

Para além do discurso: análise da jornada experienciada de atenção à diversidade

Beyond the Rhetoric: Analysis of the Experienced Journey of Diversity Awareness

Más allá del discurso: Análisis del recorrido experiencial de atención a la diversidad

Luiza Lott de Araújo

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

luiza.lott@planejamento.mg.gov.br

<https://orcid.org/0009-0003-5500-8042>

Luciana Silva Custódio

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Luciana.custodio@planejamento.mg.gov.br

<https://orcid.org/0000-0001-9551-6533>

Ana Paula Ferreira Gonçalves

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

ana.ferreira@planejamento.mg.gov.br

<https://orcid.org/0009-0000-9279-0289>

Amanda Naessa Gonçalves Miranda

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

amandamiranda@planejamento.mg.gov.br

<https://orcid.org/0009-0002-9923-4474>

Resumo

A diversidade desempenha um papel transformador na construção de ambientes de trabalho mais justos, inovadores e produtivos. Este artigo explora as iniciativas promovidas pelo governo de Minas Gerais por meio do programa Transforma Minas, destacando a importância da interseccionalidade e da inclusão na gestão pública. Com base em dados extraídos do censo previdenciário, que englobou mais de 130 mil servidores ativos, reflete-se sobre as desigualdades estruturais e sobre os esforços para combatê-las, especialmente no âmbito das lideranças. O percurso metodológico abrange a descrição de ações concretas, como a revisão de processos seletivos e instrumentos de gestão, bem como a análise de dados que desvelam disparidades de gênero, raça e outros marcadores sociais. Ao propor políticas públicas que vão além do discurso, o programa reafirma o compromisso do Estado com a equidade, com a justiça social e com a redução de desigualdades. Conclui-se que são necessárias ações práticas e contínuas que promovam mudanças significativas no ambiente de trabalho e no serviço público, beneficiando tanto os servidores quanto a sociedade como um todo e reafirmando o papel do governo como agente de transformação social.

Palavras-chave: diversidade; iniciativa governamental; dados sociodemográficos; representatividade; gestão de pessoas.

Resumen

La diversidad desempeña un papel transformador en la construcción de entornos laborales más justos, innovadores y productivos. El artículo examina las iniciativas promovidas por el gobierno de Minas Gerais a través del Programa Transforma Minas, destacando la importancia de la interseccionalidad y la inclusión en la gestión pública. Basado en datos recopilados del censo previsional, que abarcó a más de 130 mil servidores públicos activos, se reflexiona sobre las desigualdades estructurales y los esfuerzos para abordarlas, especialmente en el ámbito de liderazgo. El enfoque metodológico incluye la descripción de acciones concretas, como la revisión de procesos de selección y herramientas de gestión, junto con el análisis de datos que revelan disparidades de género, raza y otros marcadores sociales. Al proponer políticas públicas que trascienden el discurso, el Programa reafirma el compromiso del Estado con la equidad, la justicia social y con la reducción de desigualdades. Se concluye que son necesarias acciones prácticas y continuas que promuevan cambios significativos en el ambiente laboral y el servicio público, beneficiando tanto a los empleados como a la sociedad en general y reafirmando el papel del gobierno como agente de transformación social.

Palabras clave: diversidad; iniciativa gubernamental; datos sociodemográficos; representatividad; gestión de personas.

Abstract

Diversity plays a transformative role in building fairer, more innovative, and more productive work environments. This article explores the initiatives promoted by the government of Minas Gerais through the Transforma Minas Program, highlighting the importance of intersectionality and inclusion in public management. Based on data from the social security census, which covered more than 130,000 active public servants, it examines structural inequalities and the efforts to combat them, especially in the leadership sphere. The methodological approach includes the description of concrete actions, such as the review of selection processes and management tools, and the analysis of data that reveal disparities in gender, race, and other social markers. By proposing public policies that go beyond rhetoric, the program reaffirms the State's commitment to equity, to social justice, and to the reduction of inequalities. It is concluded that practical and continuous actions are needed to promote significant changes in the work environment and public service, benefiting both public servants and society as a whole, while reaffirming the role of the government as an agent of social transformation.

Keywords: diversity; government initiative; sociodemographic data; representativeness; people management.

No cenário contemporâneo, a diversidade e a inclusão assumem papel central na promoção de organizações mais justas, inovadoras e resilientes. Em particular, no setor público, esses valores não são apenas desejáveis, mas também essenciais para fortalecer a democracia, garantir a equidade no acesso a oportunidades e oferecer serviços mais eficazes à população. A capacidade de reconhecer e valorizar as diferenças — de gênero, raça, classe ou outras dimensões sociais — reflete o compromisso de construir uma administração pública que esteja em sintonia com a pluralidade da sociedade que representa. Esse compromisso é particularmente urgente em contextos marcados por desigualdades históricas, como o Brasil, onde questões de equidade racial e de gênero ainda demandam atenção prioritária.

O governo de Minas Gerais, por meio do programa Transforma Minas, deu passos importantes para promover um setor público mais representativo e inclusivo. Entre as ações estratégicas implementadas, destaca-se a identificação de uma oportunidade única no censo previdenciário, que estava programado para ser realizado, mas originalmente não previa a coleta de dados sobre diversidade. Reconhecendo o potencial dessa ferramenta para levantar informações de muitos servidores de forma ágil e abrangente, o Transforma Minas propôs a inclusão de perguntas específicas sobre gênero, raça e ocupação de cargos de liderança no questionário. Essa iniciativa estratégica não apenas ampliou o escopo do censo, mas também forneceu uma base de dados robusta para análises críticas sobre as disparidades estruturais presentes no funcionalismo público. A partir disso, este artigo explora uma análise crítica sobre a representatividade e os desafios enfrentados para a gestão estratégica e inclusiva das lideranças públicas.

Combinando reflexões teóricas e análise empírica, o artigo busca descrever as ações em curso e questionar sua eficácia, além de apontar caminhos para políticas públicas que transcendam o discurso. A proposta é contribuir para um debate mais qualificado sobre a construção de uma administração pública diversa e inclusiva, capaz de promover mudanças tangíveis no ambiente de trabalho e nos resultados entregues à sociedade. Dessa forma, o texto reafirma o compromisso do governo mineiro com a justiça social, bem como oferece *insights* valiosos para outras iniciativas que almejam transformar a gestão pública em um reflexo mais fiel da diversidade social.

O programa Transforma Minas e suas frentes de trabalho

Marcado pela vasta extensão territorial e diversidade regional, o estado de Minas Gerais enfrenta desafios únicos na promoção do desenvolvimento e bem-estar de sua população. Dentro desse contexto, a gestão pública eficiente não é apenas uma meta, mas também uma necessidade imperativa. Foi nesse cenário que o programa Transforma Minas foi criado, como uma resposta estratégica e inovadora para enfrentar os complexos desafios do serviço público,

especialmente em um estado tão multifacetado como Minas.

O programa Transforma Minas, gerido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) por meio da Assessoria de Políticas para Lideranças (APL), destaca-se por introduzir um novo modelo de gestão pública em Minas Gerais, pautado pela meritocracia, transparência e inovação. Desde sua concepção, em 2019, o programa buscou revolucionar a maneira como líderes públicos são atraídos, selecionados, desenvolvidos e engajados, refletindo um compromisso do Estado em assegurar que as práticas de gestão estejam alinhadas com as melhores práticas e necessidades contemporâneas (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, n. d.).

A estrutura formal do Transforma Minas, solidificada com o Decreto 48.636, de 2023, garante uma governança robusta, essencial para a implementação eficaz das suas diretrizes. Além da APL, o programa é apoiado pelos comitês consultivo e gestor, que desempenham papéis cruciais na orientação e na tomada de decisões estratégicas. Essa sólida estrutura de governança garante que o programa possa se adaptar às necessidades emergentes, mantendo sua relevância e eficácia ao longo do tempo.

Além disso, o Transforma Minas conta com a colaboração de importantes parceiros do terceiro setor¹. A parceria com a coalizão “Vamos”, que reúne instituições como o Instituto Lemann, a República.org, a Humanize e, mais recentemente, com a Motriz, formada pelo Instituto Gesto e pelo Vetor Brasil (Motriz, n. d.), fortalece o programa ao fornecer competência técnica e suporte especializado. Essa sinergia entre o setor público e o terceiro setor não apenas impulsiona as ações do programa, mas também amplia significativamente seu impacto e alcance.

A parceria entre o setor público e o terceiro setor tem se mostrado essencial para a implementação de políticas públicas mais eficazes e inclusivas. O terceiro setor traz uma perspectiva complementar e frequentemente inovadora para o enfrentamento de desafios sociais, oferecendo soluções que muitas vezes escapam à rigidez burocrática do setor público (Costa & Marinho, 2021). Ao colaborar com o setor público, essas organizações conseguem ampliar o alcance das políticas públicas. Além disso, o terceiro setor oferece expertise técnica e conhecimento específico em diversas áreas, enriquecendo o processo de formulação de políticas e garantindo que elas sejam mais sensíveis às realidades locais e mais alinhadas com as necessidades da sociedade (Salamon, 2021).

O Transforma Minas opera em três frentes principais, cada uma voltada para um aspecto crítico da gestão de pessoas. A primeira, “atração e seleção”, estabeleceu um processo de recrutamento de líderes baseado em competências, introduzindo critérios transparentes

¹ Instituições não governamentais e sem fins lucrativos (primeiro e segundo setor, respectivamente).

e objetivos, que asseguram a seleção dos melhores talentos para os cargos de liderança. Com procedimentos rigorosos e alinhados às necessidades específicas de cada órgão, essa frente tem sido essencial para garantir que as lideranças públicas estejam aptas a assumir a função e comprometidas com os valores e objetivos do serviço público mineiro. Estudos recentes indicam que processos de seleção por competências resultam em maior adequação entre os candidatos selecionados e as demandas do cargo, o que, por sua vez, leva a melhor performance organizacional (Mills et al., 2021).

A segunda frente, “desenvolvimento e desempenho”, concentra-se no fortalecimento das competências dos líderes públicos por meio de programas de capacitação contínua. A gestão por competências permite identificar lacunas de habilidades e orientar os programas de desenvolvimento às necessidades organizacionais e aos objetivos estratégicos do setor público (Paauwe et al., 2020). Assim, os programas são desenhados para responder aos desafios dinâmicos da administração pública, preparando os gestores para liderar com eficácia e inovação. Tais programas são fundamentais para garantir que os líderes sejam capacitados para enfrentar os desafios contemporâneos e inovar no setor público, trazendo soluções que realmente atendam às necessidades da sociedade. A parceria com a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, que executa os módulos conceituais dos programas, reforça a qualidade dessas iniciativas, assegurando que os líderes estejam bem preparados para alcançar metas e superar os desafios do setor público.

Por fim, a frente de “engajamento de líderes e equipes” busca criar um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante. O engajamento no trabalho, que inclui componentes como vigor, dedicação e absorção, está associado a diversos resultados positivos, incluindo maior produtividade, melhor qualidade no serviço, menor rotatividade e aumento da satisfação no trabalho. Com base em metodologias de pesquisa adaptadas à realidade do setor público mineiro, essa frente visa aumentar o engajamento e a produtividade dos servidores públicos, reconhecendo que o sucesso de qualquer organização depende do vigor e dedicação de suas equipes. As ações nessa área têm sido fundamentais para promover uma cultura organizacional que valoriza o esforço dos líderes em engajar suas equipes e o comprometimento com os resultados institucionais. Servidores que se sentem valorizados e que percebem um alinhamento entre seus valores pessoais e os objetivos da organização tendem a demonstrar maior comprometimento e lealdade à instituição (Reis Neto & Silva, 2019).

Os resultados de Minas Gerais no Mapa de Gestão de Lideranças do Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) de São Paulo revelam desempenho significativo do programa Transforma Minas nas práticas de gestão de lideranças, especialmente no que diz respeito à capacidade de atrair e selecionar talentos. O estado destacou-se por suas estratégias inovadoras nos processos de pré-seleção, gestão do desempenho e desenvolvimento de lideranças. Além disso,

a avaliação contínua e a estrutura de governança foram áreas em que Minas Gerais demonstrou progresso, refletindo um compromisso com a melhoria contínua e a profissionalização do serviço público. Tais resultados indicam maturidade nas práticas de gestão e sugerem que o estado está bem posicionado para enfrentar os desafios futuros na Administração Pública (Insper, 2024).

O impacto da frente de “atração e seleção” do Transforma Minas já é visível, com mais de 450 nomeações realizadas em processos seletivos, que constantemente são revisados e aprimorados. Este número, além de significativo, demonstra o alcance e profundidade das mudanças implementadas, refletindo uma transformação estrutural na gestão de pessoas em Minas Gerais. À medida que o programa avança, ele continua a moldar o futuro do serviço público mineiro, reforçando o compromisso do estado com uma gestão pública eficiente, transparente e voltada para o desenvolvimento contínuo.

Promoção da diversidade no âmbito do programa

Com o amadurecimento das três frentes de trabalho do programa Transforma Minas, que já haviam alcançado resultados expressivos na melhoria da gestão de lideranças em Minas Gerais, um novo desafio emergiu em 2022: a necessidade de incorporar um olhar mais atento e estratégico à diversidade nos quadros de liderança do governo. Para isso, é fundamental compreender a diversidade em sua amplitude. Segundo Harvard Business Publishing Corporate Learning (2021), “diversidade” pode ser entendida como a incorporação de uma variedade de identidades, incluindo raça, gênero, etnia, orientação sexual, idade, habilidade física e neurodiversidade. Além de ser um valor essencial, passou a ser reconhecida como um elemento crucial para a legitimidade e eficácia da Administração Pública, capaz de trazer múltiplas perspectivas, fomentar a inovação e refletir a pluralidade da sociedade mineira.

Estudos recentes sugerem que a diversidade nas equipes de trabalho está positivamente correlacionada com a inovação, com a tomada de decisões e com a satisfação dos funcionários (Roberson, 2019; Shore et al., 2020). A gestão de pessoas, portanto, deve trabalhar ativamente pela diversidade para assegurar a equidade e a justiça social, além de impulsionar o sucesso organizacional em um ambiente competitivo e dinâmico. A inclusão de diferentes perspectivas, experiências e habilidades permite que as organizações se adaptem melhor às mudanças e respondam de forma mais eficaz às reivindicações de um mercado cada vez mais globalizado (Dover et al., 2020).

A demanda por um enfoque na diversidade no âmbito do Transforma Minas não surgiu apenas como uma resposta às necessidades internas do governo, mas também como um reflexo das transformações sociais em curso, que exigem políticas públicas mais inclusivas

e representativas. Ao reconhecer a importância da diversidade, o programa se propôs a promover a equidade de forma estruturada, garantindo que todas as etapas dos processos de seleção e desenvolvimento de lideranças fossem revistas e adaptadas para eliminar vieses e promover a inclusão.

Nesse contexto, faz-se necessário destacar que a importância de olhar para a diversidade, especialmente nas lideranças do governo, é também fundamental para o fortalecimento da democracia e para a promoção de uma sociedade mais justa e igualitária. A diversidade não se limita à presença de diferentes grupos, mas envolve uma aceitação e valorização das diferenças, criando um ambiente mais inclusivo e representativo.

No contexto de gênero e raça, é crucial entender que a raça se refere a categorias sociais que, historicamente, têm sido utilizadas para classificar e diferenciar pessoas com base em características físicas, enquanto gênero envolve as construções sociais que definem os papéis e comportamentos esperados de indivíduos, com base na sua identidade masculina, feminina ou não binária. A representatividade é o reflexo de uma sociedade em que diferentes grupos têm voz nas decisões que os afetam, e sua importância se reflete diretamente no combate às desigualdades raciais e de gênero. Quando as lideranças do governo representam a diversidade da população, elas não apenas promovem maior inclusão, mas também ajudam a reduzir as desigualdades sociais e raciais. A presença de líderes diversos nos espaços de poder pode desafiar o *status quo*, quebrar estereótipos e fomentar um ambiente de inovação, essencial para políticas públicas mais eficazes.

Estudos indicam que a diversidade de gênero e raça em equipes executivas e de liderança está associada a maior capacidade de resolução de problemas, inovação e desempenho financeiro. O estudo de Dixon-Fyle et al. (2020) revela que empresas com maior diversidade racial e de gênero têm desempenho superior no mercado, com 36% mais chances de performance financeira superior à média do setor (Dixon-Fyle et al., 2020). Além disso, a maior diversidade também contribui para a redução das desigualdades, pois garante que as políticas públicas considerem as necessidades de todos os grupos sociais, promovendo a inclusão. A diversidade em posições de liderança tem um impacto direto na política pública, uma vez que as soluções adotadas se tornam mais abrangentes e sensíveis às questões de grupos historicamente marginalizados (Frazier, 2018).

Consequentemente, políticas que favorecem a diversidade são fundamentais para o avanço da mobilidade social, pois a presença de pessoas de diferentes origens nas lideranças pode ampliar o acesso de grupos marginalizados a oportunidades de desenvolvimento e ascensão social. Isso é particularmente importante no contexto das desigualdades raciais e de gênero, em que a falta de representatividade nas lideranças pode perpetuar a exclusão. Por exemplo,

o aumento de mulheres e negros em posições de liderança no setor público pode contribuir para maior justiça distributiva e para a quebra de barreiras de acesso a cargos de poder (Bertin & Moro, 2021).

Portanto, a representatividade nas lideranças não é apenas um reflexo da igualdade, mas também um motor essencial para a inovação social e para a construção de um futuro mais inclusivo e justo. O governo, ao abraçar a diversidade, pode atuar de maneira mais eficaz na promoção da igualdade étnico-racial e de gênero, criando uma sociedade em que todos têm a chance de prosperar e contribuir para o bem comum.

Para iniciar a implementação dessa mudança, o Transforma Minas revisou todos os seus instrumentos de seleção, identificando e corrigindo possíveis vieses que poderiam impactar negativamente a diversidade entre os candidatos. Esse tipo de viés contribui para a construção do “teto de vidro”, expressão que se refere a uma barreira implícita, mas tangível, que impede grupos minorizados de ascenderem a posições de liderança dentro das organizações, ainda que possuam as qualificações necessárias (Cotter et al., 2001). Os autores destacam que fatores estruturais, normas culturais e preconceitos implícitos contribuem para a manutenção de desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho.

Toda política, incluindo aquelas voltadas para a seleção e promoção de lideranças no setor público, pode ser tanto inclusiva quanto excludente, dependendo de como é estruturada e das intenções subjacentes. No contexto das políticas públicas, a escolha de critérios e práticas de seleção pode impactar diretamente a composição das equipes de liderança, refletindo ou desafiando as desigualdades sociais e raciais existentes. Ao revisar os instrumentos de seleção, o Transforma Minas está buscando garantir que suas práticas sejam mais inclusivas, reduzindo o impacto de fatores discriminatórios que, muitas vezes, não são explicitamente reconhecidos. Isso é crucial porque, segundo Tilly (2007), as políticas públicas são frequentemente modeladas por estruturas sociais que perpetuam desigualdades, mesmo quando as intenções dos formuladores são as melhores. Tilly argumenta que a exclusão social pode ser reforçada por políticas mal desenhadas que não consideram as realidades específicas de grupos marginalizados, muitas vezes resultando na sua sub-representação nos processos decisórios e nos espaços de liderança.

A revisão dos instrumentos de seleção, ao reconhecer a importância da inclusão e da equidade, busca corrigir essas falhas e criar um sistema de recrutamento e promoção que efetivamente promova a diversidade. A literatura sobre políticas de diversidade sugere que a implementação de mudanças nos processos seletivos pode resultar em maior equidade e em um ambiente organizacional mais inclusivo. Segundo Bass & Avolio (1994), líderes que promovem a diversidade nas suas equipes tendem a ter melhor desempenho organizacional,

uma vez que equipes diversas são mais criativas e capazes de resolver problemas complexos devido à variedade de perspectivas. Isso se alinha com as observações de De Dreu (2010), que também argumenta que equipes diversas possuem maior capacidade de inovar e, por conseguinte, de responder de maneira mais eficaz aos desafios contemporâneos.

Além disso, se os processos seletivos não forem cuidadosamente monitorados e ajustados, as políticas podem, sem querer, manter as desigualdades existentes, promovendo a perpetuação de uma hierarquia social que já está estruturada dentro da organização. Isso é o que Bonilla-Silva (2010) descreve como racismo estrutural, em que as desigualdades raciais e de gênero são reproduzidas nas práticas e nas decisões cotidianas, como os processos seletivos, independentemente das intenções dos envolvidos. Esse fenômeno é mais acentuado em contextos em que as políticas públicas não incluem uma análise crítica dos impactos das estruturas de poder na distribuição de oportunidades.

O processo de revisão realizado nos processos seletivos no âmbito do Programa Transforma Minas incluiu a revisão de cada etapa, desde o desenho das vagas até as entrevistas por competências, para assegurar que nenhuma barreira implícita limitasse a participação de grupos sub-representados. Este movimento foi realizado em parceria com o Instituto Gesto e com especialistas como Giszele Silva² que contribuíram para uma análise minuciosa de cada etapa do processo seletivo. A capacitação dos entrevistadores tornou-se uma prioridade, com a disponibilização do treinamento “Diversidade, equidade e inclusão”, específico para a conscientização da equipe de avaliadores do Transforma Minas sobre vieses inconscientes relacionados à diversidade.

Vale ressaltar que “viés inconsciente” se refere aos julgamentos automáticos e irracionais que fazemos sobre pessoas, baseados em fatores como raça, gênero, idade ou outras características sociais, sem que tenhamos consciência disso. Esses vieses influenciam decisões e comportamentos de maneira inconsciente, muitas vezes em desacordo com os valores ou crenças declaradas pela pessoa. O viés inconsciente é frequentemente formado por estereótipos culturais e experiências passadas que moldam nossas percepções, levando-nos a fazer suposições ou tomar decisões sem uma avaliação crítica ou deliberada. Por exemplo, em contextos organizacionais de recrutamento e seleção, indivíduos podem favorecer candidatos que compartilham características semelhantes às suas, como gênero ou etnia, mesmo sem ter a intenção de discriminar (Greenwald & Banaji, 1995).

Essa discriminação implícita, muitas vezes não detectada, contribui para a perpetuação de desigualdades em várias esferas da sociedade, inclusive no acesso a cargos de liderança

² Líder técnica em equidade na motriz; professora universitária; consultora na DiversasHub; conselheira do Comitê de Diversidade & Inclusão da CM School; educadora corporativa e mentora de carreira.

e oportunidades de desenvolvimento. Assim, as formações realizadas são consideradas fundamentais para garantir seleções efetivamente justas e imparciais, permitindo que candidatos de todas as origens, gêneros e raças tivessem igualdade de oportunidades. É fundamental tornar conscientes os vieses inconscientes dos avaliadores durante o processo seletivo para garantir justiça na avaliação dos candidatos. Afinal, como já mencionado, estudos demonstram que políticas sem uma abordagem crítica e consciente das desigualdades podem, ainda que sem tal intenção, reforçar os estereótipos e a discriminação racial e de gênero.

Como afirmam Holvino (2010) e Acker (2006), as organizações não são apenas campos de prática administrativa, mas também espaços de reprodução das normas sociais e culturais que determinam quem tem poder e quem é excluído. Sem uma abordagem crítica, as práticas institucionais podem resultar em uma representatividade limitada, perpetuando as disparidades de gênero e raça, reforçando o “teto de vidro” no setor público, como destacado por Cotter et al. (2001). Como destacam pesquisadores como Walby (2011), políticas públicas que consideram as desigualdades de gênero e raça, e que se adaptam para corrigir essas disparidades, têm um impacto profundo na promoção da equidade e da justiça social.

Outra ação significativa foi a revisão da linguagem utilizada em todos os materiais e instrumentos do programa. Segundo Lucchesi (2021), a língua reflete as estruturas de poder e pode tanto acolher quanto silenciar grupos marginalizados. A preocupação com a inclusão levou à eliminação de estereótipos e à adoção de uma linguagem mais acessível e acolhedora, refletindo o compromisso do programa com a igualdade de oportunidades. Essa revisão busca não apenas facilitar o acesso de candidatos diversos, mas também reforçar a imagem do Transforma Minas como um programa comprometido com a inclusão em todas as suas dimensões.

Essa iniciativa é um exemplo de como as escolhas discursivas podem contribuir para a construção de ambientes mais inclusivos e acolhedores. Segundo Dovidio e Gaertner (2004), as palavras e expressões usadas em contextos formais, como programas governamentais, podem perpetuar estereótipos e práticas discriminatórias, mesmo quando não são explicitamente hostis. A adoção de uma linguagem inclusiva, por sua vez, não só facilita a participação de grupos tradicionalmente excluídos, como também sinaliza o compromisso proposto com a transformação das normas sociais.

Como apontado por Lucchesi (2021), essa prática de reconfiguração linguística está diretamente ligada à criação de um ambiente mais igualitário e ao reconhecimento das diversidades de identidade e experiência. A revisão dos materiais e instrumentos do programa, ao incorporar essa perspectiva, atua como uma ferramenta de quebra de barreiras simbólicas e práticas, contribuindo para a desconstrução de um discurso homogêneo e elitista que

historicamente marginalizou determinados grupos. Esse processo de revisão linguística vai além da aparência, tocando nas estruturas subjacentes que sustentam as desigualdades no acesso e nas oportunidades, como evidenciado por Greenwald e Banaji (1995) no estudo dos efeitos do viés implícito nas decisões organizacionais.

Além das ações voltadas diretamente aos processos seletivos, o Transforma Minas promoveu uma série de iniciativas de sensibilização e capacitação sobre diversidade e equidade. Em parceria com o Instituto Gesto, toda a equipe da APL participou da trilha formativa “Gestão estratégica de lideranças com equidade”. Essa formação ofereceu letramento sobre questões de diversidade, além de elaborar diagnósticos territoriais e construir planos de ação para promover políticas de gestão de pessoas voltadas para a inclusão. Essa abordagem permitiu implementar mudanças práticas alinhadas com os princípios de equidade.

A conscientização sobre a importância da diversidade foi estendida para além da equipe do programa, com a promoção de eventos pela APL, voltados aos gestores da Subsecretaria de Gestão de Pessoas da SEPLAG, áreas de recursos humanos de diversos órgãos estaduais e lideranças de todo o estado. Esses eventos de letramento foram projetados para sensibilizar e equipar os participantes com ferramentas práticas para promover mudanças efetivas, incentivando a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e respeitosos. Essas capacitações são fundamentais para transformar a percepção e as práticas dos líderes em relação à diversidade, garantindo que o compromisso com a inclusão permeie todas as esferas da Administração Pública.

A iniciativa de conscientização dos tomadores de decisão, especialmente nesse contexto de liderança pública, é um fator determinante para garantir que políticas inclusivas não sejam apenas formuladas, mas também efetivamente implementadas. Embora mulheres e pessoas negras tenham conquistado espaços de poder, muitas vezes essas lideranças não possuem o letramento necessário para tomar decisões informadas e transformadoras em relação à diversidade e à equidade (Dovidio & Gaertner, 2004). O fato de ocupar um cargo de liderança não assegura que as questões de diversidade e inclusão estejam incorporadas na tomada de decisões estratégicas. Para isso, é preciso um desenvolvimento contínuo de competências, que não se restrinja ao domínio de habilidades técnicas, mas que se estenda ao entendimento profundo das dinâmicas sociais, culturais e estruturais que perpetuam as desigualdades (Greenwald & Banaji, 1995).

A política de desenvolvimento de lideranças, nesse sentido, desempenha um papel crucial. Conforme apontado, a formação e sensibilização de lideranças públicas para questões de diversidade é fundamental para promover mudanças substanciais na estrutura organizacional e na cultura institucional. A liderança consciente e bem informada tem o potencial de desafiar

normas estabelecidas, quebrar estigmas e criar ambientes de trabalho mais inclusivos, além de atuar como agente de transformação social (Cotter et al., 2001).

Nesse processo, é importante que os gestores não apenas se tornem conscientes dos seus próprios vieses, mas que também adquiram as ferramentas necessárias para implementar políticas públicas que considerem as especificidades e necessidades de grupos historicamente marginalizados. A mudança real só ocorre quando, além de as lideranças estarem conscientes dos desafios enfrentados por grupos como mulheres e pessoas negras, existe o compromisso de integrar essas questões nas políticas de gestão de pessoas. A transformação de ambientes organizacionais para que sejam verdadeiramente inclusivos e acolhedores depende de ações concretas, baseadas em diagnósticos claros e em uma abordagem reflexiva das políticas existentes.

Reconhecendo que a conscientização e a sensibilização são apenas o ponto de partida para uma mudança duradoura, o Transforma Minas também destacou a importância de coletar e analisar dados sobre diversidade. O censo cadastral previdenciário, que já estava programado para ser realizado para os servidores públicos estaduais, inicialmente não previa um olhar direcionado para a diversidade. Percebendo essa janela de oportunidade, o Transforma Minas propôs a inclusão de perguntas específicas sobre gênero, raça e ocupação de cargos de liderança. Esse ajuste estratégico transformou o censo em um marco na coleta de dados sobre diversidade no serviço público mineiro. Borges (2022) destaca que os dados são ferramentas essenciais para desvelar realidades invisibilizadas, especialmente as de populações marginalizadas por questões de raça e gênero.

A inclusão dessas perguntas no censo, aproveitando um procedimento obrigatório que abrange servidores ativos, aposentados e pensionistas, foi crucial para garantir ampla participação e obtenção de dados representativos. A utilização de uma plataforma on-line para a coleta das informações, por meio do sistema do Instituto de Previdência dos Servidores de Minas Gerais (IPSEMG), simplificou o processo e possibilitou uma análise mais eficiente dos dados, consolidando uma base sólida para o desenvolvimento de políticas públicas de diversidade e inclusão.

A análise de dados é uma etapa fundamental para o sucesso de qualquer política pública, especialmente aquelas voltadas à promoção de diversidade e inclusão. Em seu estudo sobre a gestão de dados no setor público, Martins (2016) destaca que a coleta e análise de informações sobre características sociodemográficas, como gênero, raça e ocupação de cargos, é um instrumento poderoso para a formulação de políticas mais equitativas e eficientes. A disponibilização de dados precisos permite uma avaliação constante das políticas implementadas, o que possibilita ajustes necessários e assegura que as ações estejam, de

fato, atendendo às necessidades de todos os grupos sociais. Além disso, a integração desses dados nas práticas de gestão de pessoas nas organizações públicas é essencial para identificar desigualdades estruturais e promover ações afirmativas.

Além disso, contribui ainda para um entendimento mais aprofundado das barreiras enfrentadas por grupos minoritários e possibilita dismantelar essas barreiras. A coleta e análise de dados como raça e gênero são fundamentais para entender as causas das desigualdades no acesso a cargos de liderança e, a partir disso, desenhar políticas públicas que promovam maior representatividade e inclusão.

A diversidade em Minas Gerais: a análise dos dados

A construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e diverso é um desafio que exige não apenas sensibilidade e compromisso, mas também informação detalhada e precisa para guiar as ações. No entanto, no caso do programa Transforma Minas, as iniciativas para promover a diversidade e a inclusão foram implementadas antes que os dados cruciais do censo previdenciário estivessem disponíveis.

No início de 2024, a coleta e sistematização dos dados do censo previdenciário trouxeram à luz informações valiosas sobre a composição do quadro funcional do estado, incluindo recortes por gênero, raça e outros marcadores sociais. Esses dados consolidaram um recurso essencial para o refinamento das estratégias já em andamento. No entanto, as ações iniciadas previamente a essa sistematização oferecem um panorama interessante sobre como políticas públicas podem ser formuladas e aplicadas mesmo sem todas as informações em mãos, movidas por uma visão estratégica e pela urgência de mudança. Ainda assim, a chegada dos dados permite um ajuste de rumo, potencializando as iniciativas e direcionando-as de forma mais precisa.

Como mencionado, os dados analisados foram obtidos por meio do censo cadastral previdenciário, realizado em 2023 pelo IPSEMG. Este censo representou uma iniciativa pioneira ao incluir perguntas detalhadas sobre marcadores sociais como gênero, raça, e ocupação de cargos de liderança. Com a participação de mais de 130 mil servidores ativos, o censo forneceu uma base robusta para o exame das dinâmicas de diversidade e inclusão no governo estadual.

A definição das perguntas incluídas no censo previdenciário do estado de Minas Gerais foi fundamentada em princípios teóricos que asseguram a captura precisa e inclusiva da diversidade entre os servidores públicos. A inclusão de questões sobre gênero, raça e ocupação de cargos de liderança foi uma estratégia deliberada para entender a composição demográfica dos servidores e identificar possíveis disparidades dentro da Administração Pública.

A escolha das perguntas foi orientada por uma perspectiva de diversidade e inclusão, conforme destacam estudos recentes sobre métodos de pesquisa em ciências sociais. A forma como as perguntas são formuladas em pesquisas demográficas pode impactar significativamente a precisão dos dados coletados e a representatividade das minorias (Schwartz, 2017). Portanto, a formulação cuidadosa das perguntas foi essencial para garantir que os dados refletissem fielmente a diversidade dos servidores e possibilitassem a análise das desigualdades estruturais presentes.

A inclusão de categorias de raça/etnia, como “amarela(o)”, “branca(o)”, “indígena”, “parda(o)” e “preta(o)”, segue as recomendações que defendem a utilização de categorias amplas, mas específicas, para capturar a multiplicidade de identidades raciais e étnicas (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022). Essas categorias são consistentes com os padrões utilizados em outras pesquisas demográficas, o que permite comparações significativas e facilitando a identificação de desigualdades raciais. Além disso, as categorias utilizadas evitam termos pejorativos ou estigmatizantes, promovendo uma abordagem respeitosa e inclusiva.

A pergunta sobre sexo, com opções binárias de “feminino” e “masculino”, é direta e facilmente compreensível, refletindo as práticas tradicionais de categorização demográfica. Embora essa abordagem tenha limitações ao não capturar a diversidade de identidades de gênero, a inclusão de uma pergunta subsequente sobre identidade de gênero foi fundamental para superar essa limitação. Estudos como o de Connell (2012) sublinham a importância de distinguir entre sexo biológico e identidade de gênero, reconhecendo que a inclusão de categorias como “mulher cis”, “homem cis”, “mulher transexual/transgênera”, “homem transexual/transgênero”, “não binário”, e opções de não classificação oferecem uma visão mais precisa e inclusiva da diversidade de gênero.

Além disso, a pergunta sobre cargos de chefia/direção foi formulada para capturar a distribuição de poder e liderança entre os servidores, distinguindo entre cargos formais e informais. Essa distinção é crucial para entender a estrutura de liderança e identificar desigualdades no acesso a posições de poder. A formulação dessas perguntas é particularmente importante para a análise da diversidade, uma vez que o acesso a cargos de liderança pode ser influenciado por fatores como gênero e raça.

Em resumo, as escolhas metodológicas para a formulação das perguntas no censo previdenciário foram guiadas por um compromisso com a precisão, com a clareza e com a inclusão. Ao utilizar categorias amplas e respeitadas, que estejam em conformidade com padrões demográficos estabelecidos, o censo fornece dados robustos e úteis para promover a diversidade e inclusão no serviço público. As perguntas foram formuladas para maximizar a qualidade dos dados coletados, oferecendo insights valiosos para políticas de diversidade e

inclusão no ambiente de trabalho.

A análise quantitativa dos dados coletados ainda está em fase inicial; contudo, já permitiu identificar padrões e disparidades significativas dentro da estrutura ocupacional do setor público. Foram examinadas variáveis como gênero, raça, deficiência e ocupação de cargos de liderança, proporcionando uma visão detalhada sobre a representatividade e equidade no ambiente de trabalho. Esses dados não apenas ilustram a composição demográfica dos servidores, mas também oferecem *insights* críticos sobre a distribuição de poder e oportunidades dentro da Administração Pública.

É importante salientar que esta análise representa um esforço inicial na compreensão das dinâmicas de diversidade. Embora os dados coletados forneçam uma base sólida para identificar tendências e desigualdades, há a necessidade de aprofundamento e refinamento contínuo dessas informações para extrair *insights* mais detalhados e orientar políticas públicas mais eficazes em prol da equidade e da inclusão.

Para garantir a validade e confiabilidade dos resultados, a pesquisa fez uso de técnicas de triangulação. Esse método, que envolve a combinação de diferentes abordagens e fontes de dados, assegura que as conclusões sejam bem fundamentadas e consistentes. A análise estatística foi utilizada para interpretar os dados de maneira clara e objetiva, o que possibilita a identificação de tendências e a formulação de recomendações baseadas em evidências concretas.

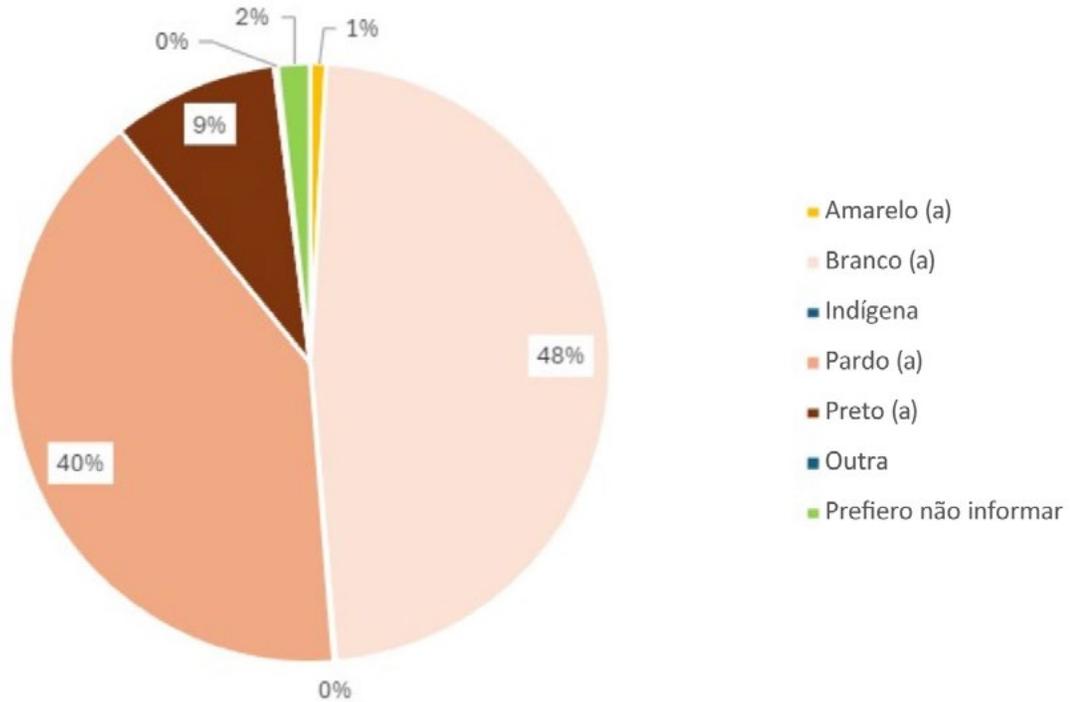
Essa abordagem metodológica, ao combinar a profundidade da pesquisa exploratória com a precisão da análise quantitativa, oferece uma base sólida para avaliar as ações de promoção da diversidade e da inclusão no governo de Minas Gerais. A partir deste estudo, é possível não apenas mapear a atual realidade dos servidores, mas também fornecer subsídios para o aprimoramento contínuo das políticas públicas voltadas à equidade e à justiça social no setor público.

A análise dos dados demográficos coletados no censo cadastral previdenciário, que abrange exatos 134.540 servidores estaduais efetivos de Minas Gerais, revela importantes *insights* sobre a composição racial desses profissionais. A distribuição racial entre os servidores públicos ativos indica a predominância de indivíduos que se identificam como brancos (47,77%) e pardos (40,32%), seguidos por pretos (8,96%), amarelos (0,85%), indígenas (0,11%) e outras categorias (0,18%). Além disso, 1,74% dos servidores preferiram não informar sua raça. Esses números destacam a presença de disparidades representativas que podem estar associadas a barreiras históricas e sistêmicas enfrentadas por grupos raciais minoritários no acesso a cargos públicos. A Figura 1 ilustra a distribuição racial entre os servidores estaduais, oferecendo uma

visualização clara dessas dinâmicas no contexto do serviço público em Minas Gerais.

Figura 1

Distribuição de servidores efetivos estaduais de Minas Gerais por raça



A análise da distribuição de gênero entre os servidores efetivos estaduais de Minas Gerais apresentada na Figura 2 complementa a visão demográfica trazida pela distribuição racial, oferecendo um panorama mais amplo do quadro de servidores. Na pesquisa, as categorias de gênero foram definidas de modo a refletir a diversidade de identidades de gênero entre os servidores estaduais.

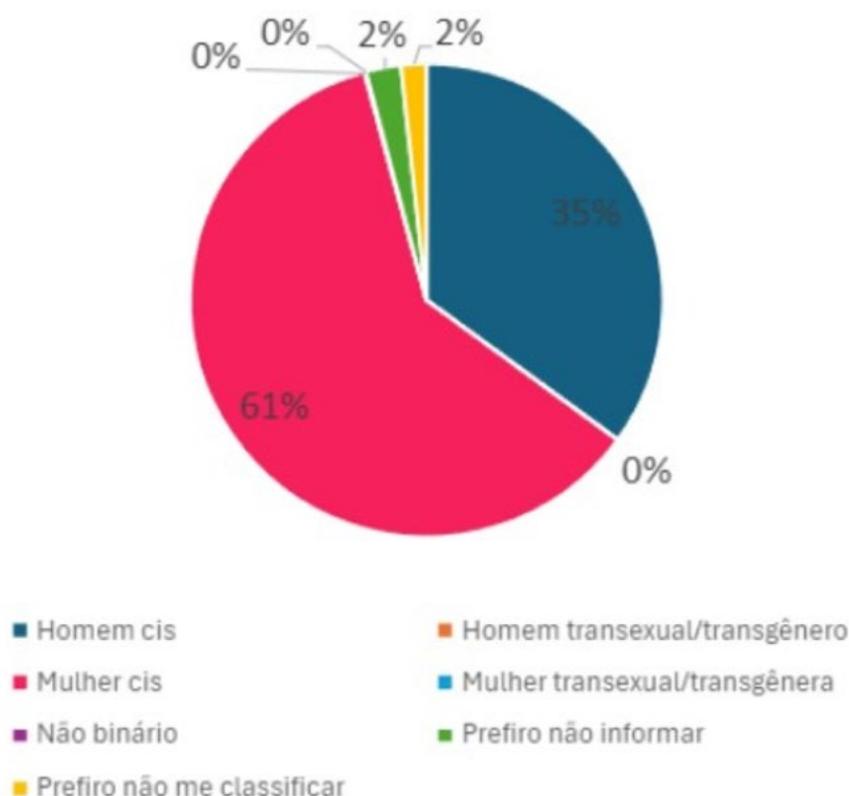
As categorias utilizadas foram as seguintes: *homem cis*, que se identifica com o sexo que lhe foi designado ao nascer; *homem transexual/transgênero*, que possui uma identidade de gênero diferente da designada ao nascer; *mulher cis*, que se identifica com o sexo que lhe foi designado ao nascer; *mulher transexual/transgênera*, que possui uma identidade de gênero diferente da designada ao nascer; *não binário*, que não se define dentro do sistema binário “homem-mulher”; *prefiro não informar*, para aqueles que optaram por não divulgar sua identidade de gênero; e *prefiro não me classificar*, para aqueles que não se enquadram nas categorias oferecidas ou preferem não se definir. Essas categorias foram incluídas para garantir uma análise mais inclusiva e representativa da diversidade de gênero entre os servidores.

Conforme demonstrado na Figura 2, há a predominância de mulheres cisgênero, totalizando 81.670 em comparação com 47.123 homens cisgênero. Esse dado ressalta a

representatividade feminina no serviço público estadual. No entanto, pessoas transexuais e transgênero representam apenas 0,08% do total de servidores, sugerindo a existência de barreiras significativas à inclusão desses grupos no serviço público. A compreensão dessas dinâmicas de gênero, em conjunto com as informações sobre a distribuição racial, é essencial para o desenvolvimento de políticas que promovam maior equidade e inclusão dentro da Administração Pública.

Figura 2

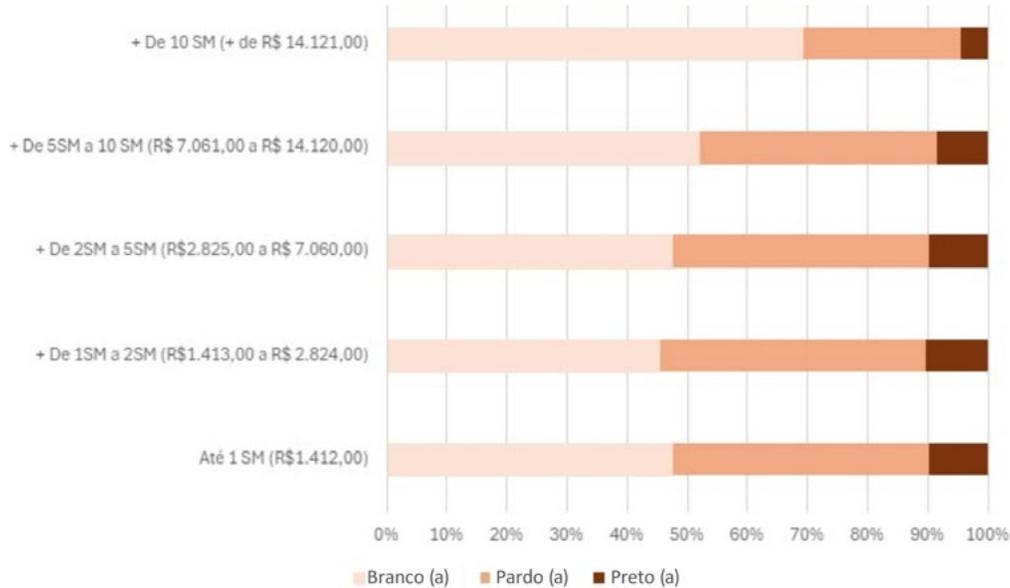
Distribuição de servidores efetivos estaduais de Minas Gerais por gênero



A análise das faixas salariais dos servidores efetivos estaduais de Minas Gerais na Figura 3 revela significativas desigualdades raciais na distribuição de renda. Os dados indicam que servidores identificados como brancos e amarelos têm maior probabilidade de se situarem nas faixas salariais mais altas, enquanto pardos, pretos e indígenas predominam nas faixas de menor remuneração. Esse padrão de disparidade salarial entre os diferentes grupos raciais evidencia a necessidade urgente de políticas públicas que promovam a equidade salarial e assegurem a igualdade de oportunidades para o avanço profissional de todas as raças no serviço público. O gráfico a seguir ilustra essas desigualdades, destacando as diferenças nas faixas salariais por raça entre os servidores estaduais de Minas Gerais.

Figura 3

Faixas salariais dos servidores efetivos estaduais de Minas Gerais por raça



Nota: SM — salário-mínimo.

Os próximos gráficos (Figuras 4 e 5) analisam as faixas salariais dos servidores de Minas Gerais entre gêneros, no recorte cis e no recorte trans. Os gráficos demonstram que homens, tanto cisgêneros quanto transexuais/transgêneros, predominam nas faixas salariais mais altas, enquanto mulheres ocupam majoritariamente as faixas de menor remuneração. Essa disparidade reflete a persistência de desigualdades de gênero no ambiente de trabalho, somando-se às desigualdades raciais já evidenciadas.

Figura 4

Faixas salariais dos servidores efetivos estaduais de Minas Gerais por gênero (recorte cis)

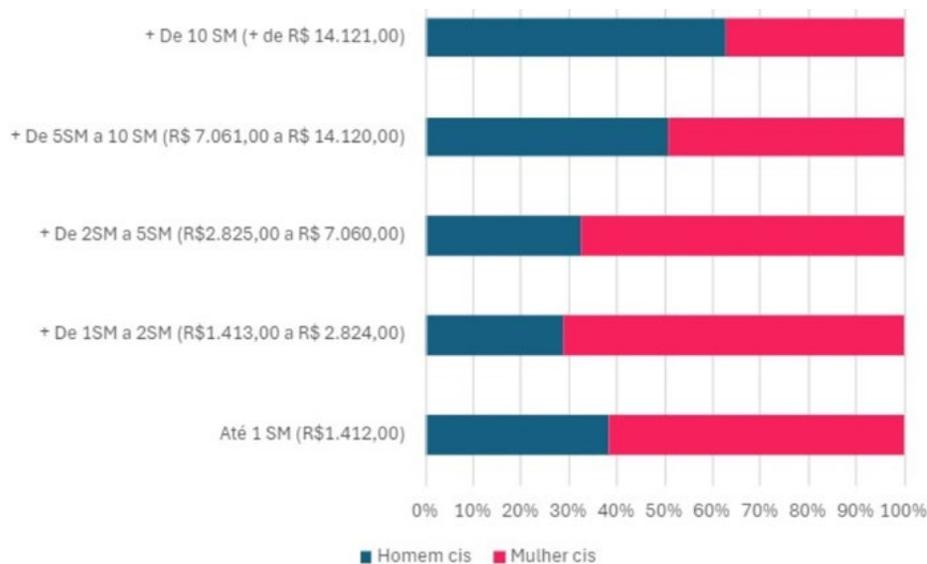
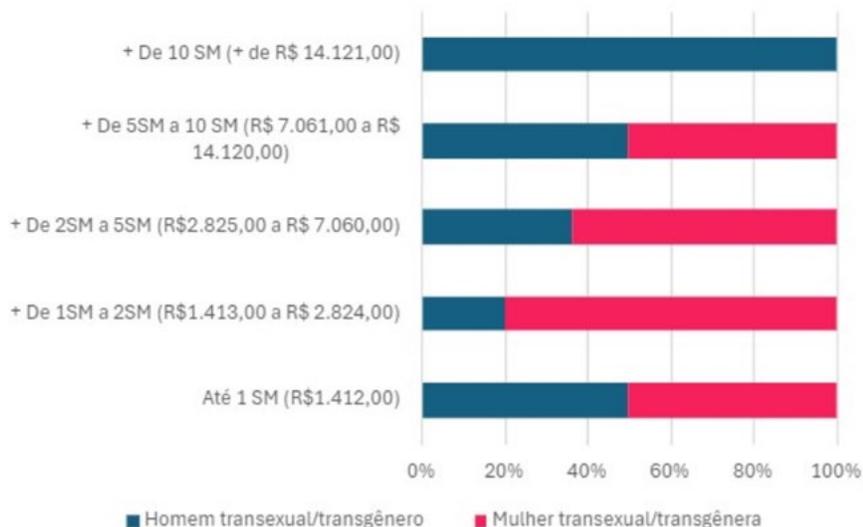


Figura 5

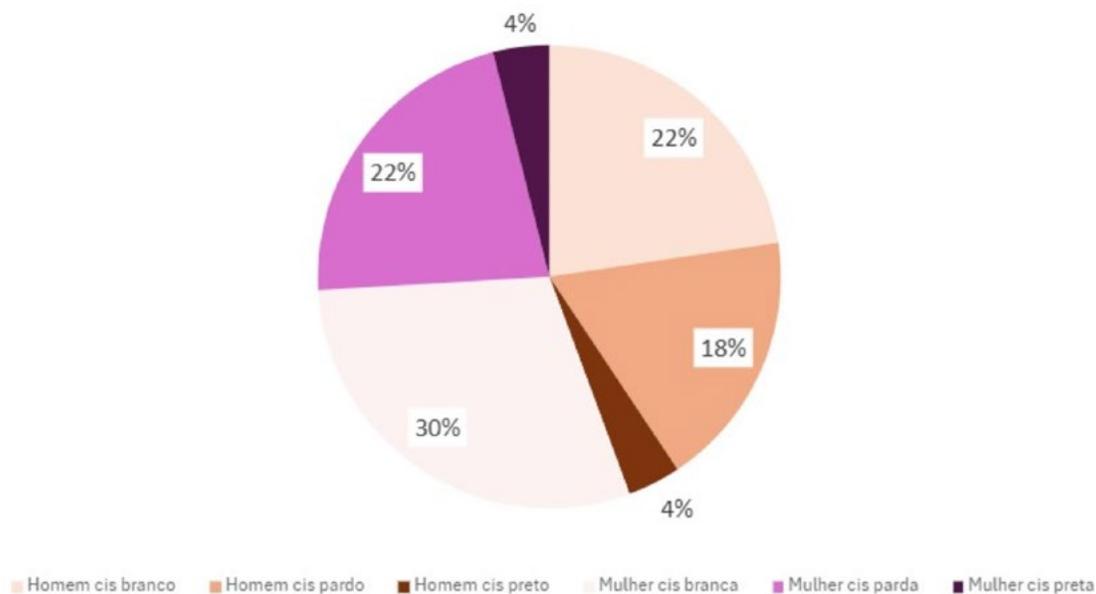
Faixas salariais dos servidores efetivos estaduais de Minas Gerais por gênero (recorte transexual/transgêners)



A interseção das desigualdades por raça e gênero destaca a complexidade dos desafios enfrentados e a necessidade de esforços contínuos e direcionados para promover a igualdade de oportunidades no serviço público. Para aprofundar a análise, é essencial olhar para a interseccionalidade na ocupação de cargos de liderança, evidenciando as diferenças significativas baseadas tanto em gênero quanto em raça. A Figura 6 ilustra essas disparidades, oferecendo uma visão comparativa da distribuição de cargos de chefia/direção de unidades formais do Estado por servidores efetivos estaduais de Minas Gerais por gênero e raça.

Figura 5

Ocupação de cargos de chefia/direção de unidades formais do Estado por servidores efetivos estaduais de Minas Gerais por gênero e raça (recorte cis)



Para analisar a ocupação de cargos de chefia/direção de unidades formais do Estado por servidores efetivos estaduais de Minas Gerais por gênero e raça, optamos por realizar um recorte cis. Essa escolha se deve ao fato de que as pessoas trans e não binárias representam menos de 1% dos servidores estaduais. Dado o pequeno número, um gráfico em formato de pizza não seria capaz de ilustrar com clareza essa representatividade, podendo distorcer a percepção da distribuição de cargos de liderança entre diferentes grupos.

O que se observa com maior clareza é a desigualdade racial na ocupação dos cargos de liderança. Apesar de brancos representarem 48% dos servidores públicos, como pode ser observado na Figura 1, sua presença em cargos de chefia é de 52%. Esta desigualdade racial é uma questão central a ser abordada para garantir uma representação mais equitativa nas posições de liderança. Segundo Cida Bento (2022), em seu trabalho sobre o “pacto da branquitude”, a reprodução das desigualdades raciais nas organizações, incluindo o serviço público, é mantida por um pacto implícito que privilegia os brancos em detrimento dos negros, tanto no acesso às oportunidades quanto na ocupação de posições de poder. Essa lógica perpetua a exclusão e reforça as hierarquias raciais, tornando imprescindível a implementação de políticas que rompam com essa estrutura e promovam a equidade racial nas lideranças.

Embora as mulheres sejam maioria na ocupação de cargos de liderança, representando cerca de 56%, é crucial observar que elas também constituem a maioria no serviço público em geral, correspondendo a 61% do total de servidores. Isso indica que, apesar de ocuparem mais posições de liderança, a distribuição de gênero nas posições de comando não reflete necessariamente um avanço significativo na equidade de gênero.

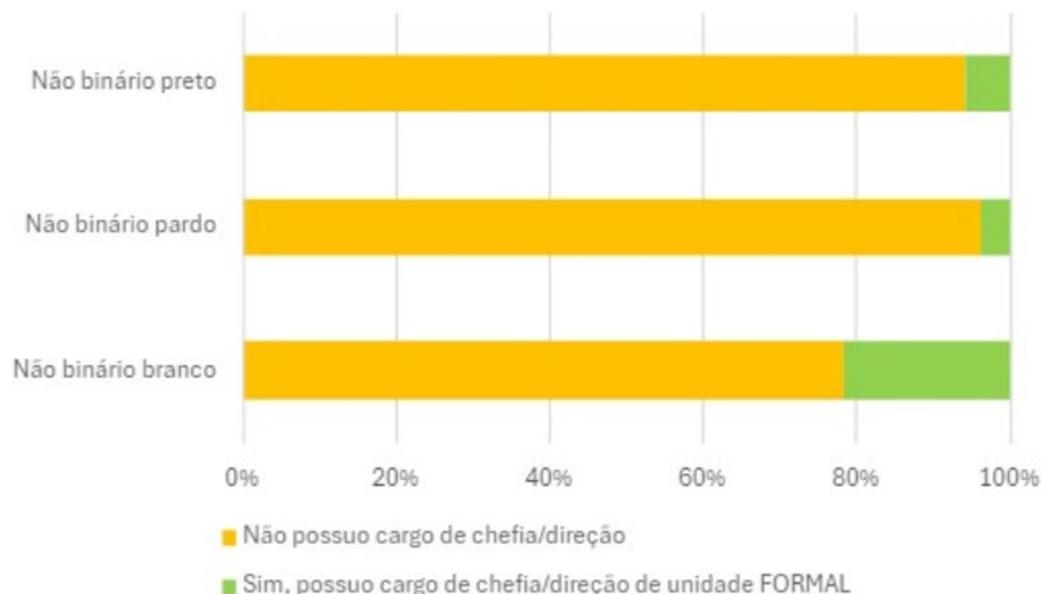
Ainda há disparidade salarial significativa entre os gêneros: afinal, enquanto as mulheres, especialmente as brancas, têm uma presença substancial em posições de liderança, os homens predominam nas faixas salariais mais altas. Isso indica que, mesmo com maior responsabilidade e acesso a cargos elevados, as mulheres continuam enfrentando desafios significativos relacionados à equidade salarial. Observa-se, portanto, a existência do já mencionado “teto de vidro”, visto que, apesar de ocuparem cargos de liderança, as mulheres encontram barreiras que limitam seu crescimento salarial em comparação aos homens. Esse padrão destaca a necessidade urgente de políticas que não apenas promovam a igualdade de oportunidades, mas também garantam a equidade salarial para todos os gêneros, corrigindo as disparidades persistentes no serviço público.

Ainda é essencial destacar que, embora em menor número, a presença de servidores trans e não binários em cargos de liderança é significativa e merece atenção especial. Entre os 89 indivíduos autodeclarados transsexuais/transgêneros no estado, 6,7% ocupam cargos de liderança, sendo distribuídos de forma equitativa entre brancos, pretos e pardos. No caso

das pessoas não binárias, observa-se a predominância marcante de brancos em posições de chefia, com 83,33% de brancos dentre os líderes não binários. A Figura 7 permite a análise gráfica desse recorte, apresentado separadamente para assegurar que a representatividade do grupo seja devidamente reconhecida e compreendida.

Figura 7

Ocupação de cargos de chefia/direção de unidades formais do Estado por servidores efetivos estaduais de Minas Gerais por raça (recorte não binário)



Considerações finais

A análise detalhada das disparidades por raça e gênero e outras categorias demográficas entre os servidores efetivos estaduais de Minas Gerais revela um panorama complexo e desafiador, mas repleto de oportunidades para a promoção da equidade e da inclusão no serviço público. Os dados obtidos demonstram a predominância de servidores brancos e amarelos nas faixas salariais mais altas, enquanto pardos, pretos e indígenas estão desproporcionalmente representados nas faixas salariais mais baixas. Além disso, mesmo com número crescente de mulheres ocupando cargos de liderança, as disparidades salariais entre gêneros permanecem significativas, com mulheres cis e trans recebendo menos do que seus colegas homens cis e trans.

No contexto de transformação do serviço público estadual, o programa Transforma Minas possui um papel crucial ao promover políticas que valorizem a diversidade e a inclusão na gestão de lideranças. Implementar programas de mentoria e capacitação voltados para grupos sub-representados pode preparar esses indivíduos para cargos de liderança, aumentando

assim a representatividade em níveis mais altos da Administração Pública. Nesse sentido, em agosto de 2024, o programa Transforma Minas, em parceria com a Motriz, disponibilizou 25 vagas para lideranças negras ou indígenas participarem do projeto Ubuntu, que dá acesso a uma formação robusta, que inclui conteúdos de liderança, gestão de pessoas e diferentes dimensões de diversidade, além de uma tutoria e mentoria especializada para potencializar seu crescimento em nível individual e coletivo.

Além disso, a adoção de políticas de recrutamento e seleção que priorizem a diversidade será fundamental para corrigir as disparidades existentes. A promoção da igualdade racial deve ser uma prioridade, com o desenvolvimento de políticas de igualdade salarial e programas de apoio à liderança negra sendo passos essenciais para superar as barreiras que ainda limitam o avanço profissional desses grupos.

A transformação proposta pelo programa Transforma Minas pode servir como um modelo exemplar de como a gestão pública pode se tornar mais justa, inclusiva e eficiente. Ao adotar uma abordagem holística e comprometida com a equidade por meio da gestão de lideranças, o programa não apenas beneficia os servidores públicos, mas também estabelece um padrão para outras instituições e para a sociedade como um todo. Todavia, embora seja uma iniciativa robusta e inovadora na gestão pública, o programa tem seu alcance atualmente limitado às lideranças e, apesar de crucial, não abrange toda a complexidade e amplitude necessárias para uma transformação sistêmica completa.

As limitações deste estudo estão relacionadas à fase inicial da análise quantitativa dos dados coletados. Embora o levantamento tenha permitido identificar padrões e disparidades significativas na estrutura ocupacional do setor público, a interpretação desses dados ainda carece de maior aprofundamento. A análise realizada até o momento fornece uma visão relevante sobre variáveis como gênero, raça, deficiência e ocupação de cargos de liderança, mas não explora completamente as inter-relações entre essas dimensões. Esse nível de detalhamento é essencial para compreender com maior precisão as dinâmicas de representatividade e as barreiras sistêmicas existentes no ambiente de trabalho.

Além disso, há limitações quanto à abrangência temporal e contextual dos dados utilizados. A análise se baseia em informações de um período específico, o que pode limitar a identificação de mudanças estruturais ou tendências de longo prazo. Apesar disso, os resultados preliminares constituem uma base sólida para futuras investigações e para o desenvolvimento de políticas públicas mais inclusivas. Para superar essas limitações, estudos futuros devem incorporar séries históricas, análises qualitativas complementares e metodologias mais avançadas, o que permitirá uma compreensão mais ampla e detalhada das desigualdades no setor público.

Para que a diversidade e a inclusão se tornem verdadeiramente enraizadas na cultura organizacional, é fundamental considerar uma série de outros elementos que vão além das lideranças, como a capacitação contínua em todos os níveis e a adaptação de processos administrativos. Além disso, a análise dos dados já coletados pelo programa precisa ser verticalizada e aprofundada a fim de extrair insights mais detalhados e relevantes. Afinal, muitas inferências ainda podem e serão extraídas dos dados obtidos, o que contribuirá para a identificação de áreas de melhoria, para a promoção da equidade de forma mais abrangente e para a garantia de que as ações de inclusão reflitam a realidade e as necessidades de toda a força de trabalho.

O contínuo monitoramento e a análise dos dados sobre diversidade e inclusão são essenciais para identificar barreiras persistentes e avaliar a eficácia das políticas implementadas. A colaboração entre governo, academia e sociedade civil é crucial para desenvolver estratégias inovadoras e eficazes que possam transformar os ambientes de trabalho em espaços verdadeiramente inclusivos, garantindo que todos tenham a oportunidade de contribuir plenamente para o bem comum. A jornada para a criação de um serviço público mais justo e representativo é longa, mas, com um compromisso firme e contínuo, é possível construir um futuro em que a diversidade seja não apenas reconhecida, mas também celebrada como um valor fundamental na gestão pública.

Este artigo não pretende esgotar o assunto, mas sim estimular novas reflexões e ações contínuas no estado de Minas Gerais, reforçando a importância de um comprometimento coletivo na promoção da diversidade como um pilar essencial da gestão pública. A contínua evolução das práticas de gestão de pessoas no estado, impulsionada pelo Transforma Minas, sinaliza um compromisso com o futuro, no qual a diversidade é reconhecida como uma fonte de inovação e progresso. Ao reconhecer a diversidade como riqueza e não como um desafio a ser superado, o Transforma Minas tem pavimentado o caminho para o futuro em que a Administração Pública seja um reflexo fiel da sociedade que representa e à qual serve.

Referencias

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bento, M. A. S. (2022). *O pacto da branquitude*. Companhia das Letras.
- Bertin, L., & Moro, A. (2021). *Desigualdade e inclusão social: Perspectivas contemporâneas*. Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Bonilla-Silva, E. (2010). *Racism without racists: Color-blind racism and the persistence of racial inequality in the United States* (4ª ed.). Rowman & Littlefield Publishers.
- Borges, R. (2022). *A importância do levantamento de dados sobre gênero e raça para a formulação de políticas públicas*. Geledés. <https://www.geledes.org.br/>
- Connell, R. (2012). Transsexual women and feminist thought: Toward new understanding and new politics. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 37(4), 857-881. <https://doi.org/10.1086/665799>
- Costa, L. R., & Marinho, A. M. (2021). Parcerias público-privadas e o terceiro setor na implementação de políticas sociais. *Revista de Administração Pública*, 55(2), 305-323. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200281>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0016>
- De Dreu, C. K. W. (2010). *Social conflict: The emergence and consequences of conflict in organizations*. Routledge.
- Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, D. V., & Prince, S. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12171>
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2004). *Aversive racism*. In J. F. Dovidio, P. Glick, & L. A. Rudman (Eds.), *On the nature of prejudice: Fifty years after Allport* (pp. 3-32). Blackwell Publishing.
- Frazier, T. (2018). Diversidade nas organizações: Impactos sociais e econômicos. *Journal of Public Administration*, 54(2), 190-205.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4-27. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4>
- Harvard Business Publishing Corporate Learning. (2021). *Organizational diversity, inclusion, and belonging: 2021 pulse report*. <https://www.harvardbusiness.org>
- Holvino, E. (2010). Intersections: The simultaneous influence of race, gender, and class in organizations. *Gender & Society*, 24(1), 47-67. <https://doi.org/10.1177/0891243209349203>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil*.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <https://www.ibge.gov.br/>
- Instituto de Ensino e Pesquisa. (2024). *Mapa de Gestão Estratégica de Lideranças (MGL)*. Centro de Gestão e Políticas Públicas.
- Lucchesi, D. (2021). A estrutura da língua e a criação de gênero neutro. *Roseta*, 4(1). <http://www.roseta.org.br/2021/02/22/a-estrutura-da-lingua-e-a-criacao-de-genero-neutro/>
- Martins, F. (2016). *Gestão de dados e a construção de políticas públicas inclusivas*. Editora Universidade Estadual Paulista.
- Mills, M. J., Fleck, C. R., & Kozlowski, S. W. J. (2021). Leveraging workforce competencies and technical capabilities to meet complex, emerging challenges. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100763. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100763>
- Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. (n. d.). *Programa Transforma Minas*. Governo do estado de Minas Gerais. <https://www.transformaminas.mg.gov.br/>
- Motriz. (n. d.). *Motriz — Movendo seu futuro*. <https://www.motriz.org/>
- Pauwe, J., & Farndale, E. (2020). HRM and performance: What do we know and where should we go? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 339-363.
- Reis Neto, P. F., & Silva, R. G. (2019). Engajamento no trabalho: Revisão teórica e análise crítica do construto. *Revista de Administração Pública*, 53(5), 983-1000.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>.
- Salamon, L. M., & Haddock, M. A. (2021). *The resilient sector revisited: The new shape of the nonprofit sector*. Brookings Institution Press.
- Schwartz, S. (2017). Racial and ethnic classification in surveys: Impact on public health data accuracy. *American Journal of Public Health*, 107(6), 956-961.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2020). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100690. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.07.003>
- Tilly, C. (2007). *Durable inequality*. University of California Press.
- Walby, S. (2011). *The future of feminism*. Polity Press.

Sobre as autoras

Luiza Lott de Araújo

Especialista em Gestão de Projetos e em Gestão de Pessoas. Graduada em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Minas Gerais. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do governo Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais e coordenadora do Programa de Desenvolvimento de Lideranças, com foco de pesquisa na área de desenvolvimento humano.

Luciana Silva Custódio

Doutora em Administração; com graduação e mestrado em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Minas Gerais. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do governo de Minas Gerais. Chefe da assessoria de políticas para lideranças da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais e coordenadora do programa Transforma Minas. Professora na Fundação João Pinheiro e na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; orientadora e avaliadora de trabalhos acadêmicos. Palestrante, autora e revisora de publicações científicas.

Ana Paula Ferreira Gonçalves

Graduada em Administração pelo Centro Universitário de Belo Horizonte. Atua na área pública desde 2017 na Superintendência de Política de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Iniciou sua carreira como estagiária e foi nomeada para o cargo de recrutamento amplo. Já atuou com desenvolvimento do servidor e, desde 2020, integra o programa Transforma Minas. Atualmente é coordenadora de Atração e Seleção e facilitadora do Programa de Desenvolvimento de Lideranças.

Amanda Naessa Gonçalves Miranda

Graduada em Gestão de Recursos Humanos, com MBA em Gestão de Pessoas. Atua no setor público com foco em desenvolvimento de lideranças, promovendo estratégias de aprendizagem, engajamento organizacional e fortalecimento de competências comportamentais. Contribui para a elaboração de programas de liderança e no estudo de dinâmicas que impulsionam comunicação, inovação e performance em equipes públicas, fortalecendo a conexão entre líderes e equipes para aprimorar resultados organizacionais.

Para citar este artigo:

Araújo, L. L., Custódio, L. S., Gonçalves, A. P., & Miranda, A. N. G. Para além do discurso: análise da jornada experienciada de atenção à diversidade. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (90), 54-80.

<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n90.a380>

