

Práticas inovadoras de gestão inclusiva no serviço público

Innovative practices of inclusive management in public service

Prácticas innovadoras de gestión inclusiva en el servicio público

**Lívia Santos
Ramalho**

Evangelista

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

livia-r.evangelista@gestao.gov.br

<https://orcid.org/0000-0002-6455-8893>

**Marília Mesquita
Resende**

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

marilia.resende@gestao.gov.br

<https://orcid.org/0000-0001-5905-4538>

**Marcelo Ivo Silva
de Lima**

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

marcelo.ivo@gestao.gov.br

<https://orcid.org/0009-0007-2018-8492>

**Claudia da Costa
Martinelli Wehbe**

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

claudia.wehbe@gestao.gov.br

<https://orcid.org/0009-0009-8420-2737>

Resumo

Acrescente diversidade da população brasileira reflete a necessidade de um serviço público que não apenas represente, mas também valorize a pluralidade de seus servidores. Ainda que existam avanços nas políticas públicas e nas leis voltadas para promover a inclusão, a realidade ainda é marcada por desigualdades persistentes. Nesse contexto, a gestão da diversidade e inclusão ganha papel cada vez mais relevante, sendo essencial para criar um ambiente de trabalho acolhedor e equitativo. Iniciativas inovadoras como as aqui demonstradas promovem práticas inclusivas e ampliam repertórios para que mais organizações possam multiplicar e mudar suas realidades. Neste artigo, são apresentados os estudos de caso na Administração Pública brasileira na Diretoria de Inovação Governamental e no laboratório de gestão inovadora LA-BORA! gov que têm avançado na promoção de práticas de gestão inclusiva em governo, implementando metodologias como os OKRs [*Objectives and Key Results*], confraria de mulheres e comunidade de aprendizagem. Essas práticas visam criar um ambiente mais representativo e equitativo e funcionam como exemplos dentro do serviço público. Essas ações demonstram a importância de cultivar ambientes de trabalho que valorizem a diversidade, promovam o bem-estar e garantam segurança psicológica, resultando em maior engajamento, inovação e sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: equidade, diversidade, gestão inclusiva, inovação, governo brasileiro.

Resumen

La creciente diversidad de la población brasileña refleja la necesidad de un servicio público que no solo represente, sino que también valore la pluralidad de sus servidores. A pesar de los avances en las políticas públicas y en las leyes destinadas a promover la inclusión, la realidad sigue marcada por desigualdades persistentes. En este contexto, la gestión de la diversidad y la inclusión adquiere un papel cada vez más relevante, siendo esencial para crear un ambiente de trabajo acogedor y equitativo. Iniciativas innovadoras como las aquí demostradas promueven prácticas inclusivas y amplían repertorios para que más organizaciones puedan multiplicar y cambiar sus realidades. En este artículo se presentan los estudios de caso en la administración pública brasileña de la Dirección de Innovación Gubernamental y del laboratorio de gestión innovadora LA-BORA! gov, que han avanzado en la promoción de la gestión inclusiva en el gobierno., implementando metodologías como los OKRs [*Objectives and Key Results*], confraternidades de mujeres y comunidades de aprendizaje. Estas prácticas buscan crear un ambiente más representativo y equitativo, y funcionan como ejemplos dentro del servicio público. Estas acciones demuestran la importancia de cultivar ambientes de trabajo que valoren la diversidad, promuevan el bienestar y garanticen la seguridad psicológica, resultando en un mayor compromiso, innovación y sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: equidad, diversidad, gestión inclusiva, innovación, gobierno brasileño.

Abstract

The increasing diversity of the Brazilian population reflects the need for a public service that not only represents but also values the plurality of its employees. Although there have been advances in public policies and laws aimed at promoting inclusion, the reality is still marked by persistent inequalities. In this context, the management of diversity and inclusion plays an increasingly relevant role, being essential for creating a welcoming and equitable work environment. Innovative initiatives, such as those demonstrated here, promote inclusive practices and expand frameworks so that more organizations can replicate and transform their realities. This article presents case studies in Brazilian public administration by the Directorate of Governmental Innovation and the innovative management lab LA-BORA! gov, which have made progress in promoting inclusive management in government, implementing methodologies such as OKR [*Objectives and Key Results*], women's networks, and learning communities. These practices aim to create a more representative and equitable environment and serve as examples within the public service. These actions demonstrate the importance of cultivating work environments that value diversity, promote well-being, and ensure psychological safety, leading to greater engagement, innovation, and organizational sustainability.

Keywords: equity, diversity, inclusive management, innovation, Brazilian government.



Contrariando o senso comum de que a satisfação com o trabalho depende exclusivamente de motivações extrínsecas, como o reconhecimento financeiro, evidências apontam alguns dos principais motivos para as pessoas se desligarem de suas funções. Em Carucci (2021), na pesquisa realizada pela consultoria McKinsey, os dois principais motivos para sair (ou considerar sair) foram não sentir que seu trabalho era valorizado pela organização (54%) e não ter senso de pertencimento ao trabalho (51%).

Segundo Tuin et al. (2020), o trabalho possui um propósito mais amplo, voltado a um bem maior ou social, além de promover a autorrealização. O trabalho significativo pode ser avaliado sob três eixos: 1) a experiência subjetiva do trabalho como intrinsecamente significativo e digno de ser feito; 2) a percepção de que o trabalho permite à pessoa alcançar realizações pessoais e 3) o trabalho servindo a um propósito mais amplo. Nesse sentido, se a organização for capaz de proporcionar um trabalho que permita às pessoas se realizarem e sentirem que estão cumprindo um propósito mais amplo, elas terão oportunidade de vivenciar um trabalho significativo.

Quando se estuda o setor público, a percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, bem como a possibilidade de utilizar diferentes habilidades são apontadas como antecedentes de engajamento no trabalho (Camões & Gomes, 2024). O perfil da liderança também aparece como fator determinante de engajamento. As relações dos servidores, em especial com os chamados “gerentes de linha” ou “chefias imediatas”, são fortemente relevantes (Fletcher et al., 2020).

Engajamento no trabalho é um constructo do campo do comportamento organizacional e compreende um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, composto por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). Ainda que possua relevância para as entregas das organizações — públicas ou privadas —, lidar com o engajamento continua a ser um desafio (Fletcher et al., 2020).

No caso brasileiro, as práticas originadas do chamado “gerencialismo” centraram-se fortemente na avaliação de desempenho e na gestão por competências. Essas práticas de mobilização de recursos organizacionais que afetam a motivação extrínseca não são tão efetivas no setor público como no setor privado (Camões et al., 2023). Há diferenças significativas na motivação entre trabalhadores do setor público e privado; já que os primeiros são mais engajados para o serviço comunitário e valorizam mais a segurança do emprego (Bakker, 2015). Os críticos do modelo racional do comportamento dos servidores enfatizam que essa lógica de mercado focada em desempenho individual minimizou o sentido maior do *ethos* do serviço público: a entrega de resultados para a sociedade (Camões et al., 2023).

O mundo laboral passou por mudanças profundas, especialmente devido aos novos

modos de trabalho promovidos pela pandemia da covid-19, que destacaram a importância das necessidades e preferências individuais, ou seja, de necessidades diversas (Tagliaro et al., 2024). Percebe-se que uma organização é diversa quando reflete a demografia da sociedade a que pertence. Dessa forma, a diversidade se relaciona mais diretamente ao acesso de grupos historicamente sub-representados aos ambientes organizacionais. Entretanto, é preciso perceber que uma organização pode ser diversa sem necessariamente ser inclusiva ou equitativa (Timóteo, 2022). A diversidade no ambiente de trabalho abrange diferenças entre os trabalhadores em vários aspectos, como gênero, raça, idade, etnia, deficiência, orientação sexual, nacionalidade, idioma, religião, nível educacional e experiência profissional (McCarthy et al., 2023). Ambientes diversos são cada vez mais necessários e valorizados no mundo do trabalho. No serviço público, observou-se movimento semelhante com mudanças de paradigmas que apontaram para uma ênfase crescente em diversidade, equidade e inclusão, trazendo novos desafios e oportunidades para as organizações.

Em Teixeira et al. (2021), destaca-se que a construção de um campo comprometido com o enfrentamento das desigualdades e com a promoção da inclusão e da diversidade passa pela produção e fomento de instrumentos que nos permitam operar nessa complexidade estrutural. O que leva à necessidade de considerarmos conhecimentos e práticas transformativas desenvolvidas pelos movimentos sociais, especialmente os feministas e negros, para propormos uma agenda transformadora para a administração.

Ainda se percebe negligência ou investimento suficiente no cultivo de práticas, programas e políticas voltados para o bem-estar e para a segurança psicológica no trabalho, apesar de inúmeras evidências e estudos que apontam seus benefícios e impactos diretos para o desempenho e sustentabilidade das instituições. Diversos estudos demonstram a relação entre a promoção do bem-estar e a criação de espaços mais inclusivos, onde as pessoas possam ser quem são — o que se conceituou como “segurança psicológica” (Edmondson & Bransby, 2023).

Em Clark (2020), a inclusão também é destacada como necessária para a construção de um ambiente com segurança psicológica, para que a diversidade e a equidade, de fato, sejam implementadas efetivamente. Segundo o autor, a sensação de poder fazer parte, podendo ser quem se é, é fundamental.

Hoje em dia, é crucial a implementação de práticas de gestão da diversidade e de inclusão, estando essa temática prevista nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 (Organização das Nações Unidas — ONU, 2015). O ODS 10 da Agenda 2030, por exemplo, foca na redução da desigualdade tanto dentro dos países quanto entre eles, promovendo a inclusão social de todas as pessoas, independentemente de idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outras características (ONU, 2015). Tal objetivo

reflete no aumento considerável dos esforços das organizações para promover a diversidade, desde a sua previsão em documentos organizacionais, como missão e visão, até a adoção de políticas de gestão de pessoas e de acesso a políticas públicas. O interesse pelo tema “diversidade” não se deve apenas a uma questão ideológica e igualitária, mas também a uma vantagem estratégica para as organizações (Hanashiro & Carvalho, 2005).

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

No contexto do serviço público federal brasileiro, conforme dados de 2024 do painel estatístico de pessoal (Brasil, 2024), temos aproximadamente 572 mil servidores ativos, dos quais 54,6% se declaram como homens. Ainda que os dados indiquem força de trabalho predominantemente masculina, uma análise mais aprofundada dos padrões de admissão revela uma mudança significativa: entre 2018 e 2023, as mulheres foram responsáveis por 53,6% das novas contratações na Administração Pública federal, o que sinaliza aumento na participação feminina (Brasil, 2024). Contudo, a desigualdade de gênero permanece nas diferenças salariais, com as mulheres ganhando, em média, 86,1% do salário dos homens na Administração Pública federal (Brasil, 2024), e com os homens ocupando a maioria dos cargos de liderança (58,4%). Embora a participação feminina apresente certa recuperação nos últimos três anos, o esforço de qualificação das servidoras ainda não resultou em aumento significativo das oportunidades de cargos e funções de liderança.

Já os servidores públicos negros correspondem a 40% dos funcionários no Poder Executivo federal e 28% no Poder Judiciário, conforme Observatório da Presença Negra no Serviço Público (2024). Em relação à ocupação de cargos e funções, estes são ocupados majoritariamente por pessoas brancas (59,42%) no Executivo Federal (Brasil, 2024). Em média, servidores públicos negros no Poder Executivo recebem 21% a menos do que seus colegas brancos e têm 8% a mais de tempo de serviço (Observatório Presença Negra, 2024).

Em 2022, havia 17,5 milhões de pessoas com deficiência em idade ativa economicamente, o que correspondia a cerca de 10% da população com 14 anos ou mais (Brasil, 2023). Desse total, temos apenas 7.932 pessoas com deficiência vinculadas como servidoras públicas na Administração Pública federal em 2024 (Brasil, 2024). A análise desses dados revela avanços consideráveis na composição e diversidade dos servidores públicos federais, mas também destaca a necessidade de ações contínuas para promover a igualdade e a inclusão no serviço público. Nos anos de 2023 e 2024, tem-se observado no serviço público federal a adoção de diversas políticas com vistas assegurar a ocupação de cargos de liderança por negros, a adoção

de planos de ações afirmativas, entre outras; contudo, a disparidade de gênero persiste, bem como o baixo alcance da população negra e das pessoas com deficiência aos cargos públicos.

Esses dados evidenciam a importância de implementar políticas eficazes para promover a equidade de gênero, de raça e de inclusão no serviço público. Somente por meio de esforços direcionados e sustentados será possível garantir um serviço público verdadeiramente representativo e equitativo para todos os brasileiros. A gestão da diversidade e da inclusão somente será efetiva se tiver como início um diagnóstico acerca da demografia, da diversidade cultural e das estatísticas das organizações públicas (Torres & Pérez-Nebra, 2014). Assim, mediante a gestão da diversidade, será possível a construção de culturas organizacionais de inclusão que possibilitem a promoção de valores e normas que reforcem a própria diversidade.

Diversidade, inclusão e equidade são conceitos relacionados que se complementam. A *diversidade* seria, no sentido estrito, a convivência de diferentes pessoas em relação a gênero, orientação sexual, etnia, entre outros. Já a *inclusão* refere-se à percepção ou avaliação da aceitação das pessoas (Hayes, 2002), abrangendo o sentimento de ser acolhido e valorizado como membro da organização em vários níveis. Por sua vez, a *equidade* é a busca por justiça e imparcialidade no tratamento de indivíduos, reconhecendo que diferentes grupos podem necessitar de apoio distinto para alcançar resultados iguais (Barros et al., 2023).

Infere-se, portanto, que a inclusão transcende a diversidade, pois depende da gestão eficaz da diversidade para criar um ambiente organizacional que permita a todos desenvolverem seu potencial máximo e atingirem os objetivos da organização. Nesse contexto, a experiência de inclusão psicológica consiste no senso psicológico individual de que a pessoa está sendo, de fato, incluída, ou seja, não basta a intenção do tratamento do outro, mas sim o que de fato é percebido pela pessoa (Torres & Pérez-Nebra, 2014).

Para ilustrar a importância de promover a inclusão, Downey et al. (2015) conduziram pesquisa com amostra de 4.597 funcionários do setor de saúde e encontraram que práticas de diversidade estão associadas a um clima de confiança que, por sua vez, está positivamente relacionado ao engajamento dos funcionários. Esse resultado indica que, quando uma organização adota práticas que promovem a diversidade, cria um clima de confiança entre os funcionários, o qual é importante porque tende a aumentar o envolvimento e o compromisso destes com seu trabalho e com a organização.

Outro estudo realizado no contexto do setor público holandês (Ashikali & Groeneveld, 2015) demonstrou o impacto de treinamento em diversidade para gestores em amostra de 10.976 funcionários. Os resultados apontaram que a gestão da diversidade afetou o comprometimento afetivo dos funcionários, em parte, por meio da promoção de uma cultura organizacional inclusiva, sendo também mediada pela liderança transformacional dos supervisores. Esse

efeito ocorre porque a gestão da diversidade ajuda a criar uma cultura organizacional mais inclusiva, ou seja, um ambiente onde todos se sentem aceitos e valorizados.

Além disso, as pesquisas na área de diversidade e inclusão (D&I) têm se concentrado na investigação do papel da liderança como um fator antecedente da gestão inclusiva (Randel, 2023). De maneira geral, essa área de pesquisa procura investigar quais ações específicas dos líderes promovem a inclusão dos seguidores e quais são os efeitos dessa promoção. Como exemplo, estudo revelou que os líderes que adotam um estilo de liderança transformacional (caracterizado por inspirar e motivar os funcionários, promovendo mudanças positivas e senso de pertencimento) desempenham papel crucial na implementação bem-sucedida das práticas de diversidade e na criação de um ambiente inclusivo. Assim, a eficácia das práticas de diversidade na promoção do comprometimento dos funcionários depende tanto da cultura inclusiva quanto da qualidade da liderança (Ashikali & Groeneveld, 2015). Essas pesquisas refletem a importância de promover diversidade e inclusão, ao mesmo tempo que reitera que existem condições para que essa gestão inclusiva funcione de fato.

Outro benefício da inclusão e promoção da equidade nas organizações é a maior probabilidade de resultar em melhores resultados e em inovação, segundo o Manual de Oslo, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico — OCDE (2020), a inovação é vista como melhoria incremental ou radical em um produto, processo ou método organizacional. As mudanças de paradigmas no setor público brasileiro, incluindo a centralização no usuário, a medição de desempenho por indicadores e a ênfase na governança, são exemplos de estratégias inovadoras (Diniz & Castro, 2024; OCDE, 2020).

Com base nesse cenário, o presente artigo se propõe a discutir a relevância das práticas de gestão inclusiva no contexto do serviço público brasileiro, com especial atenção ao papel da Diretoria de Inovação Governamental (Dinov) na promoção dessas políticas. A partir de uma abordagem fundamentada nas melhores evidências e práticas, busca-se discutir como as ações da Dinov e do LA-BORA! gov, enquanto partes integrantes da Secretaria de Gestão e Inovação no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos no Brasil, contribuem para o fortalecimento de políticas públicas inovadoras voltadas à redução das disparidades e ao aprimoramento da gestão inclusiva. Assim, busca-se explorar as implicações dessas práticas para o engajamento dos servidores, para a redução das desigualdades e para a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo, alinhado aos princípios da Agenda 2030 e às demandas de uma sociedade cada vez mais diversa.

Este estudo adota a abordagem metodológica de estudo de caso, centrando-se em práticas de gestão inclusiva implementadas por unidades específicas da Administração Pública brasileira, a Dinov e o laboratório de gestão inovadora LA-BORA! gov. A escolha dessa metodologia

se fundamenta na sua capacidade de explorar fenômenos complexos em contextos reais, permitindo uma análise detalhada das iniciativas, suas dinâmicas e seus impactos. Os dados foram coletados por meio de análises documentais, observação de práticas organizacionais e avaliação pelos envolvidos na ação.

O caso da transversalidade das ações de gestão inclusiva dentro da Dinov

Há alguns anos, a igualdade de gênero é meta da ONU; além desse objetivo, os esforços também estão voltados para a saúde e para o bem-estar. Aqui, temos a compreensão da importância de cultivar melhores práticas para um trabalho que seja saudável e sustentável. O ODS 3 traz essa premissa e, da mesma forma, temos algumas frentes voltadas para que esse objetivo seja atingido. Há a preocupação com a jornada do trabalhador, desde sua chegada, acolhimento, formação, adaptação, até o entendimento sobre os porquês de sua saída.

Com essa perspectiva e referenciais, a jornada do servidor da Dinov foi construída em diferentes frentes: 1) *onboarding* — boas-vindas à Dinov, trata-se de material que possui missão, valores, história, guias, processos e pontos focais, uma curadoria de conteúdos úteis para o profissional que acaba de chegar na área dos novos integrantes.; 2) atendimento — institucionalização de canais de escuta e de avaliação da experiência Dinov, realizado por meio de formulários anônimos para captar dificuldades e problemas; 3) transformação de cultura — palestras, cursos, campanhas e promoção de melhores práticas de comunicação e de gestão, por meio do desenvolvimento de habilidades socioemocionais e de letramento em gênero e raça, principalmente com o objetivo de ampliar os repertórios para o trabalho inclusivo e justo; 4) gestão do conhecimento — elaboração de documentos, acordos e guias voltados para a comunicação estratégica inclusiva; 5) *check-out* — o “até logo, Dinov!”, que busca entender os motivos do interesse em sair da área, para que se possam identificar comportamentos e processos prejudiciais na organização e intervir mais assertivamente; 6) diagnósticos organizacionais e monitoramento de qualidade de vida no trabalho — gestão dos dados para a construção de um plano prioritário de ação voltados para o bem-estar, segurança psicológica e desempenho das pessoas; 7) inovação em gestão de pessoas — prospecção, prototipação e testes em cuidado das pessoas nas organizações, contendo, inclusive, projetos em inteligência artificial; 8) fomento à rede de mulheres “Confraria”, a qual daremos destaque a seguir.

Desde 2023, instituíram-se os encontros da rede batizada de “Confraria”. Trata-se de encontros mensais das mulheres da diretoria que promovem letramento de gênero, fortalecimento de vínculos, espaço para partilhas de vulnerabilidades e estratégias. Além de promover aprendizados individuais, a Confraria estimula a reflexão sobre o aperfeiçoamento

das práticas organizacionais e a ampliação da sensibilidade de gênero das políticas e dos projetos sob a coordenação da Dinov.

A metodologia compreende uma exposição dialogada inicial, com reflexões e práticas ágeis de aprendizado que privilegiam a colaboração e a partilha sem hierarquia. A facilitadora convidada pode fazer parte da equipe para aproveitar os talentos e competências das mulheres da diretoria, mas também participam especialistas e representantes dos temas relacionados à equidade de gênero e a transformações coletivas. Às participantes, é solicitado que os relatos pessoais sejam tratados com empatia, respeito, sororidade e confidencialidade, resguardando o espaço da Confraria para o que une e empodera a rede de servidoras.

Desde seu início, já foram objeto de discussão e desenvolvimento os seguintes temas: mulheres na liderança, práticas para a equidade, promoção de vínculos e conexão, economia feminista, maternidade real, distribuição desigual dos cuidados, sobrecarga de trabalho, autoconhecimento, gestão e *design* dos afetos.

Todas essas práticas estão alinhadas com as evidências mais recentes na literatura de gênero. A tese de Alves (2023) conclui, em seus achados, que a participação em redes e coletivos de mulheres, a experiência em cargos em comissão na média e alta burocracia, a maior presença de mulheres em cargos comissionados no mesmo órgão e a formação em estudos feministas aumentam a probabilidade de servidores públicos terem atitudes pró-igualdade de gênero na gestão, comportamentos antissexistas e antirracistas no trabalho, além de ampliarem a perspectiva de gênero e raça na produção de políticas públicas. Ela destaca que essa transição da burocracia representativa de gênero passiva para ativa pode ser mais fortemente potencializada quando as mulheres realizam cursos sobre estudos feministas.

Aliada às práticas aqui destacadas, essa unidade organizacional também é responsável pela promoção de melhores práticas e de fomento de redes de inovação e de gestão de pessoas para outros órgãos da Administração Pública. Além da prestação de serviços, da promoção e realização de parcerias, bem como da facilitação de implementações de políticas voltadas para a gestão inclusiva, temos prospectado abordagens inovadoras para a aplicação das ciências comportamentais, do uso de inteligência artificial e de outros referenciais com o objetivo de tornar as políticas públicas mais efetivas para a sociedade.

O caso do LA-BORA! gov na promoção de práticas inclusivas em governo

Do entendimento de que desafios públicos só podem ser superados pelo engajamento das servidoras e dos servidores, foi fundado, em 2019, no serviço público federal brasileiro, um

laboratório de inovação em governo: o LA-BORA! gov. O laboratório valoriza os servidores e as servidoras como agentes essenciais para a transformação institucional e propicia suporte para o desenvolvimento de políticas sociais inovadoras e acessíveis, que abordem os desafios atuais e promovam uma sociedade mais justa e inclusiva (Brasil, 2022). O LA-BORA! gov está inserido dentro da Dinov e faz parte do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Um dos valores que guiam o laboratório é o de diversidade, definida aqui como a inclusão e a oportunidade de acesso a pessoas com diferentes perspectivas e experiências a fim de contribuir para soluções mais abrangentes e inovadoras. Dentro desse contexto, o laboratório vem estudando e desenvolvendo, desde 2023, práticas de promoção da gestão inclusiva e diversidade em governo.

Para a promoção e consolidação de uma gestão inclusiva, o LA-BORA! gov aceitou o desafio de experimentar o uso da metodologia “OKRs” — *Objectives and Key Results*, em português, “objetivos e resultados-chave”, com o propósito de ser mais inclusivo. Essa metodologia foi criada pelo engenheiro e empresário Andrew Grove na Intel e popularizada pela Google em 1999 por John Doerr (2019), que afirmava que os OKRs são um “protocolo colaborativo de definição de metas pra empresas, equipes e indivíduos” e ainda “uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização” (p. 7).

Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa; dessa forma, as organizações podem, de forma sustentável, antecipar tendências e se adaptar a mudanças do mercado e do ambiente. O processo de implementação da ferramenta de objetivos e resultados-chave, envolve a análise e definição de estratégias da empresa para alcançar seus objetivos de curto, médio e longo prazo, sendo fiel a sua missão, visão e valores construídos com a alta direção, de forma colaborativa.

A metodologia dos OKRs tem sido usada em grande escala por empresas principalmente no que diz respeito ao seu plano estratégico tanto no meio privado como no meio público (Souza et al., 2023) e tem sido utilizada no desenvolvimento de projetos que ajudam a melhorar as unidades de trabalho aumentando ou qualificando suas entregas (Agência Nacional de Vigilância Sanitária, 2024). A escolha do uso dos OKRs se justifica por ser essa uma metodologia que traz, ao desenvolvimento de ações, características como contar com pessoas no centro das decisões e focadas nas prioridades da unidade, apresentar inovação tecnológica, ter execução ágil, realizar testes de hipóteses e apresentar rápido aprendizado (Herrero Filho, 2021).

Os OKRs como metodologia de gestão é uma resposta às mudanças da sociedade, a qual

requer soluções mais rápidas e flexíveis conforme as alterações contínuas dos problemas. Realizar planejamentos em longo prazo faz com que a conclusão da solução, em determinadas situações, possa estar distante de novas configurações do problema inicial. Ou seja, o problema pode até ser o mesmo, mas o seu impacto ao longo do tempo pode mudar e as soluções precisam acompanhar essas mudanças. Os OKRs são decididos, medidos e avaliados em ciclos curtos e isso ajuda na mudança do curso das soluções. Nesse sentido, os principais benefícios do seu uso são agilidade, adaptabilidade, foco e disciplina, engajamento, alinhamento e cooperação, autonomia e responsabilidade e metas ambiciosas (Muniz et al., 2022). Dessa forma, entende-se que, uma vez adotado, o uso dos OKRs facilita o alinhamento entre o propósito da organização e as ações a serem desenvolvidas para a satisfação do cliente. Tendo em vista que o LA-BORA! gov tem como propósito apoiar e inspirar órgãos e pessoas a inovar e melhorar a experiência das servidoras e dos servidores para gerar valor público, o uso dos OKRs neste projeto de gestão inclusiva se apresenta como bem apropriado para sua execução. Além disso, seu uso na prática significa definir um objetivo que se deseja alcançar e escolher resultados-chave que indicam se ele está perto ou não de ser alcançado; dessa forma, conforme as necessidades, mudar os rumos ou as ações desenvolvidas.

Cabe destacar do que se trata a modalidade inovadora de trabalho FREE-LA!¹, criada em 2020, essa figura foi inspirada pela escassez de recursos. Diante da falta de pessoas disponíveis e dos inúmeros desafios para movimentar equipes e talentos no setor público, a solução envolve aproveitar o talento e expertises de pessoas servidoras públicas engajadas para trabalharem em algo que faça sentido para seus interesses sem que haja a necessidade de uma remoção administrativa entre órgãos públicos. Essa abordagem ajuda a equilibrar limitações e promover a colaboração eficiente em projetos significativos. Recentemente, essa modalidade foi institucionalizada para toda a Administração Pública federal por meio de ato publicado em instrução normativa.

Durante três ciclos trimestrais de OKRs (12 meses), o LA-BORA! gov trabalhou e transformou suas entregas com vistas ao alcance dos objetivos propostos, sendo que, no primeiro e no segundo ciclo, o objetivo (O) foi o mesmo, alterando-se tão somente os resultados-chave (KRs).

1 Nesse modelo de trabalho, o servidor/a permanece na sua lotação e com suas atividades normais, mas dedica um pouco do seu tempo para somar com a gente! O servidor/a se cadastra, voluntariamente, em um banco de colaboradores e pode ser convidado a atuar eventualmente, em um projeto ou serviço, de acordo com suas competências e interesses.

1º Ciclo de OKR

Objetivo: tornar as práticas do LA-BORA! gov mais diversas e inclusivas. KR's:

1. selecionar cinco FREE-LA! nas atividades do LA-BORA, por critério de diversidade e inclusão;
2. selecionar ao menos 50% dos inscritos nas oficinas das prateleiras de serviços do LABORA com base nos critérios de diversidade e inclusão;
3. atualizar 100% dos nossos instrumentos de seleção (FREE-LA!, time, participantes de serviços) conforme critérios de diversidade e inclusão.

2º Ciclo de OKR

Objetivo: tornar as práticas do LA-BORA! gov mais diversas e inclusivas. KR's:

1. 30% dos FREE-LA! selecionados conforme critério de diversidade e inclusão;
2. 100% das novas notícias do site acessíveis a pessoas cegas e de baixa visão;
3. 50% dos inscritos nos serviços ofertados selecionados conforme critérios de diversidade e inclusão;
4. aumento de 20% da diversidade dos FREE-LA! cadastrados;
5. curadoria temática com o tema de práticas inclusivas para pessoas com deficiência.

3º Ciclo de OKR

Objetivo: consolidar a oferta de serviços em gestão inclusiva e diversidade no LA-BORA! gov
KR's:

1. duas ferramentas sobre gestão inclusiva e diversidade disponibilizadas no site;
2. inserção do conteúdo de gestão inclusiva em 50% nos serviços realizados pelo LA-BORA! gov;
3. uma atividade ofertada na comunidade de aprendizagem temática;
4. 50% do time participar de pelo menos uma atividade de qualificação nos temas de diversidade e inclusão.

A formulação da metodologia dos OKRs se desenvolveu de maneira semelhante à aplicação realizada nas grandes empresas privadas, ou seja, com a participação de todo o time na escolha

do objetivo e na definição dos KRs. Trata-se de uma construção realizada “de baixo para cima” (*bottom-up*), configurando-se como um modelo de tomada de decisão elaborado pelos próprios servidores do LA-BORA! gov, e não pela alta gestão, o que promove o engajamento de toda a equipe.

O monitoramento dos KRs era realizado por uma pessoa designada para ser o líder do KR. Esse líder tinha como principal responsabilidade verificar se o desenvolvimento das ações e das atividades executadas estava caminhando para o alcance das metas estabelecidas. O cumprimento do KR requer a execução de atividades que se complementam e resultam em um indicador. O resultado desse indicador responde à pergunta “O alcance dos KR leva ao alcance do seu objetivo?” Se a resposta for positiva, significa dizer que as atividades executadas correspondem à resolução do problema ao qual o OKR se propôs a solucionar.

Por exemplo: KR “Inserção do conteúdo de gestão inclusiva em 50% nos serviços realizados pelo LA-BORA! gov”. Esse resultado-chave implica que qualquer servidor do laboratório deveria inserir, em suas atividades de atendimento de serviço (oficina, mentoria, *benchmarking*), conteúdo sobre gestão inclusiva. O responsável pelo KR deveria então levantar os dados, acompanhar a execução dos serviços e identificar onde havia ou não a inserção do conteúdo.

O monitoramento da execução dos serviços era realizado quinzenalmente. A metodologia dos OKRs sugere que seja feita semanalmente (Doerr, 2018), mas dentro da realidade de um laboratório de inovação, em um órgão público, essa adaptação foi necessária. Foi criada uma ferramenta de monitoramento que consistia em uma planilha em que eram lançadas informações sobre os KRs. Para cada KR, eram respondidas quatro perguntas: Qual o progresso desde o último monitoramento? Quais os problemas enfrentados desde o último monitoramento? Quais os planos de execução até o próximo monitoramento? Quais os números alcançados desde o último monitoramento?

O primeiro ciclo de OKR, além de qualificar e introduzir de vez o tema da diversidade nas entregas do laboratório, proporcionou também momentos de aprendizagem e aceitação da metodologia. Por não haver referências em relação ao alcance das entregas da equipe e sua relação com o tema da gestão inclusiva, os resultados-chave definidos nesse ciclo indicavam um nível de esforço baixo para o seu alcance. Mesmo assim, as ações desenvolvidas foram entendidas na equipe como transformadoras.

O KR3 “Atualizar 100% dos nossos instrumentos de seleção (FREE-LA!, time, participantes de serviços) conforme critérios de diversidade e inclusão” poder ser confundido como uma atividade, mas ele na realidade é um “KR de esforço”. Esse KR foi importante para melhor entendimento de como a sua execução iria refletir nos demais resultados-chave. Assim, para

que a seleção de FREE-LA! (KR1) ou as inscrições nas oficinas das prateleiras de serviço (KR2) pudessem de fato serem realizadas (conforme os critérios de diversidade e inclusão), era necessário primeiro definir quais eram esses critérios e conhecer o público-alvo dos serviços do LA-BORA! gov.

Os critérios foram definidos a partir de estudos conceituais e *benchmarking* com outros órgãos do governo que trabalham com o tema da gestão inclusiva. As seleções com base nesses critérios ocorreram a partir da reformulação (KR3) de todos os formulários de inscrição ou de solicitações realizada ao LA-BORA! gov. Essa reformulação proporcionou que os formulários passassem a colher informações sobre diversidade de gênero, diversidade regional, diversidade etária, diversidade racial e informações sobre pessoas com deficiência. Tudo isso em respeito à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, de 14 de agosto de 2018 (Brasil, 2018), com a garantia da não divulgação de dados sensíveis.

Vale também destacar que outros critérios são utilizados nas seleções dos serviços prestados pelo LA-BORA! gov, tais como paridade entre o número de inscrição e o número de vagas reservadas para homens e mulheres, prioridade para indígenas, negros e pessoas com deficiência, diversidade de órgãos e diversidade por unidade federativa.

Para a seleção de FREE-LA!, foi desenvolvida uma ferramenta-painel de *business intelligence* que filtra todas as informações sobre sexo, identidade de gênero, orientação sexual, unidade da federação, órgão, pessoas com deficiência entre outras diversidades de um banco de cadastro de mais de 2 mil FREE-LA! de todo o Brasil.

Em relação ao segundo ciclo de OKRs, este veio para consolidar a metodologia e contou com a maior quantidade de KRs: cinco. Esse ciclo também focou em ações voltadas a um público mais específico dentro da diversidade. Com os critérios de diversidade já definidos e considerando o alcance das ações do laboratório a partir do primeiro ciclo, os KRs escolhidos foram mais ousados e exigiram mais dedicação da equipe para sua execução. Da seleção de cinco FREE-LA! no primeiro ciclo, neste, foi estabelecida a seleção de 30% dos FREE-LA! sob o critério de diversidade e inclusão. E, apesar de esse ciclo corresponder aos meses de outubro de 2023 a fevereiro de 2024 (final e início de ano, quando há menos demandas em relação aos outros meses do ano), os resultados mostraram que, entre todos os FREE-LA! selecionados, 45% se encontravam dentro dos critérios de diversidade.

Apesar de nesse ciclo o objetivo do OKR ser o mesmo do período anterior, houve a exigência de novos esforços para o seu alcance, como, por exemplo, a busca ativa para que se aumentasse a diversidade do cadastro de FREE-LA! (KR4), a capacitação interna para tornar o site do LA-BORA! gov acessível a pessoas cegas e de baixa visão (KR2) e a criação de curadoria temática

com o tema de práticas inclusivas para pessoas com deficiência (KR5).

Já o 3º ciclo esteve voltado para a consolidação das práticas de diversidade no LA-BORA! gov. Os KRs definidos tiveram como característica a solidificação de conteúdo (duas ferramentas sobre gestão inclusiva e diversidade disponibilizadas no site e inserção de conteúdo de gestão inclusiva em 50% dos serviços ofertados) e de ações rotineiras para o tema da gestão inclusiva. Entendia-se que, com a conclusão desse ciclo, não haveria mais necessidade de se abordar o tema da diversidade e da gestão inclusiva por meio dessa metodologia, pois as práticas referentes ao tema já fariam parte da rotina do laboratório. A partir do momento em que o conteúdo de gestão inclusiva passasse a fazer parte dos serviços do laboratório, com a implementação da comunidade de aprendizagem e com a capacitação da equipe, o objetivo do uso da metodologia dos OKRs estaria alcançado. Os criadores dessa metodologia entendem que nem tudo deve virar OKRs, somente o que é estratégico, inovador e ambicioso. Uma vez que os objetivos alcançados façam parte da rotina da organização, não há mais que se falar em OKRs para aquela atividade específica (Doerr, 2018).

O uso da metodologia dos OKRs no LA-BORA! gov alcançou o seu resultado esperado. As entregas do laboratório foram qualificadas. Os OKRs implementados foram aqueles classificados como OKRs de resultados (*outcomes*) em vez de OKRs sobre *inputs* ou *outputs*. Dessa forma, em vez de se usar o OKR para aumentar as entregas (por exemplo, aumentar o número de mentorias de 15 para 25 em um quadrimestre), o LA-BORA! gov optou por realizar suas entregas com um outro significado, com um outro alcance. O alcance da diversidade.

Se o uso dos OKRs inspira a organização a alcançar objetivos grandiosos e a mudar de patamar, a metodologia dos OKRs no LA-BORA! gov ajudou o laboratório a se relacionar de forma diferente (e para melhor) com o seu usuário, ou seja, os servidores públicos. Está incorporado na rotina do laboratório o cuidado em alcançar e em ofertar serviços a todas as pessoas, independentemente de suas dificuldades e limitações. O laboratório também tem se tornado um espaço que oferece oportunidades para que servidores diversos possam contribuir com sua participação por meio da modalidade de trabalho chamada “FREE-LA!”. Ao fim dos três ciclos de OKRs, algumas atividades foram então aperfeiçoadas, trazendo mais solidificação da gestão inclusiva no laboratório.

Com a inserção da gestão inclusiva por meio dos OKRs e de outros indicadores, foi concebida e adotada outra prática pelo laboratório: a comunidade de aprendizagem (KR3 do terceiro ciclo de OKR). Essa comunidade consiste em encontros mensais da equipe do laboratório com a presença de servidoras públicas parceiras para discutir temas relacionados à D&I em governo. A principal meta é criar um espaço colaborativo para a troca de conhecimentos, para a reflexão crítica sobre práticas existentes e para o desenvolvimento de novas abordagens

que possam ser aplicadas a fim de melhorar a diversidade e a inclusão no governo. Esses encontros são alternados com a presença de especialistas na temática com atividades práticas sobre ações de D&I. Essa comunidade de aprendizagem foi aplicada ao longo de um ano, tendo como frequência um encontro mensal. Os resultados alcançados com a comunidade de aprendizagem sobre diversidade e inclusão foram significativos, tanto no desenvolvimento interno da equipe quanto na ampliação do impacto dessas práticas no setor público. Os principais resultados alcançados com a comunidade incluíram aprimoramento no letramento em diversidade e inclusão, a criação de um espaço colaborativo que consolidou uma rede de servidores públicos engajados em promover políticas e práticas inclusivas em suas respectivas áreas de atuação e a disseminação de boas práticas inovadoras e inclusivas em governo.

Outra prática implementada no LA-BORA! gov foi o repositório de recursos educacionais sobre gestão inclusiva, liderança de mulheres e diversidade no serviço público. O repositório é uma ferramenta colaborativa projetada para apoiar o desenvolvimento de práticas educacionais voltadas para a gestão inclusiva (Brasil, 2024). Ele foi criado para facilitar o acesso a conteúdos digitais de referência que apoiam a compreensão e implementação de práticas de gestão inclusiva. O material que foi produzido pode ser utilizado e aplicado por servidores e lideranças que querem promover ambientes de trabalho mais inclusivos.

Ainda com o objetivo de fornecer material de fácil acesso aos servidores, foi elaborado um guia de bolso sobre inovação inclusiva. Esse guia aborda, a partir da perspectiva do design centrado no ser humano, como as pessoas podem propor soluções inovadoras em diversidade e inclusão. Além disso, fornece o passo a passo para a implementação da metodologia do design, com uso de linguagem simples e compreensível aos diferentes públicos. Essas práticas são fundamentais para promover ambientes de trabalho mais inclusivos no serviço público. Juntas, essas ferramentas facilitam a implementação de estratégias eficazes e a promoção de um ambiente de trabalho mais equitativo.

Com o objetivo de promover a disseminação do tema no serviço público, o LA-BORA! gov tem integrado a questão da gestão inclusiva em todos os seus serviços, mesmo naqueles que normalmente não estão associados a essa área. Essa abordagem visa à transversalização do tema, reconhecendo que questões como gênero e raça devem ser incorporadas nas discussões sobre gestão de equipes, liderança, metodologias de inovação, entre outros serviços. Além das oficinas e de outras ações que o laboratório desenvolve diretamente relacionadas à disseminação de D&I no âmbito público, também tem ampliado o debate para outros contextos, garantindo uma abordagem mais ampla e integrada em diferentes esferas do serviço público.

Outra prática inclusiva adotada foi o projeto de acessibilidade visual para todos os produtos e serviços ofertados pelo laboratório. Inicialmente, foi necessário capacitar a equipe sobre

as necessidades das pessoas com deficiência visual e sobre as adaptações recomendadas para esse público. Para tanto, foi obtido apoio de um servidor com deficiência visual que orientou sobre as principais diretrizes. Em seguida, a página do laboratório e todos os seus materiais passaram por uma reformulação, incluindo a adoção da audiodescrição. Por fim, foi desenvolvido um miniguia sobre acessibilidade visual, compartilhando a experiência e as lições aprendidas pelo LA-BORA! gov, com o objetivo de apoiar outras unidades do governo na criação de serviços visualmente acessíveis.

Conclusão

Este artigo ressalta a importância da adoção de práticas de bem-estar inclusivas em ambientes organizacionais, especialmente, no enfrentamento da desigualdade de gênero no setor público. As práticas e metodologias demonstradas podem servir de exemplo e orientação para que outras organizações possam replicá-las e adaptá-las às suas realidades. Dessa forma, a diversidade e a inclusão podem ser implementadas de maneira sistemática e estratégica, gerando resultados tangíveis em termos de engajamento, confiança e inovação. O artigo promoveu uma reflexão aprofundada sobre o tema ao apresentar casos aplicados no governo brasileiro, evidenciando a importância de ir além do discurso teórico sobre diversidade e inclusão, direcionando-se para práticas concretas, acessíveis e replicáveis em diferentes áreas do setor público.

Por meio da centralidade nas pessoas nas organizações, do desenvolvimento de habilidades socioemocionais, da promoção de práticas de gestão inclusiva e do fomento às redes de cooperação, as organizações podem proporcionar ambientes de trabalho mais saudáveis, seguros e sustentáveis. A ênfase na diversidade não só enriquece o capital humano da organização, mas também melhora a qualidade e impacto dos serviços prestados à sociedade.

A experiência apresentada no governo brasileiro pode ser um convite para que mais órgãos, lideranças e pessoas estejam engajados na transformação institucional e social, que a diversidade, a inclusão e a equidade sejam realidades cotidianas, e não apenas discursos. Esse compromisso com a gestão inclusiva e com o bem-estar dos colaboradores é fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas eficazes e para a promoção de uma sociedade mais equitativa e justa.

Embora o presente artigo tenha demonstrado avanços significativos na promoção de práticas de gestão inclusiva no serviço público brasileiro, algumas limitações merecem destaque. A análise se concentrou majoritariamente em práticas adotadas em contexto específico, no caso na Dinov vinculada ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras esferas e contextos da Administração Pública.

Além disso, a avaliação dos impactos dessas iniciativas foi realizada em um horizonte temporal restrito, o que dificulta a análise de seus efeitos em longo prazo. Em consonância com as críticas de Alves e Galeão-Silva (2004), destacamos também um cuidado necessário para a gestão da diversidade: não a tornar mercadoria ou mera vantagem competitiva. Para estudos futuros, sugere-se a realização de análises comparativas entre diferentes órgãos e níveis de governo, bem como o acompanhamento longitudinal das iniciativas para avaliar sua sustentabilidade e impacto duradouro. A inclusão de metodologias participativas, com o envolvimento direto de servidores em diferentes posições e contextos, também pode enriquecer a compreensão das dinâmicas de gestão inclusiva e contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas voltadas à equidade.

Referências

- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2024). *Gestão estratégica com OKR / SNVS*. <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/sistema-nacional-de-vigilancia-sanitaria/outras-publicacoes/okr-para-gestao-estrategica-snvs.pdf>
- Alves, I. C. d. S. (2023). *Burocracia representativa de gênero no governo federal do Brasil* [Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia]. Repositório digital de teses e dissertações. https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFBA-2_7e772590ddb6d51fdf6442fd9350826c
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 35, 146-168. <https://doi.org/10.1177/073>
- Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Barros, M. J. de, Lima, P. P. de, Oliveira, D. M. P. de, Arcanjo, C. F., Oliveira, L. C. F. de, & Pereira, S. S. M. (2023). Inclusão digital e educação: equidade e acesso. *Revista Internacional de Estudos Científicos*, 1(2), 124-149. <https://doi.org/10.61571/riec.v1i2.120>
- Brasil. (2018). *Lei geral de proteção de dados pessoais* (Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l13709.htm
- Brasil. (2022). *Sobre o LA-BORA! gov*. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/sobre-o-la-bora-gov>
- Brasil. (2023, julho). *Pela primeira vez, PNAD Contínua reúne e disponibiliza dados sobre pessoas com deficiência*. <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2023/07/pela-primeira-vez-pnad-continua-reune-e-disponibiliza-dados-sobre-pessoas-com-deficiencia#:~:text=MERCADO%20DE%20TRABALHO%20E%2080%94%20Em%202022,7%2C2%20milh%C3%B5es%2C%20homens>

- Brasil (2024). *Gestão inclusiva, liderança de mulheres e diversidade no serviço público*. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica/gestao-inclusiva-lideranca-de-mulheres-e-diversidade-no-servico-publico>
- Brasil (2024, 10 nov.). *Painel de indicadores de políticas públicas*. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>
- Camões, M. R. D. S., & Gomes, A. D. O. (2024). Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. *Revista do Serviço Público - RSP*, 75(2), 411-430. <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/55363>
- Camões, M. R. D. S., Gomes, A. D. O., Rizardi, B., & Lemos, J. (2023). Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, 57(4), 23-61. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>
- Carucci, R. (2021). To Retain Employees, Give Them a Sense of Purpose and Community. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/10/to-retain-employees-give-them-a-sense-of-purpose-and-community>
- Clark, T. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety*. Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Diniz, D. G., & Castro, C. C. de. (2024). Redes de inovação e de conhecimento: o impacto do GNova como Laboratório de Inovação Governamental e Perspectivas Futuras. *P2P e inovação*, 10(2). <https://doi.org/10.21728/p2p.2024v10n2e-6849>
- Doerr, J. (2019). *Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs*. Alta Books Editora.
- Downey, S., Werff, L., Thomas, K., & Plaut, V. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 35-44. <https://doi.org/10.1111/JASP.12273>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the Context Gap: A Critical Review of Engagement within the Public Sector and an Agenda for Future Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6-46. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- Hayes, B. C. (2002). *Creating Inclusive Organizations: Its Meaning and Measurement* [Tese de doutorado, Old Dominion University]. <https://doi.org/10.25777/y915-b438>
- Hanashiro, D. M. M., & de Carvalho, S. G. (2005). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-21. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40623>
- Herrero Filho, E. (2021). *Os OKRs e as métricas exponenciais: e as métricas exponenciais a gestão ágil da estratégia na era digital*. Alta Books.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua*. <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca->

[catalogo?view=detalhes&id=2101722#:~:text=A%20Pesquisa%20Nacional%20por%20Amostra,pessoas%20com%20necessidades%20especiais\)%20no](#)

- McCarthy, J., Bosak, J., Cleveland, J. N., & Parry, E. (2023). Diversity and Inclusion. In T. Lynn, P. Rosati, E. Conway, & L. van der Werff (eds.), *The Future of Work* (pp. 97-109). Palgrave Studies in Digital Business & Enabling Technologies. Palgrave Macmillan, Cham.
- Muniz, A., Krieger, C., Patané, V., Krause, W., & Krause, W. (2022). *Jornada OKR na Prática: unindo práticas e experiências que potencializam resultados*. Brasport.
- Observatório da Presença Negra. (2024). *Observatório da Presença Negra*.
<https://www.observatoriopresencanegra.com.br/>
- Oliveira, D. P. R. (2018). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. (33ª ed.). Atlas.
- Organização das Nações Unidas. (2015). *Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2020). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação* [Manual]. Financiadora de Estudos e Projetos.
- Randel, A. E. (2023). Inclusion in the Workplace: A Review and Research Agenda. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011231175578>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two-Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Souza, E. G., Cabral, I. P. L. S., & Carvalho, R. L. (2023). Tendências nos projetos de desenvolvimento de sistemas no setor público. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 55-71.
<https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25030>
- Tagliaro, C., Migliore, A., Mosca, E. I., & Capolongo, S. (2024). Room for Diversity: A Review of Research and Industry Approaches to Inclusive Workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 26(2), 131-152.
<https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2023-0017>
- Teixeira, J. C., Oliveira, J. S. D., Diniz, A., & Marcondes, M. M. (2021). Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. *Revista de Administração de Empresas*, 61, e0000-0016. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210308>
- Timóteo, M. D. O. (2022). Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal. *Revista do TCU*, (150), 112-134.
<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841>
- Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. R. (2014). Diversidade e Inclusão nas Organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (2ª ed., pp. 526-548). Artmed.
- Tuin, L. van, Schaufeli, W., & Broeck, A. V. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>

Sobre os autores

Lívia Santos Ramalho Evangelista

Assessoria DINOVA. Diretoria de Inovação Governamental.

Para citar este artigo:

Evangelista, L. S. R., Resende, M. M., Lima, M. I. S., & Wehbe, C. C. M. Práticas inovadoras de gestão inclusiva no serviço público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (89), 104-124.

<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n89.a375>

