



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Programa de Pós-Graduação em Administração

MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

ADRIANA CRISTINA REPELEVICZ DE ALBERNAZ

**DIVERSIDADE, INCLUSÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS: O CASO DO SENADO FEDERAL**

Brasília – DF

2021

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Programa de Pós-Graduação em Administração
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

ADRIANA CRISTINA REPELEVICZ DE ALBERNAZ

**DIVERSIDADE, INCLUSÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:
O CASO DO SENADO FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista do MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília.

Professora Orientadora: Dr^a Siegrid Guillaumon Dechandt

ADRIANA CRISTINA REPELEVICZ DE ALBERNAZ

**DIVERSIDADE, INCLUSÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: O CASO
DO SENADO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Adriana Cristina Repelevicz de Albernaz

Dra. Siegrid Guillaumon
Dechandt
Professora-Orientadora

Dra. Gilesa Demo,
Professora-Examinadora

Ms. Elizânia de Araújo
Professora-Examinadora

Brasília, 30 de junho de 2021

Agradecimentos

Ao Senado Federal, Diretoria-Geral e Secretaria de Gestão de Pessoas, pela oportunidade de realizar essa importante formação em gestão de pessoas.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, pelo excelente corpo profissional e conteúdos ministrados no MBA em Gestão de Pessoas no Serviço Público.

À Professora Dr^a Siegrid Guillaumon Dechandt, pelas orientações.

À Professora Dr^a Gisela Demo e a Professora Ms. Elizânia de Araujo Goncalves, por aceitarem compor a banca de avaliação.

Aos entrevistados, por se disponibilizarem a compartilhar experiência e conhecimento.

À Maria Terezinha Nunes, colega da SEGP e atual Coordenadora do Comitê Permanente Pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça do SF, pela incansável defesa das ações pró equidade no SF.

À Thaís de Castro Paixão, chefe do Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho (SESOQVT/COASAS/SEGP), por fornecer os relatórios das pesquisas de clima organizacional do Senado Federal para esse estudo.

Aos colegas de curso, pela descontração, força e demais trocas durante a jornada de realização desse MBA.

Ao Gerson, pelo companheirismo de sempre.

Resumo

A partir da premissa de que as organizações são formadas por pessoas, mas também as formam, e de que a gestão estratégica de pessoas, que valoriza o capital humano como diferencial de sucesso, deve prever uma gestão da diversidade e inclusão, apresenta-se o estudo de caso sobre a trajetória de implantação do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça e do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça no Senado Federal, com o objetivo geral de descrever como atuam em prol da construção de um ambiente organizacional de valorização das pessoas e de respeito às suas diversidades. A análise dos resultados aponta para a existência de uma política de gestão de pessoas de inclusão da diversidade de gênero e raça/cor e de elementos da definição de gestão estratégica de pessoas no Senado Federal. A aplicação da metodologia de estudo de caso teve por base entrevistas e pesquisa documental. Este estudo pretende contribuir com o conhecimento da implantação de uma política e práticas de inclusão da diversidade, tema de notável importância gerencial e social.

Palavras-chave: Gestão da diversidade e inclusão. Equidade de gênero e raça/cor. Gestão estratégica de pessoas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
2 REVISÃO TEÓRICA: A GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	04
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	11
4 APRESENTAÇÃO DO CASO: A TRAJETÓRIA DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE GÊNERO E RAÇA/COR NO SF	12
4.1 A GÊNESE: ADESÃO AO PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA DO PODER EXECUTIVO	14
4.2 ANDANDO COM AS PRÓPRIAS PERNAS: O COMITÊ PERMANENTE PELA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO E RAÇA	18
4.3 A MATURIDADE: O PLANO DE EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA	19
4.4 CONQUISTAS, DIFICULDADES E SUPERAÇÕES	21
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1 INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por pessoas, as quais são responsáveis pelo alcance dos resultados esperados. Na administração pública, essa afirmativa é adequada na medida em que, como afirma Bergue (2020, p. 14), “(...) nesse setor parte substantiva da geração de valor público, materializada em bens e serviços públicos, tem sua produção intensiva em pessoas.” Mas o contrário também é verdadeiro: as pessoas são formadas pelas organizações, que, enquanto orientação e estrutura, podem instituir um ambiente propício à boa performance de indivíduos e equipes.

Essa orientação é particularmente representada por uma gestão estratégica de pessoas que valorize e respeite seu capital humano em sua diversidade de origem, gênero, características físicas, sociais, de opinião ou crenças, e o elenque como um aspecto fundamental de seu planejamento estratégico¹. O valor de respeito às pessoas em sua diversidade deve compor a cultura organizacional, no sentido dado por Shein, de um modo de sentir, pensar e agir (1992, apud PAZ & TEIXEIRA, 2016). Para tanto, esses valores organizacionais devem ser comunicados como discurso e práticas até que sejam introjetados e se tornem valores de todos na organização, já que organizações são, como afirma Bergue, “(...) as pessoas e as interpretações compartilhadas das suas relações” (2020, p. 47).

A igualdade é um direito individual expresso no *caput* do art. 5º da Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988)². Ela também é objetivo fundamental do Estado brasileiro, previsto no inciso IV do art. 3º do Texto Constitucional³. Além disso, é direito social do trabalhador, expresso no art. 7º, incisos XXX⁴ e XXXI⁵ (CARVALHO, 2015, p. 118)⁶. Como igualdade material, que é a construção e garantia da igualdade de fato, o princípio da isonomia exige do legislador e do aplicador da legislação a consecução de ações concretas, inclusive com

¹ Segundo Demo (2010, p. 57), é consensual entre os autores a importância da valorização dos colaboradores. A autora afirma, citando Leggi (1995 apud DEMO, 2010, p. 57), que essa valorização, enquanto política de gestão de pessoas, deve integrar o planejamento estratégico. Entretanto, aqui se acrescenta a valorização das pessoas em sua diversidade. Esse tema será retomado na seção 2.

² “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza (...)”. No inciso I desse artigo, encontra-se a previsão de igualdade entre homens e mulheres: “Homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos dessa Constituição.”

³ “Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.”

⁴ O qual proíbe a “(...) diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.”

⁵ O qual proíbe “(...) qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência.”

⁶ A Constituição Federal do Brasil de 1988 é considerada um marco temporal para o início das preocupações sobre a equidade no ambiente organizacional no Brasil, como será apresentado na seção 2.

discriminações positivas que tratem os desiguais de forma desigual, com vistas ao alcance da igualdade (MORAES, 2016, p. 36-39; AMARAL, 2016)⁷. Esse princípio admite que há desigualdades sociais estruturais que devem ser enfrentadas para que todos tenham os mesmos direitos e oportunidades. Pode-se dizer que esse princípio é equivalente ao conceito de equidade⁸, na medida em que ambos pressupõem ações desiguais para o alcance da igualdade material.

Mas como a equidade é pensada e garantida no ambiente interno das organizações no Brasil? A resposta a essa pergunta, que será detalhada na seção 2 (revisão teórica), refere-se à delimitação do campo de estudos dentro da área de Administração denominado gestão da diversidade e inclusão, o qual trata da temática do respeito às diferenças e da diversidade de pessoas que compõem a população brasileira e de sua inclusão no ambiente organizacional.

É nesse contexto que se pretende apresentar, através de estudo de caso (YIN, 2015), a estrutura e sistemática com que o Senado Federal vem trabalhando o tema da diversidade e da inclusão nos últimos 10 anos, por meio da adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Poder Executivo e do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça do Senado Federal (SF).

O SF é um órgão público fundado em 1824, ainda no período Imperial, como representante dos entes federativos no Poder Legislativo Federal e, junto com a Câmara dos Deputados, constitui o Congresso Nacional. Seu quadro de pessoal é composto por servidores efetivos e comissionados, além de colaboradores terceirizados, estagiários e jovens aprendizes. Do quantitativo total de servidores comissionados e efetivos, aproximadamente 74% estão em exercício na área fim, legislativa, e 26% na área meio, administrativa (Brasil, 2021, p. 38). Esta última está sob a estrutura hierárquica da Diretoria-Geral (DGER), na qual se vincula o Programa Pró-Equidade e o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade. A Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP), unidade administrativa diretamente subordinado à DGER, participa dessas duas instâncias: a primeira dividindo com a DGER a coordenação executiva do seu Comitê Gestor; a segunda através de representantes, entre os quais se encontra sua atual coordenadora.

⁷ Como exemplo da aplicação no princípio da isonomia, tem-se o tempo menor de contribuição previdenciária para a aposentadoria das mulheres em relação aos homens e as ações afirmativas, como as políticas de cotas adotadas em concursos públicos federais com base em cor/raça e classe social (MORAES, Idem)

⁸ Sobre o conceito clássico de equidade, ver o verbete em Abbagnano (2000, p. 339-40).

O Programa Pró-Equidade no Senado Federal (SF) foi iniciado em 2011, quando a Comissão Diretora⁹ aprovou, por meio da Ata da 8ª Reunião de 2011, a adesão do Órgão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça vinculado à Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) da Presidência da República. Já o Comitê Permanente foi instituído por meio da Portaria da Diretoria-Geral nº 2511, em 13 de março de 2015, como uma iniciativa autônoma da DGER.

Para nortear este estudo de caso, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: como o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do SF e o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça do SF atuam para a construção de um ambiente organizacional equânime, com respeito pelas pessoas em sua diversidade, em especial no que se refere às perspectivas de gênero e raça/cor¹⁰?

O objetivo geral deste estudo é descrever a trajetória e atuação do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do SF e do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça do SF em prol da construção de um ambiente organizacional de valorização das pessoas e de respeito às suas diversidades. Os objetivos específicos são analisar se a estrutura e sistemática de atuação descritas constituem uma política de gestão de pessoas, nos termos de Demo (2010, p. 65) e se elas se corroboram a existência de elementos de uma gestão estratégica de pessoas no SF, nos termos de Demo (2010) e Bergue (2020).

Este estudo está dividido em seis seções: introdutória (seção 1); breve revisão teórica sobre a área de gestão da diversidade e da inclusão nas organizações (seção 2); métodos e técnicas de pesquisa (seção 3); apresentação do caso (seção 4); análise dos resultados (seção 5); e considerações finais (seção 6).

⁹ Órgão interno, composto pela Mesa do SF, com competência de, segundo o art. 191 do Regulamento Administrativo do SF: “(...) formulação de políticas, objetivos, diretrizes e metas, bem como a superior supervisão e fiscalização dos atos administrativos, no âmbito da Instituição, nos termos do Regimento Interno e de Ato próprio definidor das competências e atribuições de cada um de seus membros.” (BRASIL, 2021, p. 84).

¹⁰ O termo raça é utilizado neste trabalho no sentido de uma construção social, haja vista que o sentido biológico do termo foi desconstruído por estudos empíricos realizados em meados do século XX (cf. BONTE; IZARD, 1992, p. 612). Dessa forma, considera-se em especial o conteúdo ideológico explícito na etimologia do termo racismo, ressaltando-se o significado do sufixo *ismo*, ideologia. Ou ainda, como consta em Abbagnano (2000, p. 823), “Na realidade, esteja onde estiver e seja qual for a sua justificativa, o racismo é (...) a arte de explorar para fins pessoais um preconceito existente”.

2 REVISÃO TEÓRICA: A GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

A temática de gestão da diversidade e inclusão é encontrada na literatura científica a partir de dois recortes principais: um que considera as diferenças ou diversidades advindas de culturas nacionais que convivem no ambiente organizacional, temática que se relaciona a movimentos migratórios, organizações multinacionais e globalização; outro que se atém a diversidades não relativas a distintas culturas nacionais, mas que abarcam diferenças de gênero, orientação sexual, idade, experiência profissional, cor/raça, pessoas com deficiência, entre outras, que se localizam em um mesmo contexto nacional (SILVA, 2019). Na produção brasileira sobre diversidade, em especial a que será tratada neste estudo, o segundo recorte é o predominante, ou seja, o da diversidade não relativa a distintas culturas nacionais, mas sim à diversidade e heterogeneidade interna da sociedade brasileira e seu reflexo no ambiente organizacional.

Encontram-se também duas ênfases nesses estudos: uma que preconiza a necessidade de um ambiente de trabalho ético e que promova a justiça organizacional (PEREIRA et al, 2012); e outra que afirma que a diversidade de equipes confere vantagem competitiva e oportunidades criativas e de inovação, sem as quais as organizações são superadas por aquelas que se abrem à diversidade com respeito e inclusão (MATTE; SANTOS, 2017; QUEIROZ et al, 2018. ADIGUZEL; CAKIR, 2020). Em ambas se encontra a gestão da diversidade como um diferencial para a gestão de pessoas das organizações, para a qualidade do clima das relações de trabalho e como valor na cultura e identidade organizacional (FLEURY, 2000; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; CHANLAT et al., 2013, apud RIZZI, 2020, p. 2178).

A gestão da diversidade é considerada um tema emergente em gestão de pessoas (BARRETO et al, 2011). Um tema emergente se diferencia de um tema tradicional por não se associar a atividades funcionais de gestão de pessoas, mas sim refletir temáticas contemporâneas, voltadas a eventos atuais. (BARRETO et al, 2011). Deadrick e Gibson (2009 apud BARRETO et al, 2011, p. 216) afirmam que temas como motivação, compensação, desempenho humano, desenvolvimento, aspectos legais e relações de trabalho podem ser categorizados como tradicionais, enquanto gestão estratégica de pessoas, diversidade, internacionalização da gestão de pessoas, foco em resultados organizacionais, tecnologia e trabalho em equipe, seriam temas emergentes.

Já Barreto et al (2011), em estudo da produção acadêmica nacional e internacional a respeito de temas considerados emergentes em gestão de pessoas, enumeram oito desses temas:

gestão estratégica de pessoas, gestão da diversidade, gestão de talentos, gestão de pessoas internacional, aprendizagem organizacional, responsabilidade social, gestão de gerações e modalidades de trabalho flexível (BARRETO et al, 2011). Os autores afirmam que os artigos pesquisados sobre gestão da diversidade versam sobre as mais variadas categorias de diversidade:

Na temática de gestão da diversidade, os estudos congregam as mais variadas categorias de diversidade, tais como raça, gênero, orientação sexual e outros grupos de minorias. De modo geral, são analisados a integração dos grupos de minorias nos cargos de nível estratégico das organizações, a influência da escassez de habilidades para a abertura de oportunidades para as minorias no mercado de trabalho, o impacto do tamanho da organização sobre o acolhimento dos grupos diversos, entre outros. (BARRETO et al, 2011, p. 225)

Uma conclusão de destaque da pesquisa de Barreto et al (2011) é que a gestão da diversidade nas organizações as torna mais atrativas para mulheres, minorias e profissionais altamente qualificados (p. 230).

No que se refere à produção nacional, dois são os marcos temporais que influenciaram o início da preocupação dos estudiosos em relação a esse campo de estudos na área de Administração: a inclusão dos direitos sociais na Constituição Federal de 1988 e a abertura econômica dos anos de 1990, que incentivou a vinda de multinacionais, em especial norte-americanas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; SARAIVA; IRIGARAY, 2009 apud FRAGA et al, 2020, p.01; MATTE; SANTOS, 2017, p. 164). Entretanto, afirmam Fraga et al (2020), nas últimas décadas a discussão está ganhando espaço, em especial nos Estudos Organizacionais e das Relações de Trabalho e na área de Gestão de Pessoas.

Observa-se assim que a gestão da diversidade no Brasil é um tema de preocupação recente, o que é entendido por alguns autores como decorrência da dificuldade de se admitir a existência do preconceito e da discriminação negativa na sociedade brasileira, o que é alimentado, no aspecto da discriminação por raça/cor, pelo mito da democracia racial, como afirma Matte e Santos (2017, p. 164), citando Fleury (2000): “No Brasil, os estudos são mais recentes, sendo que o não reconhecimento da existência de preconceito e discriminação é um dos fatores determinantes para a postergação da discussão do tema”.

Entretanto, a sociedade brasileira é bastante heterogênea, o que se reflete cada vez mais no ambiente de trabalho, o que faz a gestão da diversidade, como afirmam Matte e Santos (2017), ser um desafio para as organizações e uma prioridade no que se refere à problemática da responsabilidade social. Nas palavras das autoras: “A preocupação com um modelo de gestão

que possibilite e garanta a igualdade de oportunidades aos indivíduos provenientes de grupos sociais sub-representados é de fundamental importância para as políticas de gestão de pessoas.” (2017, p. 165). Na discussão sobre diversidade e inclusão no ambiente organizacional, o tema responsabilidade social remete à “(...) relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, em todas as suas políticas, em todas as suas práticas, em todas as suas relações, sejam elas com o seu público interno ou externo da organização” (GRAJEW, 1999, apud SOUZA; GALLARDO; BORGES, 2021, p. 28218)

Nesses estudos recentes sobre gestão da diversidade¹¹, afirmam Fraga et al (2020), encontram-se uma multiplicidade de conceitos e abordagens,¹² de perspectivas teóricas e empíricas. Mas, na visão dos autores, pode-se afirmar que a diversidade é um conceito que tem historicidade própria, a qual se relaciona à identidade social dos vários grupos que compõem as organizações e à diferença de tratamento que recebem (p. 01). Essa diferença de tratamento, ou discriminação negativa, faz com que alguns grupos tenham representação minoritária em posições de liderança e, por vezes, no ambiente organizacional como um todo. Alguns desses grupos não são minorias, mas são, nas palavras dos autores, “(...) minorizados socialmente, pois representam a maioria da população.” (FRAGA et al, 2020, p. 2), como é o caso das mulheres e negros¹³. É interessante notar que essas diferenças são consideradas em relação aos grupos tidos como referências, ou *mainstream*, como afirma Mor Barak (2015), citado por Rizzi (2020, p. 03): “Em geral, diversidade é pertencer a grupos que são diferentes do que quer que seja considerado *mainstream* na sociedade”.

Em relação a esse cenário, localiza-se o esforço das organizações, através da gestão da diversidade e inclusão, em não reproduzir as desigualdades fundantes da sociedade e incentivar a inclusão dos diversos segmentos sociais. Nas palavras de Fraga et al (2020, p. 01): “O esforço, no âmbito organizacional, estaria em não reproduzir privilégios e desigualdades pautados nas diferenças em relação a oportunidades de trabalho.”

Nesse sentido, destacam-se as políticas inclusivas das organizações que, nas palavras de Souza, Gallardo e Borges (2021, p. 28218), citando Adimara et al (2017), são aquelas que revelam os compromissos das organizações na execução de ações para a promoção do bem-

¹¹ Período de 2001 e 2019, recorte temporal da revisão da produção acadêmica nacional sobre o tema apresentado pelos autores.

¹² Notadamente reflexões críticas sobre desigualdade e preconceito, mas também incentivo à gestão da diversidade com vistas ao aumento de produtividade, criatividade e inovação (2020, p. 01), o que está de acordo com a categorização dos dois principais recortes de pesquisa apresentados no início desta seção.

¹³ Negro, de acordo com a convenção do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é quem se autodeclara preto ou pardo (Oliveira, 2004, p. 58). É digno de nota a pouca produção na área de gestão de diversidade no Brasil que se debruça sobre o aspecto de cor/raça (Matte; Santos, 2017, p. 171).

estar dos seus públicos interno e externo. No entanto, nas palavras dos autores, a implantação dessas políticas de inclusão nas organizações “(...) apresenta desafios recorrentes frente o objetivo de oferecer condições para a efetiva inserção da diversidade nas empresas.” (SOUZA; GALLARDO; BORGES, 2021, p. 28218).

Ressalta-se a preocupação acadêmica na distinção do conceito de políticas de gestão de pessoas, conceito mais amplo, no qual se insere o conceito de políticas de inclusão, e as práticas que formam e estão fundamentadas nas políticas. Assim, uma política seria, nas palavras de Demo (2010, p. 65), uma “(...) habilidade no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados (...)”, ou seja, uma orientação geral da organização para o trato com algum aspecto das relações humanas. Já o conceito de prática estaria relacionado, nas palavras da autora, a um “(...) conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas.” (Idem)

Souza, Gallardo e Borges (2021, p. 28218) apresentam algumas práticas presentes em políticas de inclusão tidas como de maior relevância nos estudos sobre o tema, para grupos que, segundo eles, estão em menor presença no ambiente organizacional, a saber: as pessoas portadoras de deficiência, pessoas idosas, mulheres e homossexuais (SOUZA; GALLARDO; BORGES, 2021, p. 28219). Entre essas, destaca-se uma política de inclusão para pessoas com deficiência que, para além da adaptação do espaço físico e das ferramentas e procedimentos de trabalho, trata da orientação para o treinamento e sensibilização de todos os membros da organização sobre a comunicação e relacionamento com as pessoas com deficiência, para que essa comunicação e relacionamento não sejam excludentes ou discriminatórios (Idem, p. 28221). Destaca-se também: as práticas para inclusão de mulheres no ambiente de trabalho, que, segundo Quelhas et al (2015, apud SOUZA; GALLARDO; BORGES, 2021, p. 28222) pode ser relacionadas em cinco grupos principais, voltadas à: carreira, maternidade, saúde, aos canais de denúncias e campanhas de sensibilização. As práticas para o tratamento da presença de pessoas com mais idade no ambiente organizacional e o relacionamento entre gerações diferentes, com destaque para a gestão do conhecimento e programas de mentoria (SOUZA; GALLARDO; BORGES, 2021, p. 28227). E ainda aquelas voltadas para a inclusão dos homossexuais, sobre as quais, segundo os autores, é preciso se recorrer à literatura internacional, haja vista a inexistência de estudos na literatura nacional. Não obstante, a falta de consideração de políticas e práticas inclusivas para pessoas negras (que se autodeclararam pretas e pardas) nesse importante estudo é bastante revelador da problemática da gestão da diversidade que envolve o grupo que talvez seja o mais “minorizados” socialmente no Brasil, nos termos de Fraga et al (2020, p. 2).

Observa-se que os recortes e ênfases encontrados na literatura sobre gestão da diversidade e inclusão pontuados no início dessa seção são temas diretamente relacionados à gestão de pessoas, o que é bastante apropriado ao se considerar, como afirmou Demo (2010, p. 57), que as políticas de gestão de pessoas devem contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores. Nesse sentido, Queiroz et al (2018, p. 19) afirmam que a gestão da diversidade é reconhecida como uma política de pessoal que algumas organizações têm adotado para a estruturação do fator humano de sua gestão de pessoas. Esses autores salientam que a gestão da diversidade, dentro da ótica da gestão de pessoas, pode ser executada como medidas administrativas que garantem que os atributos pessoais ou de grupo sejam considerados recursos para melhorar o desempenho das organizações (THOMAS, 1990 apud ALVES; SILVA, 2004, apud QUEIROZ et al, 2018, p. 19). Essa relação revela a conexão do tema gestão da diversidade com a gestão estratégica de pessoas, haja vista que tanto a organização que valoriza o ambiente ético e com justiça organizacional, como a que incentiva a diversidade de ideias e visões de mundo como ingrediente de inovação e criatividade têm as pessoas como valor fundamental que a possibilita alcançar seus objetivos estratégicos.

A gestão estratégica de pessoas entende que o capital humano é um dos maiores valores de uma organização (DEMO, 2010, p. 63-4; DEMO; MARTINS; ROURE 2013), no sentido de que entende que a boa forma de gerir esse capital é essencial para o alcance dos seus objetivos estratégicos. A autora Gisela Demo (2010, p. 57), ao citar Legge (1995), afirma que a gestão de pessoas deve estar “integrada” ao planejamento estratégico e contribuir para o reforço de “uma cultura organizacional apropriada”, haja vista que o fator humano é em si considerado um fator estratégico de “vantagem competitiva”.

Em relação ao setor público, segundo Bergue (2020, p. 48), a gestão estratégica de pessoas também ressalta esse aspecto:

(...) a gestão estratégica de pessoas no contexto do setor público implica, inicialmente, que **a organização compartilhe** – traduzindo em ação, e não somente no plano do discurso – **a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração**. Pecando pela redução, mas no intuito de que isso favoreça o início de um processo de compreensão da mensagem, gestão estratégica implica que **as pessoas sejam um valor sempre posto entre as categorias centrais de decisão e considerada política de estado**. Isso remete à ideia de **reconhecer as pessoas – servidores efetivos, comissionados, agentes políticos, terceirizados, estagiários – como elemento central na organização**. Em que pese a aparente obviedade disso, impõe-se **ao gestor buscar compreender a dinâmica que exclui as pessoas dessa posição central**, ou seja, os motivos pelos quais essa diretriz não se efetiva. (Grifos nossos)

Esse autor chama à atenção para a importância de se conceber a gestão de pessoas como um compromisso de toda a organização: “(...) pensar estrategicamente a gestão de pessoas pressupõe, entre outros aspectos, deslocar a crença de que os temas relacionados a pessoal são problemas da área de RH (...)”. (2020, p. 48) Dessa forma, segundo o autor, para a implementação de uma gestão estratégica de pessoas, além da própria área de gestão de pessoas, é necessário o envolvimento da alta administração e dos líderes em geral (Idem, p. 50):

E imperativo afirmar que a implementação de uma gestão estratégica, independentemente da dimensão que pense, tem como principais vetores de implementação: **a alta administração**; **a área de gestão de pessoas**; e os **líderes em geral**. É fundamental o **apoio da alta administração** no patrocínio das ações, imprimindo parcela substantiva de legitimidade a gestão de pessoas. Esse componente de legitimidade assenta-se no pressuposto da hierarquia. (...) A atuação da **área de gestão de pessoas** em capturar do ambiente os **conceitos emergentes** capazes de potencializar a produção de valor público e a tradução e ressignificação desses objetos culturais para o contexto da organização é essencial para o desenvolvimento de uma gestão estratégica. Além disso, a operacionalização desses conceitos inovadores – em forma ou conteúdo – depende de uma consistente atuação sistêmica (...). (...) **o papel da liderança** em todos os níveis e áreas funcionais merece especial destaque. São esses os atores capazes de traduzir estratégia em ação, bem como de apropriar-se de conhecimentos novos e traduzi-los de modo significativo para os membros de suas equipes.

A gestão da diversidade e inclusão é um conceito emergente que gera, indubitavelmente, valor público, no sentido de que a boa convivência entre a multiplicidade de identidades sociais e a heterogeneidade de pontos de vistas e de percepções do mundo é um assunto para a gestão estratégica de pessoas em uma organização que almeje proporcionar um ambiente com oportunidades iguais a todos os seus membros.

Ressalta-se ainda que cultura, como expresso por Shein (1992, apud PAZ & TEIXEIRA, 2016, pg. 01), é entendida como um modo de sentir, pensar e agir. Assim, envolve toda a organização mental, racional e emotiva de uma pessoa, configurando, nos termos de Silva, Zanelli e Tolfo (2014, p. 500), como uma “lente” por meio da qual as pessoas veem e interpretam o mundo, ou como uma teia de significados, com afirmou Geertz (1989), na qual se encontram inseridas. Dessa forma, a cultura fornece um guia para a ação (SILVA, ZANELLI E TOLFO, 2014, p. 502), no sentido de que é um emaranhado de valores que fundamentam julgamentos sobre “certo” ou “errado”, “melhor” ou “pior”¹⁴.

¹⁴ Nota-se que para a Antropologia, ciência social que tem o conceito de cultura como um de seus pilares epistemológicos, ele se desdobra em duas principais acepções: a primeira que entende cultura no singular, como

Cumprе salientar, por fim, que os conceitos de inclusão e representatividade no ambiente organizacional são fundamentais para a construção desse ambiente de respeito à diversidade e que eles se aproximam do conceito de equidade, no seu sentido clássico (ABBAGNANO, 2000, p. 339-40). Isso já que preveem a criação de condições para que a igualdade de oportunidades seja garantida de fato, através de políticas que garantam a representatividade dos diversos seguimentos da população brasileira nas organizações, assim como em posições de liderança.

capacidade humana de se diferenciar da natureza; e a segunda que define cultura no plural, como diferenciação, especificação ou particularidade de cada grupo humano ou sociedade (cf. verbete *Culture*, em BONTE; IZARD, 1992, pg. 190).

3 METODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A resposta à pergunta norteadora deste estudo foi buscada através pesquisa de tipo exploratória-descritiva, de abordagem qualitativa, em estudo de caso (GIL, 2010; YIN, 2015). Foram utilizados dados primários obtidos em entrevistas semiestruturadas e análise documental, e dados secundários de relatórios administrativos internos. A revisão teórica buscou a localização da discussão sobre a equidade no ambiente organizacional, em especial sobre o referencial da gestão da diversidade e inclusão, e sua relação com a área de gestão de pessoas e gestão estratégica de pessoas. Já a pesquisa documental buscou informações sobre as ações pró equidade e pela promoção da igualdade de gênero e raça/cor nos sítios da internet e intranet do Senado Federal.

As entrevistas foram realizadas com os quatro servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP) envolvidos, durante a realização da pesquisa de campo, com as ações pró equidade de gênero e raça/cor no SF, conforme quadro descritivo abaixo:

Quadro 1: Descrição sobre os entrevistados.

Entrevistados	Gênero	Ingresso no SF	Data da entrevista
1	feminino	1985	24/04 e 08/06/2021
2	masculino	2012	04/06/2021
3	feminino	2012	04/06/2021
4	feminino	2012	07/06/2021

Fonte: Elaboração própria.

O roteiro das entrevistas foi definido a partir da pesquisa documental, da revisão teórica apresentada na seção 2 e da experiência da pesquisadora como servidora do SF e da SEGP¹⁵. Ele foi semiestruturado, com tópicos para serem explorados e espaços para o surgimento de outras questões advindas do trabalho dos servidores com o tema. As entrevistas foram realizadas através de videochamadas do aplicativo *Teams*, com complementações pelo *chat* desse mesmo aplicativo. O conteúdo das entrevistas foi organizado por tópicos em planilha do aplicativo *Excel/Office*, para posterior análise e seleção. Os trechos das entrevistas selecionados para citação passaram por aprovação prévia dos entrevistados.

¹⁵ A pesquisadora é servidora do SF desde 2014, em exercício na SEGP desde 2016 e no Escritório Setorial de Gestão da SEGP desde 2018. Neste último trabalha com informações gerenciais e compilação de informação de pessoal para composição de relatórios administrativos e de prestação de contas, entre os quais se encontram informações das ações pró-equidade.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO: A TRAJETÓRIA DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE GÊNERO E RAÇA/COR NO SF

A Igualdade é um valor estratégico do Senado Federal, constante do plano estratégico da instituição desde a publicação do Ato da Comissão Diretora do Senado Federal Nº 5, de 2015. O anexo a esse Ato apresenta o valor de compromisso com a igualdade, com destaque para o combate à discriminação de gênero, raça, etnia, orientação sexual, credo, origem ou condição social, nos seguintes termos:

Compromisso com a igualdade:

Ninguém será discriminado nem terá seus direitos, responsabilidades ou oportunidades limitadas em função de **gênero, raça, etnia, orientação sexual, credo, origem ou condição social**. Deve haver prevenção e proteção contra assédio sexual ou moral, e os casos identificados deverão ser apurados e punidos. (Grifo nosso)

As ações específicas e sistemáticas em prol da igualdade ou, mais especificamente, da equidade de gênero e raça foram iniciadas oficialmente no SF em 2011¹⁶, com a adesão do Órgão ao Programa Pró-Equidade da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) do Governo Federal¹⁷. A partir dessa adesão, ainda em 2011, foi instituído o Comitê Gestor Pró-Equidade de Gênero e Raça no âmbito do Senado Federal¹⁸, vinculado à Direção Geral (DGER) e com coordenação geral da DGER e da Secretaria de Recursos Humanos (atual Secretaria de Gestão de Pessoas), além de representantes das diversas unidades administrativas da Casa.

Em 2015, como iniciativa autônoma do SF, a DGER instituiu o Comitê Permanente Pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça¹⁹, com o objetivo de:

(...) formular e acompanhar um calendário de ações e atividades promovidas pela Administração do Senado dirigidas aos servidores, para tornar o clima organizacional mais igualitário e promover a troca de informações e

¹⁶ Adesão oficial através da autorização da Comissão Diretora do Senado Federal, na Ata da 15ª Reunião de 13/07/2011. O programa foi regulamentado pelo Ato da Diretoria-Geral nº 7.227, de 2011, e da Portaria da Diretoria-Geral nº 2.240, de 2013. Com este último Ato também foi criado o Comitê-Gestor. Informações disponíveis em <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pro-equidade> Acesso em 18/04/2021.

¹⁷ O programa do Executivo foi iniciado em 2005, com o objetivo de atuar nos eixos de gestão de pessoas e cultura organizacional, através da apresentação de novos conceitos, do combate das discriminações negativas baseadas em gênero ou raça no ambiente de trabalho, e da promoção da igualdade de gênero e raça nas relações formais de trabalho e nos cargos de direção (ABRAMO, 2008)

¹⁸ Instituído pelo Ato da Diretoria-Geral Nº 7227, de 2011. Disponível em <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?6> Acesso em 27/05/2021.

¹⁹ Criação através da Portaria da Diretoria Geral nº 2511, de 2015, disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/diretoria-geral-no-2511-de-2015>> Acesso em 27/05/2021.

conhecimentos orientados pela promoção da isonomia de direitos entre homens e mulheres, dentro e fora das organizações²⁰.

Como fruto da atuação conjunta do Comitê Gestor Pró-Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal e do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça, em 2019 foi criado um Grupo de Trabalho para elaborar o Plano de Equidade, Gênero e Raça do SF²¹, o qual foi lançado ainda em 2019²²; e em 2020²³ foi criado o Grupo de Trabalho de Afinidade de Raça, com a finalidade de “(...) propor, executar e monitorar as ações destinadas à promoção da Igualdade de oportunidades, com foco na redução das desigualdades de cor, raça e etnia. (Redação dada pela PDG nº 2132/2021)”²⁴.

Essa estrutura organizacional tem gerado muitas ações de sucesso, dentre as quais se destaca um programa interno - o Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em Decorrência de Violência Doméstica e Domiciliar, que reserva 2% das vagas dos contratos de terceirização com mais de 50 vagas a mulheres que sofreram esse tipo de violência – que resultou na inspiração²⁵ para a Nova Lei de Licitações ²⁶ incluir no inciso I do parágrafo 9º do art. 25, entre os critérios de contratação de empresas terceirizadas, percentual de mulheres vítimas de violência doméstica, como segue:

Art. 25 (...)

§ 9º O edital poderá, na forma disposta em regulamento, exigir que percentual mínimo da mão de obra responsável pela execução do objeto da contratação seja constituído por:

I - mulheres vítimas de violência doméstica;

(...)

Em seguida, será apresentada a descrição da trajetória de construção dessa estrutura e de alguns aspectos da sistemática de seu funcionamento, através do que se pretende responder

²⁰ Portaria da Diretoria-Geral nº 2511, de 2015, Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/diretoria-geral-no-2511-de-2015>> Acesso em 12/06/2021.

²¹ Instituído pela Portaria da Diretoria-Geral Nº 7140, de 2019. Disponível em < https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/pesquisar_normas?2> Acesso em 27/05/2021.

²² Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/plano-de-equidade-de-genero-e-raca-do-senado-federal>> Acesso em 27/05/2021.

²³ Instituído pela Portaria da Diretoria-Geral nº 1865, de 2020. Disponível em < <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?3>> Acesso em 27/05/2021.

²⁴ Portaria da Diretoria-Geral Nº 2132, de 2021 (PDG nº 2132/2021). Disponível em < <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?4&idNorma=14378665>> Acesso em 27/05/2021.

²⁵ Cf. Revista Dger.Com, 2021, p. 28. Disponível em < <https://intranet.senado.leg.br/administracao/governanca/cartas-de-gestao-da-diretoria-geral/cartas-de-gestao-da-diretoria-geral>> Acesso em 26/05/2021.

²⁶ Lei 14.233/2021. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm Acesso em 27/05/2021.

à questão sobre como elas atuam para a construção de um ambiente organizacional equânime, com respeito pelas pessoas em sua diversidade, em especial no que se refere às perspectivas de gênero e raça ou cor.

4.1 A GÊNESE: ADESÃO AO PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA DO PODER EXECUTIVO.

Embora vários cargos-chave do SF já houvessem sido ocupados por mulheres, como o de Secretaria Geral da Mesa²⁷, o que fundamentava a visão de que não havia discriminação de gênero no Órgão, até o começo dos anos 2000 não existia uma sistemática no SF para tratar as características de gênero e raça de seu quadro de pessoal. É o que conta a entrevistada 1, que trabalhou para a implantação das ações de equidade no SF. Nessa época não havia uma política de gestão de pessoas que se voltasse às especificidades das diferenças entre mulheres e homens, e muito menos uma que focasse às questões de raça ou cor²⁸, nem mesmo um mapeamento da ocupação de cargos e funções comissionadas²⁹ através do recorte de gênero e de raça ou cor ou etnia.

A primeira iniciativa nesse sentido foi em 2005, através de uma demanda de uma Senadora da Bancada Feminina para que o Diretor da Secretaria de Recurso Humanos enviasse uma pessoa para conhecer o programa da SPM, como conta a entrevistada 1:

Quando foi em 2005, a Secretaria de Política para as Mulheres do Governo Federal estava bem proativa, lançando várias políticas para as mulheres, diferenciadas no âmbito do trabalho, da violência doméstica, para mulheres ribeirinhas. Então, criaram esse programa pró-equidade de gênero e raça... A Senadora na época Serys Slhessarenko, representando o Mato Grosso, ela ficou super interessada nessa questão e pediu para o Diretor de Pessoal mandar uma pessoa para participar das reuniões, para entender o que estava

²⁷ De 1960 até o ano 2007, duas mulheres ocuparam o cargo de Secretária Geral da Mesa: Sarah Abrahão, de 25 de novembro de 1972 até 21 de novembro de 1973 e de 1º de março de 1975 a 05 de dezembro de 1980; e Sara Ramos de Figueiredo, de 29 de abril de 1993 a 02 de fevereiro de 1995. (Informação disponível em: < https://pt.wikipedia.org/wiki/Secretaria-Geral_da_Mesa_do_Senado_Federal > Acesso em 31/05/2021).

²⁸ É de se notar que mesmo em período mais recente, ouvia-se em eventos de capacitação, servidoras mais experientes afirmando que o SF é, ou era, um órgão majoritariamente masculino, ou então de que até poucos anos atrás o dia da mulher era comemorado com curso de culinária, maquiagem ou etiqueta. Outro fato que “salta aos olhos” sobre esse “aspecto masculino” do Órgão relaciona-se as várias matérias jornalísticas no começo de 2016 sobre a construção do primeiro banheiro feminino no plenário do SF, onde, até aquele momento, só havia banheiro para os Senadores. Ver, por exemplo, matéria da Procuradoria Especial das Mulheres, de 06/01/2016, “Bancada Feminina do Senado conquista direito a banheiro feminino no Plenário”, disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/comum/bancada-feminina-do-senado-conquista-direito-a-banheiro-feminino-no-plenario> > Acesso em 27/05/2021.

²⁹ O mesmo que função de confiança (termo do Inciso V, do Art. 37 da CF/1988). No SF é o termo mais corrente e o que consta no seu Regulamento Administrativo.

acontecendo, para conhecer essa política e verificar se a gente podia fazer adesão, participar. O que se sabia é que era para desenvolver políticas para as mulheres no âmbito interno de cada organização, mas não se tinha certeza ainda se o Senado poderia participar.

Após participar de várias reuniões e constatar que aquela edição do programa não contemplaria órgãos da Administração Direta, essa iniciativa ficou em suspenso até 2011, quando novamente houve uma demanda de uma Senadora, que fez a Direção Geral buscar a participação no Programa Federal.

Quando foi em 2011, veio de novo essa demanda, mas dessa vez para a Diretora, que na época era a Dóris Peixoto, pela Senadora Marta Suplicy... Então ela apresentou a demanda para a Dóris, que contatou o Serviço de Qualidade de Vida ... eu soube e disse que estava na época fazendo mestrado de gênero e daí eu falei que me prontificava...

Foi assim que em 2011 o SF aderiu formalmente ao Programa do Poder Executivo. Para gerir as ações advindas dessa adesão, foi criado um Comitê Gestor Pró-Equidade de Gênero e Raça no âmbito do SF, coordenado pela Direção-Geral e Secretaria de Recursos Humanos, formado, conforme orientação do Programa do Poder Executivo, por representantes de diversas unidades da Casa³⁰. Esse comitê tinha a atribuição de elaboração e execução de plano de ação para a promoção da equidade³¹, o qual deveria ser submetido à DGER³² antes da execução de suas ações. *In verbis*:

Art. 2º Compete ao Comitê Gestor Pró-Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal, sob a coordenação-geral da Diretoria-Geral e Secretaria de Recursos Humanos (Redação dada pela Portaria do Diretor Geral nº 2240/2013);
 I - elaborar o Plano de Ação, a ser submetido à Diretoria-Geral;
 II - coordenar a implementação e o cumprimento do Plano de Ação no Senado Federal;
 III - sensibilizar o corpo funcional sobre a Equidade de Gênero e Raça e a importância da participação de todos;
 IV - mobilizar as áreas e as pessoas envolvidas nas atividades previstas no Plano de Ação, bem como nas demais consideradas relevantes para o alcance dos resultados pactuados;
 V - buscar os recursos necessários para o cumprimento das metas;

³⁰ Conforme o Ato da Direção Geral Nº 7227, de 2011, com redação dada pela Portaria do Diretor Geral nº 2240 de 2013, o Comitê Gestor Pró-Equidade de Gênero e Raça no âmbito do SF é composto por um representante das seguintes unidades: Secretaria Geral da Mesa; Secretaria de Comunicação Social; Secretaria de Recursos Humanos (atual Secretaria de Gestão de Pessoas); Gabinetes Parlamentares; Secretaria Integrada de Saúde (hoje parte da Secretaria de Gestão de Pessoas); Secretaria de Editoração e Publicações; Secretaria de Informática (atual Secretaria de Tecnologia da Informação – Prodasen); Secretaria de Polícia Legislativa; Instituto Legislativo Brasileiro; Consultoria Legislativa; Advocacia do Senado Federal; e Comitê Permanente de Gestão de Contratos.

³¹ Informações disponíveis na intranet do SF, em <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pro-equidade> Acesso em 18/04/2021.

³² O plano de ação também era submetido ao Programa da SPM, para verificação se os critérios estipulados haviam sido atendidos, antes da execução.

- VI - desempenhar outras atribuições necessárias ao cumprimento do Plano de Ação;
- VII - dispor sobre seu funcionamento interno.

As primeiras ações do Programa no SF voltaram-se a conhecer o perfil funcional de seus servidores e colaboradores a partir do recorte de gênero e raça. Segundo a entrevistada 1:

Daí quando o SF fez a adesão foi que a gente tomou pé da sistemática... então a ideia foi, tem que criar o comitê... E a orientação da SPM era que tinha que ter representantes das várias unidades para não ser aquela coisa centrada na alta direção, para as ideias e ações virem dos vários polos, de onde estivesse as mulheres. Feito esse Comitê, eu comecei a participar e a gente ficou com essa missão de preencher a ficha perfil e fazer esse levantamento de dados. Foi terrível porque a gente não tinha esse painel de indicadores que a gente tem hoje, foi quase que tudo manual. Depois que a gente fez essa ficha perfil, a gente elaborou o plano de ação, com base na ficha perfil, mas as ações eram mais de sensibilização, não tinha uma ação assim mais contundente, previmos cursos, palestras, encontros, a questão do recadastramento, a gente teve que prever porque não tinha esse recadastramento levantando dados de cor e raça, e aí que eu te falo que é diferente do que é hoje porque tinha todo um suporte: a Secretaria olhou esse plano de ação, fez correções, a gente adequou e devolveu, e só então a gente começou a realizar as ações. E foi assim esse começo, buscando acertar, com dificuldades, buscando entender os conceitos.

Como produto dessa orientação da SPM, destaca-se a publicação de três mapeamentos detalhados da força de trabalho do Senado Federal, chamados “Indicadores de Gênero e Raça da Força de Trabalho do Senado Federal”³³ (anos de 2014, 2016 e 2018)³⁴. Neles se encontram informações detalhadas da composição da força de trabalho do SF, a partir do recorte de gênero e cor/raça, para todos os vínculos (servidores efetivos e comissionados, terceirizados, estagiários e jovens aprendizes) e em relação à: escolaridade; área de formação; idade; estado civil; cargos (técnico legislativo, analista legislativo, advogado e consultor, outros); especialidades dos cargos (administração, edificações, policial legislativo, arquivologia, medicina, processo legislativo, entre outros); e ocupação de funções comissionadas. Após a apresentação dos relatórios com a execução das ações propostas no plano de ação, o SF recebeu, em 2013, o primeiro selo de compromisso com a equidade da SPM.

Na edição seguinte do Programa Pró-Equidade do Governo Federal, de 2014 a 2015, o SF recebeu novamente o selo de compromisso com a equidade, quando, além da continuidade

³³ Além desse material com o detalhamento das características do quadro de pessoal do SF a partir dos recortes de gênero e cor/raça, o primeiro ciclo de participação do SF no Programa do Governo Executivo contou com várias ações que serão enumeradas no quadro 2, da seção 4.4.

³⁴ Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/indicadores>> Acesso em 31/05/2021.

das ações de capacitação, foi criada a sala de amamentação para todas as colaboradoras da Casa e estabelecida uma relação mais próxima com a Procuradoria Especial da Mulher³⁵. Essa parceria, conforme relatado na linha do tempo do Programa Pró-Equidade do SF (BRASIL, s/d), teve como resultado várias ações, como: reserva de vagas para pessoas negras nos concursos do SF³⁶; criação do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça; inclusão do compromisso com a igualdade como valor no plano estratégico do SF³⁷.

No final de 2015, o SF aderiu pela terceira vez ao programa do Executivo Federal. Entretanto, a atuação do Programa do Governo Executivo não foi a mesma a partir de 2016, como conta a entrevistada 1:

A gente fez de novo a 3ª adesão, que começou em meados de 2015, 2016 e foi terminar em março de 2018... em 2016 teve o impeachment ... então teve toda aquela reestruturação dos ministérios e a SPM foi perdendo força. Ela ainda nos ajudava bastante, assim qualquer dúvida, ligava lá ... a gente conseguiu terminar as ações. O Senado conseguiu terminar, fazer o relatório e entregar ..., mas nunca deram resposta e assim, pelo que eu sei das outras empresas, não houve retorno da sexta edição do programa³⁸.

Até 2018, quando terminou esse terceiro ciclo de participação do SF, o Comitê Gestor do Pró-equidade do SF instituiu diversas práticas, programas e ações³⁹ e apresentou o Relatório Final ao programa da SPM⁴⁰. Entretanto, a partir da criação do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça do SF, ele passou a atuar em conjunto com Comitê Gestor do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do SF, como será detalhado na próxima seção.

³⁵ Órgão interno do SF instituído pela Resolução nº 9, de 2013, com as competências de zelar pelos direitos das mulheres, atuar no combate à violência e discriminação contra as mulheres, entre outras. Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/documentos-oficiais/resolucao-que-cria-a-procuradoria>> Acesso em 22/06/2021.

³⁶ Através do Ato da Comissão Diretora nº 7, de 2014, disponível em < <https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/pdf/normas/ato-da-comissao-diretora-no-7-de-2014/#:~:text=1%C2%BA%20Este%20Ato%20obriga%20a,cargos%20efetivos%20do%20Senado%20Federal>> Acesso em 13/06/2021.

³⁷ As demais ações desse período estão relacionadas no quadro 2, da seção 4.4.

³⁸ A 6ª edição do Programa da SPM foi a 3ª adesão do SF.

³⁹ Todas as ações desse período estão relacionadas no quadro 2, da seção 4.4.

⁴⁰ Em consulta à página da 6ª edição do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça, no dia 11 de junho de 2021, constatou-se que o resultado desse ciclo havia sido disponibilizado e que o SF constava como ganhador do seu terceiro selo de compromisso com a equidade. Entretanto, esse resultado não havia ainda sido formalizado para o SF. Disponível em < <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/ResultadoPrequidade.pdf>> Acesso em 11/06/2021.

4.2 ANDANDO COM AS PRÓPRIAS PERNAS: O COMITÊ PERMANENTE PELA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO E RAÇA.

A partir de 2015 o SF criou, de forma autônoma, o seu Comitê Permanente da Igualdade de Gênero e Raça, o qual passou a atuar de forma conjunta com o Comitê Gestor Pró-Equidade do SF. Pode-se dizer que é nesse momento que as ações e práticas dessa temática adquiriram uma estrutura e sistemática mais estável, como relata a entrevistada 4.

Lá atrás eu lembro que as ações eram muito mais difusas, a gente não tinha, igual a gente tem hoje, um comitê, uma central para acompanhar os representantes de cada área, acompanhando dentro das suas secretarias se as ações estão sendo concluídas. Eu lembro que era muito na raça da Terezinha⁴¹... ficar atrás do pessoal e insistindo nisso. Todo o evento que tinha ela brigava para ter um espaço para falar sobre isso. Então acho que é muito importante e acho que já evoluímos muito e temos que continuar.

Esse Comitê foi criado por iniciativa da Diretora Geral, Ilana Trombka, em seu primeiro ano à frente da DGER, com o intuito de que os trabalhos pró igualdade de gênero e raça ficassem mais próximos à sua direção. Foi sob essa direção que a igualdade se tornou um valor estratégico, o qual se originou de uma Carta de Compromissos apresentada no início da gestão⁴², o que denota a importância estratégica dada às ações pró-equidade.

Uma preocupação na formação desse Comitê foi contar com participação da Procuradoria Especial da Mulher⁴³ e das diversas unidades que compõem a Casa, o que é relatado pela entrevistada 1 como aspecto fundamental para a representatividade das ações no SF como um todo:

Então a gente tem a representante da Procuradoria da Mulher ... da Secretaria de Gestão de Pessoas.... teve uma atenção para essa questão de trazer representantes das unidades ... Você vê que é de várias unidades diferenciadas ter essa vinculação com a unidade, eu acho de suma importância...Porque o comitê é um trabalho voluntário ... ele é composto por pessoas que têm o seu trabalho, a sua rotina diária de trabalho e, além disso, ainda nos apoiam na execução, na criação, inovando, pensando ações, fazendo o que é possível dentro de cada área.

⁴¹ Servidora efetiva da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP) que atuou desde o começo da implantação das ações pró equidade de gênero e raça no SF e que é vista como a principal representante da SEGP nessas ações.

⁴² Essa Carta de Compromissos refletia 11 compromissos assumidos no início da gestão. Disponível em <<https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/planejamento-estrategico-1/PDF/CartadeCompromissos.pdf>> Acesso em 15/06/2021.

⁴³ Ver nota 35.

A atuação conjunta resultou em muitas ações, como conta a entrevistada 1:

... de 2015 para frente a gente fez muita coisa. Então cumpriu o plano e cumpriu também a demanda interna da Casa. A gente tinha reuniões e a ideia era fazer um calendário, no final do ano, para a gente já executar no ano seguinte. Então a gente tinha uma lista já com umas 20, 30 ações.

Entretanto, com o enfraquecimento do Programa da SPM, embora o Programa Pró-Equidade não tenha acabado no SF, o Comitê Permanente passou a figurar com mais protagonismo nas ações internas. Nas palavras da entrevistada 1:

Aos poucos, dada a importância que o Comitê Permanente foi tendo, com essa interlocução direta com a Diretoria Geral, e o Pró Equidade que tinha um vínculo com a SPM, esse vínculo foi esvanecendo, foi sumindo, hoje a gente tem como protagonista, como estando à frente das ações, o Comitê Permanente pelo Promoção da Igualdade de Gênero e Raça.

(...)

Então não acabou formalmente, as portarias estão vigentes, a gente meio que juntou com o Comitê Permanente. Eu mesma estou no Pró-Equidade e estou no Comitê Permanente. ...ele⁴⁴ sumiu na SPM, mas aqui ele continua junto com o Comitê Permanente, de 2015 para cá.

O Comitê Permanente tem atuação mais próxima da DGER, participação de diversas unidades da Casa, mas com o destaque para um número maior de representantes da SEGP, inclusive com a representante do Pró Equidade no SF, que é servidora lotada na SEGP e que, desde 23 de abril de 2021, é Coordenadora do Comitê Permanente. As reuniões desse Comitê, quando as ações são discutidas e planejadas, são abertas à participação de outras pessoas interessadas em contribuir, como conta a entrevistada 4:

Eles têm a reunião, tem o uma equipe que é central, que está ... no ato como componentes do comitê, mas são reuniões muito abertas. Assim quem quiser participar do Senado, quem quiser levar propostas e tal, eles sempre acolhem muito.

4.3 A MATURIDADE: O PLANO DE EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA

Como parte da participação no Programa Pró-Equidade da SPM, em cada começo de ciclo, o SF apresentava um plano de ação para o período. No fim desse ciclo, apresentava o relatório dessas ações, as quais deveriam atingir o mínimo de 70% de desempenho satisfatório

⁴⁴ O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça da SPM.

ou muito satisfatório para a premiação com o selo de compromisso com a igualdade⁴⁵. A partir de 2018, com a não renovação dos ciclos pelo Governo Federal, o SF passou a se organizar de forma autônoma. Nesse período surgiu a iniciativa de elaboração de um Plano de Equidade de Gênero e Raça a partir do modelo já desenvolvido pelo Núcleo de Coordenação de Ações Socioambientais do SF para os planos de acessibilidade e sustentabilidade⁴⁶. Conta a entrevistada 1:

No fim de 2018, a gente já estava no Comitê pensando em fazer um plano a semelhança dos planos que o SF já tinha de inclusão social e de sustentabilidade ... porque é um plano bem alinhado ... A Ilana pediu para a Karin Kassmayer fazer, comandar, porque a Karin estava no Núcleo de Ações Socioambientais... o modelo do plano de equidade tomou por base o modelo da Acessibilidade. Então a gente buscou mais ou menos aquele formato, colocando objetivo, metas, prazos, indicador, para fazer o de equidade. O Comitê esteve à frente também, porque o Comitê que estava trabalhando com as ações. A Karin Kassmayer, a partir da definição de um objetivo, chamava aquelas áreas envolvidas e ali negociava com as áreas para ver se era factível, para ver se dava para levar adiante, para realizar, sabe?

Para a realização desse plano foi instituído um Grupo de Trabalho⁴⁷, que, seguindo a estrutura de participação de vários setores da Casa, contou com representantes do Núcleo de Coordenação de Ações Socioambientais, do Gabinete da Diretoria-Geral, da Secretaria de Gestão de Pessoas, da Consultoria Legislativa, da Secretaria Geral da Mesa, da Secretaria de Comunicação, e do Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida da Secretaria de Gestão de Pessoas. Essa representatividade de vários setores faz muito sentido no SF, pois as áreas internas são muito diferentes entre si, em especial no que se refere a área meio e a área fim⁴⁸. Sobre isso a entrevistada 1 afirma:

... veja como é forte essa questão da vinculação ao setor. E quanto mais é assim, transversalizado no Senado inteiro, o Senado tiver com olho nessa pauta, melhor será para promoção da igualdade, pela promoção da equidade de gênero e raça.

⁴⁵ Ver Edital nº 01, de 20 de agosto de 2015, da Secretaria de Política para as Mulheres, disponível em <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/edital-no-1-de-20-de-agosto-de-2015-1.pdf> Acesso em 15/06/2021.

⁴⁶ Sobre esses planos, consultar <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social> Acesso em 14/06/2021.

⁴⁷ Através da Portaria da Diretoria-Geral nº 7140, de 2019, publicada no Boletim Administrativo do Senado Federal em 05/07/2019.

⁴⁸ Organograma do SF disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/estrutura>> Acesso em 22/06/2021.

Em 2019 o plano foi lançado com ações para execução em 24 meses e dispostas em 5 eixos temáticos: Comunicação; Educação; Cultura Organizacional; Gestão; Saúde. Sobre a elaboração do plano, destaca-se trecho sobre a sua metodologia (BRASIL, 2019, p. 11):

Este documento foi construído de forma colaborativa por um grupo de trabalho interdisciplinar composto por diversos setores do Senado Federal, com intuito de abranger ações que contemplem a diversidade e apontem os desafios a serem alcançados no âmbito da equidade de gênero e raça.

A elaboração deste Plano foi alcançada por meio de 17 reuniões com diferentes secretarias endereçando a execução e o monitoramento a 18 unidades setoriais pelo período de vigência do Plano (24 meses).

O Plano (...) foi organizado em 5 eixos temáticos: Comunicação, Educação, Cultura Organizacional, Gestão e Saúde, contabilizando **28 objetivos, descritos com a definição de prazos de execução, metas e indicadores.**

Além disso, o documento possui alinhamento institucional com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), conforme agenda das Nações Unidas para o Desenvolvimento, que orienta a igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, nos termos do ODS 5. (Grifos Nossos)

O monitoramento da execução das ações, segundo critérios e prazos previstos no Plano, é realizado por um Grupo de Trabalho instituído para esse fim⁴⁹, o qual publicou o primeiro Relatório Parcial de Acompanhamento (primeiros 12 meses de execução). Durante esse período, as dificuldades advindas da adaptação forçada ao trabalho remoto, exigiram a redefinição de formato para a execução de algumas ações. Entretanto, mesmo com essas dificuldades, dos 28 objetivos (desdobrados em metas e ações), 9 foram cumpridos e 13 foram parcialmente cumpridos nos primeiros 12 meses. Os 6 objetivos restantes foram suspensos: alguns adiados, outros reavaliados em relação às circunstâncias geradas pela pandemia.

4.4 CONQUISTAS, DIFICULDADES E SUPERAÇÕES

São vários os indicativos de mudança da cultura organizacional e do ambiente de trabalho no SF em direção a uma maior inclusão da diversidade destacados neste trabalho a partir dos recortes de gênero e cor/raça. Embora os dados demográficos ainda permitam a afirmação de que o SF, mais estritamente no que se refere aos cargos efetivos e a distribuição de funções comissionadas, ainda seja um ambiente com predominância da força de trabalho

⁴⁹ Portaria da Diretoria-Geral nº 8601, de 2019, publicado no Boletim Administrativo do Senado Federal em 20 de novembro de 2019.

masculina e branca (ver quadros 6 e 10 a frente), é de grande relevo algumas mudanças motivadas pela estrutura e sistemática de atuação dos Comitês, conforme discorrido nos tópicos anteriores. A relação das principais ações desenvolvidas nesse período, relacionadas no quadro 2, revelam a amplitude e intensidade dessa atuação.

Quadro 2: Ações pró equidade de gênero e raça do SF

AÇÃO	REFERÊNCIA
1. Adesão à Campanha “Igualdade Racial é para Valer”, da SEPPIR ⁵⁰ .	Ciclo do Programa Pró Equidade de 2011-2013
2. Campanha para autodeclaração de cor/raça no cadastramento, sendo que a ação, no tocante à terceirização, passou a integrar o rol de boas práticas, em publicação da Secretaria de Políticas para as Mulheres.	
3. Curso de Gênero e Raça, Oficinas sobre racismo e sexismo, entre outras.	
4. Criação da Página Institucional do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça no site do Senado Federal.	
5. Primeiro Selo de compromisso com a equidade.	
6. Mesa Redonda: Gênero, Trabalho e Família – as várias jornadas da mulher moderna.	Ciclo do Programa Pró Equidade de 2014-2015
7. Série de vídeos sobre temas contemporâneos de gênero e raça.	
8. Reserva de vagas para pessoas negras nos concursos do Senado, pelo Ato da Comissão Diretora nº 7, de 2017.	
9. Sala de Apoio à Amamentação, destinada a todas as colaboradoras do SF.	
10. Pauta Feminina discute os “Desafios da Maternidade e da Paternidade no trabalho.	
11. Mesa redonda sobre “Assédio no Ambiente de Trabalho”.	
12. Curso de “Mediação de Conflitos no Trabalho”.	
13. Curso “A Construção de Indicadores de Gênero e Raça Teoria e Prática”.	
14. Criação do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça.	
15. Ato da Comissão Diretora Nº 5, de 2015, colocou formalmente o compromisso com a igualdade nos pilares institucionais do Senado Federal.	
16. Segundo selo de compromisso com a equidade.	
17. Curso “Dialogando sobre a lei Maria da Penha” modalidade a distância	Ciclo do Programa Pró Equidade de 2016-2018 e ação conjunta com o Comitê Permanente Pela Promoção da
18. Curso prático de defesa pessoal com aula teórica sobre violência contra as mulheres	
19. Mesa redonda “Diversidade Racial no Serviço Público”.	
20. Programa de Assistência à Mãe Nutriz no Senado federal (Ato da Comissão Diretora Nº 3, de 2016).	
21. Criação do Painel Pró Equidade de Indicadores de Gênero e Raça.	
22. Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em Decorrente de Violência Doméstica e Familiar (cota 2%).	

⁵⁰ Secretaria Especial de Políticas Públicas de Promoção da Igualdade Racial do Governo Federal.

23. Exposição Fotográfica “Mulheres De Ouro”.	Igualdade de Gênero e Raça.
24. Vídeo “Corresponsabilidade” nas tarefas domésticas e do cuidado.	
25. Divulgação da cota de 2%, constante do programa de assistência a mulheres em situação de vulnerabilidade econômica em decorrência de violência doméstica e familiar.	
26. Tiras da vida real (série de quadrinhos para reflexão sobre os estereótipos de gênero e discriminações que afetam as mulheres, veiculada na intranet).	
27. Palestra “Liderança e Oportunidades Iguais”.	
28. Curso básico de liderança e empoderamento para as mulheres	
29. Oficina “Dialogando sobre a lei Maria da Penha” para as terceirizadas com visita a Casa da Mulher Brasileira	
30. Curso “Refletindo sobre a lei Maria da Penha” e produção de vídeos com os jovens aprendizes	
31. Palestra “A importância de um olhar interseccional nas políticas para as mulheres”, proferidas por Djamilia Ribeiro.	
32. Palestra “Empreendedorismo Feminino”, proferida por Luiza Trajano	
33. Roda de leitura “Racismo e Preconceito”, a partir da leitura de do livro Americanah, de Chimamanda Ngozi.	
34. Flexão de gênero nos vínculos funcionais.	
35. Exposição “O cotidiano da fotografia: violência de gênero e justiça”.	
36. Exposição “Vozes libertárias”.	
37. Pesquisa “Direito das mulheres no Senado federal 1988 a 2017”.	
39. Senado mulheres nas Casas Legislativas - resultado de parceria firmada entre a Procuradoria Especial da Mulher no Senado, Comitê pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça e INTERLEGIS.	
40. Talk show “O cotidiano da fotografia: memória e gênero”.	
41. Roda de leitura “Direitos humanos das pessoas transgênero no ambiente de trabalho”.	
42. Diversas ações de divulgação das práticas do Senado Federal no tema da equidade de gênero.	
43. Ações de equidade no Senado são apresentadas à Comitativa do Parlamento Israelense	
44. Palestra na Federação das Indústrias do Rio de Janeiro sobre pesquisa de proposições legislativas no Senado federal.	
45. Vídeos sobre equidade de no Senado federal	
46. Roteiros temáticos na visita institucional sobre “A abolição da Escravidão” e “Mulheres no Parlamento”.	
48. Campanha educativa contra o assédio moral e sexual no trabalho.	
49. Elaboração do Plano de Equidade de Gênero e Raça do Senado federal: 2019- 2021.	Ações conjuntas do Comitê Gestor do Programa Pró Equidade de
50. Campanha educativa contra o assédio moral e sexual no trabalho segunda fase.	
51. Intensa programação de divulgação das ações de cuidar de promovidas pelo Senado federal no DF e em outros estados em instituições públicas e privadas.	
52. Exposição “Empoderamento e Superação” no março mulheres.	

53. Talk Show “Eles por elas”.	Gênero e Raça e do Comitê Permanente pela Igualdade de Gênero e Raça no SF em 2019	
54. Lançamento do Plano de Equidade de Gênero e Raça do Senado federal: 2019- 2021.		
55. Criação do Grupo de Afinidade de Raça.		
56. Publicação “Lei Maria da Penha em miúdos”.		
57. Roda de conversa sobre paternidade.		
58. Reformular a página do Senado Federal sobre as ações de equidade de gênero e raça e manter atualizadas as informações do Programa Pró-Equidade e do Comitê.		Plano de Equidade de Gênero e Raça do SF 2019-2021
59. Elaborar e divulgar calendário anual de eventos e datas comemorativas e o plano de comunicação das ações.		
60. Incluir, nas ações de comunicação, a diversidade sexual, étnica-racial, a inclusão de pessoas com deficiência, pessoas idosas, entre outros.		
61. Incluir, na programação da Rádio Senado, o tema da equidade de gênero e raça.		
62. Produzir programa na TV Senado sobre equidade de gênero e raça.		
63. Produzir vídeos institucionais sobre equidade de gênero e raça.		
64. Publicar Boletim Eletrônico de Bibliografias Especializadas sobre a temática de equidade de gênero e raça.		
65. Incluir no projeto pedagógico do PFG conteúdo sobre equidade de gênero e raça.		
66. Prospectar em outras instituições/entidades, curso EaD sobre assédio moral e sexual a ser amplamente divulgado para o público interno para capacitação, se necessário, mediante termo de cooperação.		
67. Ofertar curso de defesa pessoal com 12h/aula, com teoria sobre a violência contra as mulheres e aulas práticas para todas as colaboradoras do Senado Federal. (SUSPENSA)		
68. Realizar Rodas de leitura na temática de gênero e raça.		
69. Publicar obras da Coleção Escritoras do Brasil.		
70. Constituir grupos de afinidade de raça e LGBTI+.		
71. Sensibilizar gestores e promover encontros com seus colaboradores para discutir temas relativos à equidade de gênero e raça e inclusão de pessoas com deficiência. (SUSPENSA)		
72. Realizar rodas de conversa para promover a discussão e a escuta empática sobre o racismo e a valorização da pessoa negra no Senado Federal. (SUSPENSA)		
73. Realizar eventos de sensibilização para os servidores sobre assédio e outras violências no ambiente de trabalho.		
74. Realizar levantamento de possíveis instrumentos de estímulo à ocupação de cargos de chefia por mulheres (incluindo raça e etnia). (SUSPENSA)		
75. Rever o Ato da Comissão Diretora nº 3, de 2016, para ampliar o Programa de Assistência à Mãe Nutriz para as servidoras que tiveram filhos, estendendo o período de jornada reduzida de 6h de 15 para 24 meses.		

76. Realizar estudo de viabilidade para redução de jornada de trabalho para servidores pais ou que detenham a guarda de filhos ou a guarda compartilhada com base no modelo do Programa Mãe Nutriz.	
77. Promover atividades de sensibilização para redução do percentual de preenchimento de raça como “não informado” no cadastro dos Jovens Aprendiz.	
78. Criar rede de cooperação técnica na temática de equidade de gênero e raça. (SUSPENSA)	
79. Participar do Programa Pró-Equidade instituído pela Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) do Executivo Federal. (SUSPENSA)	
80. Divulgar o Programa Mulher em Situação de Vulnerabilidade.	
81. Realizar a alteração contratual de modo que os dispositivos do APS nº 08/2018 relacionados aos contratos e convênios administrativos que envolvam mão de obra, firmados pelo Senado Federal com as empresas contratadas, órgãos e entidades parceiros, sejam cumpridos.	
82. Realizar levantamento dos casos de assédio moral e sexual e dos resultados dos processos no Senado Federal.	
83. Instalar trocadores de fraldas em banheiros femininos, masculinos e unissex do Senado Federal.	
84. Elaborar relatório anual sobre alguns indicadores de saúde dos (as) servidores (as) efetivos (as) e comissionados (as) do Senado Federal, por gênero e raça.	
85. Aprovar a inclusão na Pesquisa de Clima Organizacional de perguntas sobre racismo/discriminação no ambiente de trabalho.	

Fonte: Elaboração própria a partir das informações das entrevistas e Brasil s/d, 2019 e 2020.

Um elemento que indica a atuação das ações pró equidade na construção de um ambiente organizacional mais equânime é a favorabilidade⁵¹ de algumas assertivas na pesquisa de clima de 2020, como relata a entrevistada 3.

...na pesquisa de clima a gente viu isso concretamente ... têm uma pergunta sobre ações de diversidade realizadas pelo Senado e em 2018 esse índice era muito baixo. Agora esse índice está bem alto. As pessoas estão vendo as políticas de diversidade.

A pesquisa de clima de 2020⁵², realizada pelo Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho (SESOQVT)⁵³, apresentou uma melhora significativa no

⁵¹ Resultado da aplicação da escala *Likert* de 4 níveis de concordância (discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente) para cada uma das assertivas da pesquisa. Informações do Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional do Senado Federal de 2020 (p. 5-6), cedido para este estudo pelo Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho - SESOQVT/COASAS/SEGP.

⁵² Informações constantes no Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional realizado pelo SESOQVT/SEGP/SF. A pesquisa de clima organizacional é realizada no SF desde 2015, a cada 2 anos.

⁵³ Serviço subordinado à Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor (COASAS), componente da estrutura hierárquica da SEGP-SF.

percentual de favorabilidade das assertivas que compõem a dimensão “ética e cidadania organizacional” em relação à última pesquisa em 2018 (13 pontos percentuais). Entre as assertivas que compõem essa dimensão, a entrevistada 3 destaca aquela que averigua a percepção dos respondentes sobre as ações do órgão para a promoção do respeito à diversidade de seus trabalhadores (“O Senado promove ações de respeito à diversidade dos seus trabalhadores”) que teve um crescimento gradual desde a primeira pesquisa realizada em 2015, mas de maior relevância de 2018 a 2020, conforme consta no quadro 3.

Quadro 3 – Favorabilidade da assertiva “O Senado promove ações de respeito à diversidade dos seus trabalhadores” por ano.

ANO	FAVORABILIDADE
2015	52%
2018	61%
2021	79%

Fonte: Elaboração própria a partir do Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional do SF - 2020.

Como ação do Plano de Equidade de Gênero e Raça 2019-2021, foi incluída na pesquisa do clima organizacional de 2020 uma assertiva sobre a percepção de racismo no SF (item 85 do quadro 2), como segue: “Já sofri ou presenciei atitudes racistas no Senado Federal”. Além disso foi incluída pergunta sobre qual cor/raça o respondente se identifica; trocada a pergunta sobre a variável demográfica “sexo”, que passou a ser sobre qual “gênero” a pessoa se identifica; incluída a possibilidade de resposta “outros” em conjunto com as opções de gênero “masculino” e “feminino”; e reformuladas duas questões sobre assédio moral e sexual para o alcance mais efetivo da percepção dos servidores e colaboradores do SF sobre o combate do assédio sexual e moral na Casa. Essas duas questões reformuladas sobre a temática do combate ao assédio moral e sexual tiveram um percentual de favorabilidade muito significativo:

Quadro 4 – Favorabilidade das questões sobre combate do assédio moral e sexual

ASSERTIVA	PERCENTUAL DE FAVORABILIDADE
O Senado toma iniciativas para tornar o ambiente de trabalho livre de assédio sexual	82%
O Senado toma iniciativas para tornar o ambiente de trabalho livre de assédio moral	79%

Fonte: Elaboração própria a partir do Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional do SF - 2020.

Sobre esse aspecto, o entrevistado 2 reflete que houve melhora, mas que ela se manifesta mais em alguns vínculos:

... de uma certa forma tudo melhorou no Senado. Se você for pegar o resultado global da pesquisa, você vai ver uma melhora disseminada em quase todos os aspectos. Então, de maneira geral, o Senado vem melhorando. E isso não foi diferente na parte de diversidade, assédio moral e sexual mais especificamente.... Mas eu acho que foi isso que aconteceu na pesquisa em relação ao assédio moral e sexual, teve uma melhora que foi superior a melhora global que foi observada no Senado. Entende? Então essa melhora superior eu atribuiria às ações que foram feitas no decorrer desse período, àquilo que vem acontecendo no Senado em relação ao gênero e raça, mas principalmente ao gênero, porque a raça tem acontecido mais recente. Mas essa melhora, eu vou dizer assim para você, ela é mais observada entre os terceirizados do que entre os efetivos. Eu creio que os terceirizados se sentiram mais amparados, especialmente com o Ato de 2018, o aumento do número de denúncias e a atuação do SF de maneira geral, especialmente do Qualidade de Vida, em particular.

O Ato de 2018 citado pelo entrevistado 2 é o Ato do Primeiro Secretário nº 08, de 2018 (APS nº 08/2018), que dispõe sobre procedimento para instrução preliminar de casos de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho do SF. Esse Ato é aplicado para todos os vínculos de trabalho com o SF, inclusive os terceirizados⁵⁴. Além desse Ato estabelecer uma sistemática para as denúncias de assédio moral e sexual que abrange todos os que trabalham no SF, ele estimulou uma campanha massiva contra o assédio, com cartazes informativos colocados em pontos estratégicos de circulação de pessoal, palestras para jovens aprendizes, estagiários, empresas terceirizadas que prestam serviços no SF, matérias na intranet, e uma série de vídeos divulgados internamente, chamada vídeos da 3ª fase da campanha contra o assédio “O Assédio Não Tem Vez no Senado”⁵⁵.

Esse Ato também estimulou a ação do item nº 81 do quadro 2, “Realizar a alteração contratual de modo que os dispositivos do APS nº 08/2018 relacionados aos contratos e convênios administrativos que envolvam mão de obra, firmados pelo Senado Federal com as empresas contratadas, órgãos e entidades parceiros, sejam cumpridos.” Esse objetivo foi cumprido, segundo o relatório parcial de acompanhamento, através da “inserção de cláusula de observância às práticas de prevenção e apuração de denúncias de assédio moral ou sexual nos contratos (novos e em andamento) de terceirização” e “sensibilização das empresas prestadoras

⁵⁴ Conforme inciso IV, do Art. 2º do APS 8/2018: servidores efetivos e comissionados, terceirizado, estagiário, jovem aprendiz e colaborador eventual.

⁵⁵ Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/videos-equidade/listavideosassedio>> Acesso em 15/06/2021.

de serviços de terceirização, para que adotem, em suas relações com o Senado, boas práticas e medidas legais de prevenção e apuração de denúncias de assédio moral ou sexual” (Brasil, 2020, p. 31).

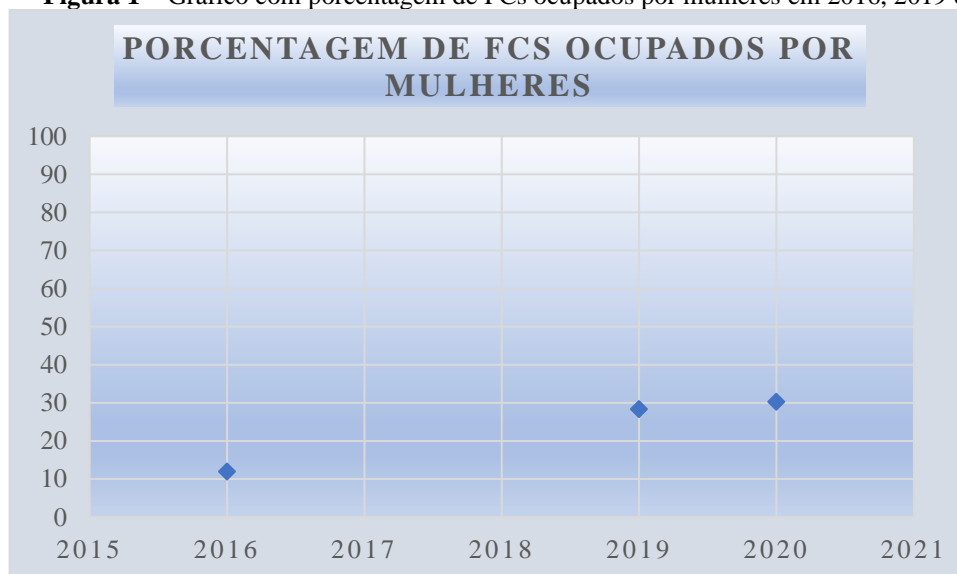
Destaca-se ainda como indicativo de resultado das ações pró equidade o aumento gradativo da ocupação por mulheres de funções comissionadas (FC). No quadro 5 abaixo são apresentadas as informações de ocupação de FC por gênero em 2016, 2019 e 2020, e, no quadro 7, a distribuição por gênero em relação ao nível de FC, em 2019 e 2020). Observa-se um crescimento na ocupação de cargos de direção, chefia e assessoramento (FC) por mulheres que supera os 18 pontos percentuais (figura 1), o que faz essa ocupação ter um aumento de mais de 100% no período. Além disso, ao se considerar que essas funções comissionadas são ocupadas exclusivamente por servidores efetivos, e que o gênero feminino ocupa pouco menos de 30% dos cargos efetivos em 2020 (quadro 6), pode-se dizer que a ocupação de FCs por gênero está equilibrada.

Quadro 5 - Distribuição de FCs por gênero e ano

FC POR GÊNERO ANO	MULHERES COM FC	HOMENS COM FC
2016	12%	88%
2019	28,36%	71,64%
2020	30,30	69,70

Fonte: Elaboração própria a partir dos Relatórios de Gestão de 2019 e 2020 (BRASIL, 2020; BRASIL, 2021)

Figura 1 – Gráfico com porcentagem de FCs ocupados por mulheres em 2016, 2019 e 2020.



Fonte: Elaboração própria dos Relatórios de Gestão de 2019 e 2020 (BRASIL, 2020; BRASIL, 2021)

Quadro 6 - Taxa de ocupação dos cargos efetivos por gênero e ano.

GÊNERO ANO	MULHERES	HOMENS
2014	32%	68%
2016	30%	70%
2018	28%	72%
2019	29%	71%
2020	28,50%	71,50%

Fonte: Elaboração própria a partir dos “Indicadores de Gênero e Raça da Força de Trabalho do Senado Federal” e dos Relatórios de Gestão de 2019 e 2020 (BRASIL, 2020; BRASIL, 2021)

Se a análise considerar o nível de importância das FCs (quadro 7), constata-se que a participação feminina aumentou consideravelmente entre os anos de 2019 e 2020 nos níveis 1, 2 e 4, com queda apenas no nível 3, a qual foi de menos de 2 pontos percentuais. Destaca-se que o nível 4, que teve o maior crescimento (de 7,5 pontos percentuais) refere-se, em sua maior parte, aos cargos de direção de secretaria, para os quais foi implantado processo seletivo interno para escolha de seus ocupantes desde 2019⁵⁶.

Quadro 7 – Taxa de ocupação dos níveis de FCs por mulheres em 2019 e 2020

ANO NÍVEL DE FC	2019	2020
FC 1	28,30%	30,71
FC 2	33,80%	35,40
FC3	25,25%	23,91
FC4	25%	32,50%
FC5*	50%	50%

*São apenas 2 as funções comissionadas de nível 5, referentes à Direção Geral e à Secretaria Geral da Mesa, os quais são ocupados por uma mulher e um homem respectivamente.

Fonte: Elaboração própria a partir dos Relatórios de Gestão de 2019 e 2020 (BRASIL, 2020; BRASIL, 2021)

⁵⁶ Em 2019 foram realizados 3 processos seletivos para direção de secretaria por esse método, dentre os quais um resultou em escolha de uma mulher. Informação disponível em <<https://intranet.senado.leg.br/administracao/gestao-corporativa-02/processo-seletivo-interno/processo-seletivo-interno>> Acesso em 16/06/2021.

Já em relação à ocupação de níveis de FC por cor/raça nos anos 2019 e 2020 (quadros 8 e 9), constata-se a predominância de ocupação por pessoas que se identificam com a cor branca.

Quadro 8 - Taxa de ocupação dos níveis de FCs por cor/raça em 2019

COR/RAÇA NÍVEL DE FC	BRANCO	PARDO	PRETO	AMARELO	INDÍGENA	NÃO INFORMADO
FC 1	61,94%	28,36%	2,99%	1,49%	0,00%	5,22%
FC 2	63,43%	26,65%	2,69%	1,65%	0,00%	5,58%
FC 3	62,83%	27,49%	2,09%	1,57%	0,00%	6,02%
FC 4	71,88%	12,50%	3,13%	0,00%	0,00%	12,50%
FC 5	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Painel de Indicadores Pró-Equidade.

Quadro 9 - Taxa de ocupação dos níveis de FCs por cor/raça em 2020

COR/RAÇA NÍVEL DE FC	BRANCO	PARDO	PRETO	AMARELO	INDÍGENA	NÃO INFORMADO
FC 1	61,42%	28,35%	2,36%	1,57%	0,00%	6,30%
FC 2	62,53%	26,29%	3,52%	1,86%	0,00%	5,80%
FC 3	63,59%	26,41%	1,79%	1,54%	0,00%	6,67%
FC 4	78,13%	9,38%	3,13%	0,00%	0,00%	9,38%
FC 5	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Painel de Indicadores Pró-Equidade.

Observa-se que a predominância da ocupação de funções comissionadas por servidores efetivos que se autodeclaram brancos reflete as características de raça/cor de ocupação geral dos cargos efetivos (quadro 10).

Quadro 10 – Taxa de ocupação de cargos efetivos por cor/raça em 2019/2020.

COR/RAÇA NÍVEL DE FC	BRANCO	PARDO	PRETO	AMARELO	INDÍGENA	NÃO INFORMADO
2019	63,97%	23,45%	2,82%	1,66%	0,05%	8,05%
2020	63,78%	23,55%	2,9%	1,68%	0,05%	8,04%

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Painel de Indicadores de RH.

Nesse sentido, sublinha-se a ação nº 8 do quadro 2, “Reserva de vagas para pessoas negras nos concursos do Senado, pelo Ato da Comissão Diretora nº 7, de 2017”, que pretende tratar essa desigualdade de ingresso. Sobre a menor representatividade apresentada nas FCs, ressalta a entrevistada 3:

(...) realmente a gente vê desigualdades, por exemplo nos cargos de liderança, a gente não vê tantas mulheres ou pessoas negras, outras minorias, então acho que é um reflexo da sociedade ...

A entrevistada 4 sugere que a questão de maior representatividade de mulheres e mulheres negras em cargos de chefia também poderia ser resolvida com cotas, mas ela mesmo ressalta que o tema é polêmico:

Eu gosto de cota ... Talvez cotas para chefes mulheres, mulheres negras... A gente precisa que essas mulheres estejam em postos representativos para que as outras pessoas se sintam capazes, que seja possível chegar lá. Então acho que é um caminho legal, mas é um caminho polêmico, tem muita discussão, gera muita discussão...

Essa mesma solução é apontada pelo entrevistado 2, o qual também sugere um programa de mentoria para preparar mulheres para ocuparem cargos de liderança:

eu acho que a SEGP poderia avançar mais nisso que a gente está falando, na representatividade ... Mas eu acho que é isso mesmo, o Senado ter cotas para FC3, para nível de coordenação, para nível de direção, ou aquelas pessoas, os homens que já ocupam o nível de gestão apoiar mulheres, mentorear eu quero dizer, preparar mulheres para ocuparem esses cargos. Eu acho que tinha que ter um programa mais estruturado sobre isso.

No que se refere às dificuldades encontradas para a implantação das ações do plano pró-equidade, a pandemia aparece como desafio de adaptação e, em algumas ações, motivo de suspensão temporária, como relata a entrevistada 4:

... teve a pandemia, que não teve como não afetar em um primeiro momento, principalmente acho que no começo, todo mundo ficou um pouco perdido, como continuar os projetos. Principalmente esses projetos do plano de equidade, normalmente eles integram muitas áreas. Então às vezes as equipes no seu micro tinham conseguido se manter integrados, mas ficou mais difícil a interação com as outras áreas. Então num primeiro momento acho que todo mundo sentiu essa dificuldade de tocar um pouco as ações... Aí vieram desafios, a gente teve que encontrar ferramentas para poder fazer esse acompanhamento de forma remota, o pessoal do comitê também não tinha tanta familiaridade no começo com o Teams, então eles tiveram que conseguir

se organizar, até colocar essa planilha para acompanhamento e todo mundo também entender e usar aquela ferramenta. Então tiveram desafios decorrentes disso.

Nota-se assim que durante a pandemia o Comitê Permanente enfrentou o desafio de se reinventar para o formato remoto, haja vista que as reuniões, que eram todas presenciais, passaram a ser realizadas por intermédio de videochamadas no aplicativo *Teams*, também usado para controle das ações em planilha compartilhada entre os participantes. Entretanto, observa-se que essa dificuldade foi superada, posto que as atividades continuam a acontecer, como se constata nas ações realizadas no “Março Mulheres”⁵⁷, naquelas apresentadas no Relatório Parcial do Plano de Equidade de Gênero e Raça: 2019-2020 (BRASIL, 2020) e também no convite para participação da 3ª edição do Cine Reflexão, agora totalmente virtual, enviada para o e-mail institucional dos servidores e colaboradores da Casa em 14/06/2021, conforme Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Convite para o Cine Reflexão na sua versão virtual.



Fonte: E-mail institucional.

⁵⁷ Ver revista Dger.com de maio de 2021, p. 24 e ss. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/institucional/boletim/edicao-25-dger.com-maio-2021> Acesso em 18/06/2021.

Outra dificuldade apontada pelos entrevistados é a inserção na área legislativa, internamente conhecida como gabinetes dos senadores. Essa área é identificada como o ambiente mais masculino da Casa, o que é tido como decorrência da predominância da ocupação masculina dos mandatos senatoriais⁵⁸, como disse o entrevistado 2:

E agora tem uma coisa assim, o Senado não é um Senado. Eles são Senados, têm Senados dentro do Senado. Então uma coisa é a área administrativa, outra coisa é a área legislativa, por exemplo. A minha impressão é que na área legislativa, de gabinetes e tal, eles são uma área ainda mais masculina. (...) Até se você pegar os Senadores, por exemplo, é 10% de mulher ... Isso se replica, não com a mesma intensidade, com menor intensidade, mas eu acho que se replica no mundo dos gabinetes.

A dificuldade de inserção também é apontada pela entrevistada 3:

A gente não consegue adentrar nesse mundo (gabinetes de senadores) com a mesma efetividade... esse ambiente masculino... teria que ter mais senadoras mulheres.

E pela entrevistada 4:

...eu sinto um pouco de falta dessa interlocução com os gabinetes... essa dificuldade de chegar com algumas ações nos gabinetes, são um público, acho, que é mais difícil mesmo de atingir. Cada um tem a sua cultura...

Entretanto, mesmo com dificuldades, as quais muitas vezes dependente da própria condição de “Casa Política”, é digno de nota que o Senado tem conseguido se apresentar como modelo em práticas pró equidade, o que é ressaltado pela entrevistada 4:

... o mãe nutriz é um exemplo de uma medida muito boa... ela é estendida para servidoras que são chefes... A dos pais ... também, porque ela muda a cultura, o pensamento de que o pai também tem responsabilidade naquela criação e responsabilidade compartilhada ... é inegável que a gente evoluiu demais ... Não só esses ... das mulheres violentadas, que começou aqui de incluir para as terceirizadas uma cota para as mulheres que tinham sido vítimas de violência doméstica... E isso virou replicado em vários outros órgãos, vários outros lugares estão fazendo a mesma coisa. Então acho que isso mostra a importância das ações que são desenvolvidas aqui. Elas acabam sendo semente em outros lugares.

⁵⁸ Estão em exercício na Legislatura atual, 11 Senadoras, o que dá 13,58%. Disponível em < <https://www25.senado.leg.br/web/senadores/em-exercicio>> Acesso em 14/06/2021.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pela descrição apresenta na seção 4, é possível se afirmar que o Programa Pró Equidade de Gênero e Raça, de iniciativa da Secretaria de Política para as Mulheres, do Governo Executivo, lançado em 2005, pode ser considerado no Brasil, juntamente com a Constituição Federal de 1988 e a abertura econômica da década de 1990, um marco histórico de incentivo ao desenvolvimento da gestão da diversidade e inclusão no ambiente organizacional com foco em gênero e raça, em especial para as empresas públicas e demais órgãos e entidades públicos⁵⁹.

No que se refere à configuração demográfica do quadro de pessoal efetivo do SF, constata-se que em 2020, em relação à gênero (quadro 7) e raça/cor (quadro 9), a maioria é formada por homens (71,50%) e brancos (63,78%) e, por outro lado, as minorias são formadas por mulheres (28,50%), pardos (23,55 %), pretos (2,90%), amarelos (1,68%) e indígena (0,05%). Observa-se que a presença de mulheres e pessoas que se autodeclararam negras (pretas e pardas) entre os servidores efetivos do SF permite a afirmativa que eles estão “minorizados” (FRAGA et al, 2020, p. 2), nos termos colocados na seção 2⁶⁰, haja vista que são maioria na população brasileira.

A proporção de ocupação dos cargos efetivos se reflete, de forma aproximada, na ocupação das funções comissionadas, tanto se visto a partir do recorte de gênero (quadro 7), como de raça/cor (quadros 8 e 9). Entretanto, se o foco sob o recorte de raça/cor incidir nas funções comissionadas de nível 4 e 5, constata-se proporção maior de pessoas que se autodeclararam brancas nesses níveis do que na ocupação geral dos cargos efetivos. Dessa forma, infere-se que as práticas de inclusão e representatividade da diversidade do quadro de pessoal do SF em funções comissionadas obtiveram sucesso maior no que se refere a gênero do que raça/cor. Isso pode estar relacionado com o que foi apontado pelo entrevistado 2, e que se constata no quadro 2, que é a maior intensidade das ações de inclusão do gênero feminino do que de raça/cor no começo da trajetória de ações pró-equidade e pela promoção da igualdade.

No entanto, existem importantes ações e práticas em andamento para a inclusão e representatividade mais efetiva das minorias internas relativas à raça/cor, como a criação do Grupo de Afinidade de raça/cor em 2020. Essa conclusão pode ser expandida para as

⁵⁹ Ver organizações participantes da 6ª edição, disponível em < <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/empresas-participantes-6a-edicao.pdf>> Acesso em 21/06/2021.

⁶⁰ Ver p. 06 da seção 2.

preocupações com a inclusão de grupos LGBTI+, com a criação recente do Grupo de Afinidade LGBTI+, como consta no item 70 do quadro 2.

A descrição apresentada na seção 4 também permite constar que a atuação de ambos os Comitês⁶¹ se destaca por algumas características ou fatores de sucesso como: o apoio e patrocínio da alta administração da Casa, em especial da Direção Geral atual; o envolvimento de diversas unidades administrativas internas, o qual ocorre desde a elaboração das ações até a sua execução, através da composição dos Comitês por representantes dessas unidades. Esse envolvimento assegura transversalidade para as ações e, à medida que são elaboradas por pessoas que conhecem o contexto em que serão implantadas, garante maior inserção delas; a participação ativa de membros da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP), que além de conhecer aspectos peculiares do quadro de pessoal do SF, em função do relacionamento constante como os servidores e demais colaboradores do SF, inerente à suas funções, tem competências específicas para o trato da temática, como a relativa ao combate ao assédio moral e sexual, à investigação e à gestão do clima organizacional, às ações pró saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho⁶², a *expertise* sobre benefícios e dados cadastrais dos servidores ativos⁶³ e sobre políticas de pessoal⁶⁴.

Através deste estudo de caso observa-se a existência de uma política de gestão de pessoas voltada à inclusão da diversidade no ambiente de trabalho do SF, nos termos apresentados na seção 2 sobre o conceito de política de gestão de pessoas (DEMO, 2010). Nesse sentido, a opção pela adesão ao Programa Pró Equidade de Gênero e Raça da Secretaria de Políticas para as Mulheres do Governo Federal a partir de 2011 e a criação do Comitê Gestor dessa programa; a opção pela criação, de forma autônoma, de um Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça a partir de 2015, e o lançamento de um Plano de Equidade de Gênero e Raça/Cor 2019-2021 (com previsão de relançamento nos anos posteriores) que organizam as ações dessa temática por objetivos, metas e indicadores; e a escolha do compromisso com a igualdade como valor do plano estratégico da instituição; revelam a orientação da alta direção da Casa em tratar o tema de forma objetiva e direta, com ações e práticas efetivas no alcance de mudança do clima no ambiente organizacional e de

⁶¹ Comitê Gestor Pró-Equidade de Gênero e Raça do SF e Comitê Permanente Pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça do SF.

⁶² Competências do Serviço de Direitos e Deveres do Servidor da Coordenação de Administração de Pessoal da SEGP/SF.

⁶³ Competências de serviços subordinados à Coordenação de Administração de Pessoal da SEGP/SF.

⁶⁴ Competências da Coordenação de Políticas de Pessoal da SEGP/SF.

mudança da configuração demográfica de seu quadro de pessoal, em especial relativa às ocupações de cargos de lideranças.

As ações (relacionadas no quadro 2) provenientes dessa política de gestão de pessoas para a inclusão da diversidade tornam-se práticas de: comunicação institucional interna e externa; treinamento, desenvolvimento e formação dos servidores e colaboradores; saúde e combate à violência; benefícios etc. Passam assim a compor a cultura organizacional, para o que contribui a amplitude e potencial transformador delas, como é o caso do Programa Mãe Nutriz⁶⁵, agora um benefício e uma prática inclusiva das mulheres em cargos de liderança; do Programa Cota de 2% (de vagas em postos terceirizados para mulheres em situação de vulnerabilidade por violência familiar)⁶⁶ e da reserva de vagas para pessoas negras nos concursos do SF⁶⁷, ambas práticas inclusivas de recrutamento e seleção de servidores e colaboradores.

As ações e práticas decorrentes dessa política alcançam todos os líderes da Casa, preparando-os para o trato com a diversidade e inclusão, como se demonstra com a sua presença no Programa de Formação Gerencial (item 65 do quadro 2⁶⁸), que todos os líderes são orientados a fazer. Além disso, as campanhas pela inclusão da diversidade e contra o assédio moral e sexual são orientações claras que comunicam como os líderes devem agir com suas equipes.

Demonstra-se assim como, nessa política de gestão de pessoas para a inclusão da diversidade, a gestão de pessoas no SF é vista e tratada como algo mais amplo do que a área de gestão de pessoas (SEGP), embora essa área esteja sempre presente e atuante, com suas competências próprias. Nesse sentido, os termos apresentados na revisão teórica, que compõem a definição de gestão estratégica de pessoas no setor público de Begue (2020, p. 50), estão presentes no SF, corroborando a afirmação de que, ao menos no contexto da política de inclusão da diversidade de gênero e raça/cor, a gestão de pessoas no SF é tratada como assunto estratégico.

Partindo-se da premissa de que a gestão de pessoas que se pretende estratégica tem as pessoas como valor maior e diferencial de sucesso, afirma-se que ela deve prever uma política

⁶⁵ O qual possibilita a mulher, inclusive as que ocupam funções comissionadas, com filho ou filha até o 24º mês de vida, fazer jornada reduzida de 6 horas. Esse programa está em fase de estudo para a expansão para os pais, para estimular o cuidado compartilhado dos filhos.

⁶⁶ Cláusula dos contratos das empresas terceirizadas que prestam serviço para o SF e tenham mais de 50 vagas.

⁶⁷ Determinado pelo Ato da Comissão Diretora nº 07, de 2017.

⁶⁸ Essa inserção da temática no Programa de Formação Gerencial será expandida nas próximas edições, haja vista que as edições anteriores já contaram com painéis sobre o assédio moral e sexual e outros temas relacionados à gênero e raça/cor.

de gestão da diversidade e inclusão, haja vista a importância dessa política na promoção de um ambiente de trabalho agradável, com respeito e reconhecimento de todos. Conforme configurada no SF, essa política de gestão de pessoas poderia ser vista como parte integrante do conceito de política de envolvimento, nos termos de Demo (2010, p. 66). Entretanto, na medida em que ela conta com práticas de todas as outras políticas selecionadas para o estudo da autora (treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; e recompensas), ou seja, por ser transversal a todas elas, parece conformar uma orientação específica, com características próprias.

Enfim, ao se considerar que as informações sobre as ações e práticas de equidade do ambiente organizacional estão, juntamente com as ações e práticas de acessibilidade e de sustentabilidade, localizadas no sítio da internet do SF na parte específica de “Responsabilidade Social”⁶⁹, constata-se que essa temática está inserida na busca de boas práticas de ética e justiça no relacionamento com seu público interno, mas também com a sociedade, fortalecendo a ideia de buscar ser modelo de excelência em gestão.

⁶⁹ Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social> > Acesso em 21/06/2021.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder à pergunta de pesquisa de como o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do SF e o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça atuam para a construção de um ambiente organizacional equânime e com respeito pelas pessoas em sua diversidade de gênero e raça /cor, foi apresentado o estudo de caso, realizado através de pesquisa documental e entrevistas, sobre a trajetória de implantação desses Comitês, aspectos de sua sistemática de atuação e de algumas de suas ações, em especial aquelas reveladas nas falas dos entrevistados. Os objetivos específicos de analisar se a estrutura e sistemática de atuação descritas constituem uma política de gestão de pessoas no SF e se corroboram a existência de elementos de uma gestão estratégica de pessoas no SF foram alcançados com a confirmação das suas proposições teóricas, nos termos de Yin (2015, p. 39).

Esse estudo não pretendeu apresentar uma análise exaustiva de toda a literatura sobre o tema ou sobre a experiência do SF na implantação de sua estrutura e sistemática de gestão da diversidade e inclusão de gênero e raça/cor, para o que seria necessário uma pesquisa de maior envergadura. Entretanto, o relato do ponto de vista dos profissionais da área de gestão de pessoas e a opção por seguir a trajetória de alguns pontos de destaque nas entrevistas pretenderam trazer mais proximidade aos detalhes que envolvem essa atuação. Dessa forma, este estudo contribui com o conhecimento sobre a experiência de implantação de ações e práticas bem-sucedidas sobre a temática em um ambiente complexo, reforçando a importância desse tema para a gestão de pessoas do SF e sua relevância social.

As decisões metodológicas sobre a pesquisa de campo e as conclusões apresentadas na seção de análise dos resultados (seção 5), por terem sido empreendidas por uma pessoa do quadro de pessoal do SF, em especial de sua área de gestão de pessoas, apresentam limitações advindas da proximidade com as ações, práticas e pessoas responsáveis por elas. Essa proximidade, que oportuniza maior conhecimento de detalhes do contexto, também denota maior subjetividade. Além disso, a própria característica de estudo de caso (qualitativo), que se debruça sobre o estudo em profundidade de um fenômeno social, não permite que suas conclusões sejam generalizadas para outros contextos organizacionais. Entende-se que este estudo pode ser complementado por estudos quantitativos sobre percepção dos servidores da Casa sobre a política de inclusão da diversidade de gênero e raça/cor ou mesmo qualitativos que abarquem entrevistas com pessoas de outras unidades administrativas internas e a observação própria do método etnográfico.

Além disso, este estudo, por ter apresentado uma visão geral sobre a temática de gestão de diversidade e inclusão sob o recorte de gênero e raça no SF, pode ser complementado por estudos que investiguem: cada uma das ações pela promoção da equidade de gênero e raça/cor; outros programas e ações do SF que se caracterizam como gestão da diversidade e inclusão (como o seu programa de acessibilidade); problemas e soluções ainda pendentes (como as diferenças demográficas na ocupação dos cargos na área fim e meio); definição de competências sobre diversidade e inclusão, para comporem programas de treinamento, desenvolvimento e formação do quadro de pessoal da Casa, em especial de suas lideranças; ou ainda que façam análise comparativa com programas e políticas de inclusão da diversidade em outras organizações públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. 4 ed. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2000.
- ABRAMO, Laís. O Programa Pró-Equidade de Gênero: uma aproximação de política pública para a promoção da igualdade de oportunidades e tratamento. **SER Social**, Brasília, v. 10, n. 23, p. 39-70, jul./dez. 2008. Disponível em <https://periodicos.unb.br/index.php/SER_Social/article/view/12954> Acesso em 12/j06/2021.
- ADIGUZEL, Zafer; CAKIR, Fatma Sonmez. Papel da gestão da diversidade e da liderança carismática em inovação e desempenho na era globalizada. **International Journal of Innovation - IJI**, São Paulo, 8(3), p. 489-515, Sept./Dec. 2020
- AMARAL, Luiza .A evolução dos princípios da isonomia e igualdade na legislação brasileira. 2016. **Site Jusbrasil**. Disponível em: <<https://luizaamaral.jusbrasil.com.br/artigos/252308951/a-evolucao-dos-principios-da-isonomia-e-igualdade-na-legislacao-brasileira>> Acesso em: 11/04/2021.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; SILVA, Maira Patricia da; FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 4, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 215-232
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BONTE, Pierre e IZARD, Michel. **Dictionnaire de L’Ethnologie et de L’Anthropologie**. 2. ed. Paris/França: Presses Universitaires de France, 1992.
- BRASIL, Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm > Acesso em: 11/04/2021.
- BRASIL, Congresso Nacional, Senado Federal. **Ato da Diretoria Geral nº 7227, de 2011**. Cria o Comitê Gestor Pró-Equidade de Gênero e Raça no âmbito do Senado Federal. Disponível em: <<https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?2&idNorma=202825>> Acesso em 11/04/2021.
- _____ **Resolução nº 9, de 2013**. Disponível em <<https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/documentos-oficiais/resolucao-que-cria-a-procuradoria>> Acesso em 13/06/2021.
- _____ **Ato da Comissão Diretora nº 7, de 2014**, disponível em <<https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/pdf/normas/ato-da-comissao-diretora-no-7-de-2014/#:~:text=1%C2%BA%20Este%20Ato%20obriga%20a,cargos%20efetivos%20do%20Senado%20Federal>> Acesso em 13/06/2021.

Ato da Comissão Diretora nº 5, de 2015.

Disponível em < <https://intranet.senado.leg.br/administracao/governanca/diretrizes-estrategicas-bienio-2017-2018/ato-da-comissao-diretora-5-de-2015-identidade-estrategica-organizacional> > Acesso em: 12/04/2021.

Ato da Comissão Diretora nº 3, de 2019.

Disponível em < <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?4> > Acesso em 15/06/2021.

Ato do Primeiro Secretário nº 08, de 2018.

Disponível em < <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?5> > Acesso em 15/06/2021.

Relatório de Gestão 2019. Brasília: Senado

Federal, 2020. 126 p. Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-tomada-de-contas/Relatorio%20de%20Gestao%20-%20TCU%202019.pdf> > Acesso em 13/06/2021.

Relatório de Gestão 2020. Brasília: Senado

Federal, 2021. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-tomada-de-contas/Relatorio%20de%20Gestao%20TCU%202020.pdf> Acesso em 13/04/2021.

Regulamento Administrativo do Senado

Federal. 2ª ed. Brasília: Senado Federal, 2021. 411 p. Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/rasf> > Acesso em 15/06/2021.

Diretoria-Geral. Plano de equidade de

gênero e raça: PEGR: 2019-2021 Brasília: Senado Federal, Secretaria de Editoração e Publicações, 2019. 28 p. Disponível em <

<https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/plano-de-equidade-de-genero-e-raca-do-senado-federal> > Acesso em 14/06/2021.

Diretoria-Geral. Relatório Parcial do Plano

de equidade de gênero e raça: 2019-2020. Brasília, 2020. Disponível em <

<https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/relatorio-parcial-1-ano-pegr> > Acesso em 14/06/2021.

Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do

Senado Federal. Equidade de Gênero e Raça no Senado Federal. Linha do Tempo. S/d.

Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/EquidadedeGneroeRaaLinhadoTempo.pdf> > Acesso em: 13/06/2021.

Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do

Senado Federal, (s/d) Indicadores de Gênero e Raça da Força de Trabalho do Senado

Federal. 2014. S/d. Disponível em <

<https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/indicadores-2014> > Acesso em: 13/06/2021.

Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal, (s/d) **Indicadores de Gênero e Raça da Força de Trabalho do Senado Federal. 2016.** S/d. Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/indicadores-2016>> Acesso em: 13/06/2021.

Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal. **Indicadores de Gênero e Raça da Força de Trabalho do Senado Federal. 2018.** S/d. Disponível em < <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/indicadores-2018>> Acesso em: 13/06/2021.

CARVALHO, Kildare. **Direito Constitucional** Positivo. 21^a ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2015. V. 2, 938 p.

CORTÊS, Felipe Guimarães; MENESES Pedro Paulo Murce. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro 53(4):657-686, jul. - ago. 2019

DEMO, G. Políticas de Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, 2010. 11(5), 55-81.

FRAGA, Aline Mendonça; COLOMBY, Renato Koch; GEMELLI, Cátia Eli; PRESTES, Vanessa Amaral. A Diversidade da Diversidade: Análise Sistemática da Produção Científica Brasileira sobre Diversidade na Administração (2001-2019). XLIV Encontro da ANPAD - **EnANPAD 2020.** Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020 - 2177-2576 versão online.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5^a ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010. 184 p.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **As Estruturas Elementares do Parentesco.** 5. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996. 456 p.

MATTE, Cristina; SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo dos. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **Revista de Gestão do Unilasalle.** Canoas, 2017. v. 6, n. 2, 2017

MORAES, Alexandre. **Direito Constitucional.** 32^a ed. ver. e atual. Até a EC n° 91, de 18 de fevereiro de 2016 - São Paulo: Atlas, 2016. 970 p.

OLIVEIRA, Fátima. Ser negro no Brasil: alcances e limites. **Estudos Avançados da Universidade de São Paulo.** 18 (50), abril de 2004. Disponível em < <https://www.scielo.br/j/ea/a/CQmMqSJDwGS3vnSRPVZG66H/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em 17/06/2021.

PAZ, M.G.T & TEIXEIRA, M.L.M. Diagnóstico da Cultura Organizacional. In: MENDONÇA, Helenides; FERREIRA, Maria Cristina; NEIVA, Elaine Rabelo. **Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e Prática** (pp. 37-58). Vetor Editora, 2016.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; ALMEIDA, Ana Paula de; CORDEIRO, Juliana Garcia; CESTARI, Marcia Macedo Junqueira; ALENCAR, Leandro Queiroz; MENDONÇA NETO, Ademar Luiz. A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)** v. 11, n. 1, p. 143-161, Jan-Jun/2012.

RIZZI, Bruna Ariane. Gestão da Diversidade e Aprendizagem Organizacional: Revisão Integrativa da Literatura. XLIV Encontro da ANPAD - **EnANPAD 2020**. Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020 2177-2576 versão online.

SILVA, N., Zanelli, J. C., & Tolfo, S. R. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C., Borges-Andrade, J. E. & BASTOS, A. V. B. (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (pp. 491-525). Porto Alegre: Artmed, 2014.

SILVA, Pablo Marlon Medeiros da; VASCONCELOS, César Ricardo Maia de. Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. **Comunicação & Informação - Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social**. Goiânia, GO. 2019. v. 22, p. 1-14.

SOUSA, Flaviany Luise Nogueira de; GALLARDO, Nuria Pérez; BORGES, Alan Monteiro Políticas inclusivas nas organizações atuais: uma revisão de literatura integrativa. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.3, p. 28216-28235, mar 2021

QUEIROZ, Carlos Sérgio Rodrigues; SANTOS, Geice Souza dos; SOARES, Luciene de Jesus e Silva; OSSUNA, Vanessa da Silva; PEREIRA, Marciane Silva. Análise da literatura da base de periódicos spell sobre a temática gestão da diversidade. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**. Vol. 2, n. 2, AGOSTO/2018. p. 16-31.

YIN, Robert. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.290 p.