

**INCLUSÃO E DIVERSIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA**

Inclusion and Diversity in Contemporary Public Administration

Roberto Ribeiro Ramalho

Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública
do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
de Rondônia. – IFRO/ Campus Jaru-RO.
E-mail: pr.robortoribeiroramalho@gmail.com

Érik Serafim da Silva

Doutorando em Desenvolvimento e Meio Ambiente – PRODEMA/UFPB
Mestre em Ciências Agrárias (Agroecologia) – UFPB
Especialista em Tutoria e Educação a Distância - UFMS
Especialista em Gestão Pública – FOCUS
Especialista em Educação Financeira – UFPB
Graduado em Gestão Pública – IFRO
E-mail: erik.silva@professor.pb.gov.br

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a relevância da inclusão e da diversidade na administração pública contemporânea, destacando seus impactos sobre a legitimidade institucional, a justiça social e a eficiência administrativa. A pesquisa fundamenta-se em revisão bibliográfica de natureza qualitativa, utilizando autores contemporâneos e estudos voltados à gestão pública, governança democrática, direitos humanos e políticas inclusivas. O estudo evidencia que a inclusão e a diversidade deixaram de representar apenas demandas sociais e normativas, passando a constituir

elementos estratégicos para modernização das instituições públicas. Os resultados demonstram que políticas de ações afirmativas, programas de equidade racial e de gênero, mecanismos de acessibilidade e ampliação da representatividade contribuem para fortalecimento da democracia, melhoria da tomada de decisão e formulação de políticas públicas mais responsivas às necessidades sociais. Entretanto, a pesquisa também identificou desafios relacionados à permanência de desigualdades estruturais, resistência organizacional, ausência de planejamento estratégico e limitações na implementação das políticas inclusivas. Conclui-se que a valorização da diversidade fortalece a governança pública contemporânea ao promover instituições mais democráticas, eficientes, transparentes e comprometidas com os princípios constitucionais da igualdade, da dignidade da pessoa humana e da justiça social.

Palavras-chave: Inclusão. Diversidade. Administração Pública. Governança Democrática. Políticas Públicas.

ABSTRACT

This study aims to analyze the relevance of inclusion and diversity in contemporary public administration, highlighting their impacts on institutional legitimacy, social justice, and administrative efficiency. The research is based on a qualitative bibliographic review, using contemporary authors and studies focused on public management, democratic governance, human rights, and inclusive policies. The study demonstrates that inclusion and diversity are no longer understood merely as social or normative demands, but rather as strategic elements for the modernization of public institutions. The findings indicate that affirmative action policies, racial and gender equity programs, accessibility mechanisms, and the expansion of representativeness contribute to strengthening democracy, improving decision-making processes, and developing public policies that are more responsive to social needs. However, the research also identified challenges related to persistent structural inequalities, organizational resistance, lack of strategic planning, and limitations in the implementation of inclusive policies. It is concluded that valuing diversity strengthens contemporary public governance by promoting institutions that are more democratic, efficient, transparent, and committed to the constitutional principles of equality, human dignity, and social justice.

Keywords: Inclusion. Diversity. Public Administration. Democratic Governance. Public Policies.

1 INTRODUÇÃO

A compreensão da inclusão e da diversidade na administração pública contemporânea exige, inicialmente, a delimitação conceitual desses termos e sua inserção no processo histórico de transformação do Estado moderno. A diversidade relaciona-se ao reconhecimento da pluralidade de identidades e marcadores sociais como raça, gênero, etnia, orientação sexual, idade, deficiência e origem socioeconômica que estruturam as dinâmicas sociais e influenciam diretamente o acesso a direitos, oportunidades e espaços de poder. Nessa perspectiva, Vojvodic *et al.* (2022), citado por Timóteo (2023), destacam que a diversidade deve ser compreendida como elemento essencial para a construção de instituições mais representativas e democráticas. Conforme ressalta Timóteo (2023, p. 32), estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça na administração pública federal representam importantes instrumentos de fortalecimento institucional e de promoção da justiça social.

A discussão acerca da igualdade e da diferença também se insere no debate contemporâneo sobre justiça social e cidadania. Para Santos (2003), a igualdade material somente se concretiza quando se assegura “o direito a ser iguais quando a diferença nos inferioriza e o direito a ser diferentes quando a igualdade nos descaracteriza”. Tal compreensão fundamenta a necessidade de políticas públicas sensíveis às diferenças e voltadas à superação de desigualdades históricas e estruturais. Nesse contexto, a inclusão ultrapassa a mera previsão formal de acesso, implicando a criação de condições efetivas para participação equitativa nos espaços institucionais, decisórios e na fruição dos serviços públicos.

Fraser (2001), ao abordar a justiça sob a perspectiva da redistribuição e do reconhecimento, enfatiza que sociedades democráticas somente se consolidam quando garantem participação igualitária aos diferentes grupos sociais. Corroborando essa perspectiva, Bittencourt e Azeredo (2025) defendem que políticas públicas inclusivas precisam assegurar condições reais de participação nos espaços institucionais e decisórios, enquanto Alves da Silva

e Borges Silva (2025) reforçam a necessidade de mecanismos estatais capazes de garantir representatividade e efetiva equidade social.

Historicamente, a administração pública estruturou-se sob a matriz burocrática weberiana, caracterizada pela racionalidade formal, pela impessoalidade e pela padronização procedimental (WEBER, 1999). Embora esse modelo tenha representado significativo avanço ao afastar práticas patrimonialistas e personalistas, mostrou-se insuficiente para enfrentar desigualdades estruturais persistentes, uma vez que a neutralidade formal não elimina discriminações históricas e sistêmicas. Nesse sentido, Pinto (2024, p. 14) argumenta que, apesar do progresso civilizacional proporcionado pela administração burocrática, persistem limitações relacionadas à capacidade estatal de atender adequadamente às necessidades coletivas e às novas demandas sociais.

Segundo o referido autor, as transformações ocorridas nas últimas décadas impulsionaram debates acerca das estruturas e funções da administração pública, especialmente diante das crises fiscais e das mudanças sociais verificadas a partir da década de 1980. Nesse cenário, reformas administrativas passaram a buscar maior eficiência, comunicação institucional e aproximação entre Estado e sociedade, evidenciando que a legitimidade da administração pública depende da capacidade de atender às necessidades comuns dos indivíduos e de estabelecer mecanismos efetivos de diálogo social (PINTO, 2024).

No âmbito jurídico-constitucional, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 consolidou o princípio da igualdade material e a dignidade da pessoa humana como fundamentos do Estado Democrático de Direito (BRASIL, 1988). A partir dessa concepção, o poder público passou a assumir deveres positivos de promoção da justiça social, reconhecendo que a igualdade substancial exige medidas diferenciadas para corrigir assimetrias históricas. Tal entendimento fundamenta a legitimidade das políticas de ações afirmativas, reconhecidas pelo Supremo Tribunal Federal no julgamento da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n.º 186, que declarou constitucionais as políticas de cotas raciais nas universidades públicas (STF, 2012).

Além do contexto nacional, o fortalecimento da inclusão e da diversidade na administração pública também decorre da consolidação do regime internacional de proteção aos direitos humanos, especialmente após a segunda metade do século XX. Documentos como a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 e a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (ONU, 1965) contribuíram para o

desenvolvimento de uma concepção de Estado comprometida não apenas com a abstenção de práticas discriminatórias, mas também com a implementação de políticas públicas voltadas à promoção ativa da igualdade e da inclusão social.

No campo da gestão pública, estudos contemporâneos demonstram que organizações compostas por equipes diversas tendem a apresentar maior capacidade inovadora, melhor desempenho institucional e maior legitimidade democrática, uma vez que incorporam múltiplas perspectivas na formulação de decisões complexas (RICCUCCI, 2019; FERNANDEZ (2023). No contexto brasileiro, pesquisas publicadas em periódicos científicos, como a Revista de Administração Pública e a Revista do Serviço Público, evidenciam que políticas de equidade de gênero e raça no setor público ampliam a representatividade institucional e fortalecem os mecanismos democráticos de participação e controle social.

Dessa forma, a evolução histórica do conceito de inclusão e diversidade na administração pública revela uma transição paradigmática: da igualdade meramente formal para uma abordagem substantiva e estratégica, alinhada aos princípios constitucionais e às exigências contemporâneas de governança democrática. A valorização das diferenças deixa de ser compreendida como simples concessão política e passa a constituir elemento estruturante da eficiência administrativa, da legitimidade institucional e da efetivação dos direitos fundamentais. Isso porque uma administração pública que reconhece e integra a pluralidade social tende a formular políticas públicas mais responsivas, justas e adequadas às demandas de uma sociedade complexa e heterogênea.

Nesse contexto, o objetivo geral deste trabalho consiste em examinar, sob uma perspectiva crítica e acadêmica, a relevância da inclusão e da diversidade na administração pública contemporânea, evidenciando de que maneira tais princípios fortalecem a legitimidade institucional, promovem a justiça social e ampliam a eficiência administrativa. Busca-se compreender como a valorização das diferenças contribui para a formulação de políticas públicas mais responsivas e compatíveis com as necessidades de uma sociedade plural.

Como objetivos específicos, pretende-se identificar os entraves estruturais, culturais e institucionais que dificultam a implementação de práticas inclusivas no setor público; analisar políticas afirmativas já consolidadas na administração pública; discutir estratégias capazes de ampliar a representatividade nos espaços institucionais; e demonstrar o papel da diversidade na inovação administrativa e na qualificação da tomada de decisões. Parte-se da premissa de que

ambientes organizacionais plurais favorecem soluções mais criativas, eficientes e democráticas para problemas complexos.

Assim, este estudo propõe reflexões teóricas e práticas voltadas à incorporação consistente e duradoura dos valores da inclusão e da diversidade nos processos institucionais da administração pública. Tal perspectiva busca assegurar maior equidade no acesso a direitos e oportunidades, contribuindo para o fortalecimento da governança democrática e para a consolidação de um serviço público mais justo, transparente, eficiente e comprometido com a dignidade da pessoa humana.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inclusão e diversidade na administração pública contemporânea

Nas últimas décadas, a discussão acerca da inclusão e da diversidade na administração pública contemporânea ganhou centralidade no campo da gestão pública, especialmente diante das transformações sociais, do fortalecimento dos direitos humanos e das demandas por maior equidade no acesso às políticas públicas e aos espaços institucionais. A ampliação do debate sobre justiça social passou a exigir do Estado não apenas neutralidade administrativa, mas também atuação ativa no enfrentamento das desigualdades históricas que atingem grupos vulnerabilizados.

Nessa conjuntura, organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), defendem que governos inclusivos fortalecem a democracia e contribuem para a redução das desigualdades sociais. De acordo com as Nações Unidas (2020), a promoção de instituições inclusivas amplia a participação cidadã e favorece a construção de políticas públicas mais legítimas, transparentes e eficientes. Dessa forma, a inclusão e a diversidade deixam de ser compreendidas apenas como valores éticos e passam a constituir elementos estratégicos da governança pública contemporânea.

A literatura recente em administração pública demonstra que diversidade e equidade assumiram papel estratégico na formulação de políticas públicas e no fortalecimento institucional. Sabharwal, Levine e D'Agostino (2018) afirmam que organizações públicas

compostas por maior pluralidade social tendem a apresentar melhores níveis de legitimidade institucional, capacidade responsiva e fortalecimento democrático. Para os autores, a evolução dos estudos sobre diversidade acompanha as mudanças sociais e evidencia a necessidade de construção de instituições públicas mais representativas e socialmente inclusivas.

Autores como Boaventura de Sousa Santos (2019), argumentam que a construção de sociedades mais justas depende do reconhecimento das diferenças e da valorização da pluralidade social, rompendo com padrões homogêneos historicamente excludentes. Nessa mesma perspectiva, Silvio Almeida (2019), ao abordar o conceito de racismo estrutural, evidencia que as desigualdades não decorrem apenas de atitudes individuais, mas estão enraizadas nas próprias instituições sociais e políticas. Tal compreensão demonstra que o Estado precisa atuar por meio de políticas públicas estruturadas, capazes de combater práticas discriminatórias institucionalizadas e promover inclusão efetiva.

Corroborando essa perspectiva, Riccucci (2021) destaca que o enfrentamento das desigualdades estruturais exige uma transformação paradigmática na administração pública contemporânea. Segundo a autora, instituições historicamente organizadas sob padrões homogêneos tendem a reproduzir práticas discriminatórias mesmo quando orientadas por princípios aparentemente neutros. Assim, políticas públicas universalistas, quando aplicadas em contextos marcados por desigualdades históricas, podem perpetuar exclusões sociais e dificultar a efetivação da justiça social.

Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) reforçam essa realidade. Conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua, 2022), persistem no Brasil desigualdades significativas relacionadas à renda, raça e gênero. Mulheres e pessoas negras, por exemplo, apresentam menores rendimentos médios e reduzida participação em cargos de liderança, inclusive no setor público. Esse cenário evidencia a necessidade de políticas institucionais voltadas à promoção da equidade e da representatividade nos espaços administrativos e decisórios.

Além disso, a crescente complexidade das demandas sociais exige que a administração pública desenvolva mecanismos mais democráticos, acessíveis e sensíveis às múltiplas realidades da população. Nesse sentido, a diversidade institucional contribui para ampliar a compreensão dos problemas sociais e para formular políticas públicas mais adequadas às necessidades coletivas. Assim, a valorização da pluralidade humana passa a representar não

apenas um compromisso constitucional, mas também um instrumento de fortalecimento da eficiência administrativa e da legitimidade democrática.

2.1.1 Conceitos e evolução histórica

A inclusão e a diversidade no setor público estão diretamente associadas à consolidação dos direitos fundamentais e à ampliação do conceito de cidadania ao longo do século XX e início do século XXI. Com a evolução do Estado Democrático de Direito, princípios como igualdade material, dignidade da pessoa humana e não discriminação passaram a orientar a atuação estatal, exigindo da administração pública práticas voltadas à promoção da equidade social.

Em termos históricos, os modelos tradicionais de administração pública baseavam-se em estruturas burocráticas marcadas pela impessoalidade e pela padronização dos procedimentos administrativos. Embora tais características tenham contribuído para combater práticas patrimonialistas, também favoreceram a manutenção de desigualdades ao desconsiderarem as diferenças sociais existentes entre os indivíduos. Nesse contexto, a igualdade meramente formal revelou-se insuficiente para garantir justiça social efetiva.

A transição de uma administração pública burocrática para modelos orientados pela governança pública ampliou o debate sobre participação social, transparência e inclusão institucional. Teixeira e Gomes (2019) argumentam que a governança contemporânea pressupõe maior interação entre Estado e sociedade, fortalecendo mecanismos de *accountability*, participação cidadã e controle social. Dessa forma, a inclusão passa a ser compreendida não apenas como valor ético, mas como requisito essencial para a efetividade das políticas públicas e para o fortalecimento das instituições democráticas.

A partir da segunda metade do século XX, especialmente após a consolidação do regime internacional de proteção aos direitos humanos, passou-se a reconhecer que determinados grupos sociais enfrentavam obstáculos históricos de acesso a direitos, oportunidades e espaços de poder. Assim, a noção de inclusão passou a ultrapassar o simples acesso institucional, envolvendo também permanência, participação efetiva e condições equitativas de desenvolvimento. Conforme ratificado por Hazard Damiem *et al.* (2007), Viana *et al.* (2024, p. 3) afirmam que políticas públicas baseadas na diversidade têm como finalidade promover acesso, permanência e êxito de grupos vulnerabilizados. Cabe ressaltar que os autores destacam

que a existência de barreiras sociais, físicas, culturais e institucionais compromete o pleno exercício da cidadania e limita a participação social de determinados grupos.

Nesse sentido, Viana *et al.* (2024, p. 46) definem barreiras como quaisquer entraves, obstáculos, atitudes ou comportamentos que impeçam ou dificultem a participação social, a acessibilidade, a comunicação, a liberdade de expressão e o acesso à informação. A identificação e eliminação dessas barreiras constitui característica essencial das políticas públicas inclusivas e da construção de ambientes institucionais mais democráticos.

A diversidade, por sua vez, concerne à pluralidade de características que compõem a sociedade, tais como gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade, deficiência e origem socioeconômica. Já a inclusão reporta-se à criação de condições institucionais capazes de assegurar participação plena e efetiva desses grupos nos espaços administrativos, decisórios e sociais. Assim, inclusão e diversidade configuram dimensões complementares e indissociáveis da gestão pública contemporânea. Essa compreensão encontra respaldo em estudos recentes, como o trabalho “Diversidade e Direitos Fundamentais: o Impacto das Políticas Públicas sobre a Inclusão Social no Brasil”, no qual Saldanha (2025) conclui que a efetivação da inclusão social depende da articulação entre políticas públicas intersetoriais, continuidade administrativa e valorização da diversidade como princípio orientador das instituições públicas.

A evolução da representatividade no serviço público brasileiro demonstra um processo gradual de fortalecimento das políticas de inclusão, diversidade e equidade ao longo das últimas décadas. A partir de marcos internacionais, legislações nacionais, decisões judiciais e estudos acadêmicos, observa-se a construção de mecanismos voltados à ampliação da participação de grupos historicamente marginalizados nos espaços institucionais. Para a figura a seguir, que apresenta os principais acontecimentos que contribuíram para esse avanço histórico no contexto brasileiro, utilizou-se a Plataforma Copilot da Microsoft, bem como as referências deste artigo.

Figura 1: Progressão da Representatividade no Serviço Público brasileiro



Fonte: Autor (2026)

Por conseguinte, Nancy Fraser (2001) defende que a justiça social somente se concretiza quando há redistribuição de oportunidades e reconhecimento das identidades historicamente marginalizadas. Para a autora, sociedades democráticas precisam assegurar tanto igualdade econômica quanto reconhecimento social aos diferentes grupos que compõem a estrutura social contemporânea. Complementando essa perspectiva, Riccucci e Van Ryzin (2017) afirmam que a representatividade dentro das organizações públicas fortalece a legitimidade institucional e amplia a confiança social nas instituições estatais. Segundo os autores, a teoria da burocracia representativa demonstra que instituições compostas por indivíduos provenientes de diferentes grupos sociais tendem a formular políticas públicas mais equitativas, democráticas e alinhadas às necessidades coletivas.

2.2 Marco normativo e princípios administrativos

A promoção da inclusão e da diversidade na administração pública brasileira encontra fundamento em dispositivos constitucionais e infraconstitucionais que estabelecem direitos fundamentais voltados à igualdade, à dignidade da pessoa humana e à vedação de práticas discriminatórias. A Constituição Federal de 1988 representa importante marco jurídico nesse

processo ao consolidar o compromisso do Estado brasileiro com a justiça social e a cidadania inclusiva.

O artigo 3º, inciso IV, da Constituição Federal estabelece como objetivo fundamental da República Federativa do Brasil “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (BRASIL, 1988). Da mesma forma, os artigos 5º e 37 reforçam princípios relacionados à igualdade, à impessoalidade e à moralidade administrativa, demonstrando que a atuação estatal deve observar critérios de equidade e respeito à diversidade humana. Além do texto constitucional, tratados internacionais de direitos humanos ratificados pelo Brasil reforçam o dever estatal de combate às desigualdades e à exclusão social. Documentos como a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (1965) e a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência ampliaram a responsabilidade dos Estados na promoção de políticas inclusivas e de proteção às minorias sociais.

No plano infraconstitucional, destaca-se a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), que instituiu mecanismos destinados à promoção da acessibilidade e da participação plena das pessoas com deficiência em igualdade de condições. O Estatuto da Pessoa com Deficiência reforça a obrigação do poder público de garantir cidadania, autonomia e inclusão social, consolidando a acessibilidade como direito fundamental. Também merecem destaque as políticas de ações afirmativas implementadas nas últimas décadas, especialmente as reservas de vagas para pessoas negras, indígenas e pessoas com deficiência em universidades e concursos públicos. Tais medidas fundamentam-se no princípio da igualdade material, segundo o qual indivíduos em condições historicamente desiguais necessitam de tratamento diferenciado para que se alcance efetiva justiça social.

Timóteo (2023), ao analisar estratégias de diversidade e equidade de gênero e raça na administração pública federal, observa que a implementação de políticas inclusivas contribui para ampliar a representatividade institucional e fortalecer a legitimidade democrática das organizações públicas. Entretanto, a autora ressalta que persistem desafios relacionados à continuidade administrativa, ao monitoramento das políticas implementadas e à consolidação de mecanismos permanentes de inclusão. O Supremo Tribunal Federal consolidou esse entendimento ao reconhecer, no julgamento da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) 186, a constitucionalidade das políticas de cotas raciais nas universidades

públicas. A decisão evidenciou que ações afirmativas não violam o princípio da igualdade, mas representam instrumentos legítimos de correção de desigualdades históricas e de ampliação da representatividade social nas instituições públicas.

Nesse cenário, os princípios da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — precisam ser reinterpretados à luz da inclusão e da diversidade. A legalidade não pode restringir-se ao cumprimento formal da norma, mas deve promover efetivação dos direitos fundamentais. A impessoalidade deve assegurar igualdade material de oportunidades, enquanto a publicidade precisa garantir acesso transparente e acessível às informações públicas.

Sob essa perspectiva, Buta e Teixeira (2020) afirmam que a governança pública contemporânea não deve ser analisada apenas sob critérios técnicos e administrativos, mas também a partir de dimensões democráticas e sociais. Para os autores, a efetividade institucional depende da capacidade do Estado de promover inclusão, transparência e participação social, fortalecendo a legitimidade das políticas públicas e a confiança da sociedade nas instituições. Da mesma forma, a eficiência administrativa ultrapassa a lógica meramente econômica e passa a relacionar-se à capacidade do Estado de produzir resultados socialmente justos e democráticos. Assim, uma administração pública eficiente é aquela capaz de atender às necessidades da população de maneira inclusiva, acessível e equitativa, promovendo cidadania e fortalecimento institucional.

3 DESAFIOS E LIMITAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Apesar dos avanços normativos e institucionais observados nas últimas décadas, a efetivação de políticas de inclusão e diversidade na administração pública ainda enfrenta inúmeros desafios estruturais, culturais e gerenciais. A existência de dispositivos legais, por si só, não garante transformação institucional imediata, especialmente em contextos marcados por desigualdades históricas e resistência à mudança organizacional. Nesse sentido, a implementação de práticas inclusivas exige mais do que adequações formais; demanda mudança cultural, planejamento estratégico, investimentos institucionais e comprometimento político-administrativo. Muitas organizações públicas ainda operam sob modelos tradicionais de gestão, nos quais a diversidade é tratada de forma secundária, sem integração efetiva aos processos decisórios e às políticas organizacionais.

Cooper e Gerlach (2019), ao analisarem experiências de gestão da diversidade em governos locais, afirmam que muitas instituições públicas apresentam dificuldades em incorporar a diversidade de maneira estratégica, limitando-se frequentemente a ações simbólicas ou pontuais. Segundo os autores, a ausência de liderança institucional comprometida e de mecanismos permanentes de gestão da diversidade compromete a efetividade das políticas inclusivas e dificulta a construção de ambientes organizacionais mais democráticos.

Cumprе acrescentar que a persistência de desigualdades sociais estruturais impacta diretamente a composição dos quadros administrativos e limita a representatividade de grupos historicamente marginalizados. Tal realidade demonstra que a construção de uma administração pública inclusiva depende da superação de barreiras institucionais, financeiras e culturais que dificultam a consolidação de práticas democráticas e equitativas.

3.1 Barreiras estruturais e culturais

A implementação de políticas inclusivas no setor público enfrenta obstáculos estruturais relacionados à rigidez organizacional, à burocracia excessiva e à permanência de modelos administrativos centralizadores. Muitas instituições ainda operam sob estruturas hierárquicas tradicionais que dificultam a inovação e restringem a participação social nos processos decisórios. No campo cultural, a resistência à mudança e a presença de preconceitos estruturais contribuem para a manutenção de práticas excludentes. Vieses inconscientes relacionados a gênero, raça, orientação sexual e deficiência influenciam relações institucionais e limitam oportunidades de ascensão profissional para grupos historicamente marginalizados.

Riccucci (2021) destaca que instituições públicas historicamente organizadas sob padrões homogêneos tendem a reproduzir práticas discriminatórias, ainda que de maneira implícita. Dessa forma, políticas inclusivas exigem transformação cultural profunda e revisão crítica das práticas administrativas tradicionais, especialmente no que diz respeito às estruturas de poder e representatividade institucional. A ausência de representatividade em cargos de liderança também reforça desigualdades institucionais. Quando determinados grupos permanecem sub-representados nos espaços de poder, reduz-se a pluralidade de perspectivas na formulação das políticas públicas, comprometendo a legitimidade e a capacidade responsiva da administração pública.

Além disso, Boaventura de Sousa Santos (2019) afirma que sociedades marcadas pela exclusão histórica tendem a naturalizar padrões de invisibilidade social. Tal lógica também se

reproduz nas instituições públicas, dificultando o reconhecimento das desigualdades estruturais e a implementação de políticas efetivamente inclusivas.

3.2 Limitações gerenciais e orçamentárias

Outro desafio significativo refere-se à limitação de recursos financeiros, humanos e técnicos destinados às políticas de inclusão e diversidade. Em muitos órgãos públicos inexistem setores especializados, planejamento estratégico específico ou indicadores de desempenho capazes de monitorar a efetividade das ações implementadas. A ausência de mecanismos permanentes de avaliação compromete a continuidade das políticas inclusivas e dificulta a identificação de resultados concretos. Muitas iniciativas permanecem restritas a ações pontuais e simbólicas, sem integração efetiva às estruturas institucionais e aos instrumentos de gestão pública.

Buta e Teixeira (2020) ressaltam que políticas públicas contemporâneas dependem de sistemas de governança capazes de articular planejamento, monitoramento e avaliação contínua. Segundo os autores, a ausência de indicadores e mecanismos de acompanhamento reduz a efetividade administrativa e compromete a transparência das ações governamentais.

É importante salientar que a falta de capacitação continuada dos servidores públicos impede a internalização dos valores da diversidade no cotidiano administrativo. A formação profissional limitada sobre direitos humanos, inclusão social e combate à discriminação dificulta a construção de ambientes institucionais mais acolhedores, democráticos e acessíveis.

Dentro desse quadro analítico, programas de formação e sensibilização tornam-se instrumentos essenciais para promover mudança cultural dentro das instituições públicas. Segundo Sabharwal, Levine e D'Agostino (2018), organizações que investem em gestão da diversidade tendem a desenvolver ambientes mais colaborativos, inovadores e comprometidos com princípios democráticos.

3.3 Desigualdades históricas e representatividade

As desigualdades historicamente construídas refletem diretamente na composição do serviço público brasileiro. Grupos vulnerabilizados ainda enfrentam dificuldades relacionadas ao acesso, à permanência e à progressão funcional dentro das instituições públicas. Embora políticas afirmativas tenham ampliado oportunidades de ingresso, persistem barreiras relacionadas à ascensão profissional, à ocupação de cargos estratégicos e à participação nos

espaços de liderança institucional. Tal cenário evidencia que a inclusão não deve limitar-se ao ingresso formal, mas precisa garantir condições efetivas de desenvolvimento profissional e participação institucional.

Segundo a perspectiva de Riccucci e Van Ryzin (2017), a ausência de representatividade nos espaços administrativos compromete não apenas a legitimidade institucional, mas também a formulação de políticas públicas mais adequadas às demandas sociais. Os autores argumentam que a burocracia representativa fortalece a confiança social nas instituições e amplia a capacidade estatal de responder às necessidades coletivas.

A permanência das desigualdades conforme apontado pela PNAD Contínua (2022), em que pessoas vulnerabilizadas ocupam posições periféricas em cargos de liderança, reforça a urgência de políticas públicas e institucionais voltadas à promoção da equidade e da representatividade, como condição indispensável para a consolidação de uma sociedade democrática e inclusiva. A baixa representatividade de determinados grupos, reduz a diversidade de experiências e perspectivas na tomada de decisão. Consequentemente, políticas construídas sem pluralidade social tendem a reproduzir desigualdades e apresentar menor capacidade de atender às demandas reais da população.

4. O POTENCIAL TRANSFORMADOR DA INCLUSÃO E DIVERSIDADE NO SETOR PÚBLICO

A inclusão e a diversidade possuem papel estratégico na transformação da administração pública contemporânea, especialmente diante das crescentes demandas sociais por representatividade, justiça social e fortalecimento democrático. Em um cenário marcado pela complexidade das relações sociais e pela ampliação das desigualdades estruturais, a construção de instituições públicas mais inclusivas tornou-se elemento fundamental para a consolidação da governança democrática e para o fortalecimento da legitimidade estatal.

A administração pública contemporânea deixou de ser compreendida apenas como estrutura burocrática responsável pela execução de serviços administrativos, assumindo também a função de agente promotor de cidadania, inclusão social e garantia de direitos fundamentais. Considerando tais circunstâncias, a diversidade institucional contribui para ampliar a capacidade estatal de compreender realidades distintas e formular respostas mais adequadas às demandas sociais contemporâneas.

Conforme sustentam Denhardt e Denhardt (2015), a administração pública orientada pelo paradigma do Novo Serviço Público (NSP) deve priorizar valores democráticos, participação cidadã e construção coletiva das políticas públicas, substituindo perspectivas estritamente gerenciais e tecnicistas. Os autores defendem que a atuação estatal precisa reconhecer a pluralidade social e desenvolver mecanismos administrativos mais participativos, transparentes e inclusivos.

Convém destacar que a valorização da diversidade institucional fortalece a capacidade inovadora das organizações públicas. Hofstra *et al.* (2020) demonstram que ambientes organizacionais diversos favorecem maior criatividade, produção de conhecimento e desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas complexos. Isso ocorre porque a diversidade amplia os referenciais utilizados nos processos decisórios, permitindo análise mais abrangente das questões sociais e administrativas.

Sob essa perspectiva, Sabharwal, Levine e D'Agostino (2018) afirmam que organizações públicas compostas por equipes diversas tendem a apresentar maior capacidade responsiva e maior legitimidade democrática. Para os autores, a inclusão institucional favorece ambientes colaborativos, amplia a qualidade das decisões administrativas e fortalece a confiança social nas instituições públicas.

Outro aspecto relevante refere-se ao fortalecimento da justiça social. Fraser (2001) argumenta que sociedades democráticas somente alcançam efetiva igualdade quando conseguem articular redistribuição de oportunidades e reconhecimento das identidades historicamente marginalizadas. Dessa forma, políticas inclusivas no setor público tornam-se instrumentos fundamentais para reduzir desigualdades estruturais e ampliar o acesso da população aos direitos fundamentais.

Ademais, a diversidade no setor público constitui elemento essencial para a prevenção de discriminações institucionais e para a construção de serviços mais acessíveis, equitativos e eficientes. Nesse contexto, a inclusão transcende a dimensão ética, configurando-se como exigência administrativa e democrática. A valorização da pluralidade humana amplia a capacidade estatal de formular políticas públicas responsivas e ajustadas às múltiplas realidades sociais, aproximando o Estado da sociedade e promovendo maior participação cidadã. Consequentemente, a administração pública inclusiva aproxima o Estado da sociedade, amplia a participação cidadã e fortalece mecanismos de transparência, *accountability* e controle social.

4.1 Fortalecimento da legitimidade institucional

A legitimidade institucional constitui elemento essencial para o funcionamento da administração pública democrática. Em sociedades marcadas pela diversidade social e cultural, a confiança da população nas instituições públicas depende, em grande medida, da capacidade estatal de representar adequadamente os diferentes grupos que compõem a sociedade. Nesse contexto, a inclusão e a diversidade fortalecem a legitimidade institucional ao ampliarem a representatividade nos espaços administrativos e decisórios. Quando os cidadãos percebem que os órgãos públicos refletem a pluralidade social, tende a ocorrer maior identificação entre sociedade e Estado, fortalecendo a confiança institucional e a percepção de justiça administrativa.

Riccucci e Van Ryzin (2017) defendem que a burocracia representativa desempenha importante função democrática ao permitir que diferentes grupos sociais se reconheçam nas estruturas estatais. Segundo os autores, instituições públicas compostas por maior diversidade social apresentam melhores níveis de legitimidade, cooperação social e capacidade responsiva. Da mesma forma, Mosher (1982), precursor da teoria da burocracia representativa, argumenta que a composição dos quadros administrativos influencia diretamente a formulação das políticas públicas e a qualidade das decisões institucionais. Para o autor, a representatividade no setor público favorece maior sensibilidade social e fortalece os mecanismos democráticos dentro da administração estatal.

Além disso, a presença de diversidade nos espaços institucionais contribui para reduzir práticas discriminatórias e ampliar a percepção de imparcialidade administrativa. Quando grupos historicamente marginalizados passam a ocupar posições de liderança e representação, rompe-se parcialmente a lógica excludente construída historicamente nas estruturas estatais. Timóteo (2023), ao analisar políticas de diversidade e equidade na administração pública federal, destaca que iniciativas voltadas à inclusão racial e de gênero fortalecem significativamente a legitimidade democrática das instituições públicas. Na visão da autora, políticas inclusivas contribuem para ampliar a participação social e fortalecer a confiança da população nos órgãos estatais.

A legitimidade institucional também se relaciona à capacidade do Estado de produzir políticas públicas socialmente adequadas. Outrossim, diversas organizações públicas tendem a compreender melhor as demandas coletivas, formulando respostas administrativas mais compatíveis com a realidade social da população. De mais a mais, a ampliação da participação

social nos processos decisórios fortalece mecanismos de governança democrática. Teixeira e Gomes (2019) afirmam que modelos contemporâneos de governança pública dependem da construção de relações mais colaborativas entre Estado e sociedade, valorizando a participação cidadã, transparência e inclusão institucional. A diversidade e a inclusão não representam apenas instrumentos de reparação histórica, mas também mecanismos fundamentais para fortalecimento democrático, ampliação da confiança social e consolidação da legitimidade institucional no setor público contemporâneo.

4.2 Melhoria na tomada de decisão e inovação

A diversidade institucional exerce impactos significativos sobre os processos decisórios e sobre a capacidade inovadora das organizações públicas. Em contextos administrativos complexos, a presença de diferentes perspectivas sociais favorece análises mais abrangentes e aumenta a capacidade estatal de formular soluções adequadas às demandas coletivas. De acordo com Page (2007), grupos diversos tendem a apresentar melhores resultados na resolução de problemas complexos do que grupos homogêneos, pois diferentes experiências e perspectivas ampliam os referenciais cognitivos utilizados na tomada de decisão. Essa pluralidade de percepções fortalece a criatividade institucional e reduz riscos relacionados à uniformidade de pensamento.

No setor público, tal realidade torna-se ainda mais relevante, considerando que as políticas públicas precisam atender demandas sociais múltiplas e heterogêneas. Organizações compostas por indivíduos com diferentes experiências sociais tendem a compreender melhor os impactos das decisões administrativas sobre distintos segmentos populacionais.

Sob essa perspectiva, Sabharwal, Levine e D'Agostino (2018) afirmam que organizações públicas comprometidas com diversidade desenvolvem ambientes mais colaborativos e inovadores, fortalecendo a capacidade administrativa de adaptação às mudanças sociais. Para os autores, a diversidade institucional amplia a eficiência organizacional e favorece maior qualidade nas decisões públicas. Cabe ressaltar ainda que a presença de pluralidade social nos espaços administrativos contribui para reduzir vieses institucionais e prevenir práticas discriminatórias. Quando decisões públicas são formuladas por grupos homogêneos, aumenta-se o risco de reprodução de desigualdades estruturais e invisibilização de demandas específicas.

A gestão pública orientada pela diversidade também fortalece a construção de políticas mais acessíveis e sensíveis às necessidades da população. Sob essa perspectiva, a inclusão

institucional amplia a capacidade do Estado de reconhecer vulnerabilidades sociais e desenvolver respostas administrativas mais eficientes e democráticas.

Outro dado significativo refere-se à adaptação das instituições públicas às transformações sociais contemporâneas. Em sociedades cada vez mais plurais, organizações rígidas e homogêneas tendem a apresentar maior dificuldade de inovação e menor capacidade de responder às novas demandas sociais. Dessa forma, a diversidade não deve ser compreendida apenas como questão ética ou jurídica, mas como elemento estratégico para fortalecimento da inovação administrativa, melhoria da tomada de decisão e ampliação da eficiência institucional.

4.3 Impactos na efetividade das políticas públicas

A efetividade das políticas públicas está diretamente relacionada à capacidade do Estado de compreender e atender às especificidades dos diferentes grupos sociais que compõem a sociedade. Nesse contexto, a inclusão e a diversidade assumem papel central na formulação, implementação e avaliação das ações governamentais. Políticas públicas construídas sem considerar as desigualdades estruturais existentes tendem a apresentar baixa efetividade social, pois frequentemente desconsideram realidades específicas enfrentadas por grupos historicamente vulnerabilizados. Assim, a incorporação da perspectiva inclusiva permite desenvolver ações governamentais mais adequadas às necessidades coletivas.

Em consonância com Rua (2014), políticas públicas eficazes dependem da correta identificação dos problemas sociais e da participação dos diferentes atores envolvidos no processo decisório. Assim, a inclusão social fortalece a legitimidade e a efetividade das ações governamentais ao ampliar a pluralidade de perspectivas consideradas na formulação das políticas públicas. Fraser (2001) argumenta que a justiça social exige não apenas redistribuição de recursos, mas também reconhecimento das identidades historicamente marginalizadas. Sob esse prisma, políticas públicas inclusivas tornam-se fundamentais para promoção da cidadania plena e redução das desigualdades sociais.

Do mesmo modo, Teixeira e Gomes (2019) afirmam que modelos contemporâneos de governança pública dependem da ampliação da participação social e da construção de mecanismos administrativos mais transparentes e inclusivos. Segundo os autores, políticas públicas formuladas com participação democrática apresentam maior capacidade de atender às demandas sociais e produzir resultados efetivos. A diversidade institucional também contribui para maior sensibilidade administrativa no atendimento à população. Organizações públicas

compostas por equipes diversas tendem a compreender melhor vulnerabilidades sociais e a desenvolver serviços públicos mais acessíveis, eficientes e humanizados.

Outro elemento de relevo refere-se ao fortalecimento do controle social e da *accountability* pública. A participação de diferentes segmentos sociais nos processos de formulação e monitoramento das políticas públicas amplia a transparência administrativa e fortalece mecanismos democráticos de fiscalização estatal. Diante desse quadro, a efetividade das políticas públicas deixa de depender exclusivamente de critérios técnicos e passa a relacionar-se também à capacidade do Estado de reconhecer diferenças sociais, promover inclusão e garantir acesso equitativo aos direitos fundamentais. A inclusão e a diversidade representam elementos indispensáveis para construção de políticas públicas mais democráticas, eficientes e socialmente responsivas, contribuindo para fortalecimento da justiça social e consolidação do Estado Democrático de Direito.

5 BOAS PRÁTICAS E CASOS DE SUCESSO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A consolidação de políticas inclusivas no setor público depende da implementação de práticas institucionais capazes de promover igualdade de oportunidades, participação social e valorização da diversidade. Nos últimos anos, diferentes órgãos públicos passaram a desenvolver iniciativas voltadas à ampliação da representatividade e ao fortalecimento da inclusão institucional, demonstrando que a diversidade pode ser incorporada de maneira estratégica à gestão pública contemporânea.

Essas experiências evidenciam que políticas inclusivas produzem impactos positivos não apenas na composição dos quadros administrativos, mas também na cultura organizacional, na qualidade dos serviços públicos e na legitimidade institucional. A valorização da pluralidade humana fortalece ambientes colaborativos, amplia a participação social e contribui para construção de instituições públicas mais democráticas.

Conforme Cooper e Gerlach (2019), governos e organizações públicas que desenvolveram estruturas permanentes de gestão da diversidade obtiveram avanços significativos relacionados à inclusão institucional, fortalecimento da governança democrática e melhoria das relações organizacionais. Para os autores, a institucionalização das políticas de diversidade representa elemento fundamental para garantir continuidade administrativa e efetividade das ações implementadas.

Por outro lado, experiências internacionais demonstram que programas de diversidade e inclusão contribuem para fortalecimento da inovação administrativa e melhoria da capacidade estatal de atendimento às demandas sociais. Assim, boas práticas inclusivas passam a constituir instrumentos relevantes de modernização da administração pública.

5.1 Políticas de ações afirmativas

As políticas de ações afirmativas representam importantes instrumentos de enfrentamento das desigualdades históricas e promoção da representatividade institucional no setor público. Tais medidas buscam corrigir assimetrias sociais historicamente consolidadas, ampliando oportunidades de acesso a grupos vulnerabilizados. No Brasil, destacam-se políticas de reserva de vagas para pessoas negras, indígenas e pessoas com deficiência em universidades e concursos públicos. Essas ações fundamentam-se no princípio da igualdade material, segundo o qual indivíduos em condições desiguais necessitam de tratamento diferenciado para alcançar efetiva equidade social.

O Supremo Tribunal Federal, no julgamento da ADPF 186, reconheceu a constitucionalidade das políticas de cotas raciais, entendendo que ações afirmativas constituem mecanismos legítimos de promoção da justiça social e redução das desigualdades estruturais. Timóteo (2023) destaca que políticas afirmativas implementadas na administração pública federal contribuíram significativamente para ampliação da representatividade racial e de gênero nos espaços institucionais. Entretanto, a autora ressalta a necessidade de monitoramento contínuo e desenvolvimento de mecanismos capazes de garantir permanência e progressão funcional dos grupos beneficiados.

Cabe observar que Almeida (2019) argumenta que políticas universalistas não são suficientes para enfrentar desigualdades estruturais historicamente consolidadas. Segundo o autor, ações afirmativas tornam-se indispensáveis para combater formas institucionais de exclusão e ampliar oportunidades de participação social.

5.2 Programas de capacitação e sensibilização

Os programas de formação continuada voltados à inclusão e diversidade constituem importantes instrumentos de transformação cultural dentro da administração pública. A capacitação de gestores e servidores públicos contribui para desconstrução de preconceitos,

fortalecimento de competências interculturais e promoção de ambientes institucionais mais democráticos.

Conforme Sabharwal, Levine e D'Agostino (2018), organizações públicas que investem em programas permanentes de gestão da diversidade tendem a desenvolver culturas organizacionais mais colaborativas e inclusivas. Para os autores, ações educativas fortalecem a capacidade institucional de lidar com conflitos sociais e promover relações profissionais mais respeitadas.

É importante notar que programas de sensibilização favorecem internalização dos princípios da inclusão no cotidiano administrativo, permitindo que servidores públicos compreendam a diversidade como elemento estratégico da governança pública contemporânea. A formação continuada também contribui para redução de vieses institucionais e prevenção de práticas discriminatórias, fortalecendo mecanismos de respeito à dignidade humana e promoção dos direitos fundamentais.

5.3 Governança inclusiva e participação social

A governança inclusiva fundamenta-se na ampliação da participação cidadã nos processos decisórios e na construção de mecanismos administrativos mais transparentes, acessíveis e democráticos. Nesse contexto, a participação social torna-se elemento essencial para fortalecimento da legitimidade institucional e melhoria da qualidade das políticas públicas. Teixeira e Gomes (2019) afirmam que modelos contemporâneos de governança pública exigem maior interação entre Estado e sociedade, valorizando práticas de transparência, *accountability* e participação democrática.

A adoção de conselhos participativos, audiências públicas, consultas digitais acessíveis e mecanismos de escuta social fortalece a aproximação entre administração pública e população, permitindo maior pluralidade nos processos decisórios. Além disso, a participação de diferentes segmentos sociais contribui para formulação de políticas públicas mais adequadas às realidades locais e às necessidades específicas da população.

Sob essa perspectiva, Denhardt e Denhardt (2015) defendem que a administração pública contemporânea deve priorizar o diálogo social e a construção coletiva das decisões administrativas, substituindo modelos centralizadores por práticas participativas e inclusivas. Assim, a governança inclusiva fortalece não apenas a democracia participativa, mas também a

efetividade administrativa, a transparência institucional e a confiança social nas instituições públicas.

6 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão de literatura. O delineamento metodológico foi escolhido com o objetivo de compreender, de forma crítica, o papel da inclusão e da diversidade na administração pública contemporânea, bem como identificar desafios, tendências e perspectivas no setor público.

A coleta de dados foi realizada a partir de fontes bibliográficas e documentais, incluindo artigos científicos, livros, teses, dissertações, legislações e relatórios institucionais. As buscas ocorreram em bases de dados reconhecidas, como *SciELO*, *Google Acadêmico*, *CAPES Periódicos*, *Web of Science* e *Scopus*, utilizando descritores relacionados à temática, combinados por operadores booleanos.

Foram selecionados, prioritariamente, estudos publicados nos últimos dez anos, além de obras clássicas relevantes. Como critérios de inclusão, consideraram-se produções diretamente relacionadas à inclusão e diversidade na administração pública. Foram excluídos estudos sem rigor metodológico, duplicados ou sem relação com o setor público. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões, lacunas e categorias temáticas, como políticas públicas inclusivas, desafios institucionais e práticas de gestão. Dessa forma, a metodologia adotada assegura consistência teórica e rigor analítico na compreensão do tema.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura publicada entre os últimos anos evidenciou que a inclusão e a diversidade passaram a ocupar posição central nos debates sobre administração pública contemporânea, especialmente diante das transformações sociais, do fortalecimento das agendas de direitos humanos e da necessidade de construção de instituições mais democráticas e representativas. Os estudos analisados demonstram que a modernização da gestão pública não pode restringir-se apenas à eficiência técnica e burocrática, devendo incorporar princípios relacionados à equidade, representatividade e justiça social.

Sob tal perspectiva Timóteo (2023) destaca que a administração pública federal brasileira vem ampliando o debate sobre diversidade, inclusão e equidade racial e de gênero, sobretudo por meio da criação de comissões institucionais, políticas afirmativas e mecanismos de promoção da igualdade. Entretanto, a autora ressalta que ainda existem limitações relacionadas à continuidade administrativa, ausência de monitoramento sistemático e dificuldade de consolidação de políticas permanentes no setor público.

Os resultados indicam que as principais iniciativas de inclusão no setor público concentram-se em políticas de ações afirmativas, reserva de vagas em concursos públicos, programas de equidade racial e de gênero, além de medidas de acessibilidade destinadas às pessoas com deficiência. Essas ações têm contribuído para ampliar a representatividade institucional, ainda que os avanços ocorram de forma gradual e desigual entre os diferentes órgãos e esferas governamentais.

Foi realizado um estudo bibliométrico com o objetivo de averiguar a produção científica relacionada à temática pesquisada, identificando os principais enfoques, tendências investigativas, autores, periódicos e contribuições teóricas presentes na literatura acadêmica. A análise permitiu compreender como o tema vem sendo abordado ao longo dos anos, bem como evidenciar lacunas e perspectivas para novas pesquisas. Para isso, foram selecionados trabalhos publicados em bases de dados científicas, considerando critérios de relevância, período de publicação e aderência ao objeto de estudo. Os resultados foram sistematizados com apoio da Plataforma Copiloto da Microsoft e das referências utilizadas neste artigo, conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1: Análise Bibliométrica

Inclusão e diversidade na Administração Pública contemporânea

Autor(es)	Ano	Tipo	Tema central	Relevância
Almeida, Silvio Luiz	2019	Livro	Racismo estrutural	Fundamenta a análise crítica das desigualdades raciais
Bishu & Kennedy	2020	Artigo	Burocracia representativa	Identifica tendências e lacunas na literatura

Brasil – Constituição	1988	Documento legal	Direitos fundamentais	Base normativa para políticas públicas inclusivas
Brasil – Lei 13.146	2015	Lei	Inclusão da pessoa com deficiência	Marco legal da acessibilidade
Buta & Teixeira	2020	Artigo	Governança pública	Dimensões conceitual, mensural e democrática
Cooper & Gerlach	2019	Artigo	Gestão da diversidade	Adoção de Chief Diversity Officers
Denhardt & Denhardt	2015	Livro	Novo Serviço Público	Modelo de administração voltado ao cidadão
Fraser, Nancy	2001/2006	Capítulo/Artigo	Justiça e reconhecimento	Debate sobre redistribuição e multiculturalismo
Hofstra <i>et al.</i>	2020	Artigo	Diversidade e inovação	Paradoxo da diversidade na ciência
Mosher, Frederick	1982	Livro	Democracia e serviço público	Clássico da administração pública
ONU – Convenção	1965	Tratado internacional	Eliminação da discriminação racial	Referência normativa global
Page, Scott	2007	Livro	Poder da diversidade	Impacto positivo em grupos e organizações
Riccucci, Norma	2018/2021	Livro/Artigo	Teoria crítica racial e administração	Filosofias de conhecimento e equidade

Rua, Maria das Graças	2014	Livro	Políticas públicas	Referência didática no Brasil
Sabharwal et al.	2018	Artigo	Pesquisa sobre diversidade	Análise de 75 anos de estudos
Saldanha, Evangelinaldo	2025	Livro/Tese	Diversidade e direitos fundamentais	Impacto das políticas públicas brasileiras
Santana et al.	2026	Livro	Lideranças inclusivas	Guia prático para serviço público
Santos, Boaventura	2003/2019	Livro	Democracia e multiculturalismo	Reflexões críticas sobre inclusão
STF – ADPF 186	2012	Julgamento	Ações afirmativas	Marco jurídico das cotas raciais
Teixeira & Gomes	2019	Artigo	Governança pública	Revisão conceitual
Timóteo, Marcela	2023	Artigo	Estratégias de diversidade	Inclusão de gênero e raça
Viana et al.	2024	Guia	Diversidade no setor público	Gestão inclusiva cotidiana
Weber, Max	1999	Livro	Sociologia compreensiva	Fundamentos clássicos da administração

Fonte: Autor (2026).

A literatura recente demonstra que a diversidade institucional possui impacto direto sobre a legitimidade democrática e sobre a qualidade da formulação das políticas públicas. Bishu e Kennedy (2020), em revisão sistemática sobre burocracia representativa, concluem que organizações públicas compostas por maior diversidade social tendem a apresentar maior sensibilidade às demandas coletivas e maior capacidade de produzir políticas públicas alinhadas às necessidades da população. Segundo os autores, a representatividade fortalece a relação entre Estado e sociedade, ampliando a confiança pública nas instituições democráticas.

Corroborando essa perspectiva, Sabharwal, Levine e D’Agostino (2018) afirmam que a diversidade na administração pública não deve ser compreendida apenas como cumprimento

normativo, mas como elemento estratégico para melhoria do desempenho organizacional e fortalecimento institucional. Os autores argumentam que ambientes organizacionais diversos favorecem maior colaboração, inovação e eficiência administrativa. No contexto brasileiro, Viana, Sandim e Knop (2024) ressaltam que a construção de uma gestão pública inclusiva exige atuação permanente na identificação e eliminação de barreiras institucionais que dificultam a participação plena de grupos historicamente vulnerabilizados. Segundo os autores, a inclusão institucional depende não apenas do acesso formal aos espaços administrativos, mas também da garantia de permanência, acessibilidade, participação e igualdade de oportunidades dentro das organizações públicas.

Os resultados também evidenciaram que organizações públicas inclusivas apresentam maior capacidade de formulação de políticas responsivas às especificidades sociais. Nesse sentido, Riccucci (2018) argumenta que a administração pública contemporânea precisa incorporar novas abordagens voltadas à justiça social, diversidade institucional e representatividade democrática, superando modelos tradicionais excessivamente burocráticos e homogêneos.

Cabe ressaltar que a literatura analisada demonstrou que a inclusão e a diversidade fortalecem a legitimidade institucional da administração pública. Quando diferentes grupos sociais conseguem reconhecer-se nos espaços de poder e decisão do Estado, tende a haver maior confiança nas instituições públicas e maior percepção de pertencimento democrático. Entretanto, apesar dos avanços observados, os estudos apontam desafios persistentes relacionados à implementação efetiva das políticas inclusivas. Entre os principais obstáculos identificados estão a resistência organizacional, a permanência de culturas institucionais excludentes, a insuficiência de recursos financeiros e a ausência de planejamento estratégico específico para diversidade e inclusão.

Dentro desse quadro analítico, Almeida (2019), ao discutir o conceito de racismo estrutural, afirma que as desigualdades sociais encontram-se incorporadas nas próprias estruturas institucionais, reproduzindo exclusões históricas mesmo em organizações orientadas por princípios formais de igualdade. Assim sendo, a simples existência de normas jurídicas não garante, por si só, a efetividade da inclusão institucional, sendo necessária a implementação de mecanismos concretos de enfrentamento das desigualdades estruturais. A literatura também evidencia que políticas inclusivas eficazes dependem diretamente do comprometimento das lideranças institucionais e da consolidação de uma cultura organizacional voltada à equidade.

Cooper e Gerlach (2019) destacam que muitas organizações públicas ainda tratam a diversidade apenas de forma simbólica ou pontual, sem integrá-la efetivamente aos processos administrativos permanentes e ao planejamento estratégico institucional.

Outro elemento essencial refere-se à necessidade de capacitação continuada dos servidores públicos. Os estudos analisados indicam que a formação institucional voltada à diversidade contribui significativamente para redução de preconceitos, fortalecimento da convivência organizacional e desenvolvimento de competências relacionadas à gestão inclusiva. Além disso, verificou-se que a efetividade das políticas de inclusão depende da existência de mecanismos permanentes de monitoramento, avaliação e produção de indicadores institucionais. A ausência de dados relacionados à diversidade compromete o acompanhamento das ações implementadas e dificulta a construção de políticas públicas mais eficientes e transparentes.

A análise dos resultados também permitiu identificar que a inclusão e a diversidade deixaram de ser compreendidas apenas como pautas sociais ou jurídicas, passando a ocupar dimensão estratégica na governança pública contemporânea. Instituições públicas mais representativas tendem a desenvolver maior capacidade de inovação, melhor qualidade decisória e políticas públicas mais adequadas às demandas de uma sociedade plural e heterogênea. Nesse contexto, observa-se que a valorização da diversidade fortalece não apenas a justiça social, mas também a eficiência administrativa e a legitimidade democrática do Estado. A administração pública contemporânea passa, portanto, a reconhecer que a construção de ambientes institucionais inclusivos constitui elemento essencial para consolidação da cidadania, fortalecimento da governança democrática e promoção dos direitos fundamentais.

A estruturação da administração pública inclusiva não se limita à implementação de normas e políticas; contudo, é nas práticas cotidianas que se revela a efetiva capacidade de administração pública inclusiva de moldar o funcionamento das instituições. Para que essa realidade seja consolidada, faz-se necessário implementar a diversidade como estratégia, reconhecendo que a pluralidade social fortalece a legitimidade das decisões e amplia a confiança da sociedade no Estado. Isso requer que a cultura organizacional valorize a participação equitativa e esteja à disposição para diálogos com grupos sociais. Inclusão deve ser um requisito essencial para consolidar a democracia, sendo um desafio contínuo e indispensável para o fortalecimento da cidadania.

De forma semelhante, a diversidade deve ser compreendida como uma força que impulsiona a inovação e eficiência administrativa. Diferentes perspectivas enriquecem o processo decisório, e ambientes institucionais plurais favorecem a criação de soluções criativas para problemas complexos. Valorizar as diferenças amplia a capacidade de resposta do Estado no atendimento às demandas coletivas, fortalece a legitimidade institucional e promove maior mobilização social.

As evidências apontam que a efetividade das políticas inclusivas depende diretamente da continuidade administrativa e da implantação de métodos permanentes de monitoramento. Conforme salientam Buta e Teixeira (2020), a governança pública contemporânea precisa articular planejamento, transparência e participação social para consolidar resultados duradouros. Assim, inclusão e diversidade representam pilares fundamentais para a modernização da administração pública contemporânea, permitindo ao Estado construir instituições mais abertas, democráticas, acessíveis e responsivas às necessidades sociais, contribuindo para fortalecimento da igualdade material, da dignidade da pessoa humana e da justiça social. Santana *et al.* (2026), em suas reflexões sobre liderança inclusiva e diversidade como ativo estratégico do Estado, enfatizam que a pluralidade fortalece a gestão pública, e torna-se instrumento de transformação e humanização, capaz de inspirar a construção de políticas e práticas mais inclusivas, representativas e eficazes.

8 CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu compreender que a inclusão e a diversidade constituem elementos essenciais para a consolidação de uma administração pública contemporânea mais democrática, eficiente e comprometida com os princípios constitucionais da igualdade, da dignidade da pessoa humana e da justiça social. A partir da análise da literatura especializada e dos estudos recentes sobre gestão pública inclusiva, verificou-se que a valorização da pluralidade social ultrapassa a dimensão meramente normativa, assumindo caráter estratégico para o fortalecimento institucional e para a modernização do setor público.

Os resultados demonstraram que as políticas de inclusão e diversidade vêm sendo gradualmente incorporadas à administração pública brasileira por meio de ações afirmativas, programas de equidade racial e de gênero, mecanismos de acessibilidade e iniciativas voltadas à ampliação da representatividade institucional. Tais medidas evidenciam avanços importantes na promoção da igualdade material e no reconhecimento de grupos historicamente

marginalizados. Contudo, observou-se que a efetividade dessas políticas ainda enfrenta desafios significativos relacionados à permanência de desigualdades estruturais, resistência organizacional, insuficiência de recursos e ausência de planejamento estratégico contínuo.

A pesquisa também evidenciou que ambientes institucionais mais diversos tendem a favorecer maior capacidade de inovação, pluralidade na tomada de decisão e formulação de políticas públicas mais adequadas às necessidades sociais. Nesse sentido, a diversidade mostrou-se não apenas um instrumento de promoção da justiça social, mas também um fator diretamente relacionado ao fortalecimento da legitimidade democrática, da governança pública e da eficiência administrativa. Além disso, verificou-se que a consolidação de uma cultura organizacional inclusiva depende do comprometimento das lideranças institucionais, da capacitação continuada dos servidores públicos e da implementação de mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação das políticas adotadas. A inclusão institucional exige, portanto, atuação contínua do Estado na eliminação de barreiras físicas, culturais e estruturais que limitam a participação plena de diferentes grupos sociais nos espaços administrativos e decisórios.

Outro aspecto relevante identificado ao longo da pesquisa refere-se à necessidade de fortalecimento da representatividade dentro da própria estrutura estatal. A presença de diferentes grupos sociais nos espaços de liderança e tomada de decisão contribui para construção de políticas públicas mais sensíveis às realidades sociais diversas, ampliando a confiança da população nas instituições públicas e fortalecendo os fundamentos do Estado Democrático de Direito. Em síntese, a inclusão e a diversidade representam pilares fundamentais para a administração pública contemporânea, uma vez que possibilitam a construção de instituições mais abertas, transparentes, acessíveis e comprometidas com a promoção da cidadania e dos direitos fundamentais. A valorização da pluralidade social torna-se indispensável para que o setor público consiga responder de maneira eficiente, ética e democrática às demandas de uma sociedade cada vez mais complexa e heterogênea.

A análise empreendida ao longo deste estudo, evidencia que a inclusão e a diversidade não devem ser entendidas como mero recurso de linguagem, mas como pilares estruturantes da administração pública contemporânea. A incorporação desses valores fortalece a legitimidade institucional e amplia a capacidade do Estado de responder de forma equitativa às demandas sociais, especialmente em contextos marcados por desigualdades históricas. Nessa perspectiva,

a gestão pública inclusiva deve ser compreendida como condição essencial para consolidação de uma democracia substantiva e participativa.

Na esfera das ciências sociais aplicadas, a trajetória brasileira comprova que políticas afirmativas e instrumentos de promoção da equidade não se limitam a dispositivos legais, ao passo que instituem práticas sociais capazes de reconfigurar padrões históricos de exclusão. A implementação de mecanismos como cotas raciais e de gênero em concursos públicos e universidades, bem como programas voltados à acessibilidade, revela a atuação estatal como agente estruturante na atenuação das desigualdades. Sob essa ótica, o Estado não apenas responde às demandas sociais, mas também consolida uma esfera pública mais plural e representativa.

À luz das reflexões contemporâneas, é indispensável a implementação da inclusão e diversidade em uma administração pública. Tal perspectiva não apenas enriquece os processos de inovação administrativa, mas também qualifica a tomada de decisões, conferindo-lhes maior legitimidade e alcance social. Ambientes institucionais plurais favorecem a construção de soluções criativas e mais adequadas às complexas demandas sociais, fortalecendo a eficiência e a transparência da gestão pública. Consequentemente, a inclusão deixa de ser uma exigência normativa e passa a constituir elemento estratégico para o desenvolvimento de políticas públicas responsivas e democráticas.

Por fim, espera-se que esta pesquisa contribua para ampliação do debate acadêmico sobre inclusão e diversidade na administração pública, incentivando o desenvolvimento de novas pesquisas e reflexões acerca da construção de práticas institucionais mais inclusivas, equitativas e socialmente responsáveis. Assim, reafirma-se que a promoção da diversidade no setor público não deve ser compreendida como mera obrigação legal, mas como condição indispensável para o fortalecimento da democracia, da justiça social e da efetividade das políticas públicas no contexto contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Jandaíra, 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=ufWCDwAAQBAJ> Acesso em: 4 mai. 2026.

BISHU, Sebawit G.; KENNEDY, Ryan. **Trends and gaps: A meta-review of representative bureaucracy**. *Review of Public Personnel Administration*, v. 40, n. 4, p. 559-588, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X19830154> Acesso em: 7 mai. 2026.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 7 mai. 2026.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 3 mai. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.146**, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência**. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm Acesso em: 7 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.146**, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm Acesso em: 6 abr. 2026.

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. **Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática**. *Organizações & Sociedade*. Salvador, v. 27, n. 94, p. 370-395, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343162179_Governanca_publica_em_tres_dimensoes_conceitual_mensural_e_democratica Acesso em: 7 mai. 2026.

COOPER, Christopher A.; GERLACH, John D. **Diversity management in action: Chief Diversity Officer adoption in America's cities.** *State and Local Government Review*, v. 51, n. 2, p. 113-121, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0160323X19879735> Acesso em: 15 abr, 2026.

DENHARDT, Janet Vinzant; DENHARDT, Robert B. **The New Public Service: Serving, Not Steering.** 4. ed. New York: Routledge, 2015. Disponível em: <https://www.routledge.com/The-New-Public-Service-Serving-Not-Steering/Denhardt-Denhardt/p/book/9781138281202> Acesso em: 7 mai. 2026.

FERNANDEZ, Sergio; CAMERON, Robert; LEE, Hongseok. **Representation, Diversity, and Organizational Performance: A Theoretical and Empirical Exploration in the Context of South African Local Government.** *Administration & Society*, v. 55, n. 6, p. 1066–1092, 2023.

FRASER, Nancy. **Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas a justiça na era pós-socialista.** *Cadernos de Campo*, São Paulo, n. 14/15, p. 231-239, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cadernosdecampo/article/view/50109> Acesso em: 7 mar. 2026.

HOFSTRA, Bas *et al.* **The diversity–innovation paradox in science.** *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 117, n. 17, p. 9284-9291, 2020. Disponível em: <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.1915378117> Acesso em: 1 mai. 2026.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua 2022.** Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html> Acesso em: 3 mai. 2026.

MOSHER, Frederick C. **Democracy and the Public Service.** 2. ed. New York: Oxford University Press, 1982. Disponível em: <https://global.oup.com/academic/product/democracy-and-the-public-service-9780195030181> Acesso em: 4 mai. 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial.** Nova York, 1965. Disponível

em: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-elimination-all-forms-racial> Acesso em: 7 abr. 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **World Social Report 2020: Inequality in a Rapidly Changing World**. New York: ONU, 2020. Disponível em: <https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report/2020-2.html> Acesso em: 7 mai. 2026.

PAGE, Scott E. **The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies**. Princeton: Princeton University Press, 2007. Disponível em: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691138541/the-difference> Acesso em: 7 mar. 2026.

PINTO, Nelson Guilherme Machado. **Modelos de Administração Pública no Contexto Brasileiro**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/32261> Acesso em: 7 mai. 2026.

RICCUCCI, Norma M. Applying Critical Race Theory to Public Administration Scholarship. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 4, n. 4, p. 324-338, 2021. Disponível em: <https://academic.oup.com/ppmg/article/4/4/324/6345169> Acesso em: 5 mai. 2026.

RICCUCCI, Norma M. **Public Administration: Traditions of Inquiry and Philosophies of Knowledge**. Washington, DC: Georgetown University Press, 2018. Disponível em: <https://press.georgetown.edu/Book/Public-Administration> Acesso em: 7 abr. 2026.

RICCUCCI, Norma M.; VAN RYZIN, Gregg G. **Representative Bureaucracy: A Lever to Enhance Social Equity, Coproduction, and Democracy**. **Public Administration Review**, v. 77, n. 1, p. 21-30, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326019991_Representative_Bureaucracy_A_Lever_to_Enhance_Social_Equity_Coproduction_and_Democracy Acesso em: 12 mar. 2026.

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/145413> Acesso em: 7 mai. 2026.

SABHARWAL, Meghna; LEVINE, Helisse; D'AGOSTINO, Maria. **A conceptual content analysis of 75 years of diversity research in public administration. Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n. 2, p. 248-267, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X16671368> Acesso em: 7 mai. 2026.

SALDANHA, Evanginaldo Silva. **Diversidade e Direitos Fundamentais: o Impacto das Políticas Públicas sobre a Inclusão Social no Brasil**. 2025. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/5356> Acesso em: 7 abr. 2026.

SANTANA, Emanuella Faria de; GURGEL, Judson da Cruz; OLIVEIRA, Juliana Coutinho; NASCIMENTO, Natália Ilka Morais (orgs.). **Diversidade que transforma: lideranças para um serviço público mais inclusivo, justo e eficiente**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2026. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/9526> Acesso em: 15 mai. 2026.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A difícil democracia: reinventar as esquerdas**. São Paulo: Boitempo, 2019. Disponível em: <https://www.boitempoeditorial.com.br/produto/a-dificil-democracia-151> Acesso em: 22 abr. 2026.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/254787/mod_resource/content/1/Reconhecer%20para%20libertar.pdf Acesso em: 19 abr. 2026.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n.º 186/DF**. Relator: Min. Ricardo Lewandowski. Julgamento em 26 abril 2012. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=2691269> Acesso em: 7 mai. 2026.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. **Governança pública: uma revisão conceitual. Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089> Acesso em: 3 abr. 2026.

TIMÓTEO, Marcela de Oliveira. **Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal: avanços e desafios.** Revista do TCU, Brasília, n. 150, p. 112-134, 2023. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841> Acesso em: 2 mai. 2026.

VIANA, Rafael Rocha; SANDIM, Tatiana Lemos; KNOP, Márcia (org.). **Guia Diversidade no Setor Público: a construção cotidiana de uma gestão inclusiva.** Brasília: ENAP, 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7829> Acesso em: 17 abr. 2026.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Brasília: Editora UnB, 1999. Disponível em: <https://www.unb.br/editoraunb/livros/economia-e-sociedade> Acesso em: 7 mai. 2026.