influenciam diretamente a experiência de cada servidor (Cameron; Quinn, 2011; Chatman; O'Reilly, 2019).

Essas dimensões dialogam com pesquisas de gestão organizacional e com frameworks internacionais, como os estudos da OCDE (2019) sobre políticas inclusivas de próxima geração no setor público. No Brasil, experiências conduzidas pela Enap e pelo TCU vêm explorando o uso de indicadores de clima e diversidade, mas ainda carecem de métricas específicas de inclusão. Nesse sentido, o país ainda está em fase incipiente de mensuração da inclusão, o que torna urgente avançar de diagnósticos gerais para métricas específicas.

A seguir, estão indicadas aquelas que consideramos mais relevantes para o serviço público:

Pertencimento

O pertencimento é o sentimento de estar enraizado em um lugar e em uma missão. No serviço público, vai além de ocupar um cargo: significa sentir-se parte da engrenagem que move a instituição, perceber que o trabalho contribui para algo maior e que a presença é reconhecida. Mesmo servidores qualificados podem se sentir “de passagem” se não houver vínculos reais com a equipe ou com a missão institucional. Ambientes onde o pertencimento é frágil tendem a gerar distanciamento, baixa motivação e resistência a mudanças, afetando a eficiência. Muitas vezes, isso decorre não de insatisfação com o serviço público em si, mas da percepção de que não há espaço para que a identidade profissional e pessoal floresça plenamente (Chatman; O'Reilly, 2019; Powell *et al.*, 2021).

Medir pertencimento, portanto, é essencial. Questões simples como “Você sente que faz parte desta equipe?” ou “Você acredita que sua contribuição é reconhecida?” revelam muito sobre o clima institucional. Quando os resultados indicam baixo senso de pertencimento, fica evidente a necessidade de repensar práticas de integração, reconhecimento e comunicação, de modo que o vínculo emocional e simbólico acompanhe o vínculo contratual.

Um exemplo vem de programas de integração do serviço público federal, em que servidores recém-ingressos relatam sentir-se ‘um número a mais’ quando não há ações estruturadas de acolhimento. Indicadores de pertencimento poderiam captar se os esforços de integração realmente geram vínculos ou se permanecem superficiais. Mais do que revelar fragilidades, esses indicadores permitem ajustar práticas de acolhimento e acompanhamento contínuo, garantindo que a inclusão não se limite à formalidade inicial de ingresso, mas se consolide na vivência diária dos servidores.

Segurança psicológica

Segurança psicológica é a confiança de poder falar, discordar, propor ideias e até cometer erros sem medo de retaliações ou prejuízos à reputação. Trata-se de um elemento essencial para qualquer ambiente que deseja inovar e aprender coletivamente. No serviço público, onde decisões impactam comunidades inteiras, sua ausência gera silêncios perigosos: servidores deixam de apontar problemas ou sugerir melhorias por receio das consequências. Esse medo geralmente nasce de culturas de punição em vez de aprendizado, hierarquias rígidas ou experiências anteriores de represália (Edmondson, 2019).

Quando a segurança psicológica está presente, ela incentiva o compartilhamento de informações, a busca por soluções colaborativas e fortalece um ambiente mais honesto e produtivo. Para medi-la, é preciso investigar percepções como “Posso admitir um erro sem ser punido” ou “Me sinto à vontade para levantar preocupações, mesmo que isso contrarie opiniões da liderança”, inspirado na escala proposta por Edmondson (2019). Resultados negativos revelam a urgência de rever posturas gerenciais e criar canais confiáveis de expressão que estimulem a confiança e a participação ativa.

No Canadá, o *Public Service Employee Survey* avalia anualmente se os servidores sentem que podem expressar opiniões sem medo de retaliações. Os resultados são tornados públicos e vinculados a planos de ação obrigatórios para cada órgão público, reforçando que segurança psicológica é questão de gestão, não apenas de clima organizacional. Ao trazer esse olhar para o contexto brasileiro, indicadores de segurança psicológica podem funcionar como gatilhos de mudança, ajudando lideranças a substituir a lógica da punição pela lógica do aprendizado e a criar rotinas de diálogo que fortaleçam a confiança coletiva.

Liberdade de expressão autêntica

Liberdade de expressão autêntica não é apenas falar: é poder falar sendo quem se é. Significa poder contribuir com ideias, experiências e pontos de vista sem precisar se moldar a um padrão imposto, explícito ou implícito. No serviço público, isso é especialmente relevante porque a diversidade de trajetórias enriquece o desenho e a implementação de políticas públicas.

Quando essa liberdade não existe, as equipes tendem a apresentar “pensamento de grupo”, no qual apenas certas visões são consideradas válidas, e as demais são silenciadas. Esse ambiente não apenas limita a criatividade e a inovação, mas também impede que decisões sejam confrontadas por perspectivas diferentes, algo vital para evitar erros de escala (Edmondson, 2019; Shore *et al.*, 2011).

Para medir a liberdade de expressão autêntica, podemos usar perguntas como: “Sinto que minhas opiniões são valorizadas mesmo quando diferem da maioria” ou “Posso expressar ideias sem me preocupar em ‘adaptá-las’ para serem aceitas”, novamente inspirado na escala proposta por Edmondson (2019). A mensuração dessa dimensão revela não apenas barreiras explícitas, mas também sutis pressões sociais que moldam comportamentos.

Em muitas organizações públicas brasileiras, ainda persiste uma forte cultura de conformidade, em que opiniões divergentes não são acolhidas. Medir a liberdade de expressão autêntica é romper com esse padrão e reconhecer que vozes dissonantes podem evitar erros e fortalecer decisões. Ao transformar essas medições em indicadores acompanhados

sistematicamente, gestores podem não apenas identificar silenciamentos, mas também criar espaços institucionais de fala plural, garantindo que a diversidade de perspectivas seja vista como um ativo estratégico, e não como uma ameaça.

Respeito às diferenças

Respeitar diferenças é reconhecer, valorizar e aprender com a pluralidade de trajetórias, culturas e formas de trabalhar. No serviço público, essa dimensão é complexa, pois envolve recortes geracionais, regionais, étnicos, de gênero, escolaridade e estilos de liderança. Um ambiente que respeita diferenças vai além de evitar discriminação: transforma diversidade em fonte de inovação. Quando restrito a campanhas superficiais, perde força e não altera a cultura organizacional (Fleury, 2000; OCDE, 2019).

Mensurar esse aspecto exige ir além do discurso e perguntar: “As pessoas aqui são tratadas com dignidade e respeito, independentemente de suas características pessoais?” ou “As diferenças de opinião e experiência são valorizadas?”, inspirado na escala proposta por Edmondson (2019). As respostas mostram se a diversidade é celebrada ou apenas tolerada, fornecendo subsídios para ações que fortaleçam uma cultura inclusiva e respeitosa.

Em 2024, o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou diagnóstico sobre diversidade interna (Brasil, 2024), apontando a sub-representação de mulheres negras em funções estratégicas. Esse dado mostra que respeitar diferenças não é apenas não discriminar, mas também agir intencionalmente para mitigá-las. Transformar essa constatação em indicador de desempenho permite acompanhar a evolução da equidade e orientar políticas ativas de inclusão, evitando que a diversidade seja apenas um discurso e garantindo que se torne prática institucional mensurável.

Oportunidades de desenvolvimento

Oportunidades de desenvolvimento dizem respeito ao acesso justo a treinamentos, promoções, projetos estratégicos e liderança. No serviço público, onde as carreiras seguem regras rígidas, garantir esse acesso exige intencionalidade e transparência. Quando percebidas como restritas a poucos, surgem desigualdades e desmotivação, comprometendo a satisfação, retenção de talentos e formação de novas lideranças.

Essa dimensão pode ser medida com perguntas como: “Tenho acesso justo a oportunidades de crescimento?” ou “Nos últimos 12 meses participei de capacitações relevantes?”, inspiradas conceitualmente em Thompson (2017). Esses dados revelam disparidades e orientam políticas mais equitativas. Mais do que existir formalmente, as oportunidades precisam ser percebidas como reais e acessíveis a todos.

Apesar da oferta de capacitações em órgãos federais, ainda persistem barreiras ligadas à desigualdade territorial e à infraestrutura tecnológica, que podem limitar o acesso de servidores em localidades remotas. Por isso, os indicadores devem captar desigualdades não só de gênero e raça, mas também territoriais e digitais. Medir percepções é essencial para superar impressões vagas e construir diagnósticos capazes de orientar ações que fortaleçam a cultura inclusiva (Thompson, 2017; OCDE, 2019).

Transformando dimensões em indicadores práticos

Transformar dimensões da cultura inclusiva em indicadores claros é o que permite que um conceito inspirador se torne, de fato, uma ferramenta de gestão. No serviço público, isso significa abandonar declarações genéricas e trabalhar com evidências que orientem decisões e revelem mudanças ao longo do tempo. Para isso, é necessário definir o tipo de indicador a ser utilizado, que pode ser quantitativo, qualitativo ou uma combinação de ambos (Powell et al., 2021; Chatman; O'Reilly, 2019)

- Indicadores quantitativos – dados objetivos, numéricos e comparáveis ao longo do tempo.
- Indicadores qualitativos – percepções, experiências e sentimentos captados por meio de perguntas abertas, entrevistas ou grupos focais.
- Indicadores mistos – combinação entre dados objetivos e a interpretação subjetiva da vivência organizacional.

Por exemplo: um dado quantitativo pode ser o percentual de mulheres em cargos de liderança; um qualitativo, os relatos de barreiras enfrentadas por servidoras nesses cargos; e um misto, o cruzamento entre taxa de promoção e percepção de justiça no processo.

Além dessas categorias, segundo Shore (2011), é fundamental considerar a interseccionalidade na mensuração. Não basta saber quantas mulheres ocupam funções de liderança: é necessário perguntar quantas delas são negras, quantas têm deficiência, quantas vêm de regiões historicamente sub-representadas. Essa abordagem evita análises superficiais e garante que os indicadores sejam sensíveis às múltiplas desigualdades que se sobrepõem no serviço público. A OECD (2019) e relatórios da ONU sobre igualdade de gênero e diversidade já apontam essa necessidade como tendência internacional.

O Canadá, por exemplo, adota há mais de uma década a análise interseccional em seus relatórios de diversidade no setor público, o que permitiu revelar desigualdades ocultas, como a sub-representação de mulheres indígenas em cargos de liderança.

A experiência brasileira mostra que a simples criação de questionários centralizados em órgãos gestores tende a gerar resistência. Processos participativos, como rodas de conversa, oficinas de cocriação e validação por comissões internas, qualificam os indicadores e aumentam a legitimidade de sua aplicação, fortalecendo o engajamento dos servidores.

Sempre que possível, recomenda-se utilizar escalas já validadas e adaptadas ao contexto brasileiro, de modo a assegurar comparabilidade e rigor científico. Exemplos incluem escalas de pertencimento, segurança psicológica e clima de respeito às diferenças, que já possuem validação empírica em estudos organizacionais (Powell *et al.*, 2021; Cameron; Quinn, 2011).

Para ilustrar como essas cinco dimensões se desdobram em métricas práticas, o Quadro 1, a seguir, apresenta um conjunto de indicadores quantitativos, qualitativos e mistos. Trata-se de um ponto de partida, que deve ser adaptado por cada instituição para refletir seu contexto e suas prioridades específicas.

Quadro 1. Indicadores propostos para mensuração da inclusão institucional

Tipo de Indicador		Indicador
Dimensão		
Pertencimento	Quantitativos	Percentual de servidores que concordam com a afirmação: "Sinto que faço parte desta equipe".
		Número de eventos institucionais com participação ativa de todos os setores.
	Quantitativos	Descrição de situações em que o servidor se sentiu valorizado ou parte de algo maior.
		Relatos sobre a integração de novos membros à equipe.
Segurança Psicológica	Mistos	Grau médio de concordância com "Meu trabalho contribui diretamente para os objetivos da instituição", cruzado com a percepção de reconhecimento pelo gestor imediato.
	Quantitativos	Percentual de servidores que afirmam sentir-se à vontade para levantar preocupações ou questionar decisões sem receio de represálias.
		Frequência com que gestores solicitam feedback de forma estruturada.
		Número de treinamentos ou ações voltadas para resolução construtiva de conflitos.
	Quantitativos	Relatos sobre como erros são tratados: como oportunidade de aprendizado ou como falhas a serem punidas.
		Exemplos de momentos em que sugestões divergentes foram ouvidas e aproveitadas.
	Mistos	Cruzamento entre participação em reuniões e percepção de liberdade para falar nessas reuniões.

Quadro 1. Indicadores propostos para mensuração da inclusão institucional

Dimensão	Tipo de Indicador	Indicador
Liberdade de Expressão Autêntica	Quantitativos	Percentual de servidores que respondem positivamente à afirmação: "Posso expressar minhas opiniões sem me preocupar em adaptá-las para serem aceitas".
		Número de canais institucionais ativos para envio de ideias ou sugestões (caixas de sugestões, formulários online, reuniões abertas).
		Taxa de respostas institucionais a contribuições enviadas pelos servidores.
	Quantitativos	Relatos sobre momentos em que uma contribuição autêntica foi acolhida e gerou mudança.
		Descrição de situações em que ideias foram ignoradas por não se alinharem à "visão dominante".
Respeito às Diferenças	Mistos	Comparação entre a frequência de contribuições espontâneas e a percepção de que essas contribuições influenciam decisões.
	Quantitativos	Percentual de servidores que concordam com a afirmação: "As pessoas nesta instituição tratam todos com dignidade e respeito, independentemente de suas características pessoais".
		Número de ações de capacitação em diversidade e inclusão realizadas no último ano.
		Representatividade de diferentes grupos em funções estratégicas e colegiados internos.
	Quantitativos	Relatos de situações em que diferenças foram valorizadas ou, ao contrário, desconsideradas.
		Percepções sobre como a instituição lida com conflitos envolvendo preconceito ou discriminação.
	Mistos	Cruzamento entre participação em treinamentos sobre diversidade e percepção de mudanças no comportamento institucional.

Quadro1. Indicadore propostos para mensuração da inclusão institucional (continuação)

Dimensão	Tipo de Indicador	Indicador
Oportunidades de Desenvolvimento	Quantitativos	Percentual de servidores que participaram de pelo menos uma capacitação relevante no último ano.
		Taxa de promoções ou progressões comparada entre diferentes grupos (gênero, raça, faixa etária, região).
		Número de vagas abertas em processos seletivos internos e taxa de participação.
	Quantitativos	Relatos sobre barreiras percebidas para acessar oportunidades de capacitação ou promoção.
		Exemplos de como o desenvolvimento profissional impactou a carreira de diferentes perfis de servidores.
	Mistos	Comparação entre a quantidade de oportunidades oferecidas e a percepção de que elas são distribuídas de forma justa e transparente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), inspirado em Edmondson (2019) e Thompson (2017).

A definição de bons indicadores é apenas metade do trabalho. Para que cumpram seu papel, os indicadores precisam ser aplicados com clareza de propósito, preservando anonimato e confidencialidade, e em ciclos regulares (anual ou semestral). Esses elementos garantem participação ampla e respostas honestas, permitindo observar tendências ao longo do tempo e avaliar se as mudanças propostas estão surtindo efeito.

Para que os resultados de uma mensuração sejam confiáveis, é essencial garantir a participação de diferentes perfis de servidores e combinar métodos quantitativos e qualitativos. Pesquisas de clima podem ser enriquecidas com grupos focais e entrevistas, realizadas, seja por agentes internos (Área de Gestão de Pessoas) ou agentes externos (consultorias), permitindo compreender não apenas os números, mas também as causas e nuances por trás deles. A diversidade de vozes amplia a legitimidade do diagnóstico e aumenta sua precisão.

Entretanto, medir não basta. Os resultados precisam ser comunicados de forma transparente e seguidos de um plano de ação concreto, com prazos, responsáveis e metas verificáveis. Esse processo deve ser revisado periodicamente, já que a cultura institucional é dinâmica e novas demandas surgem com o tempo. Dessa forma, os indicadores deixam de ser estáticos e passam a orientar transformações reais e contínuas.

Mais do que para fiscalizar ou gerar relatórios, o uso de indicadores de inclusão deve ser visto como um ciclo de aprendizagem institucional. Cada rodada de coleta de dados permite não apenas identificar problemas, mas também testar soluções, avaliar resultados e ajustar práticas. Essa lógica aproxima os indicadores da ideia de gestão para resultados, cada vez mais presente na administração pública contemporânea.

O apoio da alta liderança é essencial. Quando dirigentes demonstram interesse, acompanham resultados e agem com base neles, a iniciativa se torna legítima e deixa de ser apenas formalidade. Da mesma forma, oferecer feedback contínuo e valorizar a participação reforça a confiança, mostrando como as opiniões influenciaram decisões e fortalecendo a cultura de escuta ativa.

Seguindo esses cuidados, os indicadores deixam de ser apenas números em um relatório e se tornam instrumentos vivos de gestão,

capazes de orientar mudanças concretas no serviço público. Essa lógica se aproxima das melhores práticas internacionais, como o uso do *Public Service Employee Survey* no Canadá, e do *Diversity and Inclusion Dashboard* no Reino Unido. No Brasil, temos as iniciativas da Rede Equidade, através do modelo de inclusão de diversidade e equidade (IDE), e a Vozes do Serviço Público, que resulta de uma cooperação entre a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação (SGP/MGI) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Todos esses modelos vinculam os resultados a planos de ação institucionais. Mais do que medir por medir, trata-se de medir para aprender, dialogar e transformar.

Implementação no Serviço Público

Implantar indicadores de cultura inclusiva no serviço público exige combinar ambição com viabilidade. O caminho mais eficaz é começar de forma simples e ampliar gradualmente.

O primeiro passo é aproveitar estruturas já existentes, como pesquisas de clima organizacional e avaliações de desempenho, incluindo nelas dimensões de inclusão. Experiências como as pesquisas da Enap, os painéis de diversidade do TCU e a expertise do IBGE mostram que há terreno fértil, embora ainda faltem métricas voltadas especificamente à experiência inclusiva.

Um estudo piloto, com poucos indicadores e aplicação em setores estratégicos, permite testar instrumentos, ajustar metodologias e reduzir resistências. A coleta deve prezar por acessibilidade, linguagem clara e confidencialidade, de modo a estimular participação ampla e respostas honestas.

Os resultados só ganham sentido se forem devolvidos à instituição acompanhados de planos de ação concretos, com prazos e responsáveis definidos. O monitoramento regular, anual ou semestral, garante que os avanços sejam acompanhados e que os ajustes necessários sejam feitos.

Além de capacidade técnica, as equipes precisam de sensibilidade para lidar com informações sobre discriminação e pertencimento. Essa formação contínua, apoiada por escolas de governo e universidades, transforma os indicadores em ferramentas efetivas de gestão.

Por fim, a implementação deve ser colaborativa, envolvendo lideranças, sindicatos e servidores. Transparência, pactos de confidencialidade e ênfase no caráter transformador e não punitivo, ajudam a superar resistências e consolidar a cultura inclusiva como parte da gestão cotidiana.

Conclusão: medir para mudar

Medir cultura inclusiva no serviço público não é apenas técnica, trata-se de coragem institucional. Significa olhar para dentro, reconhecer fragilidades e assumir a responsabilidade de transformá-las. Os indicadores não são burocracia: são faróis que iluminam avanços e pontos cegos, traduzindo percepções individuais em retratos coletivos que fundamentam decisões mais justas e legítimas.

Assumir essa prática reafirma compromissos constitucionais e internacionais, como a promoção do bem de todos prevista na Constituição de 1988 e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 10 e 16). Mas medir é apenas o começo: a mudança real acontece quando resultados se convertem em ação concreta, quando uma barreira é removida, uma voz é ouvida ou uma oportunidade é criada.

Os indicadores precisam estar integrados ao planejamento, orçamento e políticas institucionais, para que a inclusão deixe de ser pontual e se torne valor permanente. Do ponto de vista de alguém que já esteve presente em estatísticas, mas ausente nas práticas, medir é o ato de transformar números em experiências reais e visíveis. O impacto vai além das instituições: um serviço público inclusivo fortalece a confiança social e mostra que a diversidade é mais que discurso, é prática cotidiana. No fim, medir é decidir, com coragem e propósito, o caminho que queremos trilhar.

Referências

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 635/2025** - Plenário. Relator: Aroldo Cedraz. Processo nº 017.461/2024-3. Tipo de processo: Relatório de Levantamento (RL). 2024. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A635%2520ANOACORDAO%253A2025%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/ELEVANCIA%](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A635%2520ANOACORDAO%253A2025%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/ELEVANCIA%2520)

2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/O. Acesso em: 14 set. 2025.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: based on the competing values framework. Hoboken: Jossey-Bass, 2011

CHATMAN, J.; O'REILLY, C. A. **Measuring Organizational Culture**: converging on definitions and integrating the literature. Berkeley Haas, 2019. Disponível em: https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/Chatman_Choi_Measuring%20Organizational%20Culture_2019.pdf? Acesso em: 04 ago. 2025

EDMONDSON, Amy C. **The Fearless Organization**: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: Wiley, 2019.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBrcD7FJHnQj/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 16 ago 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Next-generation diversity and inclusion policies in the public service: ensuring public services reflect the societies they serve. **OECD Working Papers on Public Governance**, n. 34. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/next-generation-diversity-and-inclusion-policies-in-the-public-service_84fd6a12/51691451-en.pdf. Acesso em: 02 ago. 2025.

POWELL, B. J. et al. **Measures of Organizational Culture, Organizational Climate, and Implementation**. 2021. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9978646/>. Acesso em: 04 ago. 2025.

SHORE, L. M. et al. Inclusion and Diversity in Work Groups: a review and model for future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011. Disponível em: <https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Shore-Randel-Chung-Dean-Holcombe-Ehrhart-Singh-2011.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2025.

THOMPSON, S. **Defining and Measuring 'Inclusion' Within an organization**. 2017. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5bace6fb40f0b62dd732c49f/123_-_Defining_and_measuring_inclusion_within_an_organisati.pdf. Acesso em: 05 ago 2025

UNITED NATIONS. **Transforming our world**: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 16 ago. 2025.

Capítulo 22

PLANO DE DIVERSIDADE INSTITUCIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO A PARTIR DE PERSPECTIVAS DECOLONIAIS

Juliano dos Santos

Karina Mendes Nunes Viana

Patricia Claudino Bloch



Este capítulo reúne reflexões de caráter exploratório sobre como perspectivas decoloniais e interseccionais podem orientar a institucionalização da diversidade no serviço público brasileiro. O ponto de partida é simples: não precisamos de “mais um plano” isolado, e sim de um horizonte comum que diga onde estamos e para onde queremos ir. Defendemos que diversidade não é campanha ou etiqueta; é valor organizacional e, portanto, responsabilidade compartilhada por toda a governança.

O tema ganha urgência diante da forma, ainda fragmentada, como a diversidade aparece nas rotinas públicas. Há avanços, como iniciativas de integridade, enfrentamento ao assédio e à discriminação, equidade de gênero e raça, acessibilidade; contudo, falta integração transversal que sustente mudanças de cultura. Em um país marcado por desigualdades de gênero, raça, território e condições sociais (IPEA, 2021; Brasil, 2023), cabe ao serviço público implicar-se de modo efetivo no enfrentamento dessas assimetrias.

Ancoramos a discussão em marcos internacionais e normativos que dialogam diretamente com o tema, tais como Agenda 2030/ODS (4, 5, 10, 16 e 18), ISO 31000/2018 e experiências institucionais já em curso. Com base neles, propomos um exercício crítico e propositivo: examinar como abordagens decoloniais, interseccionais e orientadas à garantia de direitos fundamentais podem guiar a elaboração de um Plano de Diversidade Institucional.

O capítulo avança em três movimentos:

- 1) apresenta o referencial decolonial para compreender diversidade no serviço público;
- 2) observa práticas e aprendizados que já sinalizam possibilidades de transformação; e
- 3) oferece uma proposta orientativa de Plano de Diversidade Institucional, concebida como horizonte de governança democrática e inclusiva, capaz de consolidar a diversidade como princípio estruturante da administração pública¹.

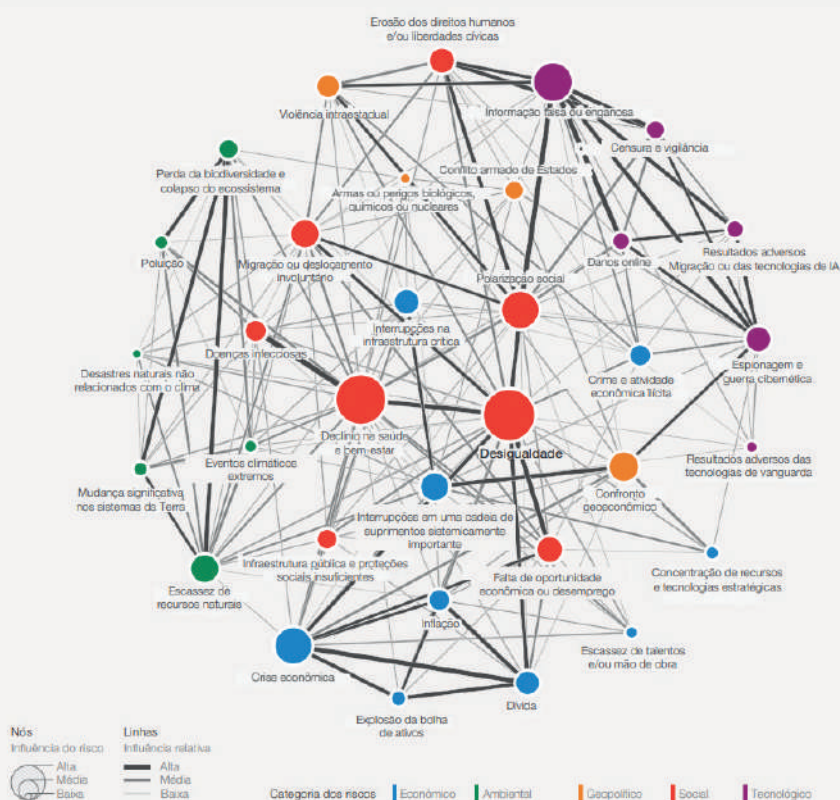
1. As listas completas de iniciativas e marcos regulatórios estão disponíveis por QR code ao final da seção 3 após o Quadro 1 e nos Apêndices.

Perspectivas Decoloniais, Interseccionalidade e Agendas Globais (ODS/ISO 31000)

Relatórios recentes como o *The Sustainable Development Goals Report 2025 (SDG Report 2025)* e o *Global Risks Report 2025*, e diretrizes, como a ISO 31000/2018, convergem em um ponto: a diversidade é tema estratégico de Estado. Ela atravessa o alcance de metas globais, a redução de riscos e o fortalecimento de instituições mais justas e resilientes. O *SDG Report 2025* indica que, entre as metas dos ODS com dados de tendência disponíveis no mundo, apenas 35% têm progresso adequado; quase metade avança de forma insuficiente e 18% já apresentam regressão. Esse dado é particularmente relevante porque revela um descompasso entre os compromissos assumidos internacionalmente e as práticas institucionais concretas.

No *Global Risks Report 2025*, a diversidade não aparece como “um risco” isolado, mas no centro de dinâmicas que alimentam instabilidade: desigualdade de renda, polarização social, erosão de direitos e migrações forçadas (WEF, 2025). Como sintetiza a Figura 1 a seguir, esses fatores se reforçam mutuamente.

Figura 1. Panorama de riscos globais: mapa de interconexões



Fonte: Fórum Econômico Mundial (2025).

As conexões evidenciadas na Figura 1 ajudam a compreender o contexto do serviço público brasileiro. A ausência de um Plano de Diversidade Institucional com enfoque decolonial e interseccional compromete a consolidação da diversidade como princípio de cultura e governança: marcadores como raça/cor, gênero, classe, território, deficiência e orientação sexual seguem tratados de forma fragmentada, sem transversalidade. Essa lacuna invisibiliza exclusões, limita a influência da diversidade sobre valores e processos e fragiliza a capacidade do Estado de prevenir e responder a riscos que, embora globais, se manifestam localmente.

No plano doméstico, manter a diversidade em 'ilhas' reduz a capacidade do Estado de antecipar, prevenir e responder a riscos interconectados. A ISO 31000/2018 reforça essa leitura ao exigir que a gestão de riscos considere contextos internos e externos, incluindo comportamento humano e fatores culturais. Institucionalizar diversidade, portanto, não é só atender a um compromisso ético: é gestão de riscos e resiliência organizacional, alinhada às boas práticas internacionais e à Agenda 2030.

Para avançar, é crucial diferenciar igualdade de equidade. Igualdade pressupõe tratar a todos da mesma forma; já a equidade corrige pontos de partida desiguais, ajustando meios e oportunidades (Unesco, 2017; Schwarcz, 2020). No serviço público, isso se traduz em ações intencionais como desenho de processos seletivos e progressões, acessibilidade, políticas de bem-estar e dados abertos que permitam acompanhar resultados.

Lidos de forma integrada, os ODS 5, 10, 4, 16 e a proposição brasileira do ODS 18 (Igualdade Étnico-Racial) formam um núcleo estratégico: gênero e raça como eixos de justiça, educação de qualidade como base de capacidades, e instituições eficazes, inclusivas e representativas como condição de governança. O anúncio do ODS 18 na Assembleia da ONU (2023) reforça o papel do Brasil em transversalizar igualdade étnico-racial na Agenda 2030.

Esse movimento pede um olhar decolonial. Decolonizar, aqui, é deslocar referenciais eurocêntricos e reconhecer pluralidade epistêmica e contextos locais (Resende, 2020). Vai além de 'descolonizar' no

sentido histórico: implica criticar as continuidades de poder/saber/ser que naturalizam exclusões (Maldonado-Torres, 2007). Em termos práticos, significa que políticas de diversidade devem nascer de realidades brasileiras, dialogando com saberes indígenas, quilombolas, afro-brasileiros e outras experiências não hegemônicas.

Por fim, a interseccionalidade oferece um método para enxergar como gênero, raça, classe, deficiência, sexualidade e território se cruzam, produzindo barreiras específicas.

Sem esse enquadramento, a agenda se mantém em 'ilhas' (campanhas, eventos, projetos), com baixo impacto estrutural. Com ele, é possível integrar planos e normativos, definir indicadores e reorientar rotinas de gestão para que diversidade deixe de ser periférica e se torne princípio estruturante da administração pública.

Do referencial discutido decorrem implicações diretas para o desenho e a implementação do Plano de Diversidade Institucional:

- Alinhamento a agendas e padrões: alinhar metas e indicadores aos ODS, incluindo o ODS 18 (Igualdade Étnico-Racial) e às diretrizes da ISO 31000/2018, conectando diversidade, gestão de riscos e resultados institucionais.
- Governança e dados integrados: instituir arranjos de governança intersetoriais, com mandato e recursos, e integração de bases de dados (RH, Ouvidoria, sistemas de pessoas e de gestão) para monitoramento contínuo e tomada de decisão baseada em evidências.
- Formação e escuta interseccional: promover trilhas de formação contínua e rotinas de escuta que valorizem saberes locais e enfrentem desigualdades de forma interseccional, fortalecendo mudança de cultura e práticas.

Esses elementos orientam o que observar no diagnóstico que será realizado a seguir e ancoram a proposta de plano apresentada adiante.

Concepções Institucionais de Diversidade: planos e documentos

À luz das implicações delineadas na seção anterior, examinamos planos, normativos e práticas institucionais para mapear concepções recorrentes, lacunas de transversalidade, a presença (ou ausência) de indicadores e os mecanismos de governança e de dados que sustentam a institucionalização da diversidade.

A análise dos documentos institucionais revela que a diversidade já se encontra presente em diferentes planos e normativas, ainda que de modo disperso. Entre os instrumentos examinados, destacam-se planos de integridade, normativas de enfrentamento ao assédio e à discriminação, programas de equidade de gênero e raça, além de ações pontuais voltadas à acessibilidade e à inclusão de pessoas com deficiência. Essa pluralidade demonstra que o tema ingressou na agenda administrativa, mas de forma setorializada, sem uma diretriz transversal que o consolide como eixo estruturante da gestão pública.

Nos textos analisados, a diversidade aparece em registros distintos: ora como valor institucional associado à imagem e reputação; ora como diretriz ética ancorada em compromissos e recomendações internacionais (Agenda 2030/ODS); ora como programa específico, frequentemente restrito a setores ou campanhas. Tendo isso em vista, raramente a diversidade figura como princípio de governança capaz de orientar políticas, práticas e indicadores integrados em toda a instituição.

Essa fragmentação produz lacunas recorrentes: (i) ausência de interseccionalidade (gênero e raça tratados isoladamente, sem conexão com classe, deficiência, território ou orientação sexual); (ii) prevalência de ações episódicas (campanhas e eventos) com baixo potencial de transformação estrutural; e (iii) escassez de indicadores e governança de dados, o que dificulta mensurar avanços, comparar resultados e retroalimentar decisões.

Do ponto de vista discursivo-político, Fontana e Cascaes (2022) observam que as narrativas institucionais sobre diversidade operam em um campo de disputa entre identidades hegemônicas e contra-hegemônicas, o que ajuda a explicar a ambiguidade presente nos documentos. Ribeiro

(2018) e Schwarcz (2020) lembram que desigualdades históricas só podem ser enfrentadas quando reconhecidas como estruturantes do poder, e não como meras diferenças individuais a tolerar. Nesse sentido, a não integração entre planos e normativas é menos um problema técnico e mais expressão de lógicas institucionais que ainda naturalizam hierarquias sociais.

Com base nesse diagnóstico (presença dispersa, baixa transversalidade, lacunas de interseccionalidade e fragilidade de indicadores e dados), a seção seguinte apresenta uma proposta para um Plano de Diversidade Institucional orientado por perspectivas decoloniais.

Proposta de um Plano de Diversidade Institucional a partir de Perspectivas Decoloniais

Em continuidade às reflexões desenvolvidas, propomos caminhos para a elaboração de um Plano de Diversidade Institucional fundamentado em perspectivas decoloniais e interseccionais, estruturado em cinco eixos. A proposta busca transformar diversidade em princípio de governança, alinhando metas e indicadores aos ODS (incluindo o ODS 18) e às diretrizes de gestão de riscos da ISO 31000/2018.

1) Governança e compromisso institucional

- Incluir a diversidade nos planos estratégicos institucionais, nos relatórios de gestão e nos instrumentos de acompanhamento de resultados.
- Instituir instâncias permanentes intersetoriais (com mandato, calendário e recursos) para coordenar, monitorar os dados e propor ajustes contínuos.
- Formalizar compromissos da alta gestão, vinculando diversidade a metas de desempenho e à matriz de riscos (ABNT, 2018).

2) Gestão de pessoas e carreira

- Revisar seleção, progressão e promoção para remover barreiras a grupos historicamente excluídos, com procedimentos de mitigação de vieses.
- Implementar ações afirmativas quando cabível, especialmente em áreas técnicas e de liderança.
- Criar programas de mentoria e patrocínio e planejamento sucessório para ampliar a presença de grupos diversos na alta administração.
- Aprimorar políticas de bem-estar e acessibilidade: considerando gênero, raça, deficiência, território e outros marcadores sociais (IPEA, 2021).

3) Formação e capacitação

- Integrar conteúdos de diversidade, interseccionalidade e decolonialidade em trilhas de formação (Enap/escolas de governo e capacitações internas).
- Capacitação obrigatória para lideranças sobre gestão inclusiva e prevenção de discriminações, com verificação após 90 dias para confirmar o que foi aplicado por meio de questionário curto e coleta de evidências de mudanças.
- Implementar uma agenda de educação continuada de com foco científico, artístico e cultural para a construção de um ambiente organizacional pautado pela valorização da equidade na perspectiva da diversidade e da inclusão.
- Parcerias com universidades e organizações da sociedade civil para currículos e metodologias contextualizadas (Resende, 2020).

4) Monitoramento e indicadores

- Definir e publicar indicadores-chave (representatividade, equidade remuneratória, clima, acessibilidade, formação, denúncias e desfechos).
- Governança de dados com desagregação (raça/cor, gênero, deficiência, território), proteção de dados pessoais e definição de linha de base (primeira medida do indicador para servir de referência às metas).
- Transparência ativa por meio de painéis e relatórios periódicos (Viana, 2024).

5) Participação social e diálogo

- Fóruns permanentes de diálogo envolvendo servidoras(es), lideranças e partes interessadas externas (representantes de movimentos sociais).
- Espaços seguros de escuta e acolhimento para escuta ativa e acolhimento para o público prioritário, com fluxo de encaminhamento.
- Valorização de epistemologias locais e práticas não eurocêtricas, em consonância com a decolonialidade (Maldonado-Torres, 2007), com ciclos de cocriação de políticas.

Adotar esses eixos desloca a diversidade da periferia para o centro da gestão. Um olhar decolonial reconhece que desigualdades históricas não se superam apenas por normativas universais; elas requerem saberes situados, participação efetiva e mecanismos de responsabilização.

Para fins de sistematização, o Quadro 1 reúne os cinco eixos do Plano e os conecta a ações e indicadores. Essa visão integrada facilita o monitoramento contínuo e o alinhamento a ODS/ISO 31000.

Quadro 1. Eixos, ações e indicadores do Plano de Diversidade Institucional

Eixo estruturante	Ações propostas	Indicadores de acompanhamento
1. Governança e compromisso institucional	a) Inserir diversidade nos planos estratégicos institucionais b) Criar instâncias institucionais permanentes c) Vincular diversidade a metas de desempenho	a) % de órgãos com metas de diversidade em seus planos estratégicos b) Número de instâncias permanentes criadas c) Grau de cumprimento das metas anuais
2. Gestão de pessoas e carreira	a) Implementar ações afirmativas em concursos e progressões b) Revisar normas que gerem barreiras c) Implementar programa de mentoria d) Instituir programas de bem-estar no trabalho	a) % de servidores de grupos historicamente excluídos b) Taxa de ocupação de cargos de liderança por mulheres, negros, PcDs e outros grupos c) Número de adesões ao programa/taxa de ocupação em cargos de liderança d) Índice de satisfação dos servidores com políticas de bem-estar
3. Formação e capacitação	a) Inserir conteúdos decoloniais em cursos da Enap e escolas de governo b) Tornar obrigatória a capacitação em liderança inclusiva c) Implementar educação continuada para a diversidade d) Firmar parcerias com universidades e sociedade civil	a) Número de cursos oferecidos sobre diversidade e decolonialidade b) % de gestores capacitados em liderança inclusiva c) Número de atividades científico-culturais em Número de atividades científico-culturais em datas comemorativas relacionadas à diversidade d) Avaliação de impacto dos cursos (questionários pós-treinamento)
4. Monitoramento e indicadores	a) Criar indicadores de diversidade institucional b) Publicar relatórios periódicos de acompanhamento c) Adotar painéis de transparência acessíveis	a) Quantidade de indicadores de diversidade monitorados b) Frequência de publicação dos relatórios c) Nível de acesso público aos painéis (visualizações, interações)
5. Participação social e diálogo	a) Criar indicadores de diversidade institucional b) Publicar relatórios periódicos de acompanhamento c) Adotar painéis de transparência acessíveis	a) Número de reuniões/fóruns realizados por ano b) Diversidade de atores sociais envolvidos c) Sala de acolhimento criada/número de rodas de escuta ativa d) % de propostas da sociedade civil incorporadas nas políticas institucionais

Fonte: Elaboração dos autores (2025), com base em ABNT (2018), United Nations (2025), WEF (2025) e Viana (2024).



Observação: Recomenda-se complementar, em cada linha, com: **Fontes de dados** (ex.: RH/Analytics, Ouvidoria), **Periodicidade** (mensal/semestral/anual), **Responsável** (unidade/instância), ODS relacionados e contexto de risco (ISO 31000), além da linha de base do indicador e critérios de desagregação/ LGPD.

Acesso rápido aos Apêndices — As listas completas de **iniciativas inspiradoras** e de **marcos regulatórios** que embasam este plano estão disponíveis por QR code.

Com essa base operacional, o passo seguinte é captar percepções e avaliar as condições de implementação.

6) Instrumento de diagnóstico: questionário semiestruturado

Este questionário apoia o diagnóstico inicial do Plano de Diversidade Institucional, com o objetivo de captar como todas as pessoas da organização compreendem a diversidade, percebem práticas existentes e identificam condições para sua institucionalização transversal.

O instrumento proposto foi construído a partir de análise documental, referenciais de interseccionalidade e decolonialidade, e alinhado aos ODS 4, 5, 10, 16 e 18.

A. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

(mínima e opcional)

1. Unidade/setor:

2. Vínculo/função:

☐ Efetivo ☐ Comissão ☐ Temporário

☐ Terceirizado ☐ Estagiário ☐ Outro: ____

3. Tempo de serviço:

☐ Até 1 ano ☐ 1-3 anos ☐ 3-5 anos

☐ 6-10 anos ☐ Mais de 10 anos

4. Como você se identifica em termos de cor/raça?

☐ Branca ☐ Preta ☐ Parda ☐ Amarela

☐ Indígena ☐ Prefiro não responder

5. Faixa etária:

☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54

☐ 55-64 ☐ 65+ ☐ Prefiro não responder

6. Gênero:

☐ Mulher cisgênero ☐ Homem cisgênero

☐ Mulher transgênero ☐ Homem transgênero

☐ Pessoa não-binária ☐ Outro: ____

☐ Prefiro não responder

7. Orientação sexual:

☐ Heterossexual ☐ Homossexual ☐ Bissexual

☐ Pansexual ☐ Assexual ☐ Outra: ____

☐ Prefiro não responder

8. Pessoa com deficiência (PcD):

☐ Sim ☐ Não ☐ Prefiro não responder

Se sim, qual tipo? [resposta aberta, opcional]

9. Escolaridade:

☐ Ensino médio ☐ Superior incompleto

☐ Superior completo ☐ Especialização

☐ Mestrado ☐ Doutorado

10. Renda familiar mensal (em salários-mínimos):

☐ Até 2 ☐ 3-5 ☐ 6-8 ☐ 9-10

☐ 10-20 ☐ Mais de 20 ☐ Prefiro não responder

11. Preferência por anonimato:

☐ Sim, quero resposta anônima

☐ Não, autorizo identificação

B. CONCEPÇÕES DE DIVERSIDADE

12. Como você define “diversidade” no serviço público?

13. Sua definição contempla raça/cor, gênero, deficiência, orientação sexual, classe, geração e território? Dê exemplos.

14. Em uma escala de 1-5, qual o grau de clareza de definição institucional de diversidade hoje?

C. INSTITUCIONALIZAÇÃO E PRÁTICAS

15. Quais planos/programas/normas sobre diversidade você conhece no órgão?

16. Em qual estágio estamos?

☐ Inexistente ☐ Inicial/ações pontuais ☐ Parcial/setorial ☐ Transversal com metas e monitoramento

17. Cite práticas do cotidiano que fortalecem e que dificultam a diversidade.

D. GESTÃO DE PESSOAS E AMBIENTE

18. Os processos de seleção, progressão e promoção têm medidas concretas para reduzir vieses (favoritismo, discriminação direta ou indireta)?

☐ Sim ☐ Parcialmente ☐ Não ☐ Não sei

Se “Sim” ou “Parcialmente”, cite exemplos que você já viu (ex.: critérios publicados, entrevistas estruturadas, banca diversa, análise anônima cega de currículos, canal de recurso, monitoramento por raça/cor, gênero e PcD).

19. Políticas de bem-estar, acessibilidade e acomodação razoável atendem necessidades diversas?

E. FORMAÇÃO E CULTURA

20. Você participou de formações sobre diversidade/liderança inclusiva no último ano?

☐ Sim ☐ Não. Quais?

21. Que mudanças deixariam essas formações mais aplicáveis no seu dia a dia? (resposta aberta)

F. INDICADORES, DADOS E TRANSPARÊNCIA

22. Quais indicadores deveriam ser monitorados? (representatividade, equidade remuneratória, clima, acessibilidade, formação, denúncias e desfechos etc.)?

23. Como divulgar resultados de forma útil e ética?

G. ABORDAGEM DECOLONIAL E INTERSECCIONALIDADE

24. As políticas do seu órgão foram adaptadas ao território e construídas com conhecimentos de comunidades locais (por exemplo: indígenas, quilombolas, ribeirinhas, terreiros, periferias)?

☐ Sim ☐ Parcialmente ☐ Não ☐ Não sei

Se “Sim” ou “Parcialmente”, descreva 1-2 exemplos: nome da política, o que foi adaptado, quem participou, resultado observado.

25. Quais dimensões da diversidade estão menos consideradas no órgão? Marque até 3 e diga por quê.

- ☐ Raça/cor (pessoas pardas/negras)
- ☐ Povos indígenas
- ☐ Quilombolas/comunidades tradicionais
- ☐ Gênero (mulheres)
- ☐ Identidade de gênero (trans, travestis, não binárias)
- ☐ Orientação sexual (LGBTQIA+)
- ☐ Pessoas com deficiência (PcD) / acessibilidade
- ☐ Geração/idade (juventude, 60+)
- ☐ Território (periferias, áreas rurais/amazônia/semiárido)
- ☐ Migração/refúgio
- ☐ Religiões de matrizes africanas
- ☐ Neurodivergência/saúde mental
- ☐ Classe/condição socioeconômica
- ☐ Pessoas privadas de liberdade/egressas
- ☐ Interseccionalidade (sobreposição de marcadores) Por quê?

H. ODS E PROPOSIÇÕES

26. Com quais ODS sua área mais se relaciona? Marque até 3 e diga como contribui (1 frase cada).

- ☐ 4 - Educação de Qualidade (formação/capacitação)
- ☐ 5 - Igualdade de Gênero
- ☐ 8 - Trabalho Decente (condições de trabalho)
- ☐ 10 - Redução das Desigualdades
- ☐ 11 - Cidades/Comunidades Sustentáveis (acessibilidade)
- ☐ 16 - Instituições Eficazes e Inclusivas
- ☐ 17 - Parcerias e Meios de Implementação
- ☐ 18 - Igualdade Étnico-Racial (proposição brasileira)

Como? (ex.: Curso de liderança inclusiva para chefias — ODS 4 e 5.)

27. Indique três áreas prioritárias para o Plano de Diversidade Institucional (PDI) e uma meta de curto prazo (90 dias).

Áreas: ☐ Governança ☐ Pessoas ☐ Formação ☐ Monitoramento

☐ Participação/escuta

Para cada área defina: ação e indicador. E para a meta, defina: O quê, Quem e como medir.

A aplicação do questionário, articulada aos indicadores do Quadro 1, constitui a linha de base do PDI e orienta a priorização por eixo (governança, pessoas, formação, monitoramento e participação). O mapeamento de barreiras e oportunidades dará suporte à definição de metas factíveis, mensuráveis, periodicidades e rotinas de transparência. Mais do que um retrato, esse diagnóstico é um gatilho de implementação: conecta diversidade à gestão de riscos, orienta formações e rotinas de escuta, e estrutura o monitoramento público de resultados.

Considerações Finais

As reflexões apresentadas indicam que, embora existam avanços, a diversidade ainda aparece de forma fragmentada nas rotinas do serviço público, com baixa transversalidade e limitado poder de transformação estrutural. O referencial decolonial e interseccional adotado ao longo do capítulo mostrou-se adequado para reorientar essa agenda: desloca referenciais eurocêtricos, valoriza saberes locais e conecta a promoção da diversidade à gestão de riscos e à resiliência institucional, em consonância com a Agenda 2030/ODS (4, 5, 10, 16 e 18) e com a ISO 31000/2018.

A proposta do Plano de Diversidade Institucional (PDI) avança ao transformar diversidade em princípio de governança, sintetizado em cinco eixos: governança, pessoas, formação, monitoramento e participação/escuta. O Quadro 1 organiza esses eixos, relacionando-os a ações e indicadores, e oferece um caminho comum para metas, responsáveis, periodicidades e transparência. Já o questionário proposto, articulado aos indicadores do Quadro 1, constitui a linha de base do PDI e funciona como gatilho de implementação, ao orientar prioridades, pactuar compromissos de curto prazo e estruturar o acompanhamento público de resultados.

Para que o PDI se traduza em mudança concreta, três condições se mostram decisivas: (i) arranjos de governança intersetoriais e integração de dados com desagregações responsáveis (observando a LGPD) e rotinas de prestação de contas (*accountability*); (ii) gestão de pessoas com revisão de processos de seleção, progressão e promoção, adoção de ações afirmativas, quando cabível, e políticas de bem-estar e acessibilidade; e (iii) formação continuada, incluindo capacitação obrigatória de lideranças com verificação de aplicação em curto prazo e rotinas de escuta que incorporem epistemologias e experiências não hegemônicas em ciclos de cocriação.

Reconhecemos que a informação, os contextos e as capacidades institucionais se transformam ao longo do tempo. Por isso, o PDI deve operar em ciclo contínuo, contemplando o diagnóstico, a definição de metas e da linha de base, a execução, o monitoramento e a transparência, e a revisão periódica. Mais do que produzir 'mais um plano', trata-se de construir um horizonte comum para a administração pública: reconhecer diferenças, enfrentar assimetrias e consolidar a diversidade como eixo transversal da governança, alinhando compromisso ético, efetividade gerencial e resultados para a sociedade.

Referências

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000/2018. **Gestão de riscos:** diretrizes. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018.

BRASIL. Ministério das Mulheres. Observatório Brasil da Igualdade de Gênero. **Relatório Anual Socioeconômico da Mulher, Raseam 2023**. Brasília: Ministério das Mulheres, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/observatorioigualdadedegenero>. Acesso em: 20 jul. 2025.

FONTANA, R. M.; CASCAES, D. A. **Discurso, identidades e políticas públicas:** uma abordagem crítica. Florianópolis: UFSC, 2022.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Global Risks Report 2025** (versão em português), p.6. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/series/global-risks-report/>. Acesso em: 25 set. 2025.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Retrato das desigualdades de gênero e raça**. Brasília: Ipea, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato>. Acesso em: 23 jul. 2025.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação:** uma perspectiva pós-estruturalista. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2018.

MALDONADO-TORRES, N. Sobre a colonialidade do ser: contribuições ao desenvolvimento de um conceito. In: CASTRO-GÓMEZ, S.; GROSFUGUEL, R. (Orgs.). **El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global**. Bogotá: Siglo del Hombre, 2007. pp. 127-167.

RESENDE, V. M. **Decolonizar os estudos críticos do discurso**. São Paulo: Parábola Editorial, 2020.

RIBEIRO, D. **O dilema da América Latina: estruturas do poder e forças insurgentes**. 2. ed. São Paulo: Global Editora, 2018.

SAMPAIO, R. C.; DE PAULA, C. (Orgs.). **Manual de introdução às técnicas de pesquisa qualitativa em Ciência Política**. Brasília: Enap, 2024. ISBN 978-65-87791-45-6. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8513>. Acesso em: 2 set. 2025.

SCHWARCZ, L. M. **Sobre o autoritarismo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

SCHWARCZ, L. M. **Imagens da branquitude: a presença da ausência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2024.

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs. **The Sustainable Development Goals Report 2025**. New York: United Nations, 2025. ISBN 978-92-1-107159-7. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025>. Acesso em: 4 set. 2025.

VIANA, K. M. N. **Riscos à Integridade em Órgãos do Poder Executivo Federal integrantes do ColaboraGov: um estudo exploratório em tempos de reconstrução do Estado**. Monografia Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público. Universidade de Brasília, 2024. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/41242>. Acesso em: 2 set. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Risks Report 2025**. 20th ed. Geneva: World Economic Forum, 2025. ISBN 978-2-940631-30-8. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>. Acesso em: 7 set. 2025.

Apêndices

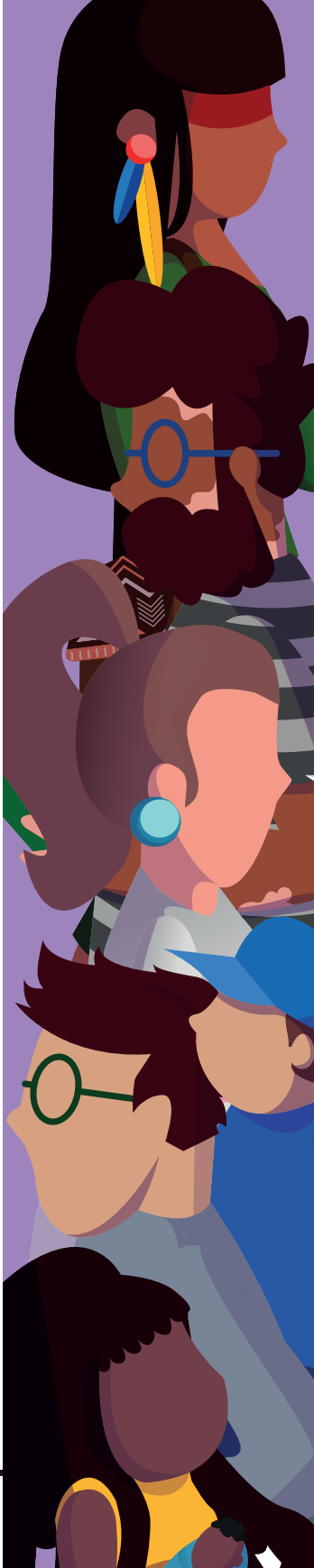
Como consultar online

Apêndice A — Iniciativas inspiradoras

Apêndice B — Marcos regulatórios e referências

A versão digital destes apêndices está disponível pelo QR code ao lado.





POSFÁCIO: Os LideraGOVers 5.0

“Só misturando pra ver o que vai dar!”¹, diz o refrão de um clássico rock nacional. A Enap parece ter escutado e resolveu fazer uma edição do já consagrado LideraGOV voltada para a diversidade. Dos 50 alunos aprovados, 58% são pessoas negras, 40% brancas e 2% amarelas. Além disso, 32% da turma é composta por pessoas com deficiência. E ainda temos paridade de gênero! Essa mistura deu samba, e é um pouco dessa riqueza das diferenças que você vai ver por aqui.

Somos orquestra, batuque e bolero. Somos múltiplos, cada um com seu instrumento, cada um com seu timbre, cada um no seu ritmo. Juntos, fazemos música. Somos um grupo potente e coeso e, nesse capítulo coletivo, queremos mostrar como estamos afinados. Para construí-lo, fizemos algumas perguntas à turma, que, super conectada, respondeu muitas vezes em coro.

Ao serem questionados sobre a contribuição do programa para o seu desenvolvimento, expressões como transformação pessoal, divisor de águas, valorização do serviço público e fortalecimento de propósito foram recorrentes. E teve gente voltando a fazer terapia para dar conta do tanto que o Lidera mexe com a gente!

O LideraGOV se apresentou em um espaço onde todas as ideias revolucionárias da minha cabeça encontram as ideias revolucionárias de outras cabeças do serviço público. Estar nesse ambiente me mostra que não sou ‘uma peixe’ fora d’água e que posso fazer a diferença onde eu estiver, se eu souber usar as ferramentas certas.

O LideraGOV tem sido uma verdadeira escola de autodescoberta. Contribui não apenas para o meu desenvolvimento profissional, ao oferecer ferramentas de gestão, inovação e transformação digital, mas também para meu crescimento pessoal, ao provocar reflexões profundas sobre propósito, vocação e legado. Cada encontro, cada troca com colegas e professores, renova em mim a convicção de que o serviço público pode ser mais humano, inclusivo e transformador.

O LideraGOV representou uma verdadeira virada na minha trajetória profissional e pessoal. Esperava apenas

1 Da canção “Homem amarelo” - O Rappa

um curso de liderança, mas encontrei uma experiência transformadora: desenvolvi autoconhecimento, habilidades práticas de liderança humanizada, ampliei minha visão sobre diversidade e gestão de equipes, e passei a superar continuamente minhas próprias limitações, tornando-me referência e inspiração para outros.

O programa foi um divisor de águas: há um "antes" e um "depois". Eu já tinha a inquietação e o desejo de transformar; o LideraGOV me deu o empurrão — com método, ferramentas e rede. O LideraGOV transformou disposição em prática — e abriu horizontes que eu nem imaginava alcançar.

"O que tem sido mais relevante em sua participação no programa?", perguntamos. A diversidade da turma, os instrutores incríveis, os encontros com os mentores e o conteúdo inovador foram citados. O Lidera é sentido como um espaço seguro de aprendizado e reflexão, com escuta ativa e engajamento genuíno.

O mais relevante tem sido a jornada coletiva. Estar lado a lado com colegas que compartilham sonhos, desafios e esperanças para o Brasil fortalece a crença de que não estamos sozinhos. Somos parte de uma rede que, unida, pode promover mudanças reais. A energia da turma, o espírito colaborativo e a certeza de que estamos escrevendo história juntos têm sido o maior presente desta caminhada.

Uma rede de apoio, aprendizado mútuo e colaboração. As vivências, a diversidade de temas e metodologias, e o acolhimento da equipe criaram um ambiente seguro para experimentar, errar, crescer e me reinventar como líder.

Uma coisa muito relevante foi a reunião que tive com a coordenação do LideraGOV antes da minha matrícula e tive certeza que estaria em um lugar onde minhas singularidades seriam acolhidas e não reprimidas.

A próxima pergunta foi sobre qual disciplina a turma mais tinha gostado. "Pergunta difícil", responderam. "Eu gostei de todas as disciplinas.

A última aula sempre é a que eu mais gostei, até chegar a próxima aula e eu acho que é melhor ainda!"

Fato! Aprendemos muito por aqui. Aprendemos sobre Propósito e Espírito Público com Roberta Eugênio, que também nos ensinou a nos indignar com classe em busca de um Estado que nos proteja. Livia Ramalho, especialista em FIB (Felicidade Interna Bruta), Carolina Resende e Marcelo Ivo em Competências Comportamentais, Autoconhecimento e Autoliderança. Um luxo! Aprendemos que sonhar grande custa o mesmo que sonhar pequeno e que aqui o choro é livre e as emoções importam. Música para nossos ouvidos. Literalmente. "Doce ou atroz, manso ou feroz, eu caçador de mim", canta Milton. E nos encanta.

Aprendemos sobre autopercepção com Ane Silva, sobre tempo e escolhas com Clemens Santos, Burocracia Representativa com Marcela Timóteo, e Gestão por Resultados, com Rodrigo Delgado. Luana Faria trouxe uma Comunicação Impactante, Daniel Avelino, as Políticas Públicas, Luiz Sérgio, o Líder na Integridade. Mariana Dalcanale, uma Gestão Orientada para Resultados. A IA (Inteligência Artificial) veio forte com Erick Muzart e as Ciências Comportamentais com Marizaura Camões. Fernando Coelho falou sobre a complexidade de sermos servidores públicos e nos apresentou um Estado como Solução.

A Diversidade veio em pauta, com Nayara Falcão, Fernanda Boaventura, Carla Antloga, Bianca Silva, Gláucia Silveira, João Ricardo Figueira e Juliana Teixeira.

Henrique Santana, com sua Gestão Humanizada, conquistou a turma e fez muita gente se emocionar com a meditação do coração. Mal sabíamos que ele também fosse provocar uma nova enxurrada de emoções na devolutiva cuidadosa e precisa de nossas entregas do primeiro bloco. Mafoane Odara foi impactante: "Quando a gente sabe quem a gente é, o mundo não nos confunde". O Líder surpreende a cada aula!

O entusiasmo de Ana Paula Peron foi absolutamente contagiante! "Perguntem", ela disse, "estou aqui para vocês". Para além de resolver conflitos, aprendemos que podemos transformá-los em oportunidades de crescimento. Foi tão bom que pedimos bis e conseguimos! Esse Líder consegue enfeitiçar os melhores para os nossos encontros. Guilherme Alberto Almeida conduziu majestosamente uma aula que nos

levou a filosofar com profundidade sobre Inovação. Tudo lindo, “divino e maravilhoso”, como na canção de Gal!²

A Oficina de Escutatória com Pauline Charoki também foi marcante. Uma jornada sem volta, com sabedoria para termos conversas mais produtivas. Pauline nos ensinou a beleza de fazer perguntas. Perguntas interessadas, perguntas poderosas, perguntas palco.

A disciplina que mais me tocou foi a de Liderança para Resultados, porque me fez refletir sobre a essência do serviço público: entregar valor real à sociedade. Cada conceito estudado mostrou que liderança não é apenas técnica, mas também sensibilidade, coragem e capacidade de inspirar pessoas em meio a cenários complexos. Foi uma disciplina que me fez sentir o peso — e o privilégio — da responsabilidade de servir.

E a turma já está usando o repertório aprendido aqui em suas instituições! Quando perguntamos como a participação no LideraGOV pode contribuir para um serviço público mais inovador, eficiente, diverso, acessível e inclusivo, olha só o que recebemos:

Já comecei a desenhar uma Política de Diversidade e Inclusão para ser submetida e implementada em caráter de piloto no meu campus para posterior replicação em todo o Instituto Federal do qual faço parte.

Minha participação me permite ampliar o olhar e assumir um compromisso mais consciente com a inovação e a diversidade no serviço público. Ao aplicar o que aprendi no LideraGOV, acredito que posso ajudar a construir processos mais ágeis, decisões mais transparentes e políticas mais próximas da realidade das pessoas. Ser parte deste programa me dá as ferramentas e, principalmente, a inspiração para transformar o espaço em que atuo em um ambiente mais inclusivo, humano e eficiente.

Tenho convicção de que estou conseguindo conectar o conteúdo do programa com a minha prática na sociedade. No âmbito do Conselho Municipal de Direitos da PcD, temos trabalhado ativamente na implementação de

2 Da canção “Divino, maravilhoso” - Gal Costa

inovações que transformam as políticas públicas locais em iniciativas mais inclusivas e acessíveis. É gratificante participar deste movimento em Poços de Caldas, fortalecendo a Rede PcD junto à Prefeitura Municipal e caminhando para ser uma cidade referência em inclusão.

O LideraGOV me deu método, rede e tração para transformar inquietação em resultados. Isso torna as entregas mais simples, rápidas e justas — inovação com propósito, eficiência com transparência e serviços pensados para todas as pessoas.”

E será que é possível descrever o LideraGOV em uma frase? Aqui o povo caprichou e temos frases que seriam hits se músicas fossem:

O LideraGOV é certamente aquele rio de Heráclito, um rio com águas turbulentas que movem pedras, conceitos, preconceitos e certezas, mas também um rio de águas calmas que transformam na essência quem se deixa levar, mas o certo é que jamais se pode entrar duas vezes nesse mesmo rio, pois já não se é mais o mesmo a entrar e tampouco as águas são as mesmas.

O LideraGOV é um meio de capacitação e principalmente motivação, não somente para gestão e liderança, mas principalmente para evidenciar a importância da relação humanizada que deve existir em todo o serviço público.

O LideraGOV representa um espaço de aprendizado e transformação, onde teoria e prática se encontram para fortalecer minha atuação como líder no serviço público.

O LideraGOV é a minha jornada da resignificação de conceitos, de posturas, que reacende em mim a paixão por servir e o desejo profundo de transformar o serviço público em um espaço de esperança e de resultados para todos os brasileiros.

O LideraGOV é uma jornada de transformação que fez de mim o líder que eu sempre quis ter: motivador, inspirador e comprometido com o progresso coletivo.

O LideraGOV é inovação viva em ato — uma oportunidade que abre fronteiras, cria rede e transforma inquietação em resultados no serviço público.

Estamos construindo juntos um sentido. Nossas histórias se somam. Somos lideragovers e também lideralovers, apaixonados, entusiasmados, filósofos. Na mesma frequência, como disse uma colega. Que tudo! Somos eternos aprendizes. Eternos questionadores. As lágrimas têm sido recorrentes por aqui. Permitidas e importantes, pois demonstram que somos tocados. E tocados, transformaremos!

A coexistência de diferenças é a grande riqueza de nossa humanidade. Já passou do tempo de aceitarmos e de 'tolerarmos' a diversidade. Precisamos celebrar e usufruir da diversidade! Estamos mesmo despertando para análises e reflexões profundas.

Com olhares diversos para o mundo, somos lideranças públicas comprometidas com a transformação do Estado e com a entrega de valor à sociedade.

Dos LiderGOvers 5.0

por Juliana Coutinho Oliveira

LIDERAGOV 5.0 – Conheça os Autores e Autoras

Alex de Almeida Uchôas. Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Especialista em Gestão de Pessoas e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. Superintendente Substituto do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE em MS, onde atuou, desde 2007, nas mais diversas áreas e cargos, desde a Supervisão de Recursos Humanos até a Coordenação Operacional dos Censos 2017 e 2022.

Bruno Cavalcante Gonçalves da Silva. Tecnólogo em Telemática (IFCE) e pós-graduando em Gestão Pública (IFRN). Com 19 anos de serviço público e mais de 30 anos de experiência em TI, atua como Chefe de Informática no IBGE/MG. Nordestino e LGBTQIA+, sua liderança é pautada em inclusão e diversidade. Sua trajetória, marcada pelo diagnóstico de Altas Habilidades/Superdotação e TEA, é guiada por autenticidade, empatia e compromisso com a transformação pública.

Claudia de Sá Lemos. Mulher preta de pele parda, baiana de Itacaré, filha de Edinair e Walmir. Autodescrição: cabelos cacheados curtos, olhos castanhos, sempre uso brincos. Doutoranda em Administração pela UFPE, Mestre em Administração pela UFCG e Especialista em Gestão Pública. É Servidora Pública Federal, Secretária Executiva Trilíngue e Pesquisadora na área de Comportamento do Consumidor. É entusiasta dos estudos sobre transformação digital, Gestão com pessoas para pessoas e Gestão da Mudança no serviço público. Atua com foco na entrega ao cidadão. É LideraGOVer da edição 5.0 (Enap).

Émile de Mesquita Martins Macêdo. É pedagoga, mestra em Ciências da Educação/ Administração Educacional pelo IPSantarém (Portugal). Servidora pública no Instituto Federal de Brasília, atua como Técnica em Assuntos Educacionais, integrando também o banco de docentes da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Casada, mãe de duas crianças e de um pet, é entusiasta da educação e do serviço público, cultivando liderança colaborativa, comunicação empática e compromisso com a transformação social.

Fabíola Martins Bastos. Doutora em História Social das Relações Políticas pela Ufes. Servidora federal há quase 20 anos. Experiência nas áreas de gestão acadêmica, governança, planejamento, gestão de riscos, conformidade, governança de dados, integridade, metodologias ágeis, entre outras. Responsável pela criação da Diretoria de Governança, Controles Internos e Integridade na Ufes. Líder da equipe que conquistou, para a Ufes, o 1º lugar em transparência ativa da CGU. Atualmente, em um novo desafio profissional na Seges/MGI. Mamãe de Noronha e Ana.

Flávio dos Santos. Membro do Comitê Estratégico de Gênero, Diversidade e Inclusão do INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Especialista em Direito Público, Privado e Propriedade Intelectual, Pesquisador de Cultura Popular, Brincante, Arte-educador e Aspirante a Griot.

Henrique Douglas Junior. É bacharel em Direito, artista da dança e servidor público há 11 anos. Atuou em temas como cooperação técnica internacional com agências da Organização das Nações Unidas (ONU), como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e atualmente lida com temas relativos ao meio ambiente e povos indígenas. Nordestino, homem cis negro de pele parda e integrante da comunidade LGBTQIA+, apaixonado por dança, literatura, cinema, música e pelo serviço público como vetor de transformação social do Brasil.

Jéssica Vieira da Silva. Mestra em Letras e graduada em Comunicação Organizacional e Novas Tecnologias, graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Jornalista efetiva na Assessoria de Comunicação da UFS de 2008 a 2025, quando passou a integrar a equipe da Coordenação-geral de Especialização e MBA da Diretoria de Educação Executiva da Enap. Desde 2019 é a humana da Zoé, a primeira Border Collie a se tornar cão-guia no Brasil.

Judson da Cruz Gurgel. Professor Associado da UFERSA. Doutor e Mestre em Administração. Líder do Grupo de Pesquisa em Estratégia e Marketing. Atua nas áreas de Marketing, Gestão Estratégica, Gestão Pública e Serviços, com foco em inovação, liderança e transformação institucional. Participante da 5ª turma do programa Lidera GOV(Enap/MGI).

Juliana Bezerra de Souza. Doutoranda em Políticas Públicas pela Enap. Mestre em Administração Pública pela EBAPE/FGV. Possui especialização em Gestão de Organizações de CT em Saúde pela Fundação Oswaldo Cruz e graduação em Administração pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Atualmente é Coordenadora de Gestão da Fundação Oswaldo Cruz Brasília.

Juliana Coutinho Oliveira. Escritora e ativista, é doutora em inclusão pelo HCTE-UFRJ, mestre em administração pelo Coppead-UFRJ na área de comunicação corporativa e graduada em comunicação social pela Universidade Federal Fluminense. Tetraplégica desde 1997, foi apresentadora do “Programa Especial” na TV Brasil por 18 anos. Atualmente é servidora no Inmetro na área de inovação e colunista do jornal República. Juliana tem dois livros publicados: ‘Transpareço’ e ‘Transgrido’ e é mãe das adolescentes Isa e Lis.

Juliano dos Santos. Enfermeiro e Tecnologista do Instituto Nacional de Câncer (INCA/MS). Pós-doutor em Enfermagem pela Escola de Enfermagem da USP (EEUSP) e pessoa com deficiência, com sequelas de paralisia cerebral perinatal, construiu trajetória marcada pela integração entre assistência, gestão e pesquisa. Possui especialização em Estatística Aplicada, MBA em Ferramentas Quantitativas para a Gestão, MBA em Gestão de Indicadores e Desempenho e especialização em Gestão Pública.

Katia Miyuki Sasaki Zeredo. Doutora em Odontologia pela Tokyo Medical and Dental University e pós-doutora pela Nagasaki University. Especialista em Gestão Pública e de Organizações de C&T em Saúde. Atuou em instituições no Japão e Reino Unido, com foco em gestão humanizada, saúde pública e nos contextos sociais que permeiam os desafios de interesse público no Brasil. É Coordenadora de Gestão Adjunta da Fiocruz Brasília, dedicada ao fortalecimento do serviço público com respeito e valorização das pessoas.

Kelly Bonifácio da Conceição. Analista Administrativo na Agência Nacional do Cinema - ANCINE/RJ, desde março/2007. Mestre em Ciências Contábeis pela UERJ/RJ e graduada em Ciências Contábeis pela UFF/RJ. Atuou como Coordenadora de Contabilidade Substituta e Interina na ANCINE e trabalhou na área de gestão da Autoridade de Governança do Legado Olímpico - AGLO. Apaixonada pela cultura brasileira, por expressões corporais, música e batuques.

Karina Mendes Nunes Viana. Coordenadora de Gestão da Integridade do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Pós-doutora em Linguagem e Sociedade pela Universidade Estadual de Goiás. Doutora em Linguística e Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público pelo Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília. MBA em Gestão Pública pela Escola Nacional de Administração Pública e integrante do programa LideraGOV 5.0 (Enap).

Luciana Roberta Sarmiento Silva. Servidora pública federal há 20 anos, é engenheira civil, possui mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente, doutorado em Tecnologia Ambiental e Recursos Hídricos e especialização em Relações Internacionais. Desde 2006 atua na Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), onde atualmente acompanha a agenda internacional e coordena o Comitê Pró-Equidade de Gênero. No trabalho une técnica e compromisso social, sempre guiada pela ideia de que cuidar da água é cuidar das pessoas.

Marcelo Freitas Rodrigues. Analista Administrativo em atividade na Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, formado em Direito pelo IESB e Pós-Graduado em Vigilância Sanitária pela Fundação Oswaldo Cruz. Seguindo o conselho de Carl Jung, tenta ser apenas uma alma humana tocando outra alma humana.

Marina dos Reis Peres de Andrade. Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, lotada na Gerência de Recursos Humanos da Superintendência Estadual do IBGE no Distrito Federal, onde desempenha a função de gerente da equipe desde 2014. Mestre em Governança e Desenvolvimento e bacharela em Letras/Tradutor e Direito. Mãe de duas princesas e eterna aprendiz.

Matheus Julio de Melo. Mestre em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade, pela Universidade Federal da Bahia (UFBA, 2022), Especialista em Administração Pública e Finanças pela FAVENI (2020) e graduado em Gestão de Pessoas pela Universidade Estácio de Sá (2009). Servidor Público Federal da Universidade Federal de Goiás (UFG), no cargo de Tecnólogo, atualmente está cedido ao Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), onde exerce funções estratégicas na Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas (DECAR).

Patrícia Claudino Bloch. Especialista em Gestão Integrada da Segurança Pública pelo Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT), em Poder Legislativo e Defesa Nacional pela Escola Superior de Defesa (ESD) e “possui” MBA em Gestão Pública pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Policial Rodoviária Federal de carreira, atualmente exerce função estratégica na Secretaria Nacional de Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP). Atua na interlocução entre os Poderes Legislativo e Executivo em assuntos relacionados à segurança pública e à justiça.

Renan Prestes Muros Genésio. Antropólogo do Incra/RJ desde 2012, atuando na Divisão de Territórios Quilombolas. Mestre em Antropologia pela UFF e graduado em Ciências Sociais, possui conhecimento especializado em direitos territoriais quilombolas e é coautor de estudos de reconhecimento territorial de quilombos. Pessoa com deficiência, também contribui para a inclusão de PCDs no Executivo Federal, facilitando cursos na Enap. Atualmente, é Chefe de Divisão e integra o programa LideraGOV (turma 5.0).

Ricardo Gadelha de Abreu. Acometido pela poliomielite aos dois meses, é Doutor em Medicina Tropical/Epidemiologia, Mestre em Saúde Coletiva e Especialista em Gestão de Sistemas Locais de Saúde. Analista Técnico de Políticas Sociais, dedicado ao Sistema Único de Saúde, sonhador, amante da vida e dos filhos Samuel e Davi.

Rodrigo Adriano Machado Varela. É Especialista em Saúde Ambiental e Saneamento para Comunidades Rurais pela Universidade Federal do Vale do São Francisco e em Planejamento e Orçamento pela Escola Nacional de Administração Pública. Natural de Brasília e servidor público federal desde 2010, é Analista de Planejamento e Orçamento no Ministério do Planejamento e Orçamento, dedicado à inclusão da dimensão territorial no planejamento governamental. Acredita em liderança orientada por valores e com propósito.

Rodrigo Schneiders Brasiliense da Silva. Natural de Porto Alegre/RS, é servidor de carreira do INSS há 20 anos e atualmente exerce a função de Gerente Executivo em Joinville/SC. Formado em Administração Pública, possui especialização em Sistemas de Informação e em Segurança de Redes de Computadores, MBA em Administração Pública e Mestrado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Sempre dedicado à construção de um serviço público mais inclusivo e humano.

Rosana Elisa Gonçalves Gonçalves Pinho. Doutora em Biologia Celular e Molecular, possui especialização em Excelência Operacional em Saúde - Lean Six Sigma, MBA em Ciência de Dados e Inteligência Artificial Aplicadas. Tecnologista sênior com foco em inovação digital, automação e melhoria de processos. Casada e mãe de dois filhos maravilhosos. Sonhadora por uma gestão pública humanizada, igualitária, eficiente e orientada por evidências, com forte senso de empatia e justiça.

Sabrina Ávila Rodrigues. Diretora de Relações Empresariais e Comunitárias na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Professora Extensionista e pesquisadora em Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia, Aluna LideraGOV Turma 5.0. Apaixonada por aprender e compartilhar conhecimento.

Sharon Lissaukas Ferraz de Campos. Analista Sênior do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI, com 15 anos de atuação no serviço público federal. Integrante do LideraGOV 5.0 e do Programa Internacional de Liderança em Transformação Digital, dedica-se a promover uma gestão pública ética, humana e orientada à inovação, à liderança e a resultados que gerem valor ao usuário. É entusiasta do conhecimento e do desenvolvimento pessoal, entendendo-os como pilares para promover impacto institucional e social.

Simone Alves Alexandrino. É Servidora Técnica-Administrativa em Educação da Universidade Federal de Itajubá e está compondo força de trabalho na Autoridade Nacional de Segurança Nuclear, em PGD integralmente remoto. É Mestra em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade, Especialista em Direito Público e Graduada em Direito. É uma mulher branca, autista grau 2 de suporte, e membra do Conselho Municipal dos Direitos das Pessoas com Deficiência de Poços de Caldas/MG.

Thaís Perim Khouri. Arte-educadora, analista ambiental no Ministério do Meio Ambiente e Mudança no Clima, e idealizadora do projeto Cerrado Ecoarte. É Mestra em Arte Contemporânea pela Universidade de Brasília, especialista em Gestão Pública, Contabilidade e Auditoria Governamental, e Arquitetura de Sistemas com Ênfase em Padrões de Projeto. Como servidora pública almeja entregar valor à sociedade através da qualificação do serviço público, levando sensibilidade e inteligência emocional aos espaços burocráticos.



LIDERAGOV

Lideranças para transformar o Brasil