

Gerenciamento da Diversidade como Práticas e Processos de Gestão de Pessoas na Administração Pública

Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz

Fundação João Pinheiro - FJP/MG

Diogo Jorge Oliveira

Fundação João Pinheiro - FJP/MG

Resumo

A discussão sobre diversidade como unidade de análise nas organizações destaca-se após a Constituição de 1988 no caso brasileiro. Enquanto no âmbito corporativo a inclusão de minorias visa à implementação de práticas que gerem valor para o negócio e para os indivíduos, buscando atender às questões de responsabilidade social e de sustentabilidade, na seara pública envolve predominantemente as ações afirmativas definidas em lei. O artigo busca analisar o gerenciamento da diversidade na Administração Pública. Por meio de pesquisa qualitativa, de cunho descritivo, realizou-se levantamento documental e revisão ampliada de literatura. Os achados indicam poucos estudos sobre tal perspectiva com foco na gestão de pessoas da Administração Pública. De modo geral, práticas e processos de gestão de pessoas estão focados no atendimento da legislação de cotas, com iniciativas ainda pouco institucionalizadas relacionadas com a prevenção e combate de situações de discriminação, assédio moral, organizacional e sexual no ambiente de trabalho. O estudo contribui empiricamente ao indicar uma nova competência do gestor e que devem ser incorporadas nas práticas e processos de gestão de pessoas na seara pública.

Palavras-chave: Diversidade. Gerenciamento da Diversidade. Ações Afirmativas. Gestão de Pessoas. Administração Pública.

Abstract

The discussion about diversity as an analytical unit in organizations stands out after the 1988 Constitution in the Brazilian case. While in the corporate sphere, the inclusion of minorities aims at implementing practices that generate value for the business and individuals, seeking to address issues of social responsibility and sustainability, in the public domain, it predominantly involves affirmative actions defined by law. The article seeks to analyze diversity management in the Public Administration. Through qualitative research, of a descriptive nature, a documentary survey and an extended literature review were conducted. The findings indicate few studies on this perspective with a focus on people management in the Public Administration. Overall, people management practices and processes are focused on complying with quota legislation, with initiatives related to preventing and combating discrimination, moral, organizational, and sexual harassment in the workplace still being relatively underinstitutionalized. The study empirically contributes by indicating a new competence for managers that should be incorporated into people management practices and processes in the public domain.

Keywords: Diversity. Diversity Management. Affirmative Actions. People Management. Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre diversidade como unidade de análise nas organizações passou por uma evolução em volume e conteúdo ao longo das últimas décadas, notadamente após a Constituição de 1988 no caso brasileiro (FRAGA et al., 2022). Entendida como a distribuição de diferenças, desigualdades e preconceitos entre membros de uma organização com respeito a algum atributo (TRIANA et al., 2021), a diversidade pode ser interpretada sob distintos enfoques como o jurídico (RÉGIO; ALENCAR; OLIVEIRA, 2022), o de direitos humanos (ALENCAR, 2016), o processo de comunicação (FERRARI, 2020), bem como no âmbito de programas e práticas de gestão de pessoas nas organizações (REITH; RACHID, 2021).

Sob a perspectiva organizacional, Fleury (2000) relaciona a diversidade com aspectos como idade, sexo, escolaridade, etnia, religião, origem, raça e língua. Para Carvalho-Freitas et al. (2017, p. 178) trata-se de “um fenômeno social caracterizado pelas distinções das pessoas a partir de suas diferentes pertencas grupais em um contexto determinado”. Passa a ter ainda mais importância no bojo das organizações com a expansão dos temas como ESG (environment, social and governance) (JAIME; BANDEIRA; BRUNSTEIN, 2023), ética e integridade (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2021), vantagens competitivas, como aumento da criatividade; inovação; desempenho; novos mercados consumidores e ganho de produtividade (SCHLEICH, 2022), mas também de problemas jurídicos causados sob a perspectiva das relações de trabalho, em que mapear as barreiras e alternativas para a prevenção e combate de situações de discriminação, assédio moral, organizacional e sexual no ambiente de trabalho (FONSECA; MATITZ; CHAERKI, 2022), passam a ser uma parte das competências do gestor e devem ser inseridas nas práticas e processos de gestão de pessoas (NEVES, 2020).

A gestão de pessoas volta-se para a interação dos indivíduos no ambiente organizacional voltado para a igualdade de tratamento, respeito aos direitos e reconhecimento simbólico. A introdução de mudanças políticas e normativas para o alinhamento de tais preceitos com os objetivos organizacionais mostram-se fundamentais. A ideia da ação afirmativa foca a necessidade de ingerência política para reversão dos quadros de desigualdade na sociedade.

Por sua vez, o serviço público brasileiro passou a buscar mecanismos de incentivo à diversidade como possibilidade de avanço de grupos minoritários na conquista de direitos e de acesso a serviços e possibilidades profissionais mais igualitárias. As instituições passaram a prever diferentes políticas de cotas: na magistratura, há reserva de 20% das vagas de

concursos públicos para os cargos efetivos e da magistratura para negros e pardos; nas organizações policiais são 10% das vagas para as mulheres; para as pessoas com deficiência, a Lei de Cotas, em vigência há mais de 30 anos, forçou empresas e o serviço público a avançar em medidas de inclusão, com reserva de 2% a 5% de vagas nas organizações com mais de 100 funcionários. Todas estas ações voltadas para a promoção da diversidade de forma intencional por meio da definição de cotas para entrada no serviço público, deveriam ser acompanhadas de informações sobre a diversidade no setor público.

Justifica-se ainda tal perspectiva de análise uma vez que as barreiras de acesso ao mercado de trabalho para minorias discriminadas têm no serviço público uma das poucas possibilidades de inserção profissional (CARRIERI et al., 2014; PANIZA; MORESCO, 2022).

A ausência de estudos visando uma aproximação entre o gerenciamento da diversidade e a gestão de pessoas na área pública reflete a necessidade de abordagem sobre a temática. Este trabalho é fruto de uma investigação científica mais ampla voltada para a identificação, caracterização e análise das estratégias e configuração dos modelos de gestão de pessoas praticados na Administração Pública no Brasil. Optou-se, no estágio inicial desta investigação, a utilização de uma metodologia centrada no levantamento documental e revisão ampliada da literatura (MILES; HUBERMAN, 2004).

Em termos teóricos o artigo contribui ao apresentar algumas das lacunas relacionadas com a gestão da diversidade na administração pública brasileira, enquanto em termos empíricos propicia aos gestores públicos que possam institucionalizar práticas e processos de gestão de pessoas relacionadas com a prevenção e combate de situações de discriminação, assédio moral, organizacional e sexual no ambiente de trabalho.

2 DIVERSIDADE

No Brasil, a temática da diversidade, embora latente na vida cultural e social das pessoas que fazem parte das organizações, é relativamente nova nas pautas gerenciais das empresas brasileiras. Fleury (2000) aponta as pressões das matrizes das multinacionais sobre suas empresas subsidiárias brasileiras, visando implementar diferenciações no ambiente competitivo dos anos 1990. Naquele momento, as empresas atuavam por três eixos de ação (FLEURY, 2000, p. 23):

- políticas de recrutamento e pessoal de seleção,
- políticas de treinamento,
- comunicação.

Nos fins dos anos 1990 e início dos anos 2000, os debates organizados pelos movimentos sociais acerca da desigualdade racial e de gênero foram ganhando grande repercussão, porém com poucas medidas concretas. Ainda se tinha, à época, a crença generalizada de que o Brasil era “um país sem preconceito” (FLEURY, 2000, p. 21).

Embora as organizações historicamente busquem adotar uma visão de homogeneidade organizacional, visando fazer desaparecer as diferenças pessoais sob a formalidade das posições hierárquicas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339), a diversidade da força de trabalho sempre esteve presente e, muitas vezes, silenciada. Questões mais recentes como a gestão da diversidade etária nas organizações (SEIDL; NEIVA; FAIAD; MURTA, 2022), e de pessoas integrantes de grupos historicamente constituídos como LGBTQIAP+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros, queer/questionando, intersexo, assexuais/arromânticas/agênero, pan/poli, não-binárias e mais) são menos representadas nas pesquisas em Administração (PANIZA; MORESCO, 2022).

Fleury (2000, p. 20), sob a perspectiva organizacional, defende que a diversidade é definida como “um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”, sendo fundamental o respeito à individualidade do outro e ao seu reconhecimento, e ressalta vários aspectos a se considerar ao se abordar diversidade, tais como idade, sexo, escolaridade, etnia, religião, origem, raça e língua. Para Maccali et al. (2014) trata-se de um conceito multidimensional que compreende diferenças individuais étnico-racial, de gênero, orientação sexual, da geração, da classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais. Saraiva e Irigaray (2009, p. 339) articulam a diversidade ao conceito de estigma, um tema muito estudado na teoria da identidade social. Segundo os autores, “os indivíduos tendem a classificar em categorias a si próprios e aos outros, com efeitos sobre as interações humanas, um processo que implica estereótipos e, eventualmente, estigmas. Não raro, indivíduos de identidades minoritárias são alvo de discriminação”. Nesse sentido, o estigma pode ser compreendido como uma construção social que se funda numa relação assimétrica e referenda atributos negativos e depreciativos a uma pessoa ou grupo social.

Percebe-se que a diversidade, quando não compreendida ou incorporada pelas organizações, pode produzir ou reproduzir estigmas a um indivíduo ou grupo dentro de um ambiente organizacional, prejudicando a vida das pessoas e a cultura da organização. Nesse sentido, muitos autores passaram a advogar a favor da gestão ou gerenciamento da diversidade (NEVES, 2020; FONSECA; MATITZ; CHAERKI, 2022; SCHLEICH, 2022).

Dentro do ambiente organizacional, muitas vezes, existem certas limitações, procedimentos e diretrizes para lidar com os problemas internos referentes às pessoas que compõem a organização. Após os diversos estudos da década de 1980 que apontavam a diversidade (historicamente invisibilizada) da força de trabalho e questionavam “a visão hegemônica de que as diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339), é constituída uma forma instrumental que buscava converter a preocupação com a diversidade em resultados empresariais, e esse instrumento foi denominado gerenciamento ou gestão da diversidade.

Outros autores, já na década de 1990, defendiam que a gestão da diversidade implicava em “adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa” (FLEURY, 2000, p. 20). Argumentava-se que esse tipo de gestão poderia “otimizar a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens, estimulando a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a mudança, além de aprimorar o processo decisório.” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339). Nesse sentido, o gerenciamento da diversidade buscava “administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria” (FLEURY, 2000, p. 20), e a sua falta poderia conduzir a grandes conflitos intergrupais na organização.

Com o amadurecimento do debate sobre a diversidade nas organizações nos anos 2000 e 2010, as políticas no interior das organizações, referentes à gestão da diversidade passaram por “modernizações” e aprimoramentos que buscaram, pelo menos no discurso, acompanhar os avanços sociais e a conscientização social sobre o tema.

Por meio dessas reflexões preliminares, uma concepção de diversidade pôde ser elaborada permitindo a sustentação das sínteses e das análises apresentadas neste artigo. Essa concepção define que diversidade se refere à pluralidade de formas de existir e de se expressar que foram criadas, herdadas e/ou transformadas pelo ser humano (individual e coletivamente) em seu contexto cultural, social, biológico-corporal, racial, afetivo-sexual, geográfico, discursivo, relacional, profissional, étnico etc. Por ser uma concepção porosa e permeável, ela interage com conceituações e definições que dialoguem nesse mesmo sentido (NOBREGA; SANTOS; JESUS, 2014; MARTINS, 2011; FRAGA et al., 2022).

Tomado sob a perspectiva de suas práticas e programas em gestão de pessoas nas organizações, o gerenciamento da diversidade visaria a inclusão, nas organizações, de grupos tradicionalmente discriminados no mercado de trabalho, ressaltam Reith e Rachid (2021). “O esforço, no âmbito organizacional, estaria em não reproduzir privilégios e

desigualdades pautados nas diferenças em relação a oportunidades de trabalho”, reforçam Fraga et al. (2022, p. 2). Os padrões que balizam oportunidades de trabalho segundo os autores envolvem gênero, raça, deficiência, religião, idade e orientação sexual. Assim, o conceito de gerenciamento da diversidade implicaria na construção de políticas e práticas na área de gestão de pessoas, notadamente, para incentivar o crescimento de contratações e, posteriormente, de promoções de carreira a pessoas que pertencem a grupos historicamente marginalizados, como, por exemplo, mulheres, negros, idosos, jovens, pessoas com deficiência, homossexuais, entre outros.

O objetivo do gerenciamento da diversidade seria reconhecer e promover a diferença entre pessoas como um valor positivo, como instrumento de integração social, em benefício da produtividade das empresas e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho (REITH; RACHID, 2021; FRAGA et al., 2022; TRIANA et al., 2021).

Por outro lado, há autores que defendem a ineficácia do gerenciamento da diversidade enquanto prática organizacional, tendo por base estudos empíricos realizados nos últimos anos em diversas organizações empresariais. Para esses autores, os “gestores inseriram a gestão da diversidade como uma prática gerencial, tornando uma variável incontrolável em controlável e funcional, adotando ainda um discurso com vistas ao reconhecimento do mercado para tal atitude, mercantilizandando a diversidade ao invés de tratá-la como prática para a mudança social” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.28).

Outros autores aprofundaram as pesquisas sobre as diferenças entre os discursos e as práticas referentes à diversidade nas organizações, apresentando “as divergências entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 338). Embora sustentem o discurso acerca da inclusão e da promoção da diversidade em seus ambientes de trabalho, muitas organizações reproduzem ou não impedem a reprodução das discriminações, exclusões e estigmas entre seus funcionários e entre as hierarquias profissionais.

As práticas e as políticas de gestão de pessoas voltadas para a diversidade buscam analisar o cumprimento de metas no que diz respeito ao volume de contratação de indivíduos para o cumprimento de cotas como parte do gerenciamento da diversidade, como reforçam de forma crítica autores como Saraiva e Irigaray (2009), pois indicam contradições entre os discursos e as práticas adotadas.

Nesta mesma linha, Maccali et al. (2015) ao analisarem as práticas de gestão de pessoas no país após a promulgação da Lei n. 8.213/91 que contempla a obrigatoriedade de organizações públicas e privadas de reservar um percentual de suas vagas para pessoas com

deficiência, verificaram que poucas organizações conseguem cumprir o percentual demandado pela lei. A análise de Carrieri et al. (2014) revela também as dificuldades de inserção das minorias no mercado de trabalho.

Para além destas dificuldades em encontrar esses novos empregados, os gestores precisam lidar com as diferenças entre os atores organizacionais, de modo a garantir a justiça social, assim como devem preocupar-se com as consequências dessa interação, nem sempre harmoniosa, exigindo ajustes para evitar segregação e exclusão social no ambiente de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo se utiliza de pesquisa qualitativa (MILES; HUBERMAN, 2004), de cunho descritivo, utilizando de levantamento documental (GARCIA, 2016) e revisão ampliada de literatura (GALVÃO; RICARTE, 2019).

Visando compreender qual a proporção das pesquisas acerca da diversidade e sua gestão no contexto de recursos humanos na Administração Pública, definiu-se pela escolha de um banco de dados específico para que, a partir daí se pudesse compreender como essa temática tem sido tratada no Brasil.

Para fins desta pesquisa, optou-se pelo banco de dados do Portal de Periódicos Capes, em razão de seu amplo acervo bibliográfico que disponibiliza bases de dados referenciais e textuais em inúmeras áreas do saber. Como o foco desta pesquisa é um mapeamento preliminar das produções no Brasil, no primeiro momento não houve nenhuma restrição específica em relação às características do periódico, tais como ano, classificação no Qualis-Capes, etc., delimitando apenas o recorte geográfico nacional. Os artigos considerados pela pesquisa como relevantes deveriam conter no título, no resumo ou nas palavras-chave os conjuntos de tópicos referentes à temática da gestão de pessoas e diversidade na gestão/administração pública. O levantamento foi realizado em maio de 2023, por meio das seguintes consultas:

- a) gestão de pessoas + diversidade
- b) administração pública + diversidade
- c) recursos humanos + setor público + diversidade
- d) gestão pública + diversidade
- e) gestão pública + recursos humanos + diversidade
- f) administração pública + gestão de pessoas + diversidade

No primeiro estágio, foram lançados no buscador do Portal de Periódicos Capes os conjuntos de tópicos supracitados, obtendo daí 293 artigos. Em seguida, realizou-se uma análise de seus resumos segundo a relevância. Nem todos os conjuntos de termos apresentaram resumos que pudessem ser considerados relevantes, logo foram descartados. No segundo estágio, buscou-se excluir resumos de artigos duplicados, restando 289 resumos.

No estágio seguinte, foi realizada a leitura dos resumos, títulos e palavras-chave, buscando encontrar a pertinência no assunto e delimitar a polissemia de alguns termos, restando 14 trabalhos. Por fim, foi realizada a última etapa de seleção, na qual foi feita uma leitura completa do texto do artigo e um levantamento estatístico de contagem das palavras do corpo do texto. Nessa última etapa, foram considerados relevantes para a presente pesquisa 11 trabalhos.

Os 11 artigos selecionados foram analisados quanto ao seu conteúdo, dispostos em ordem cronológica, e dispostos por meio das suas principais caracterizações, tais como título, autores, periódico da publicação, ano, resumo e palavras-chave. Utilizou-se a classificação dos periódicos da Plataforma Sucupira no período do quadriênio 2017-2020 na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os artigos que foram selecionados a partir do levantamento realizado, são apresentados para fins de análise em ordem cronológica.

Publicado na Revista de Administração Mackenzie em 2011, o primeiro artigo a ser caracterizado tem o título de “A vida na fazenda: sentidos subjetivos do servidor fazendário ante a participação no trabalho”. De autoria de Rogério Zanon da Silveira e Márcia Prezotti Palassi, o artigo buscou compreender os sentidos subjetivos do servidor fazendário de uma secretaria estadual ante a participação no trabalho. Utilizando-se de metodologia qualitativa, por meio de estudo de caso, os autores realizaram um levantamento de dados subjetivos junto a sete auditores fiscais, analisaram esses dados e apresentaram os resultados que permitiram a identificação de elementos marcantes da subjetividade social prevalente na instituição fazendária.

O segundo artigo, denominado “Quem tem direito aos direitos? A produção de pessoas transexuais como sujeitos de direitos”, foi elaborado por Lucas Freire. Publicado na Revista Confluências (Niterói) em 2015, a pesquisa buscou discutir a produção de “sujeitos de direitos” relacionada às pessoas transexuais no cotidiano da administração pública do estado do Rio de Janeiro. A estrutura argumentativa do texto explora duas questões principais: a) a análise

dos critérios de julgamentos, e b) a pesquisa sobre como tais julgamentos interagem com a empatia suscitada pelas pessoas transexuais como servidoras públicas. A baixa disseminação reforça a ideia de Paniza e Moresco (2022), que embora as pesquisas sobre diversidade LGBTQIAPN+ tenham ganhado visibilidade na Administração, os estudos sobre a população transgênero ainda são escassos.

Elaborado por Dirce Koga, o terceiro artigo foi publicado em 2015 na Revista de Administração Mackenzie, periódico classificado como A2 no Qualis-CAPES 2017-2020. Tendo por título “Territórios de vivência em um país continental”, o trabalho tem como objetivo compreender os sentidos subjetivos do servidor fazendário de uma secretaria estadual ante a participação no trabalho. Problematisa as relações que existem entre os contextos das intervenções das políticas públicas (sobretudo na saúde e assistência social) e os textos oficiais que as normatizam, sobretudo em um país de dimensões continentais como o Brasil, e sua diversidade sociocultural.

O quarto artigo tem Adilson José Moreira como autor e denomina-se “Miscigenando o círculo do poder: ações afirmativas, diversidade racial e sociedade democrática”. O trabalho foi publicado em 2016 na Revista da Faculdade de Direito UFPR, periódico classificado como A1 no Qualis-CAPES 2017-2020. Elaborado na forma de um ensaio, o autor trata da temática das ações afirmativas dentro do debate étnico-racial do país, por meio de um texto que apresenta inúmeras reflexões acerca da constitucionalidade das cotas raciais para concursos públicos. O conteúdo do artigo corrobora os achados de Fraga et al. (2022) que destaca o volume de artigos na seara étnico-racial como das temáticas mais abordadas nos estudos organizacionais.

“Panorama da gestão de pessoas no setor público” é o quinto artigo, com autoria de Emanuella Lustosa Bandeira, Hanna Rocha de Arruda, Augusto César de Aquino Cabral, e Sandra Maria dos Santos. Publicado em 2017 na Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, periódico classificado como A3 no Qualis-CAPES 2017-2020, o artigo analisa a produção científica brasileira sobre gestão de pessoas no setor público por meio de um estudo bibliométrico. Como resultado, os autores concluíram que a referida produção científica aborda casos ilustrativos, com ênfase naqueles da Região Sudeste do país, e revelam que houve uma inovação em relação à temática dentro do setor público, com destaques para a avaliação das políticas de gestão de pessoas, gestão por competência e práticas derivadas da nova gestão pública, como aqueles associados ao chamado “choque de gestão”.

O sexto artigo desta listagem com o título “Perspectivas de desigualdades sociais no curso de graduação em administração pública de uma universidade pública federal” foi escrito

por Vinícius Ferreira Baptista e Wanderson Cesar Santos. Esse trabalho foi publicado na Revista de Gestão e Avaliação Educacional em 2018, periódico classificado como B1 no Qualis-CAPES 2017-2020. Os autores abordam a percepção dos alunos do curso de graduação em Administração Pública de uma universidade federal em relação às várias facetas da diversidade nessa organização pública. As três dimensões delimitadas pelos autores são gênero, raça e diversidade sexual. Os achados da pesquisa indicam que tais dimensões são pouco discutidas, quando não negligenciadas, o que provoca resistência e pouca abertura às mesmas, gerando incômodos quando são abordadas. Para os autores, ao se negligenciar temáticas que tratam de grupos sociais marginalizados, põe-se em xeque a universidade como local de debate e reflexão sobre ideias e problemas sociais.

O sétimo artigo chama-se “Um olhar sobre a experiência de inclusão de pessoas com deficiência que trabalham em uma universidade pública”. Escrito por Davi Sampaio Marques, Tainah Pinheiro Moreira, e Tereza Cristina de Lima, esse trabalho foi publicado na Revista Economia & Gestão em 2018, periódico classificado como A4 no Qualis-CAPES 2017-2020. Descreve a realização de pesquisa qualitativa acerca da inclusão de pessoas com deficiência em uma universidade federal brasileira utilizando entrevistas como estratégia de levantamento de dados por meio uma metodologia ancorada teoricamente no construto “experiência de inclusão”. Como resultado, os autores destacam a existência de barreiras e limitações burocráticas para o aprimoramento da gestão da diversidade na universidade pesquisada, bem como a necessidade de um trabalho investigativo junto ao público universitário para amplificar e dar voz às diferenças.

Com o título de “Gestão Pública Estadual e suas Nuances Lesbianas no Contexto Amazônico”, o oitavo artigo listado foi elaborado por Sebastiana Silva. Publicado em 2018 no periódico Cadernos de Gênero e Diversidade, classificado como A3 no Qualis-CAPES 2017-2020. A autora explica que o texto é resultado de um relato que buscou visibilizar a construção de uma política pública de sexualidade e gênero dentro de uma secretaria de estado do norte do país, reforçando os achados de Pompeu e Rohm (2018) que identificaram e analisaram formas de gerenciamento da identidade sexual e estratégias de enfrentamento da discriminação no trabalho por lésbicas.

Elaborado por Maria Aparecida Clemencio e publicado em 2019, o nono artigo da pesquisa é denominado “Considerações sobre currículo, diversidades e ações afirmativas no espaço acadêmico”, saiu na Revista da Faculdade de Direito em 2019, periódico classificado como B1 no Qualis-CAPES 2017-2020. O ensaio trata da temática das ações afirmativas dentro do debate étnico-racial do país, por meio de um texto que apresenta inúmeras reflexões acerca da constitucionalidade das cotas raciais para concursos públicos.

O décimo artigo desta seleção chama-se “Consciência ou segurança? Questões de gênero num processo seletivo interno”. De autoria de Luiza Wanke Freitas, Vivian Luiz Coco, Lúcia Barbosa de Oliveira, Ana Christina Celano Teixeira, esse trabalho foi publicado na Cadernos EBAPE.BR em 2021, periódico classificado como A2 no Qualis-CAPES 2017-2020. A partir de uma síntese narrativa por meio do estudo de um caso abordado no artigo, os autores descrevem uma situação vivenciada em um grande banco público, em que a tomada de decisão para a ocupação de uma vaga de analista passa por uma clara questão de gênero, corroborando com trabalhos como os de Lucas, Campos e Fischer (2011).

O artigo que finaliza este levantamento denomina-se “Perfil dos secretários municipais de Saúde do Brasil: um panorama de três décadas”. Elaborado por Manuella Ribeiro Riquieri, André Luís Bonifácio de Carvalho, Assis Luiz Mafort Ouverney, e Thiago Dias Sarti, esse trabalho foi publicado na Revista de Administração Pública, periódico classificado como A2 no Qualis-CAPES 2017-2020, em 2022. Os autores desenvolveram uma pesquisa delineando o perfil profissional de secretários municipais de saúde. Para obtenção de uma análise comparativa, utilizaram-se da aplicação de questionários estruturados junto a todos os secretários de saúde dos municípios brasileiros. Os autores constatarem um aumento da diversidade de gênero e étnico-racial e avanços na democratização dos espaços de gestão, embora ainda tais progressos estejam muito longe do ideal, como preconizavam Kirton e Green (2009) em termos da iniciativa privada.

De modo complementar, os achados de pesquisa indicaram a totalidade do método qualitativo para a pesquisa que deu origem ao artigo, exceto por um artigo que se utilizou de multimétodo – quali-quantitativo.

Destacam-se ainda os lócus de realização da pesquisa, em diversas esferas da Administração Pública; com distintos órgãos e entidades. Por sua vez, neste quesito, chama a atenção para estudos em secretarias de fazenda e universidades. Uma inferência sobre as primeiras é que por serem unidades estratégicas de governo, responsáveis pela gestão financeira e contábil, além da arrecadação de tributos e rendas, bem como do pagamento dos compromissos governamentais, possuem carreiras mais estruturadas e tendem a aplicar estratégias de gestão de pessoas contemporâneas. No caso das instituições públicas de ensino superior, em sua missão relacionada com ensino, pesquisa e extensão, além de atender a um público ampliado de cidadãos, tende a aplicar estratégias de inclusão para além daquelas relacionadas com as cotas.

Uma síntese dos achados podem ser verificados no Quadro 1 com as principais características dos artigos analisados.

Quadro 1 – Síntese das características dos artigos analisados

<i>Artigos</i>	<i>Ano</i>	<i>Citações (Go.Ac.)</i>	<i>Periódico</i>	<i>Qualis- Capes</i>
Panorama da gestão de pessoas no setor público	2017	28	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	A3
Territórios de vivência em um país continental	2015	19	Serviço Social & Saúde	A2
Miscigenando O Círculo Do Poder: Ações Afirmativas, diversidade Racial E Sociedade Democrática	2016	15	Revista da Faculdade de Direito - UFPR	A1
A vida na fazenda: sentidos subjetivos do servidor fazendário ante a participação no trabalho	2011	12	Revista de Administração Mackenzie	A2
Um Olhar Sobre A Experiência De Inclusão De Pessoas Com Deficiência Que Trabalham Em Uma Universidade Pública	2018	5	Economia & Gestão	A4
Quem tem direito aos direitos? A produção de pessoas transexuais como "sujeitos de direitos"	2015	2	Confluências	A4
Considerações sobre currículo, diversidades e ações afirmativas no espaço acadêmico	2019	2	Revista de Ensino em Artes, Moda e Design	B1
Perspectivas de desigualdades sociais no curso de graduação em administração pública de uma universidade pública federal	2018	1	Revista de Gestão e Avaliação Educacional	B1
Consciência ou segurança? Questões de gênero num processo seletivo interno	2021	0	Cadernos EBAPE.BR	A2
Perfil dos secretários municipais de Saúde do Brasil: um panorama de três décadas	2022	0	Revista de Administração Pública	A2
Gestão Pública Estadual e suas Nuances Lesbianas no Contexto Amazônico	2018	0	Cadernos de gênero e diversidade	A3

Fonte: Dados da pesquisa.

Os achados indicam poucos estudos sobre a perspectiva da diversidade com foco nas práticas e políticas de gestão de pessoas da Administração Pública, prevalecendo a ideia de ações afirmativas centradas no atendimento da legislação de cotas na admissão para o serviço público. De modo geral, não há estudos sobre as iniciativas institucionalizadas relacionadas com a prevenção e combate de situações de discriminação, assédio moral, organizacional e sexual no ambiente de trabalho no serviço público. As distintas situações elencadas em estudos como os de Fraga et al. (2022) devem servir de estrutura para

pesquisas voltadas para desvendar a administração de recursos humanos na seara governamental.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os artigos analisados indicam uma lacuna relacionada com pesquisas sobre a diversidade nas organizações, notadamente aquelas que se inserem nas políticas e práticas de gestão de pessoas na Administração Pública para além do cumprimento da legislação em torno das ações afirmativas.

O levantamento realizado identificou diversas perspectivas a serem trabalhadas, desde a diversidade cultural na composição do serviço público e como isso deve ser levado em consideração na elaboração de estratégias de gestão de pessoas, bem como a necessidade de práticas voltadas para abarcar as noções de representatividade, proporcionalidade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão como preconizam Fraga et al. (2022). O papel do serviço público continua essencial para mitigar as violências e superar os estigmas relacionados com as vivências da diversidade como sugerem Carrieri e al. (2014), visibilizando as questões contemporâneas para a gestão da diversidade como apontam Paniza e Moresco (2022).

O estudo amplia a agenda potencial para avançar nas pesquisas brasileiras na administração sobre diversidades. O estudo contribui empiricamente ao indicar uma nova competência do gestor e que devem ser incorporadas nas práticas e processos de gestão de pessoas na seara pública.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas descrevendo as práticas inovadoras de gestão de pessoas na Administração Pública brasileira, vis-à-vis com as da iniciativa privada. Por sua vez, ampliar o escopo de análise para uma abordagem transdisciplinar sobre a temática da diversidade para além do campo jurídico normativo e de inclusão nos espaços de participação e atuação profissional e social dos servidores, com capacitações e esclarecimentos de modo a evitar uma discussão superficial ou a falsa impressão de inclusão nos espaços organizacionais da Administração Pública. Por fim, qualificar o debate nas arenas de integridade visando maior transparência nas práticas e políticas de gestão de pessoas voltadas para a diversidade.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à CAPES e FAPEMIG pelo apoio ao desenvolvimento da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, W. C. Os direitos humanos no mundo do trabalho: raça e gênero nas organizações – um olhar sobre nós mesmos. **Cadernos Zygmunt Bauman**, v. 5, n. 10, p. 82-102, 2016.

CAMPOS, L.; LUCAS, A.; FISCHER, A. Construção da identidade profissional de mulheres gestoras em empresas de médio e grande porte. **Pensamento & Realidade**, v. 26, n. 2, p. 3-21, 2011.

CARVALHO-FREITAS, M.; SILVA, O.; TETTE, R.; SILVA, C. Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 174-191, 2017.

FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. **Organicom**, v. 18, n. 37, p. 23-35, 2021.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FONSECA, P. H.; MATITZ, Q.; CHAERKI, K. A diversidade humana em estudos de gestão e estratégia: Um estudo bibliométrico. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 3, p. 574–591, 2022.

FRAGA, A.; COLOMBY, R.; GEMELLI, C.; PRESTES, V. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

GALVÃO, M.; RICARTE, I. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019.

GARCIA, M. et al. Usos da pesquisa documental em estudos sobre Administração Pública no Brasil. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 1, p. 40-68, 2016.

JAIME, P.; BANDEIRA, M. L.; BRUNSTEIN, J.. In between light empowerment and corporate moderate feminism: gender equality and women's emancipation in organizations. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 23, p. e39808, 2023.

KIRTON, G.; GREENE, A. M. The costs and opportunities of doing diversity work in mainstream organisations. **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 159-175, 2009.

MACCALI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157–187, mar. 2015.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **An expanded sourcebook**: qualitative data analysis. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

PANIZA, M.; MORESCO, M. C. À margem da gestão da diversidade? travestis, transexuais e o mundo do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 3, p. e2021-0031, 2022.

POMPEU, S.; ROHM, R. Gerenciamento da identidade e estratégias de enfrentamento da discriminação no trabalho usadas por mulheres homossexuais. **Revista de Administração Made**, v. 22, n. 3, p. 1-21, 2018.

RÉGIO, B. A.; ALENCAR, R. F.; OLIVEIRA, M. C. A divulgação de práticas corporativas voltadas para a inclusão da população LGBTI. **Revista Direito GV**, v. 18, n. 2, p. e2218, 2022.

REITH, S. L.; RACHID, A. Gestão da diversidade – um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil. **Divers@!**, v. 14, n. 1, p. 25-43, 2021.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. D. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SILVA, O. A.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Inclusão, desenho do trabalho e satisfação de servidores públicos com diferença funcional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, p. 1518, 2021.

SCHLEICH, M. V. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil? **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 5, p. e2021-0370, 2022.

TRIANA, M. C.; GU, P.; CHAPA, O.; RICHARD, O., COLELLA, A. Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. **Human Resource Management**, v. 60, n. 1, p. 145-204, 2021.

ŽUPIĆ, I.; ČATER, T. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472. 2015.