

Representatividade e Equidade na Advocacia Pública: Propostas para uma Agenda Institucional Transformadora

Resumo: O artigo apresenta o diagnóstico da diversidade nas PGEs e analisa as diretrizes do Manual de Boas Práticas elaborado pelo FONPED. A partir de fundamentos constitucionais e exemplos institucionais, propõe estratégias para a consolidação de políticas de equidade, diversidade e inclusão no âmbito da Advocacia Pública, com foco na articulação nacional e no planejamento para 2025/2026.

Palavras-chave: Equidade. Diversidade. Advocacia Pública. CONPEG. FONPED.

Sumário: Introdução. 1. Diagnóstico da diversidade nas PGEs e um retrato da discriminação institucional. 2. Fundamentos constitucionais e legais das políticas de diversidade. 3. O Manual de Boas Práticas para a Diversidade: diretrizes e objetivos. 3.1. Contexto institucional e bases para a elaboração do Manual. 3.2. Estrutura e diretrizes do Manual. 4. Boas práticas em curso nas PGEs. 4.1. A experiência da PGE-RJ na implementação de políticas de diversidade. 4.2. A experiência da PGE-RS na reserva de vagas em concursos públicos 4.3. Experiências em curso em outras Procuradorias Gerais de Estado. 4.4 Projeto de implementação e monitoramento: da teoria à transformação. Conclusão e proposição. Referências.

Introdução

O enfrentamento às desigualdades é obrigação assumida pelo Estado Brasileiro em diversos compromissos internacionais. Acerca da igualdade de gênero, a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher – CEDAW¹, do qual o Brasil é signatário, prevê o compromisso dos Estados de “seguir, por todos os meios apropriados e sem dilações, uma política

¹ ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW)**. Adotada pela Resolução nº 34/180 da Assembleia Geral das Nações Unidas, em 18 de dezembro de 1979. Promulgada no Brasil pelo Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4377.htm. Acesso em: 19 jun. 2025.

destinada a eliminar a discriminação contra a mulher” (artigo 2º, *caput*), com os compromissos de “abster-se de incorrer em todo ato ou a prática de discriminação contra a mulher e zelar para que as autoridades e instituições públicas atuem em conformidade com esta obrigação” (artigo 2º, alínea d) e de “tomar as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra a mulher praticada por qualquer pessoa, organização ou empresa” (artigo 2º, alínea e).

O artigo 7º da CEDAW estabelece:

Os Estados-Partes tomarão todas as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra a mulher na vida política e pública do país e, em particular, garantirão, em igualdade de condições com os homens, o direito a:

[...]

b) participar na formulação de políticas governamentais e na execução destas, e ocupar cargos públicos e exercer todas as funções públicas em todos os planos governamentais. (artigo 7º, *caput* e alínea b).

A Convenção também trata da implementação de medidas para assegurar, em condições de igualdade entre homens e mulheres, os mesmos direitos, em particular “o direito a igual remuneração, inclusive benefícios, e igualdade de tratamento relativa a um trabalho de igual valor, assim como igualdade de tratamento com respeito à avaliação da qualidade do trabalho” (artigo 11, 1, alínea d) e “o direito à proteção da saúde e à segurança nas condições de trabalho, inclusive a salvaguarda da função de reprodução” (artigo 11, 1, alínea f).

O Brasil também ratificou a Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância – CIRDI², pela qual os Estados Partes comprometem-se a adotar políticas especiais e ações afirmativas necessárias para, além de outros objetivos, promover condições equitativas para a igualdade de oportunidades, inclusão e progresso para as pessoas ou grupos sujeitos ao racismo e à discriminação racial (artigo 5º). A convenção é aplicada de forma subsidiária à temática LGBTQIA+.

O Decreto Legislativo nº 186, de 09 de julho de 2008, aprovou com *status* de emenda constitucional a Convenção sobre Direitos das Pessoas com Deficiência³. A Convenção estabelece que,

² ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. **Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância**. Adotada em 5 de junho de 2013, na 43ª Sessão Ordinária da Assembleia Geral da OEA. Promulgada no Brasil pelo Decreto nº 10.932, de 10 de janeiro de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10932.htm. Acesso em: 19 jun. 2025.

³ ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e Protocolo Facultativo**. Adotados pela Assembleia Geral da ONU em 13 de dezembro de 2006. Ratificados pelo Brasil com status de emenda constitucional, conforme o § 3º do art. 5º da Constituição Federal. Promulgados pelo Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acesso em: 19 jun. 2025.

a fim de promover a igualdade e eliminar a discriminação, os Estados Partes adotarão todas as medidas apropriadas para garantir que a adaptação razoável seja oferecida (artigo 5º, item 3). Entende-se como adaptação razoável a modificação ou o ajuste necessário a assegurar a igualdade de oportunidades a pessoas com deficiência e que não acarretem ônus desproporcional (artigo 2º).

Já o artigo 28, I, da Lei 10.741, de 01/10/2003 (Estatuto do Idoso)⁴ estabelece a obrigação do Poder Público de criar e estimular programas de profissionalização especializada para as pessoas idosas, aproveitando seus potenciais e habilidades.

No que diz respeito à diversidade e à equidade dentro das instituições, a Agenda 2030⁵ da Organização das Nações Unidas – ONU estabelece como Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a igualdade de gênero (ODS 5), da redução das desigualdades (ODS 10), paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16) e, especificamente para o Estado Brasileiro, a igualdade étnico-racial (ODS 18, adotado voluntariamente pelo Brasil).

Todo o panorama legislativo traçado atribui expressamente a obrigação do Estado Brasileiro de combater as diversas formas de discriminação, inclusive no acesso a oportunidades e na efetiva participação de grupos vulnerabilizados na sociedade e na formação de políticas públicas. Aliás, mesmo a discriminação que resulta de uma aparente neutralidade é combatida pelos dispositivos convencionais.

O paradigma da neutralidade metodológica do direito tem servido para perpetuar as desigualdades de gênero e raça, mantendo estereótipos de inferioridade e uma violência simbólica praticada pelo próprio Estado.

A correção da injustiça e da desigualdade demanda uma dimensão política, compreendida como a representatividade adequada dos grupos minoritários⁶. Neste ponto, a estrutura das instituições representa um problema à concretização da representação adequada, uma vez que a experiência de acesso e de conhecimento do direito é um privilégio de poucos⁷.

⁴ BRASIL. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 out. 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm. Acesso em: 19 jun. 2025.

⁵ ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Resolução A/RES/70/1 da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 25 de setembro de 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 19 jun. 2025.

⁶ FRASER, Nancy. **Da distribuição ao conhecimento? Dilemas da justiça numa era “pós-socialista”**. Tradução de Júlio Assis Simões. In: Cadernos de campo: revista dos alunos de pós-graduação em antropologia social da USP. São Paulo: PPGAS/USP, 2006.

⁷ LAURIS, Élida. **Para uma concepção pós-colonial do direito de acesso à justiça**. In: Hendu – Revista Latino-americana de Direitos Humanos. V. 6, N. 1. 2016.

Ilustrativamente, o artigo 1º, item 1, da CIRDI prevê a discriminação racial indireta, quando um dispositivo, prática ou critério aparentemente neutros têm a capacidade de acarretar uma desvantagem particular para pessoas de acordo com a raça, a cor, a ascendência ou a origem nacional ou étnica. Disposição semelhante consta nos itens 5 e 16 da Recomendação nº 28 do Comitê para Eliminação da Discriminação contra as Mulheres, que visa a regulamentar e explicitar a CEDAW.

Neste contexto, posicionam-se as instituições públicas brasileiras como entidades responsáveis por promover a diversidade e a inclusão, não só como resultado finalístico do seu trabalho, mas também dentro da composição dos seus quadros. A atuação neutra quanto a aspectos de diversidade e equidade consiste, em si própria, num tipo de discriminação consistente na manutenção de um quadro desigual – e na inobservância das normas convencionais referidas. Fala-se em discriminação institucional, quando as práticas e políticas institucionais contribuem para a perpetuação das desigualdades.

A atuação da Advocacia Pública assume notável relevo na superação das desigualdades pelo Estado brasileiro. De acordo com Gustavo Binembojm⁸, a Advocacia Pública pode ser analisada a partir de três perspectivas: a) atuação prévia: é a única carreira jurídica que atua previamente à configuração das políticas públicas; b) atuação sistêmica: tem a visão dos limites e das possibilidades relacionadas às políticas públicas, o que permite opinar sobre a correção de rumos, com o objetivo de evitar efeitos colaterais indesejados; e c) atuação proativa: a Advocacia Pública pode atuar proativamente na prevenção de litígios.

Tais perspectivas posicionam a Advocacia Pública como carreira chave para a construção de um Estado justo, que atue ativamente para a promoção do bem de todos. A Advocacia Pública foi alçada pela Constituição Federal de 1988 como função essencial à Justiça, condição que, somada à sua atribuição de exercer a consultoria e o assessoramento jurídico dos entes públicos (artigos 131 e seguintes da CF/88), evidencia a necessidade de que sua atuação seja pautada pelo combate às desigualdades, de forma ativa. Lembra-se: a neutralidade que perpetua desigualdades é um ato de discriminação.

A Advocacia Pública estadual reúne-se no Colégio Nacional de Procuradores-Gerais dos Estados e do Distrito Federal – CONPEG, colegiado que busca articular e centralizar a atuação jurídica dos Estados, através de ações de interesse comum, num federalismo dialógico⁹.

⁸ BINENBOJM, Gustavo. **A Advocacia Pública e o Estado Democrático de Direito**. Revista Brasileira de Direito Público, Belo Horizonte, v. 8, n. 31, out. 2010.

⁹ PEREIRA, Viviane; VIANA, Ulisses. **A advocacia pública interfederativa e a Câmara Técnica do Colégio Nacional de Procuradores-Gerais dos Estados e do DF**. Revista da Procuradoria-Geral do Estado do Amazonas, Manaus, 2022, p. 25.

A ideia de federalismo dialógico estimulou a criação, dentro do CONPEG, de órgãos internos de assessoramento e atuação especializados. Em 2022, o CONPEG gestou o Fórum Nacional Permanente de Equidade e Diversidade – FONPED, órgão auxiliar de natureza consultiva, deliberativa e propositiva, formado por 2 (dois) representantes de cada procuradoria estadual, cuja finalidade é promover a equidade e a diversidade na Advocacia Pública estadual brasileira.

Pretende-se, através do CONPEG – assessorado pelo FONPED – construir a representatividade adequada nos quadros das Procuradorias, atendendo à dimensão política da superação das desigualdades e, então, qualificar as entregas viabilizadas pela Advocacia Pública através das perspectivas traçadas por Binenbojm.

1. Diagnóstico da diversidade nas PGEs e um retrato da discriminação institucional

O primeiro trabalho do FONPED foi a realização de um panorama diagnóstico socioinstitucional, com a finalidade de entender como é formado o quadro das Procuradorias estaduais.

Antes da iniciativa, não havia dados sobre a composição das Procuradorias, o que, por si só, configurava-se como um dado relevante: a indiferença das instituições para as desigualdades internas, as quais deveriam elas mesmas combater.

Márcia dos Anjos e Aline Teixeira Leal Nunes resumem a metodologia da pesquisa:

A pesquisa foi iniciada com a expedição de ofício aos departamentos de recursos humanos de todas as Procuradorias em busca dos dados oficiais sobre a composição do órgão. Havia um objetivo ambicioso de realizar um censo de toda a advocacia pública brasileira. As respostas sobre dados raciais e de gênero dos Departamentos de Recursos Humanos, contudo, continham inconsistências internas que comprometeram a confiabilidade das informações. Ilustrativamente, uma das Procuradorias informou que todo o seu quadro de pessoal era composto de pessoas autodeclaradas pardas.

Com essa dificuldade enfrentada, não foi possível verificar a composição racial dos procuradores e das procuradoras-gerais por meio de dados de autodeclaração nos recursos humanos de cada uma das Procuradorias.¹⁰

O passo seguinte do diagnóstico de diversidade e equidade envolveu uma pesquisa dirigida a capturar experiências de todos(as) os(as) procuradores(as) do estado, servidores(as) e colaboradores(as) atuantes nas PGEs, a partir do preenchimento voluntário do formulário elaborado e transmitido via *Google Forms*. O formulário foi voluntariamente preenchido por 5.381 profissionais atuantes nas PGEs brasileiras, equivalente a 36% do total dos quadros de pessoal da Advocacia Pública.

¹⁰ NUNES, Aline Teixeira Leal; ANJOS, Márcia dos. **Diversidade nas procuradorias-Gerais de Estado e do Distrito Federal: A falta de dados como um dado em si**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/direitos-humanos-em-pauta/398449/a-falta-de-dados-como-um-dado-em-si>. Acesso em: 18 jun. 2025.

No quadro de procuradores(as) houve 1.483 respostas, correspondendo a 27,56% dos(as) respondentes. Houve 2.407 respostas de servidores(as) efetivos e em comissão, correspondentes a 44,7% do total de respostas. Quanto a colaboradores – menores aprendizes, estagiários(as) de nível médio, superior e pós-graduação, residentes jurídicos(as), terceirizados(as) e demais vínculos empregatícios – foram 1.491 respostas, correspondendo a 27,7% do total de respostas.

O Panorama da Diversidade nas Procuradorias Gerais dos Estados e do Distrito Federal¹¹, produzido pelo FONPED, evidenciou que a estrutura da Advocacia Pública estadual coincide em desigualdade com a sociedade brasileira.

Comprovou-se uma baixa representação de mulheres e de pessoas negras, sobretudo nos cargos mais altos da Advocacia Pública. Nos campos abertos para relatos sobre a experiência sobre entraves para a igualdade dentro das Procuradorias, vários foram os casos trazidos acerca de preconceito e discriminação, muitos realizados sob o manto do lúdico ou recreativo¹².

A maternidade mostrou-se como o maior desafio para as mulheres, demonstrando que mulheres que decidiram ser mães acabaram ou alijadas das funções de chefia, ou lidando com grandes entraves para exercê-las. Também foram vários os casos de pessoas com deficiência que não receberam de sua respectiva instituição as adaptações necessárias e razoáveis ao pleno exercício da sua função em igualdade de condições.

Em suma: o Panorama mostrou que os grupos vulnerabilizados socialmente estão sub-representados no serviço público – aqui no recorte da Advocacia Pública estadual – e que, quando as pessoas que integram tais grupos alcançam um cargo público, possuem condições desiguais, que afetam a dignidade do trabalho.

¹¹ CONPEG. **Panorama da Diversidade nas Procuradorias Gerais dos Estados e do Distrito Federal**. São Paulo: Fórum Permanente de Equidade e Diversidade do CONPEG, nov. 2023. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1QwoiyUUKGmLZ_WSkFDnNE2XKqp5_n-n/view. Acesso em: 19 jun. 2025.

¹² Adilson Moreira, na obra “Racismo Recreativo”, da coleção “Femininos Plurais”, traz o conceito de “racismo recreativo” referindo-se a uma forma de opressão racial através da circulação de imagens derogatórias que expressam desprezo por minorias raciais na forma do humor, fator que compromete o *status* cultural e o *status* material dos membros desses grupos. O autor explica que esse tipo de marginalização tem o mesmo objetivo de outras formas de racismo, qual seja, legitimar hierarquias raciais presentes na sociedade brasileira, de forma que oportunidades sociais permaneçam nas mãos de pessoas brancas. Destaca-se o uso do humor para expressar hostilidade racial, numa estratégia que perpetua o racismo, mas protege a imagem social das pessoas brancas. A mesma lógica pode ser utilizada no preconceito recreativo dirigido a outros grupos identitários. MOREIRA, Adilson José. **Racismo Recreativo**. São Paulo: Sueli Carneiro / Pólen (coleção Feminismos Plurais), 2019.

Embora inexistente disparidade salarial entre servidores públicos que ocupam o mesmo cargo, o pertencimento a determinado grupo identitário impacta na ocupação de espaços de liderança, na ascensão profissional e na qualidade de vida no trabalho¹³.

Mais do que isso: demonstrou-se a neutralidade das instituições ante a assuntos de equidade e diversidade, que levaram inclusive à falta de indicadores institucionais confiáveis para a apuração da matéria. A pesquisa comprovou a hipótese já trazida nos instrumentos internacionais ratificados pelo Brasil: a neutralidade perpetua desigualdades e é, em si própria, um ato de discriminação.

Na discriminação institucional, não se fala necessariamente em ato volitivo dos gestores em discriminar e segregar, mas no resultado das políticas e ações adotadas pela instituição. O que configura a discriminação institucional é a existência de relações assimétricas entre os vários grupos sociais que compõem a instituição.

Considerando que a população brasileira é 45,6% parda e 10,6% preta¹⁴, uma instituição embranquecida evidencia uma discriminação institucional, com uma relação assimétrica entre pessoas brancas e pessoas pretas. Assim também quando os cargos mais altos de uma instituição são ocupados por homens, quando pessoas com deficiência não recebem da instituição as adaptações razoáveis para que seu trabalho seja exercido em igualdade de condições ao das pessoas sem deficiência, ou quando pessoas negras ou da população LGBTQIA+ não possuem a mesma qualidade e dignidade do trabalho que as pessoas brancas heterossexuais.

Com efeito,

A discriminação institucional pode assumir quatro formas paradigmáticas. Primeiro, ela pode ocorrer pelo impedimento do acesso à instituição. Estamos aqui diante da situação em que a pessoa tem sua inscrição para um emprego descartada por membro de um grupo majoritário, uma vez que a instituição adota requisitos de acesso aos quais poucas pessoas do seu grupo podem se enquadrar, utiliza um critério de exclusão moralmente neutro, mas fortemente associado a um grupo minoritário, ou ainda estabelece um requisito que viola a integridade moral de uma pessoa. Segundo, ela pode ocorrer por meio da discriminação no interior das instituições. Esse é o caso das pessoas que conseguem ingressar na instituição, mas suas chances de promoção são menores em relação aos membros dos grupos majoritários. Esse tipo de discriminação institucional também se manifesta por meio de práticas discriminatórias como racismo, sexismo ou capacitismo. O assédio moral ou sexual sofrido por membros de minorias, muitas vezes com a anuência dos que exercem funções de poder, também pode ser definido como um dos exemplos desse tipo de discriminação, porque superiores utilizam da posição de poder que ocupam para se comportar de forma criminoso em relação a minorias. Terceiro, a discriminação institucional também pode ocorrer por meio da negação dos serviços da instituição, situação na qual as pessoas

¹³ MIGUEL, Luís Felipe; BIROLI, Flávia. **Práticas de gênero e carreiras políticas: vertentes explicativas**. Revista Estudos Feministas, v. 18, n. 3, p. 653-679, 2010. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ref/a/VXvt64f7BzmgKcvxdmQR8Zr/?lang=pt>. Acesso em: 16 jul 2023.

¹⁴ BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua. Núcleo básico e módulos correlatos relativos ao ano de 2022**. Brasília: IBGE, 2023. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 19 jun. 2025.

não conseguem utilizar serviços que deveriam estar disponíveis para todos os pertencentes a algum grupo minoritário. Quarto, ela pode se manifestar também pelo oferecimento diferenciado da qualidade dos serviços em função do pertencimento de uma pessoa a um grupo minoritário¹⁵.

Neste contexto, o Panorama da Diversidade nas Procuradorias Gerais dos Estados e do Distrito Federal demonstrou que a Advocacia Pública estadual, inobstante o comprometimento dos seus líderes com a realização da justiça, comete discriminação institucional indireta dos dois primeiros tipos listados acima.

O Panorama foi apresentado ao CONPEG e depurado em âmbito estadual pelos representantes de cada Procuradoria no FONPED, com o fito de estimular uma evolução gradual de um paradigma de neutralidade institucional para uma ideia de participação ativa das instituições na promoção da equidade e da diversidade dentro dos seus quadros. O FONPED configura-se como instância adequada na busca da superação da discriminação institucional no âmbito da Advocacia Pública.

2. Fundamentos constitucionais e legais das políticas de diversidade

A legitimidade democrática das instituições demanda a vinculação da atuação estatal ao cumprimento dos direitos constitucionais, sobretudo atendendo a um projeto de alcance de uma sociedade inclusiva¹⁶. A diversidade é um fator regulador da democracia e, nesta medida, precisa ser observada na atuação institucional. A atuação institucional atenta à diversidade é fundamental para eliminar as práticas que, sob o manto da neutralidade, impedem a plena participação de todos os grupos sociais nos processos decisórios.

Neste sentido, o Estado Democrático de Direito brasileiro fundamenta-se no pluralismo político (artigo 1º, V, da CRFB/88) e tem por objetivos construir uma sociedade livre, justa e solidária, promover o bem de todos, sem preconceito e reduzir as desigualdades sociais (artigo 3º, incisos I, III e IV, da CRFB/88).

O fundamento da cidadania, também postulado do Estado Democrático de Direito (artigo 1º, II, da CRFB/88), deve refletir formas de pertencimento social – refletida no serviço público no aspecto da inclusão. O artigo 7º, XXX, da Constituição Federal, proíbe diferenciação de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.

¹⁵ MOREIRA, Adilson José. **Tratado de Direito Antidiscriminatório**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, pp. 463/464.

¹⁶ MOREIRA, Adilson José. **Tratado de Direito Antidiscriminatório**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, pp. 81/83.

Não basta que a criação de normas jurídicas e o resultado da atuação estatal sejam dirigidos a todos os grupos sociais, é fundamental que sejam formulados por todos os grupos sociais. Explica-se: os grupos sociais vulnerabilizados precisam ser atores da criação de normas e políticas públicas, não apenas destinatários finais.

Tratando-se de atividade estatal destinada a pensar juridicamente as políticas públicas, a Advocacia Pública demanda composição equânime e paritária para alcançar sua atribuição constitucional de função essencial à Justiça. A Justiça realiza-se primeiro pela composição justa dos quadros da Advocacia Pública, para depois produzir um resultado que realize justiça democrática.

O Panorama da Diversidade nas Procuradorias Gerais dos Estados e do Distrito Federal demonstrou que a Advocacia Pública estadual brasileira, inobstante contar com um quadro amplamente qualificado e bem dirigido à segurança jurídica do Estado, estava longe de realizar democracia quando analisado o viés de sua composição.

Defende-se, para a concretização da equidade e da diversidade dentro dos quadros da Advocacia Pública, a adoção de critérios diferenciados de acordo com cada grupo identitário a que se destina, sempre considerando a existência da discriminação indireta como prática corriqueira dentro das instituições.

Como dito, convenções internacionais como a CIRDÍ e a CEDAW preveem a discriminação racial indireta, quando um dispositivo, prática ou critério aparentemente neutros têm a capacidade de acarretar uma desvantagem particular para pessoas pertencentes a determinados grupos identitários. Uma vez que as práticas institucionais revestidas de neutralidade resultam numa composição dos seus quadros que não representa a composição da sociedade brasileira, verifica-se uma discriminação institucional indireta, mesmo quando os líderes e gestores estão comprometidos e bem-intencionados com a realização da justiça.

Não por acaso, a legislação brasileira conta com vários dispositivos que determinam uma atuação ativa – e aqui a redundância é proposital – em realização da superação das desigualdades internas do Estado.

O artigo 4º, III, da Lei nº 12.288, de 20/06/2010 (Estatuto da Igualdade Racial) elege a modificação das estruturas institucionais do Estado como um dos meios para o adequado enfrentamento e superação das desigualdades étnicas decorrentes do preconceito e da discriminação; o artigo 34, §1º, da Lei nº 13.146, de 06/07/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência) estabelece a obrigação de as pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza garantirem ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos; a Lei nº 10.098, de 19/12/2000, estabelece normas e diretrizes para a inclusão de

peças com deficiência ou mobilidade reduzida; o artigo 28, I, da Lei nº 10.741, de 01/10/2003, (Estatuto do Idoso) dispõe que o Poder Público criará e estimulará programas de profissionalização especializada para as pessoas idosas, aproveitando seus potenciais e habilidades para atividades regulares e remuneradas; a Lei nº 14.540, de 03/04/2023, institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e a Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal.

Reconhecendo a necessidade de um compromisso claro e estruturado para promover transformações duradouras, através de ações intencionais e efetivas, o Governo Brasileiro lançou o Protocolo de Intenções pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais¹⁷.

Na administração pública, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ apresenta-se como órgão de vanguarda, a inspirar o tratamento institucional da matéria: firmou o Pacto Nacional do Judiciário pela Equidade Racial¹⁸; publicou as Resoluções CNJ nº 255, de 04/09/2018, versando sobre Política Nacional de Incentivo Institucional Feminina no Poder Judiciário; 540, de 18/12/2023, dispondo sobre a paridade de gênero, com perspectiva interseccional de raça e etnia, em atividades administrativas e jurisdicionais no âmbito do Poder Judiciário; 525, de 27/09/2023, estabelecendo política afirmativa de paridade de gênero na promoção por merecimento; 351, de 28/10/2020, instituindo, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação; 401, de 16/06/2021, dispondo sobre o desenvolvimento de diretrizes de acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência nos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares e regulamentando o funcionamento de unidades de acessibilidade e inclusão.

No âmbito da Advocacia Pública estadual, o FONPED representa a instância adequada e apta a, seguindo o modelo de outros órgãos públicos e privados, produzir diretrizes em busca da equidade e da diversidade. Em cumprimento a seu papel regimental, o FONPED publicou o Manual de Boas Práticas de Gestão em Diversidade¹⁹.

¹⁷ BRASIL. **Protocolo de Intenções pela Diversidade, Equidade e Inclusão**. Celebrado pela União e empresas estatais federais em 4 de setembro de 2024. Brasília, DF. Disponível em: < <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/transparencia/publicacoes-2/pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-empresas-estatais/pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao.pdf/view>>. Acesso em: 18 jun. 2025.

¹⁸ BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. *Pacto Nacional do Judiciário pela Equidade Racial*. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/direitos-humanos/pacto-nacional-do-judiciario-pela-equidade-racial/>. Acesso em: 18 jun. 2025.

¹⁹ CONPEG. **Manual de Boas Práticas de Gestão em Diversidade**. São Paulo: Fórum Permanente de Equidade e Diversidade do CONPEG, 2024. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1s8wQW2k9q-kXdn3N2b9ccWONfoM7y5Gx/view>. Acesso em: 19 jun. 2025.

3. O Manual de Boas Práticas para a Diversidade: diretrizes e objetivos

3.1. Contexto institucional e bases para a elaboração do Manual

A boa administração pública pressupõe uma atuação ética voltada à centralidade das pessoas, priorizando os direitos fundamentais e as necessidades concretas da sociedade, e não apenas a observância de procedimentos abstratos, conforme salientou a Procuradora do Estado do Rio de Janeiro, Cintia Morgado²⁰.

Assim, diante do diagnóstico apontado no Panorama da Diversidade nas Procuradorias Gerais dos Estados e do Distrito Federal, os dados levantados revelaram uma preocupante ausência de direcionamento claro e de mecanismos eficazes de monitoramento das políticas de diversidade nas Procuradorias Estaduais. Apesar de iniciativas pontuais existentes, faltava um compromisso institucional estruturado e contínuo com a pauta da equidade, o que tornava as ações dispersas insuficientes para transformar a realidade – resultando, por exemplo, em quadros de pessoal que não espelham a pluralidade da sociedade brasileira. Constatou-se igualmente que a carência de diretrizes específicas e de acompanhamento sistemático acabam por limitar a eficácia das ações já implementadas, contribuindo para perpetuar desigualdades no acesso aos cargos públicos.

Diante desse diagnóstico, tornou-se evidente a necessidade de um instrumento orientador que consolidasse princípios e ações capazes de promover a inclusão de grupos historicamente marginalizados – como mulheres, pessoas negras e indígenas, pessoas com deficiência e integrantes da comunidade LGBTQIA+ – no âmbito das Procuradorias Gerais dos Estados. Nesse contexto, o FONPED, sob a coordenação da então Presidente Lenita Pinho, Procuradora do Estado de São Paulo, liderou a elaboração do Manual de Boas Práticas de Gestão para Diversidade, com o objetivo de fornecer diretrizes unificadas e propor ações prioritárias para aperfeiçoar a gestão organizacional em termos de diversidade, equidade e inclusão.

A construção do Manual seguiu uma metodologia participativa e colaborativa. Inicialmente, os representantes das Procuradorias dos Estados foram convidados a escolher os subgrupos temáticos em que desejariam contribuir, organizados nas seguintes áreas: gênero e parentalidade, étnico-racial, LGBTQIA+, etarismo e pessoas com deficiência. Cada subgrupo foi responsável por levantar materiais

²⁰ MORGADO, Cintia. *A Comissão Especial de Promoção da Igualdade de Gênero da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e o direito à boa administração: as pessoas no centro da atuação pública*. Revista Carioca de Direito, v. 4, n. 1, p. 68-93, jan./jun. 2023.

de referência, a partir de práticas existentes em suas próprias Procuradorias e em outras instituições públicas ou privadas, de modo a identificar exemplos concretos que servissem de inspiração para a formulação das práticas recomendadas.

Ficou definido que cada prática seria apresentada de maneira padronizada, com a seguinte estrutura interna: definição dos objetivos da prática, indicação da base legal de apoio, citação de exemplos de empresas ou instituições públicas que já adotassem iniciativas semelhantes, formulação de um plano de ação sugerido e proposição de indicadores de resultado que possibilitassem o monitoramento da efetividade de sua implementação. Essa formatação teve por finalidade assegurar a clareza, a aplicabilidade prática e a capacidade de avaliação de cada ação sugerida.

O conteúdo produzido pelos subgrupos temáticos foi, posteriormente, sistematizado pelas representantes das Procuradorias Gerais dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Amazonas e Rio Grande do Sul, que se encarregaram da revisão, uniformização e organização final do material. O lançamento oficial do Manual ocorreu em janeiro de 2025, durante a primeira reunião ordinária do CONPEG no ano, ocasião em que o material foi apresentado formalmente aos Procuradores-Gerais dos Estados e do Distrito Federal.

O processo de construção coletiva e a participação ativa das diversas unidades federativas conferem ao Manual um caráter plural e representativo, refletindo a diversidade de experiências institucionais e reafirmando o compromisso da Advocacia Pública estadual com a promoção da equidade e da inclusão.

3.2. Estrutura e diretrizes do Manual

A promoção da diversidade nas instituições públicas é um fator que contribui para a inovação, para a ampliação da qualidade dos serviços prestados e para o fortalecimento da legitimidade democrática²¹. O Manual de Boas Práticas para a Diversidade está organizado de forma a contemplar tanto ações de caráter geral, aplicáveis transversalmente a toda a instituição, quanto ações temáticas voltadas a aspectos específicos de diversidade. Inicialmente, o documento apresenta cinco práticas gerais (itens 1 a 5) que estabelecem uma base comum para a gestão da diversidade em quaisquer Procuradorias.

²¹ ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). **Guia Diversidade no Setor Público: Estratégias para ampliar a inclusão e a representatividade na administração pública brasileira**. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8074>. Acesso em: 26 abr. 2025.

Essas cinco práticas gerais englobam: (i) a criação de uma política interna de diversidade; (ii) a manutenção de controles e divulgação de indicadores de diversidade do quadro de pessoal; (iii) a instituição de comitês internos dedicados ao tema; (iv) a implantação de um canal de denúncia e ouvidoria para casos de assédio ou discriminação; e (v) a adequação das práticas institucionais às decisões do Supremo Tribunal Federal – STF em matéria de diversidade. Tais diretrizes gerais visam estruturar internamente a gestão da diversidade – desde o planejamento estratégico e normativo (política interna e observância às decisões judiciais pertinentes) até mecanismos operacionais de promoção de um ambiente inclusivo (comitês, ouvidoria e transparência de dados).

O enfrentamento das desigualdades no setor público exige abordagens interseccionais que considerem as múltiplas dimensões de discriminação. Assim, na sequência, o Manual divide as práticas temáticas em cinco eixos, correspondentes a diferentes dimensões da diversidade: gênero, étnico-racial, pessoas com deficiência (PcD), geracional e LGBTQIA+. Cada eixo temático mira em medidas destinadas a promover a inclusão e equidade em relação ao respectivo grupo social, reconhecendo as particularidades e desafios próprios de cada um.

No eixo de gênero, que abrange também questões relativas à parentalidade, foram delineadas três ações prioritárias: (vi) a implementação de medidas para aumento da representatividade feminina e paridade de gênero, (vii) a instituição de políticas de apoio à parentalidade, e (viii) medidas de prevenção e enfrentamento do assédio sexual no ambiente de trabalho. Já o eixo étnico-racial contempla duas práticas principais: (ix) a adoção de cotas para pessoas negras e indígenas nos concursos públicos de ingresso nas PGEs, e (x) programas de sensibilização ou letramento voltados à temática racial no contexto institucional. De modo análogo, para a inclusão de pessoas com deficiência, o Manual propõe duas iniciativas centrais – (xi) a realização de um levantamento de necessidades e barreiras à inclusão no ambiente de trabalho e (xii) a implementação de ações destinadas a assegurar plena acessibilidade, tanto para o público interno quanto para o público externo.

Por sua vez, os eixos de diversidade geracional e de inclusão LGBTQIA+ contam, cada qual, com uma única iniciativa prioritária: no caso do eixo geracional, (xiii) a criação de um programa de mentoria que possibilite o intercâmbio de experiências entre diferentes gerações de servidores, valorizando a contribuição de profissionais de todas as idades; e, no eixo LGBTQIA+, (xiv) a implantação de políticas internas específicas de inclusão de pessoas LGBTQIA+ no quadro funcional, promovendo um ambiente institucional seguro e respeitoso para a diversidade de orientações sexuais e identidades de gênero.

Importa salientar que a definição do número de práticas em cada eixo resultou de decisões estratégicas tomadas durante a elaboração do Manual. Originalmente, previu-se a formulação de duas práticas recomendadas por eixo temático, de modo a equilibrar abrangência e foco em cada dimensão da diversidade. Contudo, dada a complexidade e a vasta abrangência das questões de gênero debatidas, o eixo de gênero acabou por incorporar três práticas específicas, julgando-se necessário um tratamento mais aprofundado nesse caso. Em contrapartida, optou-se, por decisão dos subgrupos de trabalho responsáveis, por condensar em apenas uma prática os eixos de diversidade geracional (relacionado ao combate ao etarismo) e de inclusão LGBTQIA+, de forma a enfatizar a principal ação estratégica em cada um desses campos. Essa escolha considerou a viabilidade e o impacto: entendeu-se que, para os temas geracional e LGBTQIA+, havia uma medida prioritária capaz de gerar efeito estruturante, bastando sua efetiva implementação inicial, enquanto para gênero – um tema mais amplo – três frentes de atuação se mostraram indispensáveis.

Por fim, é relevante destacar a estrutura adotada na descrição de cada prática no Manual. Cada recomendação vem acompanhada da definição dos objetivos, da indicação da base legal correspondente, da apresentação de exemplos de boas práticas já implementadas por instituições públicas ou privadas, da descrição de um plano de ação sugerido e da proposição de indicadores de resultado para monitoramento e avaliação. Essa organização sistemática confere ao Manual um caráter técnico-operacional que facilita sua aplicação pelas Procuradorias, promovendo a efetividade das ações propostas e o aprimoramento contínuo da gestão da diversidade no serviço público.

4. Boas práticas em curso nas PGEs

4.1. A experiência da PGE-RJ na implementação de políticas de diversidade

A Procuradoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro – PGE-RJ consolidou-se como referência nacional na promoção da igualdade de gênero, da equidade racial e da inclusão de grupos historicamente marginalizados. Suas iniciativas se inscrevem no contexto do fortalecimento do direito à boa

administração pública, que, como assinala Cíntia Morgado, exige uma atuação centrada nas pessoas concretas, nos direitos fundamentais e na efetiva realização da igualdade substancial²².

Em resposta à necessidade de enfrentar desigualdades internas e contribuir para a transformação social, a PGE-RJ instituiu, em 2021, a Comissão Especial para a Promoção da Igualdade de Gênero. A criação da Comissão teve como fundamentos a Convenção Interamericana de Belém do Pará e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 5 e 16) da Agenda 2030 da ONU. A Comissão foi incumbida de propor políticas internas de valorização da equidade, sugerir estratégias de prevenção à discriminação e violência de gênero e promover ações de acolhimento e proteção às mulheres da instituição²³.

Entre suas primeiras iniciativas, destacou-se a realização de uma pesquisa diagnóstica interna, voltada à identificação de situações de discriminação, assédio e desigualdades relacionadas ao gênero e à maternidade. Os resultados evidenciaram desafios expressivos, como a sub-representação feminina em cargos de liderança, a ocorrência de episódios de assédio e discriminação e as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no retorno da licença-maternidade. Com base nesse diagnóstico, a Comissão estruturou sua atuação em três frentes principais: promoção da igualdade de gênero, enfrentamento ao assédio e apoio à maternidade.

No enfrentamento ao assédio e à violência de gênero, a PGE-RJ tem desenvolvido diversas ações de sensibilização e capacitação. Foram promovidos eventos e palestras sobre o tema, além da contratação de um curso de formação específico para lideranças e servidores estratégicos, voltado ao enfrentamento do assédio no ambiente institucional. Embora ainda não tenha instituído formalmente um plano interno de enfrentamento ao assédio, a Procuradoria investe de forma contínua na conscientização e na capacitação de seus quadros.

Como parte das estratégias de enfrentamento ao assédio, a PGE-RJ aderiu à plataforma Fala.BR, implementando um canal de denúncias seguro e acessível, que possibilita inclusive o registro de manifestações de forma anônima, reforçando o compromisso institucional com a proteção das vítimas e a promoção de um ambiente de trabalho livre de violências.

²² MORGADO, Cíntia. **A Comissão Especial de Promoção da Igualdade de Gênero da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e o direito à boa administração: as pessoas no centro da atuação pública.** Revista Carioca de Direito, v. 4, n. 1, p. 68-93, jan./jun. 2023.

²³ MAINIER HACK, Fernanda. **O enfrentamento ao assédio e à violência de gênero no âmbito da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.** In: Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra, 8., 2023, Coimbra. Anais [...]. Coimbra: IGC, 2023. v. 10. p. 328-344.

Em relação à parentalidade, a PGE-RJ inovou ao assegurar licença remunerada de 180 dias para residentes jurídicas em caso de maternidade e 30 dias de licença para residentes jurídicos em caso de paternidade, como forma de fomentar a igualdade de oportunidades desde o início da trajetória profissional. Essa política é expressão concreta da promoção da equidade de gênero na administração pública, ao reconhecer as especificidades da parentalidade no percurso laboral das mulheres²⁴.

O fortalecimento da equidade racial também constitui uma frente estruturante da atuação institucional da PGE-RJ. Também 2021, foi criada a Comissão de Combate ao Racismo Estrutural e Institucional, com o objetivo de propor estratégias voltadas à promoção da igualdade racial no âmbito da Procuradoria. Paralelamente, o Laboratório de Qualidade de Vida da PGE-RJ passou a desenvolver ações de conscientização e acolhimento que abordam também a diversidade racial e a interseccionalidade de marcadores sociais. A PGE-RJ vem realizando palestras, rodas de conversa e campanhas educativas para combater o racismo institucional e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e plural. Tais iniciativas reafirmam o compromisso da instituição com a construção de uma cultura organizacional antirracista e com a promoção efetiva dos direitos humanos²⁵.

No tocante à inclusão da população LGBTQIA+, a PGE-RJ vem promovendo eventos jurídicos temáticos e rodas de conversa internas sobre diversidade sexual e de gênero, espaços destinados à conscientização, à formação e à construção de um ambiente institucional livre de preconceitos e de discriminações.

Além dessas iniciativas, destacam-se ações simbólicas e concretas, como a inauguração de uma Sala de Apoio à Amamentação na sede da Procuradoria, a promoção de concursos de artigos jurídicos voltados à igualdade de gênero, e a realização de seminários e palestras abordando temas como assédio, direitos das mulheres e interseccionalidade.

A experiência da PGE-RJ revela que o compromisso institucional com a diversidade e a equidade não se limita à formulação normativa, mas demanda a implementação de práticas concretas, o monitoramento dos resultados e a incorporação de uma cultura de respeito à diferença em todas as esferas institucionais. A atuação desenvolvida até o momento consolida a PGE-RJ como referência na construção de uma administração pública mais inclusiva, diversa e democrática.

²⁴ MORGADO, Cíntia; MAINIER HACK, Fernanda. **Residência Jurídica e Igualdade de Gênero: a experiência da PGE-RJ como promotora da equidade**. Revista da ANAPE, edição especial Mulheres, p. 48-53, 2024.

²⁵ MACEDO, Nathalie; MAINIER HACK, Fernanda; OLIVEIRA, Ana Alice. **Ações da PGE-RJ promovem igualdade de gênero e combate ao racismo**. Consultor Jurídico, 31 jan. 2024. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-jan-31/acoes-da-pge-rj-promovem-igualdade-de-genero-e-combate-ao-racismo/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

4.2. A experiência da PGE-RS na reserva de vagas em concursos públicos

A Procuradoria do Estado do Rio Grande do Sul proferiu o parecer nº 15.703, de março de 2012²⁶, prevendo a reserva de vagas em concursos de ingresso para cargos de provimento efetivo nas diversas carreiras na Administração Pública Estadual direta e indireta para pessoas negras. O parecer foi aprovado em 20 de março de 2012 com caráter jurídico-normativo, tornando-se de observância obrigatória em todo o Estado do Rio Grande do Sul. O parecer é de autoria do Procurador do Estado Carlos Cesar D'Elia.

Em 2021, a instituição aprovou dois pareceres emblemáticos, ambos de autoria do Procurador do Estado Lourenço Floriani Orlandini. O Parecer nº 19.050/21 – CJ²⁷, diante da constatação da extrema exclusão social vivenciada por pessoas transexuais, autorizou a reserva de vagas em concursos públicos para pessoas trans, por meio de ato normativo do Governador do Estado. No mesmo dia, foi aprovado o Parecer nº 19.051/21 – CJ²⁸, reafirmando a possibilidade jurídica da reserva de vagas para pessoas indígenas em concursos públicos estaduais, igualmente por ato do Poder Executivo, sem necessidade de prévia aprovação legislativa.

Esses pareceres representam avanços significativos no reconhecimento da legitimidade das políticas afirmativas no campo do serviço público, conferindo respaldo normativo às medidas de inclusão e alinhando a atuação da Advocacia Pública aos princípios constitucionais da igualdade material e da dignidade da pessoa humana.

Os pareceres foram gestados no âmbito da Comissão de Direitos Humanos da PGE-RS (CDH), de autoria dos respectivos coordenadores da época da aprovação. A relevância do órgão para a promoção da igualdade substancial no âmbito da administração pública gaúcha torna-se evidente: a CDH produziu atos aprovados com caráter vinculante para todo o Estado, de nítido cunho inovador, assegurando medidas concretas em realização da redução das desigualdades e da representatividade.

²⁶ RIO GRANDE DO SUL. Procuradoria Geral do Estado. **Parecer nº 15.703/12 – CJ**. Porto Alegre: PGE-RS, 2012. Disponível em: <https://www.pge.rs.gov.br/pareceres-da-pge-com-carater-juridico-normativo>. Acesso em: 19 jun. 2025.

²⁷ RIO GRANDE DO SUL. Procuradoria Geral do Estado. **Parecer nº 19.050/21 – CJ**. Porto Alegre: PGE-RS, 2021. Disponível em: <https://www.pge.rs.gov.br/pareceres-da-pge-com-carater-juridico-normativo>. Acesso em: 19 jun. 2025.

²⁸ RIO GRANDE DO SUL. Procuradoria Geral do Estado. **Parecer nº 19.051/21 – CJ**. Porto Alegre: PGE-RS, 2021. Disponível em: <https://www.pge.rs.gov.br/pareceres-da-pge-com-carater-juridico-normativo>. Acesso em: 19 jun. 2025.

As medidas criadas pela PGE-RS – cotas raciais, indígenas e para pessoas transexuais – são apontadas no Manual de Boas Práticas de Gestão em Diversidade do FONPED, como sugestão de implementação para toda a Advocacia Pública estadual do país.

4.3. Experiências em curso em outras Procuradorias Gerais de Estado

Diversas Procuradorias Gerais de Estado vêm implementando iniciativas institucionais alinhadas às diretrizes do Manual de Boas Práticas para a Diversidade, consolidando o compromisso da Advocacia Pública com a promoção da equidade e da inclusão.

A PGE-MA instituiu, por meio de resolução do seu Conselho Superior, o Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão (CEDI/PGE-MA)²⁹. O Comitê tem como atribuição propor diretrizes e metodologias para o desenvolvimento de políticas de respeito e valorização da equidade de gênero, raça, etnia, orientação sexual, geracional e de pessoas com deficiência. Além disso, busca colaborar com entidades externas e realizar diagnósticos institucionais periódicos para medir a eficácia das ações implementadas. A criação do CEDI/PGE-MA evidencia a preocupação em estruturar, de forma permanente e transversal, a agenda da diversidade no ambiente institucional.

Em Sergipe, a PGE-SE também avançou na institucionalização de ações afirmativas ao criar, por meio de portaria, o Comitê de Equidade e Diversidade (CED)³⁰. O Comitê é responsável pela implementação de políticas públicas voltadas à promoção da igualdade de gênero, racial e étnica, bem como da inclusão de pessoas com deficiência e da diversidade sexual e geracional. Entre suas competências destacam-se a proposição de diretrizes estratégicas, a realização de diagnósticos institucionais, a promoção de ações de capacitação e sensibilização e o acompanhamento da política de paridade de gênero nos cargos em comissão, em cumprimento ao Decreto Estadual nº 666/2024.

No Acre, a PGE-AC formalizou, em 2023, a criação da Comissão Especial de Equidade e Diversidade³¹. A comissão é destinada à promoção da igualdade de oportunidades com foco na redução das desigualdades de gênero, cor, raça e etnia. Entre suas atribuições, estão a proposição de ações internas de valorização da equidade de gênero e de enfrentamento ao racismo, a promoção de estratégias de escuta

²⁹ MARANHÃO. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução nº 003/2023 – Conselho Superior da PGE-MA**. Institui o Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão – CEDI. São Luís: PGE-MA, 2023.

³⁰ SERGIPE. Procuradoria-Geral do Estado. **Portaria nº 2195/2024, de 18 de junho de 2024**. Institui Comitê de Equidade e Diversidade – CED no âmbito da PGE-SE. Aracaju: PGE-SE, 2024.

³¹ ACRE. Procuradoria-Geral do Estado. **Portaria PGE nº 1093, de 28 de novembro de 2023**. Institui a Comissão Especial de Equidade e Diversidade no âmbito da PGE-AC. Rio Branco: PGE-AC, 2023.

e acolhimento de servidores e a difusão da cultura de respeito aos direitos humanos no ambiente institucional.

A PGE-SP deu importante passo ao instituir, no âmbito de seu Gabinete, o Comitê Gestor de Equidade, Diversidade e Inclusão (CGEDI)³². O CGEDI é responsável por propor diretrizes estratégicas, acompanhar programas de diversidade e equidade, colaborar com entidades externas, realizar diagnósticos institucionais e fomentar uma cultura organizacional pautada pela igualdade, pelo respeito mútuo e pela comunicação não violenta. Sua atuação se dá de forma integrada com a Coordenadoria de Defesa dos Direitos Humanos (CDDH), criada pela Resolução PGE nº 36/2022³³, que auxilia o Gabinete do Procurador-Geral em matérias relativas aos direitos humanos, inclusive no acompanhamento de programas e ações governamentais e na articulação com órgãos do Sistema Interamericano de Direitos Humanos. A estruturação conjunta do CGEDI e da CDDH fortalece o compromisso da PGE-SP com uma atuação transversal em direitos humanos, diversidade e inclusão.

A PGE-AM vem promovendo cursos de capacitação para servidores sobre diversidade e inclusão, com enfoque especial em temas étnico-raciais e de acessibilidade.

A PGE-ES reafirmou seu compromisso com a promoção da equidade de gênero ao lançar, em dezembro de 2023, seu Plano de Equidade de Gênero. A Portaria nº 008-R³⁴ oficializa a adoção de medidas destinadas à implementação de políticas de equidade de gênero no âmbito da instituição. Em seu texto, a portaria prevê a acessibilidade igualitária entre homens e mulheres aos cargos e funções (inclusive de chefias) na PGE; participação equânime nos processos de planejamento estratégico e decisões administrativas; inclusão de uma disciplina sobre equidade de gêneros na pós-graduação em Direito do Estado e Advocacia Pública, coordenada pela Escola Superior da PGE (ESPGE), dentre outras diretrizes.

No âmbito das ações afirmativas destinadas à promoção da diversidade étnico-racial no ingresso às carreiras da Advocacia Pública, diversas PGEs e a PGDF vêm adotando políticas de reserva de vagas em concursos públicos. Em vários Estados, a implementação de cotas para pessoas negras e indígenas reflete o compromisso institucional com a promoção da igualdade racial e a democratização do acesso

³² SÃO PAULO. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução PGE nº 33, de 24 de julho de 2023**. Institui o Comitê Gestor de Equidade, Diversidade e Inclusão – CGEDI. São Paulo: PGE-SP, 2023.

³³ SÃO PAULO. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução PGE nº 36, de 26 de setembro de 2022**. Institui a Coordenadoria de Defesa dos Direitos Humanos – CDDH. São Paulo: PGE-SP, 2022.

³⁴ ESPÍRITO SANTO. Procuradoria-Geral do Estado. **Portaria nº 008-R, de 21 de novembro de 2022**. Disciplina a organização e funcionamento da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo para a adoção de medidas visando à equidade de gênero. Vitória: PGE-ES, 2022. Disponível em: <https://e-docs.es.gov.br/d/2022-QMPB55>. Acesso em: 26 abr. 2025.

às funções públicas. As PGE-MS, PGE-PR, PGE-RJ, PGDF, PGE-MA, PGE-ES, PGE-CE, PGE-SP e PGE-RS desenvolveram políticas específicas para assegurar a diversidade nos seus quadros, observando normativas próprias para regulamentar a reserva de vagas e os procedimentos de heteroidentificação. Essa atuação articulada contribui para dar concretude aos princípios constitucionais da igualdade e da dignidade da pessoa humana, além de fortalecer a legitimidade das instituições públicas diante da pluralidade da sociedade brasileira.

Essas práticas demonstram que, embora a diversidade de contextos locais exija abordagens específicas, há um movimento comum nas PGEs em direção à construção de ambientes institucionais mais inclusivos e representativos. A adoção de ações concretas, seja por meio da criação de comitês específicos, da implementação de cotas, ou da promoção de capacitações permanentes, confirma o reconhecimento de que a efetividade dos princípios constitucionais da igualdade e da dignidade da pessoa humana depende de medidas institucionais planejadas, estruturadas e comprometidas com a transformação real das práticas organizacionais.

4.4. Projeto de implementação e monitoramento: da teoria à transformação

Em continuidade aos esforços para promover a diversidade e a equidade nas Procuradorias Gerais dos Estados e do Distrito Federal, o CONPEG, por meio do FONPED, delineou um projeto para o biênio 2025-2026 com o objetivo de viabilizar a efetiva implementação das práticas recomendadas no Manual de Boas Práticas de Gestão para Diversidade.

O projeto se desdobra em duas etapas principais. A primeira consiste na realização de um mapeamento das práticas de diversidade já adotadas por cada Procuradoria. Para tanto, foi elaborado um formulário específico a ser preenchido por todas as PGEs, em que cada prática prevista no Manual deverá ser classificada como totalmente implementada, parcialmente implementada ou não implementada. Além disso, o formulário contempla campos abertos para detalhamento das ações realizadas ou em planejamento, bem como para indicação de eventuais obstáculos enfrentados e previsões para futura implementação.

Após a coleta das informações, será realizada a sistematização dos dados, permitindo a construção de um panorama atualizado do estado da arte nas Procuradorias em matéria de diversidade. Este diagnóstico não apenas permitirá identificar boas práticas e iniciativas inspiradoras, como também possibilitará reconhecer desafios comuns e pontos de atenção que exigem esforços concentrados.

A segunda etapa do projeto prevê que cada Procuradoria escolha, dentre as práticas ainda não implementadas, ao menos uma para ser efetivamente adotada a partir do segundo semestre de 2025. Para apoiar as instituições nesse processo, o FONPED disponibilizará orientações técnicas, modelos de documentos, experiências de sucesso de outras PGEs e, conforme a necessidade, poderá organizar palestras, oficinas práticas e workshops de capacitação.

O objetivo é fomentar a cultura da ação concreta e promover uma mudança institucional progressiva, saindo do plano teórico para a transformação efetiva dos ambientes organizacionais. A efetivação de compromissos institucionais com a diversidade exige planejamento, monitoramento e, sobretudo, uma disposição ativa para a transformação cultural³⁵.

Importante destacar que o projeto reforça a lógica do trabalho em rede entre as Procuradorias, estimulando a troca de experiências, a difusão de boas práticas e a atuação cooperativa – dinâmica já verificada em outros Fóruns temáticos do CONPEG. Essa abordagem colaborativa tem se mostrado estratégica para o fortalecimento institucional da Advocacia Pública e para a consolidação de avanços estruturantes em matéria de direitos fundamentais.

Assim, a iniciativa representa um passo decisivo para assegurar que a diversidade e a inclusão deixem de ser meras intenções e passem a integrar de forma concreta e estruturada a gestão pública nas Procuradorias Gerais de todo o país.

Conclusão e proposição

A promoção da equidade de gênero, racial e de diversidade no âmbito da Administração Pública não se concretiza apenas pela enunciação de princípios constitucionais. Exige ações institucionais estruturadas, contínuas e comprometidas com a transformação da realidade – deve-se evoluir de uma postura neutra que culmina em discriminação indireta para uma postura ativa na promoção de ações de combate à desigualdade. Nesse cenário, a Advocacia Pública estadual desempenha papel central na consolidação de políticas de inclusão e de promoção da igualdade substancial.

A partir do diagnóstico sobre a sub-representação de mulheres e pessoas negras nos quadros da Administração, torna-se evidente que a Advocacia Pública não pode se furtar à responsabilidade de atuar

³⁵ MAINIER HACK, Fernanda. **A diversidade como compromisso institucional: avanços na advocacia pública**. JOTA, Coluna Advogadas Públicas em Debate, 21 de abril de 2025. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/advogadas-publicas-em-debate/a-diversidade-como-compromisso-institucional-avancos-na-advocacia-publica-11032025>. Acesso em: 27 abr. 2025.

ativamente pela superação das desigualdades históricas que ainda marcam suas próprias instituições. Como assinala Aline Leal Nunes, a existência formal de concursos públicos não elimina, por si só, barreiras estruturais à ascensão de grupos minorizados, sendo necessário criar mecanismos que efetivamente promovam a igualdade de condições³⁶.

A trajetória de iniciativas como a criação do Fórum Nacional Permanente de Equidade e Diversidade do CONPEG demonstra que a atuação em rede e a cooperação federativa são estratégias fundamentais para a construção de avanços concretos. Ao fomentar o diálogo e a troca de experiências entre as Procuradorias Gerais, fortalece-se a capacidade de elaboração de diagnósticos institucionais, de desenvolvimento de políticas de diversidade e de implementação de ações afirmativas – instrumentos essenciais para dar concretude aos direitos fundamentais de igualdade e dignidade.

A perspectiva da boa administração pública, como enfatiza Cíntia Morgado, requer que a atuação estatal esteja centrada nas pessoas concretas e atenta às necessidades específicas dos diferentes grupos sociais³⁷. Assim, o compromisso com a diversidade e a inclusão não é apenas uma diretriz de gestão eficiente, mas uma obrigação ética e jurídica derivada do próprio princípio republicano.

Nesse contexto, políticas como a adoção de cotas raciais em concursos públicos, discutidas por Lenita Pinho³⁸, assumem papel crucial como medidas de justiça social voltadas a corrigir desigualdades históricas e a democratizar o acesso aos espaços de poder. A tímida implementação de cotas nas Procuradorias evidencia, ainda, a necessidade de intensificar o debate e a adoção de ações afirmativas como compromissos institucionais permanentes.

Ademais, como apontado na reflexão de Fernanda Mainier Hack e Cíntia Morgado, a promoção da equidade demanda a passagem do plano das intenções para a efetividade prática, com monitoramento sistemático e metas claras de inclusão³⁹. Trata-se, portanto, de uma dimensão de gestão pública responsável, que visa assegurar a diversidade como valor estruturante das instituições e não como concessão episódica.

³⁶ NUNES, Aline Teixeira Leal. **Questões de gênero e Advocacia Pública estadual do futuro: união federativa na promoção da diversidade**. 49º Congresso Nacional dos Procuradores do Estado e do Distrito Federal, tese aprovada com louvor. Florianópolis, 2023.

³⁷ MORGADO, Cíntia. **A Comissão Especial de Promoção da Igualdade de Gênero da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e o direito à boa administração: as pessoas no centro da atuação pública**. Revista Carioca de Direito, v. 4, n. 1, p. 68-93, jan./jun. 2023.

³⁸ PINHO, Lenita Leite. **Cotas raciais: impactos e desafios**. 50º Congresso Nacional dos Procuradores do Estado e do Distrito Federal, tese aprovada com louvor, Goiânia, 2024.

³⁹ MAINIER HACK, Fernanda; MORGADO, Cíntia. **Das políticas de promoção da equidade de gênero para a advocacia pública: avanços e desafios da história dos direitos das mulheres sobre os ombros das Procuradoras do Estado que nos antecederam**. 50º Congresso Nacional dos Procuradores do Estado e do Distrito Federal, tese aprovada com louvor e premiada com o Prêmio Diogo de Figueiredo Moreira Neto, Goiânia, 2024.

A Advocacia Pública estadual, enquanto função essencial à Justiça e à legalidade democrática, tem o dever de incorporar a equidade como elemento central da sua atuação institucional. Consolidar a diversidade interna é também fortalecer a legitimidade da própria função pública, garantindo que ela reflita a pluralidade da sociedade brasileira e promova, de forma efetiva, a realização dos direitos fundamentais.

A consolidação de políticas de diversidade na Advocacia Pública exige o reconhecimento da persistência de desigualdades estruturais nas instituições. A partir do diagnóstico do Panorama e das diretrizes do Manual de Boas Práticas, elaborado pelo FONPED, PROPÕE-SE, no âmbito das Procuradorias Gerais dos Estados e do Distrito Federal:

- Elaboração de planos de ação institucionais, com metas, prazos e indicadores de equidade, respeitando as especificidades de cada instituição.
- Criação de comitês internos voltados à promoção da equidade e da diversidade no âmbito institucional.
- Coleta sistemática de dados sobre diversidade, como instrumento de diagnóstico e monitoramento contínuo.
- Implementação de medidas afirmativas direcionadas à promoção da equidade de gênero, raça, geração, deficiência e orientação sexual.
- Fomento ao compromisso público e permanente com a construção de ambientes institucionais mais justos, diversos e representativos.
- Alinhamento da atuação da Advocacia Pública aos valores constitucionais da dignidade, da igualdade e da democracia.

Referências

ACRE. Procuradoria-Geral do Estado. **Portaria PGE nº 1093, de 28 de novembro de 2023**. Institui a Comissão Especial de Equidade e Diversidade no âmbito da PGE-AC. Rio Branco: PGE-AC, 2023.

BINENBOJM, Gustavo. **A advocacia pública e o Estado Democrático de Direito**. Revista Brasileira de Direito Público, Belo Horizonte, v. 8, n. 31, out. 2010.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Agenda 2030 no poder judiciário: Comitê Interinstitucional**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/>. Acesso em: 27 ago. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Pacto Nacional do Judiciário pela Equidade Racial**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/direitos-humanos/pacto-nacional-do-judiciario-pela-equidade-racial/>. Acesso em: 18 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n.º 255, de 4 de setembro de 2018**. Institui a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário. Brasília, DF: Diário de Justiça do Conselho Nacional de Justiça, 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n.º 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Brasília, DF: Diário de Justiça do Conselho Nacional de Justiça, 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n.º 401, de 16 de junho de 2021**. Dispõe sobre o desenvolvimento de diretrizes de acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência nos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares, e regulamenta o funcionamento de unidades de acessibilidade e inclusão. Brasília, DF: Diário de Justiça do Conselho Nacional de Justiça, 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Resolução n. 492**. Brasília: CNJ, 17 mar. 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original144414202303206418713e177b3.pdf>. Acesso em 28 jan. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n.º 525, de 27 de setembro de 2023**. Altera a Resolução n.º 106/2010 e dispõe sobre ação afirmativa de gênero para acesso das magistradas aos tribunais de 2º grau. Brasília, DF: Diário de Justiça do Conselho Nacional de Justiça, 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n.º 540, de 18 de dezembro de 2023**. Altera a Resolução n.º 255/2018 e dispõe sobre paridade de gênero, com perspectiva interseccional de raça e etnia, em atividades administrativas e jurisdicionais no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: Diário de Justiça do Conselho Nacional de Justiça, 2023.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça – CNJ; Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-18-10-2021-final.pdf> Acesso em: 14 dez. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.932, de 10 de janeiro de 2022**. Promulga a Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, firmado pela República Federativa do Brasil, na Guatemala, em 5 de junho de 2013. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022.

BRASIL. **Decreto nº 186, de 9 de julho de 2008**. Aprova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, adotados em Nova York, em 30 de março de 2007. Brasília, DF: Diário Oficial da União. 2008.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua. Núcleo básico e módulos correlatos relativos ao ano de 2022.** Brasília: IBGE, 2023. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 19 jun. 2025.

BRASIL. **GUIA LILÁS: orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal.** 2023. Disponível em: <https://cloud.jbrj.gov.br/s/RyAdHAsNSo2WxMz>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.** Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2000.

BRASIL. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003.** Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2003.

BRASIL. **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010.** Institui o Estatuto da Igualdade Racial; e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2010.

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: Diário Oficial da União, 2015.

BRASIL. **Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023.** Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023.

BRASIL. **Protocolo de Intenções pela Diversidade, Equidade e Inclusão.** Celebrado pela União e empresas estatais federais em 4 de setembro de 2024. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/transparencia/publicacoes-2/pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-empresas-estatais/pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao.pdf/view>. Acesso em: 18 jun. 2025.

CONPEG. **Manual de Boas Práticas de Gestão em Diversidade.** São Paulo: Fórum Permanente de Equidade e Diversidade do CONPEG, 2024. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1s8wQW2k9q-kXdN3N2b9ccWONfoM7y5Gx/view>. Acesso em: 19 jun. 2025.

CONPEG. **Panorama da Diversidade nas Procuradorias Gerais dos Estados e do Distrito Federal.** São Paulo: Fórum Permanente de Equidade e Diversidade do CONPEG, nov. 2023. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1QwoiyUUKGmLZ_WSkFDONNE2XKqp5_n-n/view. Acesso em: 19 jun. 2025.

ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). **Guia Diversidade no Setor Público: Estratégias para ampliar a inclusão e a representatividade na administração pública brasileira.** Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8074>. Acesso em: 26 abr. 2025.

ESPÍRITO SANTO. Procuradoria-Geral do Estado. **Portaria nº 008-R, de 21 de novembro de 2022.** Disciplina a organização e funcionamento da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo para a

adoção de medidas visando à equidade de gênero. Vitória: PGE-ES, 2022. Disponível em: <https://e-docs.es.gov.br/d/2022-QMPB55>. Acesso em: 26 abr. 2025.

FRASER, Nancy. Da distribuição ao conhecimento? Dilemas da justiça numa era “pós-socialista”. Tradução de Júlio Assis Simões. *In: Cadernos de campo: revista dos alunos de pós-graduação em antropologia social da USP*. São Paulo: PPGAS/USP, 2006.

FRASER, Nancy. Feminismo, capitalismo e a astúcia da história. *In: HOLLANDA, Heloísa Buarque (org). Pensamento feminista: conceitos fundamentais*. Rio de Janeiro: Bazar do tempo, 2019.

FRASER, Nancy. Reenquadrando a justiça em um mundo globalizado. *Lua nova: revista de cultura e política*. São Paulo: Lua nova, 2009.

LAURIS, Élida; FARRANHA, Ana Claudia. O que aprendemos com a reescrita das decisões? Da letra à praxis. *In: SEVERI, Fabiana Cristina (org). Reescrivendo decisões judiciais em perspectiva feminista: a experiência brasileira*. Ribeirão Preto: FDRP (USP), 2023.

LAURIS, Élida. **Acesso para quem precisa, justiça para quem luta, direito para quem conhece**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2013.

LAURIS, Élida. Para uma concepção pós-colonial do direito de acesso à justiça. *In: Hindu – Revista Latino-americana de Direitos Humanos*. V. 6, N. 1. 2016.

LORDE, Audre. **Não existe hierarquia de opressão**. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/nao-existe-hierarquia-de-opressao/>. Acesso em 28 de janeiro de 2024.

MACEDO, Nathalie; MAINIER HACK, Fernanda; OLIVEIRA, Ana Alice. **Ações da PGE-RJ promovem igualdade de gênero e combate ao racismo**. Consultor Jurídico, 31 jan. 2024. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-jan-31/acoes-da-pge-rj-promovem-igualdade-de-genero-e-combate-ao-racismo/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

MAINIER HACK, Fernanda. **O enfrentamento ao assédio e à violência de gênero no âmbito da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro**. In: Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra, 8., 2023, Coimbra. Anais [...]. Coimbra: IGC, 2023. v. 10. p. 328-344.

MAINIER HACK, Fernanda. **A diversidade como compromisso institucional: avanços na advocacia pública**. JOTA, Coluna Advogadas Públicas em Debate, 21 de abril de 2025. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/advogadas-publicas-em-debate/a-diversidade-como-compromisso-institucional-avancos-na-advocacia-publica-11032025>. Acesso em: 27 abr. 2025.

MAINIER HACK, Fernanda; MORGADO, Cíntia. **Das políticas de promoção da equidade de gênero para a advocacia pública: avanços e desafios da história dos direitos das mulheres sobre os ombros das Procuradoras do Estado que nos antecederam**. 50º Congresso Nacional dos Procuradores do Estado e do Distrito Federal, tese aprovada com louvor e premiada com o Prêmio Diogo de Figueiredo Moreira Neto, Goiânia, 2024.

MARANHÃO. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução nº 003/2023 – Conselho Superior da PGE-MA.** Institui o Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão – CEDI. São Luís: PGE-MA, 2023.

MIGUEL, Luís Felipe; BIROLI, Flávia. **Práticas de gênero e carreiras políticas: vertentes explicativas.** Revista Estudos Feministas, v. 18, n. 3, p. 653-679, 2010. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ref/a/VXvt64f7BzmgKcvxdmQR8Zr/?lang=pt>. Acesso: em 16 jul. 2023.

MOREIRA, Adilson José. **Racismo Recreativo.** São Paulo: Sueli Carneiro / Pólen (coleção Feminismos Plurais), 2019.

MOREIRA, Adilson José. **Tratado de Direito Antidiscriminatório.** São Paulo: Editora Contracorrente, 2020.

MORGADO, Cíntia. **A Comissão Especial de Promoção da Igualdade de Gênero da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e o direito à boa administração: as pessoas no centro da atuação pública.** Revista Carioca de Direito, v. 4, n. 1, p. 68-93, jan./jun. 2023.

MORGADO, Cíntia; MAINIER HACK, Fernanda. **Residência Jurídica e Igualdade de Gênero: a experiência da PGE-RJ como promotora da equidade.** Revista da ANAPE, edição especial Mulheres, p. 48-53, 2024.

NUNES, Aline Teixeira Leal. **Questões de gênero e Advocacia Pública estadual do futuro: união federativa na promoção da diversidade.** 49º Congresso Nacional dos Procuradores do Estado e do Distrito Federal, tese aprovada com louvor. Florianópolis, 2023.

NUNES, Aline Teixeira Leal. ANJOS, Márcia dos. **(Des)Igualdade de gênero: por uma advocacia pública estadual sustentável.** Revista da ANAPE, edição especial Mulheres, p. 14-28, 2024.

NUNES, Aline Teixeira Leal. ANJOS, Márcia dos. **Diversidade nas Procuradorias-Gerais de Estado e do Distrito Federal: A falta de dados como um dado em si.** Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/direitos-humanos-em-pauta/398449/a-falta-de-dados-como-um-dado-em-si>. Acesso em: 27 abr. 2025.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. **Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância.** Adotada em 5 de junho de 2013, na 43ª Sessão Ordinária da Assembleia Geral da OEA. Promulgada no Brasil pelo Decreto nº 10.932, de 10 de janeiro de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10932.htm. Acesso em: 19 jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW).** Adotada pela Resolução nº 34/180 da Assembleia Geral das Nações Unidas, em 18 de dezembro de 1979. Promulgada no Brasil pelo Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4377.htm. Acesso em: 19 jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Resolução A/RES/70/1 da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 25

de setembro de 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 19 jun. 2025.

PEREIRA, Viviane; VIANA, Ulisses. **A advocacia pública interfederativa e a Câmara Técnica do Colégio Nacional de Procuradores-Gerais dos Estados e do DF**. Revista da Procuradoria-Geral do Estado do Amazonas, Manaus, 2022.

PINHO, Lenita Leite. **Cotas raciais: impactos e desafios**. 50º Congresso Nacional dos Procuradores do Estado e do Distrito Federal, tese aprovada com louvor, Goiânia, 2024.

RIO GRANDE DO SUL. Procuradoria Geral do Estado. **Parecer nº 15.703/12 – CJ**. Porto Alegre: PGE-RS, 2012. Disponível em: <https://www.pge.rs.gov.br/pareceres-da-pge-com-carater-juridico-normativo>. Acesso em: 19 jun. 2025.

RIO GRANDE DO SUL. Procuradoria Geral do Estado. **Parecer nº 19.050/21 – CJ**. Porto Alegre: PGE-RS, 2021. Disponível em: <https://www.pge.rs.gov.br/pareceres-da-pge-com-carater-juridico-normativo>. Acesso em: 19 jun. 2025.

RIO GRANDE DO SUL. Procuradoria Geral do Estado. **Parecer nº 19.051/21 – CJ**. Porto Alegre: PGE-RS, 2021. Disponível em: <https://www.pge.rs.gov.br/pareceres-da-pge-com-carater-juridico-normativo>. Acesso em: 19 jun. 2025.

SÃO PAULO. Procuradoria-Geral do Estado. **Resolução PGE nº 33, de 24 de julho de 2023**. Institui o Comitê Gestor de Equidade, Diversidade e Inclusão – CGEDI. São Paulo: PGE-SP, 2023.

SERGIPE. Procuradoria-Geral do Estado. **Portaria nº 2195/2024, de 18 de junho de 2024**. Institui Comitê de Equidade e Diversidade – CED no âmbito da PGE-SE. Aracaju: PGE-SE, 2024.

SEVERI, Fabiana Cristina (org). **Reescrevendo decisões judiciais em perspectiva feminista: a experiência brasileira**. Ribeirão Preto: FDRP (USP), 2023.

SEVERI, Fabiana Cristina. **Justiça em uma perspectiva de gênero: elementos teóricos, normativos e metodológicos**. Revista Digital de Direito Administrativo, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 574-601, 2016. Disponível em: www.revistas.usp.br/rdda. Acesso em: 5 maio 2021.