



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Experiências de promoção da diversidade étnico-racial no serviço público nos EUA e Austrália

**George De Souza Alves, Claudia Machado Paz Da Silva, Maria Cecilia Safady Guedes,
Raquel Pereira Flores, Desirée Silva De Queiroz**

[ARTIGO] GT 13 Relações Raciais e Interseccionalidade na Administração Pública

Experiências de promoção da diversidade étnico-racial no serviço público nos EUA e Austrália

Resumo:

O presente estudo apresenta um levantamento de algumas experiências ligadas ao fortalecimento da diversidade entre as lideranças no serviço público nos Estados Unidos e na Austrália que podem servir de inspiração para o caso brasileiro. Os EUA e a Austrália são dois países com realidades bem diferentes das do Brasil, especialmente em relação à distribuição demográfica, em questões históricas, geográficas, econômicas, sociais e culturais no que se refere à raça. Entretanto, o conhecimento destas experiências pode ser bastante útil para formulação de ações que também promovam a diversidade étnico-racial no serviço público brasileiro, especialmente para cargos de liderança, desde que as diferenças sejam observadas com ressalvas, compreendendo as realidades locais em comparação à realidade brasileira. Em comum, as iniciativas têm por objetivo a promoção da diversidade étnico-racial no serviço público e a satisfação e engajamento dessas pessoas, em especial nos quadros de comando; a aquisição e/ou sistematização de dados étnico-raciais no serviço público para a elaboração, implantação e monitoramento de políticas de diversidade étnico-racial; e o patrocínio e oferta de programas, políticas, práticas e processos que promovam oportunidades de melhoria de carreira e o desenvolvimento de habilidades críticas.

Palavras- chave: promoção da diversidade, étnico-racial, serviço público, EUA, Austrália.

1. Introdução

O presente estudo faz parte da produção do Grupo Transversal de Trabalho (GTT) denominado Mongaba, palavra de origem tupi-guarani, que significa “reunião para falar”. Juntos, de forma coletiva e entendendo que todos nós fazemos parte de algo maior, temos a finalidade de nos reunir para falar, estudar e propor ações que contribuam para a luta antirracista no espaço de trabalho, depositando uma grande esperança em ações transformadoras de nossa realidade.

O GTT Mongaba tem por objetivo tratar da temática racial no âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ), buscando fomentar a equidade das frentes de trabalho, através da disseminação das questões étnico-raciais e propostas de ações, com foco em gestores e nas lideranças desenvolvidas pelo Instituto Fundação João Goulart.

Numa das etapas de trabalho do GTT Mongaba foi feito um levantamento de experiências internacionais de promoção da diversidade étnico-racial no mundo do trabalho, especialmente no setor público, visando subsidiar as etapas seguintes, em especial a Proposta de formatação de um Programa de Letramento Racial para líderes cariocas e gestores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e a elaboração de um Plano de Ação, relativo às propostas a serem apresentadas pelo grupo.

O levantamento a ser apresentado a seguir mostra algumas experiências ligadas ao fortalecimento da diversidade entre as lideranças no serviço público nos Estados Unidos e na Austrália que podem servir de inspiração para o caso brasileiro, desde que, é claro, se observem as diferenças históricas, culturais e orçamentárias de cada realidade.

2. Estados Unidos

(A) African American Federal Executive Association (AAFEA) - Associação de Dirigentes Públicos Afro-Americanos

A AAFEA foi fundada em fevereiro de 2002 e atualmente é amplamente reconhecida como a principal organização sem fins lucrativos dedicada a preparar e apoiar afro-americanos para o avanço nos altos escalões do governo dos Estados Unidos e tem como missões:

1. Promover o desenvolvimento profissional e o avanço dos afro-americanos nos altos escalões do governo dos Estados Unidos;
2. Patrocinar e oferecer programas, políticas, práticas e processos que promovam oportunidades de melhoria de carreira e o desenvolvimento de habilidades críticas para afro-americanos;
3. Estabelecer parcerias e alianças com outras associações de alto nível, organizações dos setores público e privado e academia para alavancar recursos para o desenvolvimento de capital intelectual capaz de efetivamente executar tarefas no governo federal.

Entre as prioridades e os objetivos estratégicos da AAFEA destaca-se a oferta de Programas de Desenvolvimento Profissional e de Liderança Contínuos de Alta Qualidade para SES (Senior Executive Service) em todos os níveis de senioridade, o AAFEA Fellows Program e de Programas de Desenvolvimento Profissional e de Liderança de Alta Qualidade para aspirantes a altos cargos no governo, o AAFEA Next Generation Career Development Plan (AAFEA, 2016):

(a) **AAFEA Fellows Program** - anualmente a AAFEA identifica um seleto grupo de líderes de alto desempenho no governo federal para participar de um rigoroso programa de desenvolvimento que tem a duração de um ano. A finalidade é prepará-los para competir por cargos de liderança sênior e executiva no governo federal. Segundo a própria AAFEA, o programa requer foco, comprometimento e dedicação e a programação das atividades geralmente são agendadas fora do horário de serviço, exigindo que os bolsistas gastem entre

8 e 12 horas por mês, incluindo a sessão plenária mensal obrigatória de 4 horas. As plenárias e o projeto final aumentam a riqueza do Programa, criando experiências compartilhadas com outros líderes do governo federal que duram para além do Programa;

(b) **AAFEA Next Generation Career Development Plan** - a AAFEA identifica um grupo de servidores federais com cargos de nível intermediário para concorrer a cargos de carreira avançada no governo federal. O programa é realizado de forma virtual e conta com 25 servidores durante cinco meses a cada dois anos. As atividades são planejadas para fornecer experiências de desenvolvimento alinhadas com as competências do Office of Personnel Management, equivalente a um setor de gestão de recursos humanos.

(B) Local Government Diversity Dashboard - Base de Dados de Diversidade em Governos Locais

Sabemos ser fundamental o conhecimento dos dados étnico-raciais para a elaboração, implantação e monitoramento das políticas de diversidade. Neste sentido, duas organizações da sociedade civil americana se uniram para criar uma Base de Dados de Diversidade em Governos Locais (Local Government Diversity Dashboard), que é um portal de dados com informações sobre o perfil demográfico dos níveis de liderança de mais de 21 mil governos locais dos EUA. Esse Portal existe desde 2018, sendo atualizado anualmente junto aos governos locais e servidores, por meio de questionários e, a partir de 2020, passou a contar com dados étnico-raciais.

Há experiências também de contratação de consultorias para a avaliação das políticas públicas de diversidade, à exemplo do estado americano de Delaware, cujas políticas públicas foram avaliadas por um organismo especializado externo, através de formulários e entrevistas individuais e qualitativas, aplicados entre servidores, grupos focais e stakeholders externos.

(C) Racial Equity-focused Results Based Accountability (RBA) - Equidade Racial com Responsabilização Baseada em Resultados

A cidade de Portland trata da promoção da diversidade racial através de uma iniciativa chamada Equidade Racial com Responsabilização Baseada em Resultados (Racial Equity-focused Results Based Accountability, RBA).

A RBA é uma abordagem que apoia organizações para um trabalho que desafie o *status quo* e construa metas de equidade racial, compreendendo que as mesmas insiram

negros, indígenas e outras pessoas não brancas para exercer papéis que exigem tomada de decisão e reorientem o trabalho em direção a novas prioridades.

O caminho para alcançar estes objetivos começa por levar em consideração os resultados desejados, adota uma estratégia a partir da definição dos meios para alcançá-los, a partir de 7 princípios (RESULTS, 2021):

1. Os funcionários e membros da comunidade devem ser mutuamente responsáveis por identificar, coletar e usar dados em um processo participativo e respeitoso;
2. Deve-se adotar uma cultura de dados transparente;
3. Deve-se adotar uma prática que não se culpem as comunidades por falhas institucionais e/ou de sistemas;
4. Os dados devem ser compartilhados com a comunidade independentemente de serem positivos ou negativos;
5. Os dados devem ser usados de forma consistente para fundamentar a adoção de práticas futuras;
6. Identificar potenciais soluções com foco em causas estruturais, para que tenham maior probabilidade de interromper e mudar resultados racialmente desproporcionais e injustos;
7. É importante que a comunidade se constitua com relacionamentos autênticos e de confiança para que, quando os dados mostrarem uma realidade mais negativa, as soluções sejam encontradas em conjunto, evitando a geração de conflitos e a culpabilização mútua dos atores envolvidos.

2. Austrália

O estado australiano de New South Wales (NSW) possui um modelo descentralizado de promoção da diversidade, com uma unidade central de RH estabelecendo as diretrizes e metas, através de um plano plurianual de promoção da diversidade no serviço público: a Estratégia de Emprego Aborígine (o termo “Aborígine” refere-se aos povos nativos do continente australiano, que habitavam a região antes da colonização europeia e compõem cerca de 3,3% da população total da Austrália).

O referido plano possui metas transversais de promoção da diversidade em todas as agências e departamentos de governo da província. A formulação do plano e a supervisão de sua implementação são de responsabilidade de um executivo específico (chamado de Oficial de Resultados Aborígenes, ou Aboriginal Outcomes Officer).

Em linhas gerais, as metas referem-se ao aumento dos percentuais de pessoas identificadas como aborígenes nos quadros do governo, em especial nos quadros de comando, e da satisfação e engajamento dessas pessoas.

A Austrália possui também uma iniciativa com foco no fortalecimento de profissionais descendentes de povos originários, em várias senioridades. Todas as oportunidades de desenvolvimento de carreira para este público foram organizadas em um único portal de informações, o Indigenous Careers, ou “Carreiras Indígenas”) (TRAINEESHIPS, 2021; ABORIGINAL, 2018; SIR, 2023; INDIGENOUS, 2022; JAWUN APS, 2021).

(A) Indigenous Apprenticeships Program (IAP) - Programas de Aprendizizes Indígenas

É um programa que oferece oportunidades em todas as grandes cidades, bem como em alguns locais mais remotos da Austrália, destinando-se a pessoas de origens aborígenes ou ao povo das Ilhas do Estreito de Torres. Os aprendizes permanecem em tempo integral por mais de 12 meses com treinamento no trabalho e uma série de mecanismos de apoio, incluindo um mentor indígena. Após este período eles recebem um certificado ou diploma de qualificação reconhecido nacionalmente e avançam para um nível superior na hierarquia da carreira.

O Programa de Aprendizizes Indígenas (IAP) desempenha um papel fundamental no aumento das oportunidades de emprego indígena na administração pública australiana.

Desde 2015, foram mais de 1.800 oportunidades para aborígenes e ilhéus do Estreito de Torres ingressarem em carreiras do serviço público australiano, incluindo pessoas que estavam saindo da escola, terminando os estudos ou procurando uma nova carreira.

Os aprendizes entram no nível 1 ou 2 da carreira no serviço público australiano (WORK, 2018):

- (a) **Nível 1** - geralmente trabalha realizando tarefas básicas e de rotina com prioridades e procedimentos claramente definidos e estabelecidos e sob a orientação e supervisão de funcionário que ocupa algum cargo em níveis superiores, são responsáveis pela conclusão das tarefas atribuídas dentro dos prazos exigidos e pela produção de trabalhos que estão sujeitos a um acompanhamento e verificação rigorosos e podem ser solicitados a realizar tarefas processuais, de escritório, administrativas e operacionais. Neste nível não têm responsabilidades de supervisão ou gerenciamento;

- (b) **Nível 2** - além das tarefas do nível 1, os funcionários neste nível podem fornecer treinamento inicial e suporte a colegas novos ou menos experientes.

(B) Indigenous Australian Government Development Program (IAGDP) - Programa de Desenvolvimento de Indígenas Australianos

Oferecido pelo Departamento de Educação, Habilidades e Emprego do Governo Australiano, é um programa de 12 meses que oferece oportunidades de emprego na administração pública.

O integrante do programa recebe um Diploma em Governo e emprego para aprendizagem em serviço, começa no nível 3 (ou equivalente) e avança para o nível 4 (ou equivalente) após a conclusão bem-sucedida do programa (WORK, 2018):

- (a) **Nível 3** - apesar de ainda desempenharem tarefas simples sob supervisão, já podem receber atribuições de maior complexidade e com mais autonomia, gerenciando seu próprio fluxo de trabalho de sua função, realizam tarefas especializadas, processuais, administrativas ou operacionais, incluindo algumas atividades básicas de pesquisa e análise e podem ter alguma função de contato com o público. O trabalho pode envolver alguma supervisão limitada e apoio de funcionários em níveis inferiores, bem como treinamento no trabalho de membros de uma pequena equipe de trabalho;
- (b) **Nível 4** - geralmente realizam tarefas de complexidade moderada e trabalham sob direção geral. Eles são responsáveis por organizar seu fluxo de trabalho e tomar decisões dentro de parâmetros definidos relacionados à área de responsabilidade. Os funcionários desse nível podem exercer funções relacionadas à interpretação e aplicação de legislação, os procedimentos e as diretrizes e prestam apoio especializado e administrativo em áreas específicas, podendo desenvolver algumas atividades de investigação e análise. Além disso, podem ter uma função de contato público e o trabalho também pode envolver supervisão e liderança de uma equipe com a responsabilidade de treinar membros mais novos e menos experientes de uma pequena equipe de trabalho.

(C) ATO Evergreen Program - Programa de Permanência

Administrado pelo Australian Taxation Office (ATO), equivalente ao Ministério da Fazenda no Brasil, oferece empregos em vários locais da Austrália (Albury, Canberra, Dandenong, Geelong, Gosford, Newcastle, Townsville e Traralgon).

O programa dura 18 meses, com o objetivo de desenvolver habilidades no local de trabalho por meio de treinamento, iniciando no nível 2 com possibilidades de progredir até o nível 3 após a conclusão. Combina experiência de trabalho e treinamento formal, com colocação permanente ao final do programa.

Ao longo do programa, os participantes conhecem diferentes tipos de funções e opções de carreira disponíveis como funcionário da ATO, à medida que desenvolvem suas habilidades profissionais e realizam seu trabalho.

Para elegibilidade é necessário que o candidato seja australiano de origem aborígene ou cidadão das Ilhas do Estreito de Torres.

Além disso, deve ter habilidades para comunicação escrita e verbal e experiência em atendimento a clientes potenciais, bons conhecimentos de informática, saber operar em um ambiente Windows, ser resiliente, flexível e independente, saber trabalhar em equipe, ser proativo, aceitar desafios, ter vontade de aprender, ser apaixonado, comprometido, profissional e ter vontade de servir a comunidade.

(D) Redes de aborígenes e ilhéus do Estreito de Torres

(a) Indigenous Champions Network (ICN) - Rede de Campeões Indígenas

Trata-se de uma instituição comprometida em liderar e conduzir iniciativas destinadas a aumentar os resultados no local de trabalho com funcionários aborígenes e das ilhas do Estreito de Torres em todo o Commonwealth Public Service (organização intergovernamental composta por 56 países membros independentes).

Os representantes da rede são funcionários seniores de várias agências do governo australiano. O papel da Rede inclui promover e facilitar o compartilhamento de boas práticas e colaboração entre agências, bem como explorar novas ideias que levem a melhores resultados de emprego para funcionários indígenas. A Rede se reúne trimestralmente e é apoiada por uma secretaria por meio da Agência Nacional de Indígenas Australianos.

(b) Indigenous Cross Agency Network (ICAN) - Rede Indígena entre Agências

É um fórum para presidentes e principais representantes da Rede de Funcionários Indígenas de uma agência para discutir assuntos e compartilhar ideias, projetos e eventos que são de interesse ou importância para os funcionários aborígenes e das Ilhas do Estreito de Torres em todo o Commonwealth Public Service. Os representantes incluem Oficiais de Ligação Indígena (ILOs). O ICAN é administrado por GovTeams e é apoiado pela Indigenous Champions Network e Indigenous SES Network.

(c) Indigenous Senior Executive (SES) Network - Rede de Altos Executivos Indígenas

Foi estabelecida para contribuir para o progresso das iniciativas indígenas de emprego e retenção. A Indigenous SES Network está empenhada em conduzir mudanças significativas e fornecer orientação aos secretários sobre questões que afetam os indígenas australianos para oferecer ocupações na administração que contribua para maior representação, retenção e progressão para os indígenas australianos no serviço público.

(d) Indigenous Liaison Officer (ILO) Network - Rede de Agentes de Ligação Indígena

Composta por profissionais de recursos humanos que gerenciam uma série de projetos relacionados ao recrutamento e retenção de funcionários indígenas no serviço público australiano.

Eles fornecem conselhos aos gerentes sobre os desafios da gestão de pessoas e, muitas vezes, também fornecem conselhos aos funcionários indígenas sobre questões relacionadas ao emprego. Os ILOs representam um apoio para auxiliar na concepção e implementação de estratégias de engajamento eficazes para atrair, recrutar, reter e promover funcionários indígenas. A rede da OIT está focada em fornecer um ambiente culturalmente favorável para compartilhamento de ideias e recursos que solucionem problemas de retenção e forneçam suporte aos membros.

(e) Sir Roland Wilson Pat Turner Scholarship - Bolsa Sir Roland Wilson Pat Turner

Bolsas de estudo de pós-graduação de um a três anos para funcionários do serviço público australiano aborígenes e das ilhas do Estreito de Torres, com nível 4 ou superior para

desenvolverem habilidades de pesquisa, análise e liderança em estudos acadêmicos que abordem tópicos de relevância estratégica para a administração pública australiana na Australian National University (ANU) ou na Charles Darwin University (CDU). A finalidade é que os bolsistas e ex-bolsistas construam conexões entre a academia e o serviço público australiano para impulsionar o desenvolvimento de políticas públicas baseadas em evidências.

(f) Indigenous Graduate Pathway - Caminho para Indígenas Graduados

Oferece uma carreira no Serviço Público Australiano para aborígenes e cidadãos das Ilhas do Estreito de Torres recém-formados no ensino superior de todas as áreas.

O recrutamento é feito em nome de um grande número de agências do governo australiano que buscam uma variedade de conhecimentos e habilidades. A inscrição é avaliada por todas as agências participantes sem a necessidade de preencher várias inscrições.

Cada agência é responsável por um aspecto diferente da vida australiana, desde educação, saúde e serviços comunitários até imigração, defesa e infraestrutura. Os locais de trabalho são diversificados, flexíveis e inclusivos em toda a Austrália, com muitas oportunidades em Canberra. Além das boas condições de trabalho, as remunerações são atraentes e há o recolhimento de contribuições previdenciárias por parte do empregador.

(g) Jawun APS Secondment Program - Programa de Destacamento Jawun

Jawun, na língua Kuku Yalanji de Cape York, significa ‘ser amigo’. Trabalhando com comunidades e líderes indígenas, o Programa Jawun facilita o engajamento de longo prazo por meio de parceria entre governo, setor privado e povos indígenas da Austrália, impulsionando uma mudança liderada por indígenas, bem como a transferência bidirecional de conhecimentos e habilidades. Desde que o Projeto Jawun foi estabelecido, mais de 3.500 funcionários governamentais e corporativos viveram e trabalharam em comunidades indígenas em 11 regiões do país.

Em 2011, as agências governamentais da Commonwealth começaram a enviar funcionários em regime de destacamento no programa Jawun. Até o momento, mais de 700 servidores públicos trabalharam em colaboração com parceiros corporativos de Jawun e organizações indígenas para apoiar as comunidades indígenas e seus líderes na conquista de seus próprios objetivos de desenvolvimento. Em troca, estes servidores aumentaram sua consciência cultural e desenvolveram novas habilidades individuais de confiança e resiliência.

Eles levam seus aprendizados para o serviço público, influenciando um sistema mais amplo e alcançando melhores resultados para todos os cidadãos australianos.

4. Considerações Finais

O levantamento realizado mostrou um conjunto de ações de promoção da diversidade étnico-racial no serviço público nos Estados Unidos e na Austrália que são voltadas para três eixos principais e complementares entre si:

- promoção da diversidade étnico-racial no serviço público e da satisfação e engajamento dessas pessoas, em especial nos quadros de comando;
- aquisição e/ou sistematização de dados étnico-raciais no serviço público para a elaboração, implantação e monitoramento de políticas de diversidade étnico-racial;
- patrocínio e oferta de programas, políticas, práticas e processos que promovam oportunidades de melhoria de carreira e o desenvolvimento de habilidades críticas.

Neste trabalho foram apresentados exemplos dos EUA e Austrália, dois países com realidades bem diferentes das do Brasil, até por serem países desenvolvidos economicamente, o que influencia na capacidade de investimento nas políticas públicas. São realidades diferentes na distribuição demográfica, em questões históricas, geográficas, econômicas, sociais e culturais no que se refere a raça.

O conhecimento destas experiências, entretanto, pode ser bastante útil para formulação de ações que também promovam a diversidade étnico-racial no serviço público brasileiro, especialmente para cargos de liderança, desde sejam que observadas com ressalvas, compreendendo as realidades locais e as diferenças para a realidade brasileira.

5. Referências Bibliográficas

AAFEA - AFRICAN AMERICAN FEDERAL EXECUTIVE ASSOCIATION. **AAFEA Strategic Planning Framework**. [S. l.], 18 mar. 2016. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1GWrhHm7LuTbXqbcAcYUsxJex5mvXbnpl/view>. Acesso em: 25 jan. 2023.

ABORIGINAL and Torres Strait Islander Networks. [S. l.], 2 nov. 2018. Disponível em: <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/indigenous-careers/aboriginal-and-torres-strait-islander-networks>. Acesso em: 27 jan. 2023.

BERNABEL, Erika. RESULTS-BASED ACCOUNTABILITY FOR RACIAL EQUITY. Racial Equity-focused Results Based Accountability, [s. l.], p. 1-49, 7 dez. 2018. Disponível em: <https://www.portlandoregon.gov/oehr/article/706071>. Acesso em: 25 jan. 2023.

EPPEL, E.; HODDER, P and KARACAOGLU, G. 2019. **New Zealand Public Sector Leadership in the 21st Century - Challenges and Opportunities**. Wellington, Victoria University of Wellington. Disponível em: https://www.wgtn.ac.nz/_data/assets/pdf_file/0003/1935147/SOGWP2021-1-Public-Sector-Leadership-in-21st-Century-.pdf. Acesso em: 27 jan. 2023.

EQUITY & RESULTS. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.equityandresults.com/>. Acesso em: 25 jan. 2023.

INDIGENOUS Graduate Pathway. [S. l.], 9 fev. 2022. Disponível em: <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/indigenous-careers/indigenous-graduate-pathway>. Acesso em: 27 jan. 2023.

JAWUN APS Secondment Program. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.apsacademy.gov.au/aps-craft/leadership-management/jawun-aps-secondment-program#about-jawun>. Acesso em: 27 jan. 2023.

RESULTS based accountability for racial equity. **Racial Equity-focused Results Based Accountability**, [s. l.], 6 out. 2021. Disponível em: https://www.portland.gov/sites/default/files/2021/rba-presentation-slides-for-fcf_10.6.21.pdf. Acesso em: 25 jan. 2023.

SIR Roland Wilson Pat Turner Scholarship. [S. l.], 27 jan. 2023. Disponível em: <https://srwfoundation.anu.edu.au/scholarships/sir-roland-wilson-pat-turner-scholarship>. Acesso em: 27 jan. 2023.

THE RESULTS-BASED ACCOUNTABILITY GUIDE. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: <https://www.portlandoregon.gov/oehr/article/706039>. Acesso em: 25 jan. 2023.

TRAINEESHIPS and Apprenticeships. [S. l.], 6 dez. 2021. Disponível em: <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/indigenous-careers/traineeships-and-apprenticeships>. Acesso em: 27 jan. 2023.

WORK level standards: APS Level and Executive Level classifications. [S. l.], 29 mar. 2018. Disponível em: <https://www.apsc.gov.au/working-aps/aps-employees-and-managers/work-level-standards-aps-level-and-executive-level-classifications>. Acesso em: 27 jan. 2023.