

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**  
**DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO**

**MURILO FOGAÇA BERNARDI**

**Um olhar cidadão e comunitário sobre a comunicação do Programa Trainee de  
Gestão Pública do Vetor Brasil e seu impacto na gestão pública brasileira**

**São Paulo**  
**2020**

MURILO FOGAÇA BERNARDI

**Um olhar cidadão e comunitário sobre a comunicação do Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil e seu impacto na gestão pública brasileira**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dr. Mariângela Furlan Haswani.

São Paulo

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

BERNARDI, Murilo Fogaça.

Um olhar cidadão e comunitário sobre a comunicação do Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil e seu impacto na gestão pública brasileira / Murilo Fogaça Bernardi. São Paulo, 2020.

108 f.

Dissertação (Bacharelado em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Orientação: Profª Drª Mariângela Furlan Haswani.

Comunicação pública. Comunicação comunitária. Terceiro setor.

Diversidade. Impacto social. Gestão pública.

MURILO FOGAÇA BERNARDI

**Um olhar cidadão e comunitário sobre a comunicação do Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil e seu impacto na gestão pública brasileira**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

---

Orientador: Profa. Dr. Mariângela Furlan Haswani.

---

Membro Titular

---

Membro Titular

Local: Universidade de São Paulo — Escola de Comunicações e Artes

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, Carla:  
minha guia, luz que aquece e ilumina.

À minha vó, Vânia:  
guerreira como São Jorge (do nosso Timão) sobre seu cavalo em combate.

## **AGRADECIMENTOS**

A tantos mestres que inspiraram meus dias na Universidade de São Paulo, heróis que carregam a bandeira da educação pública de qualidade num país que carece estruturalmente de uma educação consciente e libertadora.

Em especial à minha orientadora Mariângela, uma querida, que iluminou minhas manhãs de segunda-feira ensinando os valores mais humanos das relações públicas.

Aos meus pais, Carla e Igor, exemplo mais sincero e cativador de companheirismo, seres iluminados que sempre colocaram o meu bem-estar e dos meus irmãos à frente de tudo, garantindo que pudéssemos lutar por nossos sonhos.

Aos meus irmãos, Thiago e Fabrizio, meus espelhos, professores de vida, sempre transbordando humildade e carinho.

À Rede do Vetor Brasil, pessoas únicas e genuínas, que enfrentam todas marés e todos ventos contrários dentro e fora do governo com o propósito maravilhoso de possibilitar uma vida melhor para a população brasileira que mais necessita. Uma organização que sempre ocupará um espaço no meu coração.

E tantas outras pessoas que mereciam serem citadas aqui, parceiros que caminharam ao meu lado nessa trilha, dentro ou fora da ECA, me apoiando em momentos nebulosos, garantindo que eu mantivesse sempre o sorriso no rosto, e a firmeza e o equilíbrio necessários pra superar os desafios.

Vocês fazem parte dessa minha conquista, meu mais sincero obrigado.

Diz aí o que é pior  
Legalizar o aborto  
Ou saber que aquele menor  
Pela mão do sistema também vai ser  
morto?  
Eis aí o xeque-mate  
Legalizar o entorpecente  
Ou saber que o tráfico abate  
A cada minuto mais um inocente

Quando ela engravidou  
Não tinha a menor condição  
Pois aquele pequeno embrião  
Jamais poderia ganhar seu amor  
Ela então procurou o doutor  
Mas a clínica é clandestina  
A polícia invadiu dando show  
“Você não é mãe, você é assassina!”

E o apresentador  
Do programa da televisão  
Aplaudiu a polícia e gritou  
"Quem faz um aborto é filho do cão!"  
O recém deputado pastor  
Que foi recorde na votação  
Disse ao povo que Deus dá a vida  
E mãe homicida não ganha perdão

E nasceu mais um coitado  
Apanhando da mãe todo dia  
E a mulher toda hora dizia  
“Se fosse por mim eu teria abortado!”  
O moleque cresceu sem afeto  
Do seu pai nunca teve notícia  
Desprezado desde que era feto  
Com medo da mãe e também da polícia

Quando fez quatorze anos  
Já sabia o que é ser vida louca  
E fazia um monte de planos  
Queria um dia ser dono da boca  
Quando a guerra sangrenta estourou  
Contra a forte facção rival  
Uma bala perdida encontrou  
Um pacato senhor que olhava o jornal

Nunca usou droga nenhuma

Era exemplo de pai de família  
Mas a bala de quem engatilha  
Atinge também quem não cheira nem  
fuma  
A polícia cercou a favela  
Foi porrada pra tudo que é lado  
Gente de bem que também mora nela  
Acaba pagando por ser favelado

Quatro mortos, três feridos  
Novo saldo da guerra do pó  
A polícia caçando bandidos  
Às vezes atira sem mira e sem dó  
Mas a bala não é de borracha  
Nem é bomba de efeito moral  
E ainda tem muita gente que acha  
Que nesse país todo mundo é igual

E aquele adolescente  
Que a mãe não queria gerar  
Exibia o fuzil HK  
E atirava em tudo que via na frente  
De repente foi surpreendido  
Por um tiro calibre 40  
Seu esquálido corpo caído  
Entrou num processo de síncope lenta

E o apresentador  
Do programa da televisão  
Aplaudiu a polícia e gritou  
“Quem é traficante é filho do cão!”  
Quando a mãe chegou perto pra ver  
O desfecho do filho bandido  
Ouvindo dele antes de morrer  
“Eu preferia jamais ter nascido!”

Diz aí o que é pior  
Legalizar o aborto  
Ou saber que aquele menor  
Pela mão do sistema também vai ser  
morto  
Eis aí o xeque-mate  
Legalizar o entorpecente  
Ou saber que o tráfico abate  
A cada minuto mais um inocente

*“Xeque-Mate” Edu Krieger*

## RESUMO

A monografia aborda a comunicação cidadã como propulsora de inovação na gestão pública garantindo representatividade e inclusão social. Para tanto, apresenta conceitos de sociedade civil e terceiro setor, da comunicação pública com destaque para comunicação de organizações semipúblicas, da gestão de pessoas no setor público e de comunicação comunitária e popular. Além disso, apresenta exemplos de práticas comunicacionais da Organização da Sociedade Civil (OSC) Vetor Brasil e políticas públicas que garantem a representatividade na gestão pública e promovem impacto social, as quais foram desenvolvidas por participantes do Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil. Assim, destaca-se a eficiência da comunicação do valor de Diversidade, Equidade e Inclusão efetuada pelo Vetor Brasil para a garantia de direitos e oportunidades aos grupos socio-acêntricos brasileiros.

**Palavras-chave:** Comunicação pública. Comunicação comunitária. Terceiro setor. Diversidade. Impacto social. Gestão pública.



## **ABSTRACT**

The monograph addresses the citizen communication as an innovation generator in the public management, ensuring representativeness and social inclusion. For this purpose, it presents concepts of civil society and the third sector, public communication with emphasis on communication of semi-public organizations, human resources in the public sector and community and popular communication. In addition, it presents examples of communicational practices of the Civil Society Organization (CSO) Vetor Brasil and public policies that guarantee representativeness in public management and promote social impact, which were developed by participants of the Vetor Brasil's programme "Trainee de Gestão Pública". Therefore, the communication efficiency of the value of Diversity, Equity and Inclusion carried out by Vetor Brasil to guarantee the rights and opportunities to brazilian minorities groups is emphasized.

**Keywords:** Public communication. Community communication. Third sector. Diversity. Social impact. Public Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Missão organizacional do Vetor Brasil

Figura 2 – Selo Municipal de Direitos Humanos e Diversidade concedido ao Vetor Brasil pela Prefeitura de São Paulo em 2018 e 2019.

Figura 3 – Publicação para o Dia da Consciência Negra de 2019

Figura 4 – Publicação para o Dia da Visibilidade Trans de 2020

Figura 5 – Publicação para o Dia Internacional da Mulher de 2020

Figura 6 - Publicação da participação do Vetor Brasil no Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ) de 2019

Figura 7 - Comunicação para atrair inscrições para o Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil

Figura 8 - Comunicação para atrair governos a firmarem parceria com o Vetor Brasil

Figura 9 - Depoimento de gestora pública parceira do Vetor Brasil

Figura 10 - Publicação para atrair grupos minoritários para o Programa Trainee de Gestão do Vetor Brasil

Figura 11 - Publicação para atrair grupos minoritários para o Programa Trainee de Gestão do Vetor Brasil

Figura 12 – Programa de Diversidade do Vetor Brasil

Figura 13 – Publicação sobre uma *live* educativa realizada em 2020 pela UGP-PV

Figura 14 – Publicação sobre a importância do esporte para a redução de violência feita pela UGP-PV

Figura 15 – Publicação sobre projeto para democratizar o acesso ao conhecimento em periferias do Brasil realizado pela UGP-PV

Figura 16 – Publicação sobre dados da representatividade na equipe da UGP-PV

## **LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS**

### **Quadros**

Quadro 1 – Definição de Organização da Sociedade Civil para a legislação brasileira

Quadro 2 – Estrutura das Organizações da Sociedade Civil segundo a legislação brasileira

Quadro 3 - Definição de competências segundo o Modelo CHA

Quadro 4 - Fases do Processo Seletivo do Programa Trainee de Gestão Pública 2018

Quadro 5 - Elementos do Programa Trainee de Gestão Pública 2018

### **Gráficos**

Gráfico 1 – Média do teste de lógica por raça no processo seletivo do segundo semestre de 2018

Gráfico 2 – Proporção racial ao longo do processo seletivo do primeiro semestre de 2018

Gráfico 3 – Fazer parte da Rede do Vetor Brasil contribuiu para aprimorar a percepção de questões de diversidade?

Gráfico 4 – Levar em consideração questões de diversidade ao formular políticas públicas é...

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>1. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO</b>	<b>16</b>
1.1 Recrutamento e Seleção	18
1.2 Formação e desenvolvimento	20
1.3 Inovação a partir de parcerias com organizações do terceiro setor	22
<b>2. TERCEIRO SETOR E A CIDADANIA POLÍTICA</b>	<b>24</b>
2.1 Espaço público e sociedade civil	24
2.2 O terceiro setor e a defesa do interesse público	26
2.3 Experiências na América Latina e no Brasil	27
2.4 A efetivação da cidadania pelo terceiro setor	31
2.5 Vetor Brasil: OSC formadora de cidadania política	32
<b>3. COMUNICAÇÃO E SEUS CONCEITOS</b>	<b>34</b>
3.1 Comunicação organizacional: identidade e imagem	35
3.2 Comunicação organizacional: símbolos, cultura e valores	37
3.3 Comunicação Pública	42
3.4 Comunicação comunitária e popular	43
<b>4. O IMPACTO DO VETOR BRASIL NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA: REALIZANDO UMA COMUNICAÇÃO CIDADÃ</b>	<b>46</b>
4.1 Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil	46
4.1.1 Atração, pré-seleção e desenvolvimento	48
4.2 Programa de Diversidade do Vetor Brasil: promovendo a representatividade no setor pública	55
4.3 Geração de inovação e impacto social: as experiências de Trainees de Gestão Pública	62
4.3.1 Letícia e a prevenção de violências na juventude	62
4.3.2 Rodrigo e a administração penitenciária do Maranhão	68
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>103</b>

## INTRODUÇÃO

A carência de políticas públicas eficientes que promovam a inclusão social no Brasil sempre foi uma questão de grande preocupação para mim. Isso porque a desigualdade em seus mais diversos âmbitos é um dos maiores males da história brasileira.

Uma sociedade que foi explorada desde seu “descobrimento” pelos europeus e que, conseqüentemente, sofreu com o período mais longo e impiedoso de escravidão de povos indígenas e africanos naquela época frente a todos países escravocratas só pode ser verdadeiramente justa e igual a partir da atuação ativa do setor público.

Entendendo as relações públicas como o campo da comunicação que se pauta pelo diálogo entre os diferentes públicos de uma organização e que é originalmente cidadã, ou seja, feita pela e para a sociedade, decidi prestar o curso em questão na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

Nas aulas de Relações Públicas Comunitárias e Terceiro Setor, ministradas pela minha orientadora Mariângela Haswani, fiquei fascinado ao entender o poder que uma sociedade civil atuante tem de influenciar o governo a corrigir as injustiças sociais que degradam nossa sociedade e praticamente todos nossos sistemas até os dias atuais.

Essa noção foi essencial para que eu tomasse a decisão de conhecer melhor o funcionamento do terceiro setor e, especificamente, de organizações que apoiam o setor público a gerar impacto social em escala, entendendo o papel fundamental exercido pela diversidade.

Assim, eu realizei um estágio no Vetor Brasil, uma organização da sociedade civil (OSC) que nasceu para transformar e inovar a forma de gerir os recursos humanos em órgãos públicos e que tem como valor transversal a Diversidade, Equidade e Inclusão.

Durante um ano, fui responsável pelo recrutamento e atendimento do Programa Trainee de Gestão Pública, o maior programa da organização de atração, pré-seleção e recrutamento. Além disso, participei do gerenciamento das práticas de comunicação interna e externa, tendo uma interação constante e realizando projetos de diversidade em conjunto com participantes e ex-participantes do programa.

Dessa forma, surgiu a ideia para este trabalho de conclusão de curso em relações públicas. Eu me proponho a avaliar a eficiência da comunicação praticada, nos últimos 5 anos, por uma organização brasileira do terceiro setor que apoia governos com gestão de pessoas.

Ele tem como objetivo analisar se a comunicação do valor de Diversidade, Equidade e Inclusão do Vetor Brasil com os participantes do Programa Trainee de Gestão Pública é praticada de forma excelente e comunitária. Buscamos, assim, entender a eficiência dessa comunicação a partir das práticas da organização e dos projetos desenvolvidos e decisões tomadas por *trainees* em órgãos públicos brasileiros que geram impacto social promovendo a justiça e inclusão social.

O trabalho será iniciado com uma análise teórica da gestão de pessoas no setor público brasileiro e como organizações do terceiro setor podem apoiar a profissionalização dos recursos humanos no governo. Assim, partimos de Fontainha (2014), Gaetani (1998), Leite *et al.* (2019), Pacheco (2011) e Toyota (2018).

Para discorrer sobre conceitos de esfera pública, sociedade civil e terceiro setor enquanto moderno instrumento democrático para promoção da cidadania e da justiça, utilizaremos Benhabib (1996), Habermas (1984, 1988) e Torres (2017). Neste segundo capítulo, também descreveremos a identidade organizacional, cultura e valores do Vetor Brasil.

No capítulo seguinte, utilizando como referência Argenti (2006), Kunsch (2003, 2007 e 2009), Haswani (2010) e Peruzzo (2006, 2009, 2013), abordaremos os principais elementos da comunicação organizacional e pública, e a importância da prática da comunicação comunitária e popular para uma sociedade mais justa e igual.

No último capítulo, apresentaremos o Programa Trainee de Gestão Pública e analisaremos como a comunicação do valor organizacional Diversidade, Equidade e Inclusão é efetuada com os participantes do programa. Para entender se *trainees* atuam pela representatividade ativa e geram impacto social a partir das comunicações e formações recebidas pelo Vetor Brasil, utilizaremos os relatos de ex-participantes do programa.

Portanto, a metodologia adotada neste trabalho de conclusão de curso consiste numa revisão da literatura nacional e internacional sobre gestão de pessoas no setor público, terceiro setor, comunicação organizacional e pública, e inclui uma investigação a partir de entrevistas realizadas e questionários enviados para dois ex-participantes do Programa Trainee de Gestão Pública.

O intuito é de verificar o entendimento que eles possuem sobre questões de diversidade e o grau de importância que eles dão para essas questões na formulação de políticas públicas. Além disso, poderemos analisar alguns exemplos de projetos que eles desenvolveram e decisões que tomaram no governo para fomentar a diversidade em suas equipes e promover a inclusão social da população que mais sofre das mazelas de uma sociedade tão desigual quanto a brasileira.

## 1. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Para iniciarmos a análise desta monografia, faremos uma revisão da literatura de um campo científico que é pouco abordado por autores da comunicação: a gestão de pessoas no setor público.

Como poderemos observar, os estudos sobre esse conceito, principalmente no Brasil, estão em desenvolvimento. Mesmo sendo um campo antigo da literatura, ele ainda é pouco diverso já que a maioria dos estudos foram realizados pela área do direito - e não por outras áreas como sociologia, economia e recursos humanos, por exemplo.

Assim, discorreremos sobre os estudos de Fontainha (2014), Gaetani (1998) e Pacheco (2011). Outros autores fundamentais para esta primeira análise são Leite, Lima e Camargo (2019), e Toyota (2018).<sup>1</sup>

A análise da organização do trabalho no setor público brasileiro demonstra a coexistência de diversos modelos de organização de cargos que se diferem a ponto de serem conflitivos.

O modelo de classificação adotado pelo Governo Federal brasileiro é baseado na Lei 5.645/1970, que foi criada há mais de 50 anos, e separa os cargos em dois tipos: os de natureza técnica-administrativa e as atividades de direção e assessoramento (o sistema DAS). (TOYOTA, 2018).

O sistema DAS organiza os cargos a partir de um sistema de posições vinculadas aos órgãos públicos, mas que não constituem carreiras. Esses cargos, como ocorre no âmbito federal com ministros, são preenchidos por critérios de confiança política e entre 50% e 60% (a depender da hierarquia) dessas posições devem ser ocupadas por profissionais públicos de carreira – da própria União ou de outros entes federativos. (BRASIL, 2017 *apud* TOYOTA, 2018).

Enquanto o sistema DAS foi pouco modificado desde sua criação, as funções técnico-administrativas receberam diversas atualizações. Para transformar os

<sup>1</sup> Joice Toyota é Cofundadora e Diretora Executiva da organização e Rafael Leite foi especialista em Relações Institucionais do Vetor Brasil. Eles apresentaram seus artigos sobre a OSC e o Programa Trainee de Gestão Pública no Congresso Internacional do CLAD nas edições de 2018 em Guadalajara e 2019 em Buenos Aires. O CLAD se trata de um encontro anual de diálogo e discussão sobre a modernização e reforma dos Estados que reúne especialistas, acadêmicos, gestores públicos e ministros de Estado da América Latina, África Lusófona, Portugal e Espanha.



quadros da alta hierarquia em carreiras com funções estratégicas para a gestão pública, iniciou-se a estruturação das chamadas “atividades típicas de Estado”.

Elas possuem atribuições essenciais do poder Estatal e relacionam-se a atividades financeiras, como arrecadação tributária, à regulação de atividades entre partes, como segurança pública, e a atividades político-econômicas (por exemplo, gestão e políticas públicas). (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS OFICIAIS DE INTELIGÊNCIA, 2016).

Devido a pressões sindicais e de caráter político, houve a criação de diversas carreiras vinculadas a atividades muito específicas sem uma base conceitual em termos de classificação dos cargos, gerando inconsistências e conflitos de atribuição (GRAEF; CARMO, 2009). Para equilibrar essa situação, foram criadas carreiras de caráter mais transversal, ou seja, com responsabilidades amplas e passíveis de atuação em diversos órgãos do governo.

Essas carreiras mais recentes consistem numa forma de flexibilização da rígida burocracia estatal permitindo aos gestores maior liberdade para distribuir profissionais de acordo com os desafios urgentes da administração pública. (TOYOTA, 2018).

Essa nova forma de organização do trabalho no âmbito público gera algumas complicações. As descrições específicas dos cargos técnico-administrativos de carreira são determinadas por lei, o que impede a redistribuição de pessoal para funções mais estratégicas de acordo com a realidade do órgão em questão. Mas também a definição de critérios muito genéricos para as carreiras transversais dificulta o recrutamento e seleção de perfis adequados.

É necessário desafiar os critérios tradicionais de seleção, com foco em evidências de educação formal, substituindo-os por parâmetros alinhados à avaliação por competências.

Quanto aos cargos DAS, sua flexibilidade abriria espaço para a atração de perfis mais diversos e dinâmicos do mercado de trabalho, mas a falta de critérios para classificação e hierarquização torna suas contratações pouco consistentes, gerando sobreposições com o sistema de carreiras técnico-administrativas. (TOYOTA, 2018, p. 7-8).

### **1.1 Recrutamento e Seleção**

As formas de contratação de profissionais públicos brasileiros são diferentes daquelas encontradas no setor privado. É apenas por meio de concursos públicos ou nomeações para cargos de confiança que é realizada a seleção desses profissionais. O primeiro modelo se baseia na aplicação de provas de múltipla escolha, ou seja,

realiza-se apenas uma avaliação dos conhecimentos formais dos concurseiros. Seu objetivo é garantir a igualdade de acesso aos cargos públicos.

“O certame, como é organizado, seleciona pessoas que não são nem os melhores profissionais experimentados nem os melhores egressos do sistema de ensino. São recrutados aqueles que têm mais sucesso na realização de provas de certames.” (FONTAINHA, F. D. C. *et al.*, 2014, p. 57).

Destaca-se também que não são realizadas provas práticas para simular contextos semelhantes ao que será vivido dentro do órgão público (com raras exceções, como para cargos operacionais específicos). Assim, a avaliação do candidato na fase de seleção é exclusivamente sobre a sua capacidade de encarar formas avaliativas exclusivas dos concursos, sem que haja uma mensuração de competências técnicas e comportamentais<sup>2</sup> essenciais para o cargo em questão.

Já o modelo de contratação de livre nomeação permite que os governantes eleitos selecionem as pessoas para compor as equipes a partir de seus próprios critérios de confiança. Assim, não é necessária a utilização de processos avaliativos para a escolha do profissional que será contratado.

Esse modelo recebe muitas críticas da população em geral por entender que ele viabiliza o clientelismo e a construção de alianças políticas ao invés da seleção de pessoas tecnicamente capacitadas para a vaga.

Regina Pacheco (2011) vai na contramão do senso comum ao afirmar que ocorre na prática uma combinação entre critérios técnicos e políticos, ainda que sem quesitos básicos ou mínimos para a ocupação da grande maioria dos cargos.

Mesmo assim, a autora destaca a vantagem dos funcionários públicos na seleção para ocupação de cargos de direção “como se os *outsiders*, assim chamados na literatura, aqueles que entram para ocupar cargos de direção vindos de fora do serviço público, fossem todos marcados com o carimbo da politização ou do clientelismo, do mau desempenho etc.” (PACHECO, 2011, p. 25).

Analisando esses dois modelos de contratação para cargos públicos, pode-se observar que o governo brasileiro raramente adota estratégias integradas de seleção. Leite *et al.* (2019) afirma que as políticas de seleção de governos brasileiros são “fortemente vinculadas à lógica dominante de funcionamento do concurso público, único modelo de seleção para ocupação de cargos efetivos”, o que seria “insuficiente

<sup>2</sup> Relação entre conhecimentos, habilidades e atitudes.

para selecionar profissionais de alto desempenho para o exercício de funções públicas”.

O motivo dessa ineficiência dos mecanismos de seleção é o excessivo peso atribuído a conhecimentos técnicos, em detrimento da avaliação de competências interpessoais e gerenciais. Segundo Fontainha *et al.* (2014) há um déficit estrutural no modelo tradicional de concurso público que o impede de medir efetivamente a capacidade dos candidatos em situações e problemas reais e complexos.

Ele ainda discorre sobre a “ideologia concurseira” (Fontainha *et al.*, 2014, p. 14) que consiste num conjunto de crenças e discursos que legitimam os concursos tal como ocorrem atualmente (provas de múltipla escolha) e impedem o avanço de reformas que modernizem as práticas de recrutamento e seleção.

Antes mesmo do processo de seleção, as organizações públicas se mostram pouco eficazes em atrair profissionais qualificados para as vagas. Elas pecam na divulgação das oportunidades de ingresso no serviço público e por não se inserirem no universo dos centros de formação, como universidades, deixando de realizar um papel ativo enquanto instituição recrutadora de talentos.

Outro motivo para a baixa eficiência do recrutamento do primeiro setor é a dificuldade em comunicar incentivos e benefícios do serviço público tais quais a possibilidade de desenvolvimento profissional, de geração de impacto social em larga escala e da consequente transformação na vida de brasileiras e brasileiros que mais necessitam da assistência e do cuidado do Estado.

Trata-se de uma realidade preocupante, visto que uma tendência especial das novas gerações, sobretudo os *millennials* (nascidos a partir de 1981), é a busca por sentido e propósito no trabalho. Portanto, cabe às lideranças do governo aperfeiçoar a forma de comunicar aos jovens os desafios enfrentados por profissionais no dia a dia do serviço público, como a necessidade de mobilizar competências interdisciplinares para elucidar desafios complexos e problemas públicos. Além do mais, é necessário também encontrar novas formas de comunicar as motivações intrínsecas do serviço público, incluindo mas não se limitando às relacionadas a geração de impacto social. (LEITE *et al.*, 2019, p. 4).

Em países como a Nova Zelândia, o Reino Unido e a Suécia, a gestão da diversidade é essencial para o planejamento estratégico governamental (OCDE, 2009 *apud* LEITE *et al.*, 2019). Essa ainda não é a realidade no Brasil e poucos órgãos buscam a promoção da igualdade no ambiente de trabalho. Pesquisas recentes

apontam que mulheres ocupam 29% de posições de liderança e negros apenas 15% delas. (ENAP, 2018 *apud* LEITE *et al.*, 2019).

A composição de equipes diversas a partir da reunião de pessoas das mais variadas origens, cores, gêneros, condições socioeconômicas, bagagens pessoais e profissionais contribui para resultados organizacionais superiores e a implementação de políticas alinhadas às complexidades da sociedade brasileira. (VETOR BRASIL, s/d).

Logo, quando analisamos as formas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de funcionários públicos é muito relevante entender a importância da diversidade e inclusão para o aumento da eficiência dos serviços públicos.

O desafio não consiste apenas na inserção de diferentes grupos sociais nas equipes, mas também da formação de todos profissionais públicos com foco em discutir e combater as desigualdades socioeconômicas para que a segregação e a discriminação não ocorram no ambiente de trabalho. (LEITE *et al.*, 2019).

## **1.2 Formação e desenvolvimento**

Esse tradicional modelo de atração e seleção no governo possui imperfeições que geram desafios para a boa gestão de pessoas no setor público. Uma delas consiste na inexistência de um processo de mapeamento das competências ocasionando desequilíbrios entre as competências necessárias para a efetiva entrega de serviços públicos e aquelas demonstradas pelos profissionais.

Sem esse mapeamento de competências, os governos brasileiros não conseguem indicar com clareza as necessidades de formação dos funcionários, nem avaliar a qualidade das oportunidades de desenvolvimento para profissionais públicos. (DA SILVA; DINIZ; RORATTO, 2016).

Consequentemente, observa-se a inexistência de estratégias de formação que levem em consideração as competências técnicas e comportamentais adequadas para cada posição no governo, de acordo com os desafios e oportunidades de cada área de atuação.

Assim, os gestores tendem a optar por programas de desenvolvimento com foco em conhecimentos técnicos e teóricos, cuja avaliação de resultados é mais simples, e por planos de carreiras baseados na promoção por tempo de serviço, no lugar das reais necessidades de desenvolvimento e do desempenho dos profissionais.

Isso demonstra uma fragilidade da gestão de carreiras no setor público brasileiro. (TOYOTA, 2018).

Portanto, uma forma de melhorar a gestão de carreiras no primeiro setor é desenvolvendo formações que condizem com as reais demandas governamentais para a criação de políticas públicas de alto desempenho. Deve-se fomentar a criação de um robusto mercado de soluções educacionais para o serviço público com ampla colaboração de entidades públicas (escolas de governos e universidades), privadas e da sociedade civil (OSCs, como é o caso do Vetor Brasil que será abordado no próximo capítulo). (LEITE *et al.*, 2019).

Nos últimos anos, o Brasil está passando por reformas e transformações que impactam diretamente na gestão de pessoas no setor público. Em 2017, um novo regime fiscal para controlar o crescimento das despesas públicas entrou em vigor. Com o objetivo de impedir que se opte pelo aumento do orçamento para aprimorar os serviços públicos, uma boa opção é aumentar a produtividade e eficiência através de investimentos estratégicos em inovação, tecnologia e gestão de pessoas. (TOYOTA, 2018).

Alguns governos já começaram a experimentar novos modelos de profissionalização de recursos humanos como dos estados de Alagoas, Maranhão, Rio Grande do Sul e São Paulo. Mas esse número ainda é bastante reduzido.

Ao contrário do setor privado — que tem produzido uma profunda transformação dos processos de gestão empresarial, incorporando ferramentas afetas à problemática de pessoal (TQC, *teams*, capacidade de agregação de valor, remuneração por habilidades, avaliação de desempenho, entre outras), focalizando ganhos de produtividade, reduções de custos, ampliação da fatia de mercado — o setor público permanece ainda bastante refratário a toda esta movimentação. É como se a administração pública não tivesse nada a ver com estes tipos de preocupações, considerando-se que é assentada em atividades permanentes e na gestão de processos administrativos balizados por outro tipo de variáveis. (GAETANI, 1998, p. 4-5).

A capacitação em entidades públicas ainda enfrenta muitos problemas de diferentes naturezas e gravidades. Eles se tornaram mais visíveis após os esforços para a reforma do Estado, tornando-se possível identificar gargalos no investimento em capacitação de recursos humanos.

Muitos conteúdos imprescindíveis para a boa formação de um funcionário público ainda estão em processo de serem incorporados aos programas de profissionalização. Dentre estes conteúdos, podemos citar: administração e gestão

pública, elaboração, análise e avaliação de projetos, indicadores de desempenho, integração e confecção de redes, métodos quantitativos e bases de dados e tecnologias de gestão. (GAETANI, 1998).

Além disso, ainda existem poucas instituições públicas brasileiras que oferecem programas de capacitação de recursos humanos do setor público. A ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), o Instituto Rio Branco e o IBAM (Instituto Brasileiro de Administração Municipal) recebem destaque. Infelizmente, essas instituições não estão articuladas para atuarem em conjunto em prol do desenvolvimento e da inovação dos programas, os quais acabam ficando defasados frente aos conteúdos e competências ideais para os profissionais públicos na atualidade.

### **1.3 Inovação a partir de parcerias com organizações do terceiro setor**

A partir dessa oportunidade de maior articulação entre instituições públicas que apoiam a profissionalização de funcionários públicos, Toyota (2018) destaca:

Frente a esse contexto, por mais que um governo tente e até consiga impulsionar mudanças e inovação por dentro – o que é essencial –, é indispensável reconhecer que há um grande potencial na realização de parcerias com organizações não-estatais. Devido à própria natureza das restrições legais e à rigidez da gestão no setor público, associações, startups, coletivos e negócios sociais têm mais espaço de manobra para tentativa e erro no processo de (re)construção de serviços que podem transformar a ação do Estado. Essas organizações devem funcionar como laboratórios para testar hipóteses e criar tecnologias que possam inspirar a inovação pública e inclusive ser incorporadas pelos próprios governos no futuro. (TOYOTA, 2018, p.11).

A autora complementa que o Brasil está começando a seguir esta prática que já é difundida em diversos países desenvolvidos que fazem a gestão de pessoas no governo com maior excelência, como na Austrália e França.

Isso só foi possível a partir da aprovação de legislações que possibilitaram a ampliação das possibilidades de parcerias entre organizações públicas e privadas no país, como “as Organizações Sociais (Lei 9.637/1998), as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Lei 9.970/1999), as Parcerias Público-Privadas (Lei 11.079/2004), o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei 13.019/2014) e o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei 13.243/2016).” (TOYOTA, 2018, p.12).

O Vetor Brasil é um exemplo dessa parceria entre organizações públicas e privadas. Criada há 5 anos, essa OSC apoia governos a selecionar profissionais e formar lideranças, colaborando para a composição, desenvolvimento e renovação das equipes. Mais de 120 órgãos públicos foram atendidos e 450 profissionais foram alocados em secretarias municipais e estaduais de todas unidades federativas. (VETOR BRASIL, s/d).

Assim, o Vetor Brasil contribui para a inovação e transformação da gestão de pessoas no setor público por meio da composição de equipes de trajetórias diversas e alto desempenho que possam desenvolver políticas públicas voltadas para os reais problemas e desafios enfrentados pela população brasileira.

## **2. TERCEIRO SETOR E A CIDADANIA POLÍTICA**

Para compreendermos melhor esse potencial da profissionalização dos recursos humanos no setor público a partir da parceria com organizações do terceiro setor, faremos uma revisão da literatura nacional e internacional.

É crucial que discorramos sobre esfera pública, modelos de espaço público, sociedade civil e terceiro setor enquanto moderno instrumento democrático para promoção da cidadania e da justiça. Para tanto, nos apoiaremos sobre os estudos de Benhabib (1996), Habermas (1984, 1998) e Torres (2017), principalmente.

Além disso, visando iniciar a análise da comunicação do Vetor Brasil, descreveremos a identidade organizacional, cultura e valores dessa organização do terceiro setor que atua em parceria com secretarias municipais e estaduais de todo o país a partir do site e das redes sociais da organização.

### **2.1 Espaço público e sociedade civil**

Para iniciar a análise teórica sobre os temas que envolvem o terceiro setor, abordaremos as formulações de Jürgen Habermas (1984, 1998) que são constantemente adotadas tanto pela literatura mundial quanto pela brasileira. Ele é um autor fundamental para o debate em torno dos novos conceitos de sociedade civil.

Para Habermas (1984, 1998) o público tornou-se o Estado. Ele também fez a distinção entre os conceitos de público e privado em diferentes países europeus, definindo o privado como “sem função pública ou oficial” e possibilitando o desenvolvimento do conceito de “sociedade civil” (HABERMAS, 1984, 1988 *apud* HASWANI, 2010, p. 61). A esfera pública trata-se, portanto, de onde ocorre a reunião de indivíduos para discutir questões de interesse público e, assim, desenvolver uma discussão política de caráter crítico.

Esse conceito de esfera pública introduzido pela Revolução Francesa implica na existência de um espaço em que os cidadãos dialogam racionalmente sobre seus interesses na busca por participação política. Com a derrota dos Estados absolutistas para a burguesia, esta passa a mediar a relação entre o Estado e sociedade, obrigando o Estado a apresentar e justificar suas ações através da publicidade.

Assim, Haswani (2010, p.61) afirma que a revolução liberal permitiu à ideia de público tornar-se “intimamente ligada à concepção de Estado e do exercício de sua



autoridade, atualizada a partir do pensamento habermasiano de esfera pública, que introduz a sociedade civil na cena política.”

Benhabib (1996 *apud* HASWANI, 2010) reorganizou os conceitos de Habermas e outros dois autores muito importantes para o debate do tema, a Hannah Arendt e o Bruce Ackerman, em três modelos de espaço público. Vamos analisar os dois mais pertinentes para esta monografia.

O modelo de tradição republicana responsabiliza as condições da modernidade para a perda de espaço público, a partir do estudo de Arendt. Esta autora mostra a substituição do político pelo social após a divisão das sociedades modernas no segmento da esfera política e no segmento de economia de mercado e família.

Após as Revoluções Francesa e Americana, houve a emergência de novos grupos sociais o que favoreceu a ampliação de temas considerados públicos. Podemos citar, por exemplo, a publicização da família a partir da emancipação das mulheres e das questões culturais de identidade coletiva após a extensão dos direitos aos não-brancos e não-cristãos.

Segundo Haswani (2010), Benhabib faz uma crítica à teoria de Arendt pois no contexto contemporâneo não existe a distinção entre o social e o político “[...] não porque toda política tenha se tornado administração, ou porque a economia tenha se tornado a quintessência do público, como pensava Hanna Arendt, mas principalmente porque a luta para tornar algo público é uma luta por justiça.” (BENHABIB, 1996, p. 79).

Outro importante modelo de Benhabib (1996) para enriquecer essa análise é o discursivo. Este é pautado pelo pensamento de Jürgen Habermas do espaço público democrático o qual é formado por uma esfera pública autônoma em que a participação e o debate são condições fundamentais.

Benhabib (1996 *apud* HASWANI, 2010) discorre sobre essa nova esfera pública que combate a passividade dos cidadãos ao permitir que indivíduos que são alvo de uma norma possam avaliá-la e decidir sobre sua implementação. A participação política, assim, também pode ocorrer na esfera cultural ou social.

O modelo discursivo de Benhabib é considerado por Liszt Vieira o único compatível com as inclinações sociais gerais de nossas sociedades e com as aspirações emancipatórias dos novos movimentos sociais, como, por exemplo, o movimento de mulheres. O procedimentalismo radical deste modelo constitui poderoso critério para desmistificar os discursos de poder e suas agendas implícitas. Além disso, a inclusão de novos grupos na esfera pública e a expansão dos direitos de cidadania

tornam inimaginável um espaço público homogêneo e politicamente igualitário. (HASWANI, 2010, p. 64).

Fazendo um paralelo com a organização que é objeto de estudo neste trabalho, o Vetor Brasil é uma organização que tem como valor principal a diversidade, equidade e inclusão.

Logo, ela também pode ser considerado um movimento político porque busca possibilitar a criação de políticas públicas inclusivas e voltadas para atender às demandas dos grupos sociais que mais necessitam do apoio do poder estatal a partir da transformação da gestão de pessoas em órgãos públicos brasileiros (criando, por exemplo, mecanismos nas avaliações do processo seletivo para aumentar a seleção de profissionais negros e das regiões Norte e Nordeste).

## **2.2 O terceiro setor e a defesa do interesse público**

O Vetor Brasil é uma Organização da Sociedade Civil (OSC) que está inserida no terceiro setor. O conceito de terceiro setor parte do pressuposto que também existe um primeiro setor, composto pelas organizações ligadas ao Estado, e um segundo setor, formado pelas empresas que são relacionadas ao mercado. O terceiro setor, assim, reúne as organizações que, por sua vocação ou atividade prioritárias, referem-se à sociedade civil. (FISCHER, 2002 apud VARGAS, 2008, p. 09).

Torres (2017, p.151) entende que o terceiro setor é composto por cidadãos integrados em organizações não-governamentais e sem fins lucrativos, buscando a solução de problemas sociais com objetivo de gerar benefícios de caráter público.

As definições e os pontos de vista são diversos e até contrastantes. Como discorre Camargo (2018, p. 79): “partimos do entendimento de que o “terceiro setor” se trata de um fenômeno complexo e contraditório em sua própria constituição. Este universo abrange tanto organizações vinculadas à ideais progressistas e libertários quanto conservadores e neoliberais”.

A autora complementa que as organizações do terceiro setor se estruturam em torno da defesa da cidadania. “Tal noção engloba uma série de sentidos que permitem que os discursos da cidadania tenham incorporação tanto em iniciativas que visam à emancipação de setores populares quanto àquelas meramente assistenciais e estruturadas sob lógicas estratégicas de mercado.”

Para entender melhor sobre a complexidade do terceiro setor brasileiro, faremos uma análise histórica e teórica do assunto.

### **2.3 Experiências na América Latina e no Brasil**

O surgimento das chamadas ONGs latinas é resultado direto do processo intervencionista dos países desenvolvidos sobre os periféricos no contexto da Guerra Fria. Aqueles países tinham como objetivo expandir a acumulação de capital para novos territórios impedindo, assim, o avanço do socialismo concomitantemente à promoção de bem-estar nos países subdesenvolvidos.

Camargo (2018) indica que os Estados Unidos liderou o grupo de países do primeiro mundo que utilizavam esse discurso de cooperação internacional buscando a reestruturação econômica para aliviar os diversos impactos negativos e custos das duas Guerras Mundiais. Eles criaram instrumentos de fomento ao desenvolvimento econômico da América Latina, com a chancela das Nações Unidas.

Uma estratégia de intervenção no continente adotada foi através do financiamento feito por organismos internacionais - como a ONU, o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e o Banco Mundial - e que era repassado aos países por meio, principalmente, de ONGs (organizações não-governamentais).

Entre os anos 1950 e 1980, a América Latina também foi palco do surgimento local e espontâneo de organizações sociais seguindo o modelo de caráter global. Essas entidades desenvolviam projetos de defesa de direitos humanos e fomento ao desenvolvimento comunitário e, além disso, forneciam grande apoio aos movimentos populares e sociais de resistência às ditaduras instauradas no continente.

Neste contexto, surgiram as primeiras organizações brasileiras do terceiro setor as quais eram compostas por “comunidades eclesiais de base, associações de pequenos produtores, cooperativas rurais e associações de bairros, cujas atividades foram interrompidas com a ascensão dos militares ao poder.” (VARGAS, 2008, p. 12).

Esse processo de surgimento de ONGs no Brasil só foi retomado com a redemocratização nacional no início dos anos 1980. Centros de educação popular baseados no Método Paulo Freire foram criados e, também, houve um aumento considerável das atribuições dessas organizações. O apoio à gestão pública, como é o caso do Vetor Brasil, é um dos exemplos das diversas novas funções assumidas pelas ONGs.

Essas entidades construíram pontes entre o setor público e a população brasileira, assumindo o papel de representantes da comunidade local. Camargo (2018) classifica os autores progressistas Paul Singer (2002) e Boaventura de Souza Santos (1995) como favoráveis às práticas dessas ONGs. Isso porque, ao contrário das propostas do primeiro setor de melhorias sociais, discutidas e aplicadas de forma vertical, os autores consideram que essas organizações representavam um movimento horizontal de incentivo à participação cidadã e à democratização dos espaços coletivos.

Pode-se depreender, portanto, que o terceiro setor brasileiro foi responsável pelo avanço do debate sobre as questões sociais e pela implementação de melhorias envolvendo os direitos civis, humanos, trabalhistas. Isso permitiu um acesso - insuficiente e incipiente, mas verdadeiro - das camadas mais desfavorecidas a serviços e recursos públicos fundamentais para a melhoria de suas vidas e uma possível ascensão social.

Outros estudos também possuem essa ótica positiva da relevância das ONGs. Eles discorrem que o Estado por si só não teria a estrutura necessária e adequada para promover o desenvolvimento social. Assim, ao exercerem a mediação entre a população e o Estado, essas entidades funcionariam como uma extensão do poder público, melhorando sua ação sem substituí-lo.

Em discordância, autores com um viés mais crítico se pautam na relação intrínseca entre ONGs e interesses privados afirmando que se trata de uma estratégia neoliberal para assumir espaços historicamente pertencentes ao primeiro setor. Entende-se que esta ideologia neoliberal, que estava em grande crescimento no período, buscou estabelecer sua hegemonia por meio da desarticulação de mecanismos estatais para liberar espaço para o livre mercado, o que consiste numa mercantilização das pautas sociais do terceiro setor.

A partir desse ponto de vista, o surgimento das ONGs na América Latina fez com que o Estado deixasse gradualmente de ser o principal responsável pela manutenção de direitos sociais, o que flexibiliza e pode até esvaziar essa sua função, abrindo caminho para o segundo setor assumi-la visando seus interesses próprios.

Montaño (2002 *apud* CAMARGO, 2018) e Violin (2006 *apud* CAMARGO, 2018) analisam que o Estado transfere seu papel de representação da sociedade civil para as organizações de interesse privado. Num processo de parcial desresponsabilização do Estado, as ONGs

assumem o poder de decisão sobre o encaminhamento prático de políticas públicas por meio de convênios que repassam às entidades filantrópicas o controle de serviços como assistência social, atendimento socioeducativo, gestão de saúde, entre outros.” (MONTANO, 2002; VIOLIN, 2006 *apud* CAMARGO, 2018, p.93).

A partir desses pontos de vista contrastantes, uma definição coerente de terceiro setor foi adotada por Camargo (2018): este setor é formado por organizações privadas de interesse público, ou seja, que atuam com a produção de bens e serviços em defesa de benfeitorias coletivas e sociais, mas desvinculadas do governo.

Do ponto de vista organizativo e institucional, quando se buscou maior categorização nos anos 1990 os autores englobaram neste universo as associações, as fundações e as cooperativas, e de menor forma os sindicatos, os clubes recreativos, as instituições religiosas e os partidos políticos.

Analizando especificamente o caso brasileiro, observa-se que a legislação que regulamenta essas entidades sofreu alterações ao longo das últimas décadas. A nossa Constituição Nacional identifica como organizações sem fins lucrativos as associações, fundações (públicas e privadas), sindicatos, partidos políticos, cultos religiosos e igrejas, serviço social autônomo e cooperativas. (TOYOTA, 2018).

Em 2014, houve o estabelecimento do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei 13.019/2014) que criou novas regras para a formalização de parcerias entre as entidades e órgãos públicos e uma nova definição para as organizações da sociedade civil (OSC) como o Vetor Brasil:

“LEI Nº 13.019, DE 31 DE JULHO DE 2014.

Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.” (Lei 13.019/2014)

**Quadro 1** – Definição de Organização da Sociedade Civil para a legislação brasileira

- a. Entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;
- b. As sociedades cooperativas previstas na Lei no 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social.
- c. As organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos;

Fonte: Camargo (2018, p. 90).

**Quadro 2** – Estrutura das Organizações da Sociedade Civil segundo a legislação brasileira

Fonte: Camargo (2018, p. 91).

## 2.4 A efetivação da cidadania pelo terceiro setor

O mundo moderno é caracterizado pela adoção da democracia representativa na qual, diferentemente da democracia direta, a sociedade elege seus representantes que serão responsáveis por tomar as decisões em nome da população.

A participação e influência do cidadão no Estado ocorre indiretamente. Entretanto, a sociedade clama por uma maior participação nas decisões e ações políticas, não mais se contentando com a entrega plena da ação política nas mãos dos governantes.

“As lutas pelo direito ao voto, pelo sufrágio universal e pela legalização dos partidos são direitos conquistados que já fazem parte da essência do povo, considerados, portanto, “normais” e mínimos.” (TORRES, 2017, p. 126).

Esse movimento representa um alargamento do exercício da cidadania, pois cria novas formas participativas que ampliam o espaço democrático na busca por uma maior eficiência econômica e social do uso dos recursos públicos. Neste contexto, o terceiro setor tem grande potencial para permitir a organização e mobilização da sociedade civil. Ele permite, portanto, a efetivação da cidadania por meio da influência mais direta na adoção e implementação das políticas públicas.

Toro (2015) concorda com esse ponto de vista e acredita que a sociedade está no caminho certo ao reivindicar mais ao invés de assumir uma posição passiva frente ao Estado, articulando-se para defender seus interesses. É por meio da vigilância e influência da sociedade civil que um país “se torna mais livre, desenvolvido e inovador”. (TORO, 2015, p.13).

O autor critica o papel do Estado enquanto “salvador da pátria”, recordando o contexto histórico e político da América Latina em que o Estado superprotetor permitiu a emergência do populismo autoritário e do clientelismo.

O terceiro setor atua tanto na organização da sociedade quanto na promoção das soluções de seus problemas e, sob o prisma de um Estado social, adotado pelo Brasil nos últimos anos, o terceiro setor também desempenha um importante papel à medida que o Estado agigantado não se vê capaz de cumprir todos os seus deveres. Neste cenário, as entidades do terceiro setor preenchem as lacunas de atendimento deixadas pelo Estado, minimizando assim o impacto das massas descontentes e ampliando o atendimento das necessidades da população em um trabalho complementar ao Estado. Enfim, o terceiro setor passa a constituir um moderno instrumento da democracia que faz com que a cidadania tenha a possibilidade de ser exercida na sua plenitude. (TORRES, 2017, p. 132).

A autora também discorre sobre a contribuição do terceiro setor para a formação da cidadania política. O simples protesto ou exigência do atendimento a determinados interesses sociais não é suficiente. Os cidadãos precisam colaborar e participar do desenvolvimento e aplicação das políticas públicas.

Um ótimo exemplo da importância do terceiro setor para a formação da cidadania política é o Vetor Brasil.

## **2.5 Vetor Brasil: OSC formadora de cidadania política**

O Vetor Brasil é uma Organização da Sociedade Civil (OSC) suprapartidária que possibilita a inserção e formação de profissionais diversos e competentes em órgãos públicos para participar da formulação de projetos, monitorar e fiscalizar a execução desses, e garantir que sejam implementadas políticas públicas do verdadeiro interesse social da população brasileira. (VETOR BRASIL, s/d).

Desde 2015, a organização realiza parcerias com governos municipais e estaduais por meio de Programas nos quais é responsável pela atração, pré-seleção e desenvolvimento de profissionais públicos. Assim, a entidade recomenda profissionais com as competências e os perfis mais alinhados à vaga (de acordo com seus desafios e os requisitos demandados pelos governos) e os gestores públicos são responsáveis por realizar as entrevistas finais e decidir sobre as contratações.

O objetivo do Vetor Brasil é fortalecer a atuação dos governos, contribuindo para que eles resolvam desafios públicos ao acelerar a adoção de metodologias mais efetivas para a gestão e desenvolvimento de profissionais. A inspiração vem de países que fazem uma gestão pública com excelência - como é o caso da Austrália e do Reino Unido.

Contribuímos também para oferecer uma experiência de aprendizado em serviço no setor público, formando uma nova geração de profissionais cientes do papel do Estado na resolução de problemas públicos complexos e com aptidão para propor soluções inovadoras e contribuir com o desenvolvimento do país ao longo de suas carreiras. (VETOR BRASIL, s/d).

A entidade destaca que não acredita em discursos simplistas que ignoram a complexidade da gestão pública ou debates sobre o tamanho do governo, já que ela busca potencializar a ação do Estado, independentemente se ele for maior ou menor. (VETOR BRASIL, s/d).

Ela também não acredita que aumentar a eficiência do governo significa fortalecer as carreiras do setor público, nem preencher todos cargos com profissionais advindos da iniciativa privada.

A organização acredita na valorização da diversidade em todas suas ações, já que apenas uma administração pública formada por grupos diversos pode formular políticas coerentes com os complexos desafios brasileiros. Aggarwal *et al.* (2015 *apud* TOYOTA, 2018, p.16) apresenta pesquisas recentes que revelam que a variedade



das capacidades cognitivas de um grupo define melhor sua “inteligência” do que a quantidade de conhecimento dos membros.

Outros estudos também demonstram que a criatividade e performance das equipes aumentam quando reúnem profissionais com diferentes vivências, trajetórias, identidades e habilidades.

Esse é o motivo da missão do Vetor Brasil ser a criação de uma rede que seja engajada e diversa - que compreenda a complexidade da sociedade brasileira - para potencializar o setor público. E também é a razão para a entidade ter escolhido como valor transversal a Diversidade, Equidade e Inclusão.

Os valores da organização são os seguintes

1. Diversidade, Equidade e Inclusão

Valorizamos a diversidade em todas as suas dimensões e em cada uma das nossas atividades e ações. Aliada à equidade, ela é um meio fundamental para a promoção do alto desempenho no setor público e a construção de políticas públicas para todas e todos.

2. Ética a todo momento

Ética é um pilar indispensável para potencializar o setor público e fortalecer as instituições democráticas. Todas as nossas decisões e atitudes são pautadas por esse valor, mesmo que isso implique em pegar o caminho mais longo para a solução de um problema.

3. Otimismo sem ingenuidade

Estamos cientes de que os desafios do Brasil são grandes e os obstáculos, muitos. Entretanto, acreditamos que é possível alcançar um objetivo ainda que ele seja muito difícil. Somos otimistas e sabemos que colocar a mão na massa é o caminho para chegar lá.

4. Impacto com Excelência

Buscamos resultados que sejam impactantes, escaláveis e sustentáveis, sempre respeitando o que foi e está sendo feito. Procuramos diariamente transformar os erros em aprendizados e trabalhar com dedicação e excelência na construção do Brasil que sonhamos. (VETOR BRASIL, s/d).

Agora que iniciamos a análise da identidade organizacional do Vetor Brasil, a qual será retomada nos capítulos seguintes, é necessário reunir estudos e conceitos que nos ajudarão a entender melhor sobre as teorias da comunicação organizacional e da comunicação de organizações do terceiro setor.

### 3. COMUNICAÇÃO E SEUS CONCEITOS

Para auxiliar-nos a adentrar no universo literário da comunicação, nos pautaremos pelos estudos de Argenti (2006) e Torquato (2004) sobre identidade e imagem organizacionais, complementados pela abordagem de Kunsch (2003, 2007, 2009) sobre a comunicação integrada.

Também discorreremos sobre as conceituações de comunicação pública e comunicação comunitária desenvolvidas por Haswani (2010) e Peruzzo (2006, 2009, 2013), respectivamente. O objetivo será de demonstrar a importância da prática da comunicação popular realizada por organizações do terceiro setor para uma sociedade mais justa e igual.

Brotto (2005 *apud* HASWANI, 2010) define comunicação a partir de estudos de áreas do conhecimento como sociologia, filosofia e física, e traz a seguinte síntese:

Comunicar, do latim, tem o significado de “colocar em comum”. A comunicação é um processo circular em que emissor e receptor participam de modo paritário, através de fases alternadas de expressão e de escuta de mensagens. Cada um tem, por isso, a tarefa seja de exprimir/codificar idéias, pensamentos, vontade, etc. seja escutar/decodificar/interpretar, para dar uma resposta adequada. Esta reciprocidade de empenho garante a circularidade do processo no qual o envolvimento é igual para ambos os participantes. (BROTTO, 2005, p. 16 *apud* HASWANI, 2010, p. 93).

A autora converge com os principais autores da literatura quanto aos componentes básicos do processo de comunicação. Estes seriam a mensagem, o emissor, o receptor, o canal e a resposta. Todos estes elementos são igualmente importantes para a excelência do processo comunicativo circular. Assim, é necessário que seja transmitida uma mensagem entre o emissor e o receptor tanto quanto a existência de canais eficientes que viabilizem a resposta do receptor.

Além do termo comunicação, Brotto (2005, p.17 *apud* HASWANI, 2010, p. 94) discorre sobre o relacionamento, sujeito primário nos estudos das relações públicas:

Como significado, relacionamento é considerado uma concepção do termo comunicar, que introduz, porém, uma fundamental variável temporal, que é muito significativa: uma boa relação é caracterizada pela permanência no tempo. Podemos dizer que se instaura uma relação entre duas ou mais pessoas/entidades que criam e mantêm — no tempo — um diálogo duradouro/vinculado fundado sobre uma boa/satisfatória troca comunicacional. Brotto (2005, p.17 *apud* HASWANI, 2010, p. 94).

O relacionamento estende o significado da comunicação de “tornar comum” para “ser em relação”, inserindo o tempo como variável. O conceito possibilita a inserção do diálogo no processo comunicacional, pois as partes envolvidas têm conhecimento recíproco e estabelecem certo grau de intimidade que facilita as trocas. (HASWANI, 2010).

Outro conceito muito relevante para este trabalho é da participação. Organizações do terceiro setor costumam construir sua identidade e seus discursos a partir da participação. Funcionários e voluntários do Vetor Brasil, por exemplo, encontram na entidade uma maneira de participar de forma mais direta e ativa nos assuntos originariamente estatais.

Entretanto, “participação não implica corresponsabilidade nem garantia de poder de deliberação” (HASWANI, 2010, p. 98). Já o compartilhamento consiste numa ação comunicacional de efetiva coparticipação na criação de ideias e em decisões, na qual as pessoas envolvidas são responsáveis pela gestão e pelos resultados das decisões.

Podemos exemplificar este conceito por meio da atuação dos profissionais que são selecionados e desenvolvidos pelo Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil.

Segundo encontra-se na seção “Seja Trainee” do site do Vetor Brasil, o Programa já soma mais de 450 pessoas alocadas durante 12 meses em mais de 120 secretarias municipais e estaduais de todas unidades federativas brasileiras, e que efetivamente participam da criação de políticas públicas nas mais diversas áreas como educação, planejamento estratégico, transporte, cidadania etc.

No capítulo seguinte, iremos analisar em maior profundidade o Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil e alguns dos projetos inovadores desenvolvidos por seus participantes de estímulo à diversidade das equipes e fomento à inclusão social da população brasileira - valores fundamentais da organização.

### **3.1 Comunicação organizacional: identidade e imagem**

Para que seja possível um maior entendimento sobre os processos de comunicação da identidade do Vetor Brasil e como o valor de Diversidade, Equidade e Inclusão é traduzido ações dentro dos órgãos públicos e em políticas públicas

desenvolvidas por profissionais recrutados, pré-selecionados e desenvolvidos pela organização, realizaremos uma análise teórica da comunicação organizacional.

Segundo Colnago (2007) a comunicação organizacional é uma espécie de ponte que faz a intermediação entre a identidade e a imagem da organização. A comunicação é efetuada por meio de técnicas que podem ser expressas pelos elementos discursivos, simbólicos e visuais.

Identidade e imagem corporativas são temas de extrema importância para a eficácia da comunicação integrada, pois, de maneira simplificada, a identidade mostra quem a organização realmente é, quais são seus valores, missão, visão e políticas, enquanto a imagem é a interpretação desta identidade por parte de seus públicos estratégicos, com profunda dependência do contexto em que a organização está inserida e é observada. (CARVALHO, 2010, p.44).

De forma genérica, entende-se que a identidade organizacional consiste na essência da organização. Ou seja, como ela se define perante aos públicos - incluindo, por exemplo, colaboradores, clientes e sociedade em geral. E a imagem trata-se de como seus diversos públicos interpretam os processos comunicacionais da organização e, assim, da maneira que eles a percebem.

Com uma abordagem mais representativa da realidade do segundo setor e pautada por relações de consumo, Torquato (2004) entende a identidade como a somatória das características físicas fundamentais do produto, da combinação de elementos constituintes da sua personalidade e composição manufaturada.

Ainda nessa linha mais empresarial, Argenti (2006, p. 80-1) faz o seguinte resumo do conceito de identidade organizacional:

A identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos. (ARGENTI, 2006).

Para Kunsch (2003, p. 173) a identidade consiste na “[...] manifestação tangível da personalidade da organização”. Assim, a autora complementa a conceituação de Argenti (2006) fornecendo uma visão mais detalhada sobre o que uma organização é e faz:

[...] a identidade corporativa consiste no que a organização efetivamente é: sua estrutura institucional fundadora, seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou de sua trajetória, seus diretores, seu local, o organograma de atividades, suas filiais, seu capital e seu patrimônio. E, também, no que ela faz: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos ou serviços, estruturas de preços e características de distribuição, num conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros. (KUNSCH, 2003, p. 172).

Enquanto a identidade organizacional é mais pautada pelos processos comunicacionais que as organizações decidiram efetuar, a imagem consiste em como os públicos decodificam as mensagens enviadas e percebem a essência e a atuação das entidades. Kunsch (2003, p. 170) concorda com essa conceituação e discorre que “[...] imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade”.

Ainda nessa abordagem teórica, Torquato (2004) entende que

A imagem é a projeção pública, o eco da identidade, as percepções sobre o produto, valores, manifestações e apreciações sobre suas qualidades. A marca deve conjugar aspectos como funcionalidade, força simbólica, nome, concisão, precisão e aspectos legais, pois é a roupagem pública e simbólica do produto [...]. (TORQUATO, 2004).

### **3.2 Comunicação organizacional: símbolos, cultura e valores**

Ao abordarmos a questão da força da marca e dos valores da organização, estamos analisando a dimensão simbólica do estudo da cultura organizacional, a partir de conceitos da semiótica, antropologia e dos próprios estudos de comunicação.

Schultz (1995 *apud* MIRANDA; PESSANHA; MOREIRA, 2009) entende o simbolismo organizacional como uma perspectiva de interpretação dos símbolos a partir da qual se dá a formação do significado. Gioia (1990, p.85 *apud* NOGUEIRA, 2007) explica que é através dos símbolos que os significados são comunicados para que aqueles sejam interpretados pelos públicos da organização.

Nogueira (2007, p. 85) conceitua símbolo como “qualquer objeto, ato, ou evento que serve como vínculo a um conceito de algum elemento significativa da experiência organizacional”.

Podemos utilizar um evento do Vetor Brasil para exemplificar esse conceito. A trilha de capacitação e desenvolvimento de participantes do Programa Trainee de Gestão Pública consiste em mais de 250 horas de formação presencial e *online*.

Os módulos que abordam a importância da diversidade para a composição de equipes mais eficientes e para a formulação de políticas públicas coerentes com os múltiplos desafios sociais brasileiros são cuidadosamente preparados e compõem parte significativa do programa de desenvolvimento. Isso se dá principalmente durante as formações presenciais a qual “tem como objetivo trabalhar na prática os valores do Vetor Brasil”. (VETOR BRASIL, s/d).

Portanto, a partir da conceituação de Nogueira (2007), pode-se entender as formações presenciais que ocorrem duas vezes ao longo da experiência do *trainee*, com duração de 1 semana e na cidade de São Paulo, como um símbolo da cultura organizacional do Vetor Brasil.

O motivo é que o evento possibilita a comunicação do significado do valor de Diversidade, Equidade e Inclusão. Este é interpretado pelos *trainees* que entendem sua fundamental importância e o aplicarão em seu cotidiano dentro dos órgãos públicos - veremos no capítulo seguinte alguns exemplos de decisões e políticas públicas desenvolvidas pelos profissionais com base nesse valor.

Visando um processo comunicacional eficiente desse valor, é necessário que ele ocorra de maneira planejada, duradoura e, principalmente, integrada. Kunsch (2003, p. 150) define o conceito de comunicação integrada como “[...] a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização [...]”

O conceito de comunicação integrada é:

uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 150).

Haswani (2010, p. 105-106) destaca a relevância das relações públicas para a efetivação de uma comunicação integrada:

Relações Públicas é a especialidade responsável pelo planejamento e pela implementação da comunicação estratégica nas organizações e instituições, com vistas ao relacionamento harmônico entre os públicos envolvidos. A vocação clínica da área oferece a profissionais e pesquisadores rotinas importantes de levantamento de informações, análise e diagnóstico de modo a garantir um planejamento preciso, que contemple todos os ambientes afins à organização ou à instituição. Embora suas ações tenham, sim, finalidades persuasivas, os métodos desse campo são sutis e,

geralmente, de metas a serem alcançadas em médio e longo prazo. (HASWANI, 2010, p. 105-106).

Abaixo, estão diversos exemplos disponíveis no site e redes sociais da organização de comunicações pautadas pelo valor de Diversidade, Equidade e Inclusão:

**Figura 1** – Missão organizacional do Vetor Brasil



Fonte: Seção “Diversidade” no site do Vetor Brasil

**Figura 2** – Selo Municipal de Direitos Humanos e Diversidade concedido ao Vetor Brasil pela Prefeitura de São Paulo em 2018 e 2019.



Fonte: Seção “Diversidade” no site do Vetor Brasil

**Figura 3** – Publicação para o Dia da Consciência Negra de 2019



Fonte: Página do Vetor Brasil no Instagram



**Figura 4** – Publicação para o Dia da Visibilidade Trans de 2020



Fonte: Página do Vetor Brasil no Instagram

**Figura 5** – Publicação para o Dia Internacional da Mulher de 2020



Fonte: Página do Vetor Brasil no Instagram

Nos pautando apenas na análise do site institucional e das redes sociais do Vetor Brasil - desconsiderando, assim, outras formas comunicacionais da organização que serão citadas no capítulo que se segue - observamos que ocorre uma comunicação integrada do valor de Diversidade, Equidade e Inclusão. Isso pode justificar o desenvolvimento de diversas ações e a tomada de decisões por parte dos *trainees* de gestão pública baseados no âmbito da inclusão social.

### **3.3 Comunicação pública**

Ao discorrer sobre as práticas de comunicação de diferentes instituições, Haswani (2010) parte da delimitação de Mancini (2008 *apud* HASWANI, 2010) - que se baseia no cruzamento entre promotores/emissores, a finalidade e os objetos - para dividir as instituições em: privadas, públicas e semipúblicas.

As instituições públicas são aquelas que dependem do Estado quase que diretamente. As instituições semipúblicas “são sujeitos de direito privado, mas interveem continuamente sob argumentos de interesse público. São aquelas instituições que se põem entre o Estado e os cidadãos, que organizam a participação deles no Estado e nos confrontos com o Estado.” (HASWANI, 2010, P. 127). Trata-se do caso do Vetor Brasil, por exemplo.

Assim, a comunicação praticada pela organização em questão pode ser inserida no âmbito de pública, segundo Mancini (2008 *apud* HASWANI, 2010), devido a sua finalidade de não ser orientada para obter retorno financeiro imediato, como ocorre nas entidades privadas. Ou seja, a organização efetua uma comunicação não lucrativa.

Além dos partidos políticos, existem outras organizações de caráter semipúblico, não destinadas à obtenção do lucro, que intervêm sob argumentos de interesse geral, com caráter prevalentemente controverso. Praticam estratégias de comunicação com funções de integração simbólica. Defendem e promovem de fato interesses e pontos de vista que encontram resistência e oposições; sua tentativa é universalizar-se fazendo transformar interesses de toda a comunidade. (HASWANI, 2010, p. 153).

A autora complementa que a comunicação pública é praticada por iniciativas que buscam favorecer a relação entre cidadãos e instituições, melhorando os serviços oferecidos através da promoção de valores e ideias de interesse geral, como é o caso da diversidade no primeiro setor.

### **3.4 Comunicação comunitária e popular**

A importância da prática da comunicação comunitária no Brasil é decorrente da carência de políticas públicas eficazes para reduzir as desigualdades, promovendo a justiça e a inclusão social, aliada à falta de comprometimento de políticos e empresários com o interesse público.

Isso tem demandado a participação crescente de movimentos sociais e entidades da sociedade civil que praticam uma comunicação comunitária, alternativa e popular para superar essa triste realidade social e política do nosso país. (BUENO, 2017).

Peruzzo (2009) destaca que a visão moderna e ampliada do conceito de comunidade não restringe mais a territorialidade a um local geográfico específico. Devemos imaginar a territorialidade sob uma perspectiva simbólica ao invés de geográfica, ou seja, baseada na construção de uma identidade comum aos membros da comunidade.

Essas identidades podem nascer da intenção em manter o status quo ou de resistir aos processos dominantes e às efemeridades do mundo globalizado, ou ainda de buscar a transformação da estrutura social. (PERUZZO, 2009, p. 143-145 *apud* BUENO, 2017, p. 79).

A partir da ampliação desse conceito, entende-se que as organizações do terceiro setor podem praticar a comunicação dita comunitária. Aquela que é feita pela e para a comunidade.

No caso do Vetor Brasil, a maioria dos colaboradores estão presentes na mesma localidade geográfica, a cidade de São Paulo. Mas, existem alguns profissionais que trabalham de forma remota do Rio Grande do Sul, por exemplo, e participantes do Programa Trainee de Gestão Pública que estão espalhados por todas unidades federativas do país. E todos compartilham do mesmo objetivo de gerar a mudança no governo a partir da inovação na gestão de pessoas em órgãos públicos.

“Na comunicação comunitária autêntica prevalece a construção coletiva de um discurso e de uma prática que estão alinhados com a posição que representa a

totalidade (ou pelo menos a maioria) dos seus membros.” (BUENO, 2017, p. 80). Ela se difere da comunicação tradicional em que profissionais da área obedecem as normas e exigências de empresários.

A prática da comunicação comunitária busca “ampliar o exercício dos direitos e dos deveres de cidadania com vistas à constituição de uma sociedade livre, justa e igualitária” (PERUZZO, 2009, p. 420). Assim, ela é pautada por ideias e valores como o pluralismo, a representatividade, a democracia e a participação ativa nas ações e decisões do setor público.

A comunicação comunitária (popular, alternativa) é, essencialmente, uma comunicação mobilizadora, politicamente engajada no sentido mais abrangente da atuação política, que se confunde com o civismo e não com a prática partidária, que já incorpora, de per si, um ethos restritivo. (BUENO, 2010, p. 81).

Kunsch (2009, p. 447) discorre sobre o papel das relações públicas na comunicação comunitária, desenvolvendo o conceito de relações públicas comunitárias. Ela valoriza a solidariedade humana e a cidadania, tendo “a educação libertadora como norteadora das ações”

Então, relações públicas não são um simples conjunto de técnicas, mas todo um processo científico em que se busca conhecer, articular e transformar o homem, a sociedade e o mundo para construir o mundo, a sociedade e o homem. (KUNSCH, 2007, p. 112).

Peruzzo (2006 *apud* SOUSA; LIMA, 2014) diferencia a comunicação comunitária da popular, embora estes termos sejam comumente utilizados como sinônimos. A autora discorre que a comunicação popular vai além de uma “comunicação especificamente voltada à comunidade, localidade, com o intuito de levar informações locais, precisas; dar voz ao seu grupo como reforço de identidade” (PERUZZO, 2006 *apud* SOUSA; LIMA, p. 5).

A comunicação popular, além de informar e desenvolver práticas comunicacionais tem como função “inserir os sujeitos no contexto social, esclarecê-los sobre seu papel na sociedade e promover uma maior interação com os problemas sociais em busca de soluções coletivas.” (PERUZZO, 2006).

A comunicação popular foi também denominada de alternativa, participativa, horizontal, comunitária e dialógica, dependendo do lugar social e do tipo de prática em questão. Porém, o sentido político é o mesmo, ou seja, o fato de tratar-se de uma forma de expressão de segmentos excluídos

da população, mas em processo de mobilização visando atingir seus interesses e suprir necessidades de sobrevivência e de participação política (PERUZZO, 2006, p.2).

## 4. O IMPACTO DO VETOR BRASIL NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA: REALIZANDO UMA COMUNICAÇÃO CIDADÃ

Até o presente capítulo, realizamos uma vasta revisão de literatura - discorrendo, inclusive, sobre conceitos que extrapolam o campo clássico da comunicação - e apresentamos características da identidade e imagem organizacional do Vetor Brasil.

Assim, para entender a eficiência da comunicação do valor de Diversidade, Equidade e Inclusão, iremos analisar o Programa de Diversidade da organização composto por ações afirmativas que explicam as práticas comunicacionais de valorização da diversidade e de fomento à inclusão social realizadas com participantes e ex-participantes do Programa Trainee de Gestão Pública.

Além dessa análise, comentaremos as entrevistas de dois *ex-trainees* presentes na websérie Olhares Diversos (VETOR BRASIL, 2020)<sup>3</sup> juntamente das respostas que eles forneceram aos formulários enviados por e-mail<sup>4</sup>. Para complementar a análise, também nos apoiaremos sobre as respostas fornecidas por outros *ex-trainees*.

O intuito é entender se *trainees* e *ex-trainees* valorizam a diversidade no setor público e suas atuações promovem a diversidade em suas equipes e a inclusão social da população brasileira a partir das comunicações e formações recebidas pelo Vetor Brasil.

### 4.1 Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil

Conforme tratado no primeiro capítulo referente à gestão de pessoas no setor público, parcerias realizadas entre governos e organizações do terceiro setor são alternativas para a inovação e transformação da gestão pública brasileira. Toyota (2018) discorre que o Vetor Brasil surgiu como uma forma da sociedade civil criar um

<sup>3</sup> A websérie Olhares Diversos está disponibilizada no YouTube e foi criada com o intuito de apresentar como a organização e ex-participantes do Programa Trainee de Gestão Pública fomentam a diversidade e inclusão social para cativar possíveis apoiadores financeiros, por isso não está disponível para o público em geral.

<sup>4</sup> As transcrições das entrevistas, os formulários e as respostas estão disponíveis nos apêndices desta monografia.

movimento de potencialização do setor público a partir da profissionalização dos recursos humanos.

Assim, após experiências em secretarias brasileiras, os fundadores criaram uma organização sem fins lucrativos e suprapartidária com o intuito de ajudar profissionais que querem gerar impacto social a encontrar oportunidades no primeiro setor e, conseqüentemente, apoiar governos que almejam compor equipes de alto desempenho para aumentar a eficiência da atuação dos órgãos públicos.

O Vetor Brasil atua por meio de programas de atração, pré-seleção e desenvolvimento de profissionais públicos segundo as demandas dos governos parceiros. O maior deles é o Programa Trainee de Gestão Pública, criado em 2015, que tem como público recém-formados de qualquer área que almejam “gerar impacto social em escala no Brasil e acreditam que o setor público é um caminho fundamental para isso”. (VETOR BRASIL, s/d).

Eles também devem “valorizar a diversidade e fomentar o diálogo aberto”, além de “demonstrar valores éticos e comprometimento para enfrentar problemas complexos”.

Vale ressaltar que a decisão final sobre a nomeação dos selecionados pelos programas do Vetor cabe sempre ao gestor público ou político do governo parceiro. Afinal, é ele quem vai trabalhar diretamente com o profissional e contratá-lo efetivamente – e pagar seu salário. O papel do Vetor não é substituir as autoridades políticas na tomada de decisão sobre a composição de equipes, mas oferecer insumos para que as contratações sejam feitas com base em evidências por meio de uma pré-seleção de talentos. (TOYOTA, 2018, p. 13).

O processo seletivo do Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil é baseado em uma matriz de competências, que possibilita a avaliação de um conjunto de características diferentes entre si, mas essenciais para o alto desempenho da gestão no setor público.

A organização se pautou na definição de competência formulada por McClelland (1973 *apud* TOYOTA, 2018) que inclui três principais fatores (conhecimentos, habilidades e atitudes). Ela pode ser representada da seguinte maneira:

**Quadro 3** - Definição de competências segundo o Modelo CHA

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Domínio de técnicas e conteúdos que podem ser adquiridos por meio de formações e estudos individuais, no curto prazo	Aprendizados obtidos pela prática reiterada, que podem ser aprimorados sistematicamente através do tempo	Atributos comportamentais que caracterizam modos de trabalhar e interpretar contextos Podem ser mobilizados por orientação contínua no médio prazo

Fonte: McClelland (1973 *apud* TOYOTA, 2018, p. 13)

#### 4.1.1 Atração, pré-seleção e desenvolvimento

Os desafios da gestão de pessoas no setor público se iniciam antes mesmo do processo de seleção. O governo peca na divulgação de oportunidades de ingresso no serviço público, com baixa eficácia na atração de profissionais qualificados para as vagas.

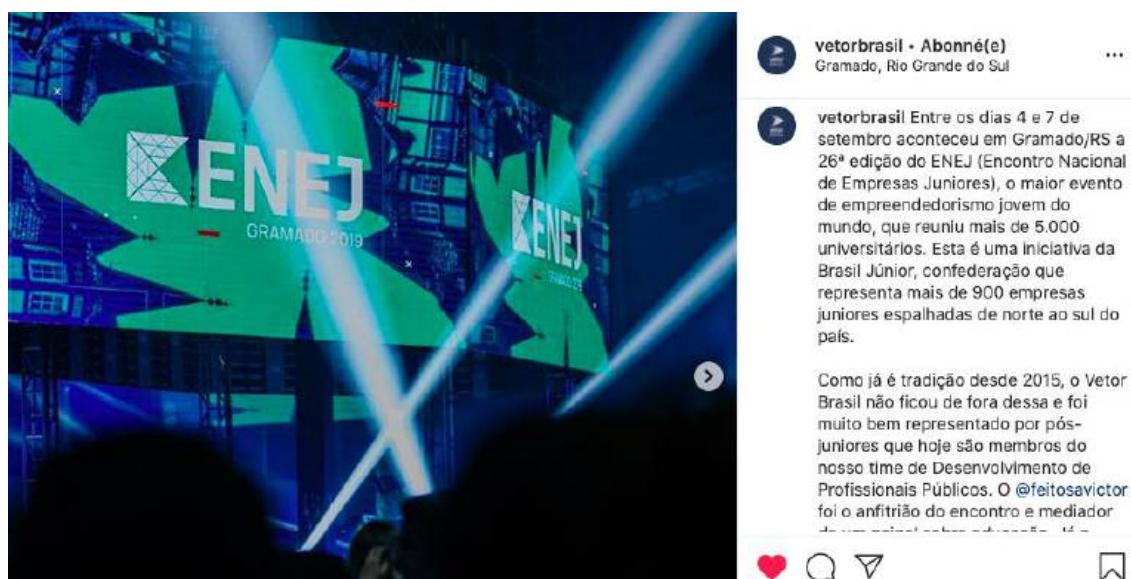
Para comunicar de forma acessível e condizente com a realidade do serviço público (TOYOTA, 2018), o Programa Trainee de Gestão Pública investe continuamente na marca empregadora do governo, ou seja, em sua reputação no mercado de trabalho. O intuito é promover a imagem do governo como empregador que concilia propósito, tal qual a geração de impacto social em escala, e desenvolvimento profissional.

A comunicação do programa é multiplataforma, incluindo redes sociais e veículos de imprensa especializados, com base em análise de dados. Assim, é possível “avaliar a qualidade dos diferentes canais de atração de candidatos, estabelecendo métricas de sucesso de maneira precisa” e ter “uma compreensão clara sobre quais canais geram maior retorno sobre o investimento em comunicação, tornando a aplicação de recursos (tempo e orçamento) mais eficiente.” (LEITE *et al.*, 2019, p. 12).

O Vetor Brasil também participa de eventos presenciais para mobilizar e engajar futuros candidatos, como Feiras de Carreira em universidades e eventos organizados por coletivos e movimentos sociais.



**Figura 6** - Publicação da participação do Vetor Brasil no Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ) de 2019



Fonte: Página do Vetor Brasil no Instagram

Outra estratégia adotada pela organização para tornar o programa mais chamativo para o público de recém-formados é a criação de um website atrativo e que permite uma boa experiência ao usuário. Ele é visualmente agradável e combina informações institucionais com relatos de profissionais que já foram participantes do programa.

Em contraste com a comunicação oficial dos órgãos públicos a qual é historicamente marcada pela “linguagem fortemente jurídica e hermética” (LEITE *et al.*, 2019, p. 13), o programa utiliza uma linguagem mais acessível e adaptada para seu público.

**Figura 7** - Comunicação para atrair inscrições para o Programa Trainee de Gestão Pública do Vetor Brasil

**Por que ser Trainee de Gestão Pública**

- Conectar-se com profissionais do setor público brasileiro e aprender com suas experiências e conhecimentos
- Participar de uma trilha estruturada de desenvolvimento pessoal e profissional
- Fazer parte da criação e construção de projetos e que geram impacto positivo na vida de milhares de pessoas
- Aprender na prática sobre o funcionamento interno dos órgãos responsáveis pelos nossos serviços públicos
- Desafiar-se a trabalhar em ambientes dinâmicos e a solucionar problemas complexos do país

Fonte: Seção “Seja Trainee” no site do Vetor Brasil

**Figura 8** - Comunicação para atrair governos a firmarem parceria com o Vetor Brasil

**Por que estabelecer uma parceria com o Vetor Brasil:**

Os governos parceiros do Vetor Brasil contam com o trabalho de profissionais com as competências necessárias para melhorar a efetividade dos nossos serviços públicos:

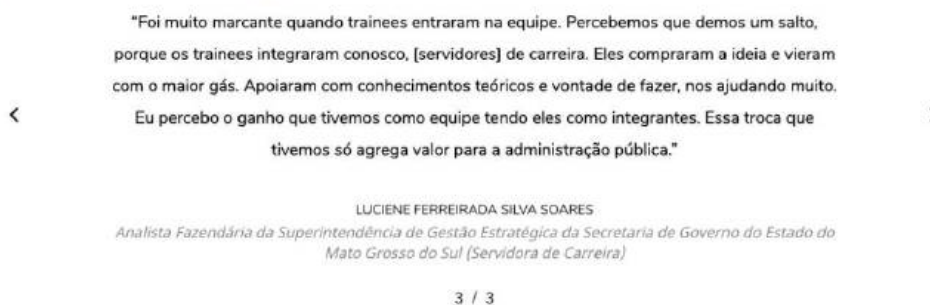
- Resiliência
- Alta capacidade de aprendizagem
- Foco em execução e resultados

São pessoas que entendem que as mudanças no setor público devem ser feitas em equipe, através da troca de boas práticas na busca por soluções.

Fonte: Seção “Contrate Profissionais” no site do Vetor Brasil

**Figura 9** - Depoimento de gestora pública parceira do Vetor Brasil

## Depoimentos de quem conhece o trabalho do Vetor Brasil



Fonte: Seção “Contrate Profissionais” no site do Vetor Brasil

As ações de promoção à diversidade são iniciadas ainda no período de recrutamento. A divulgação do processo seletivo é realizada através de “comunicações inclusivas e focalizadas em minorias étnico-raciais, mulheres e em profissionais das regiões Norte e Nordeste” (ANDRADE<sup>5</sup>; SILVA; ROCHA, 2019, p. 9. Os materiais de divulgação, principalmente nas redes sociais, dão destaque à imagem e fala de representantes de grupos minorizados.

**Figura 10** - Publicação para atrair grupos minoritários para o Programa Trainee de Gestão do Vetor Brasil de 2019



Fonte: Página do Vetor Brasil no Facebook

<sup>5</sup> Tâmara Andrade é Diretora de Produtos do Vetor Brasil e, assim como Rafael Leite, apresentou seu artigo sobre a OSC e o Programa Trainee de Gestão Pública no Congresso Internacional do CLAD na edição de 2019 em Buenos Aires.

**Figura 11** - Publicação para atrair grupos minoritários para o Programa Trainee de Gestão do Vetor Brasil de 2019



Fonte: Página do Vetor Brasil no Facebook

Todas as etapas do processo seletivo são *online* e gratuitas, o que garante a participação de qualquer candidato, independentemente de sua condição econômica ou localização geográfica. Cada etapa é avaliada a partir de um instrumento específico de avaliação adotado segundo o conjunto de competências demandadas em cada caso.

As seis etapas do processo seletivo estão descritas no quadro abaixo:



**Quadro 4 - Fases do Processo Seletivo do Programa Trainee de Gestão Pública 2018**

Etapa do processo seletivo		Instrumento de avaliação adotado	Exemplo de Competências avaliadas
1	Inscrição	Formulário de cadastro	Não possui caráter avaliativo Trata-se da triagem de requisitos obrigatórios e da coleta de dados
2	Testes	Testes de múltipla escolha	Avalia conhecimentos sobre atualidades, língua portuguesa e capacidade analítica
3	Vídeo	Entrevista assíncrona semiestruturada	Avalia competências da matriz, dentre elas, comunicação
4	Desafio de Gestão Pública	Dinâmica de grupo ( <i>work sample exercise</i> )	Avalia competências da matriz, dentre elas, tomada de decisão
5	Entrevista por Competência	Avaliação integrada de competências	Avalia competências da matriz, dentre elas, resiliência
6	Entrevista com Governo	Avaliação integrada de competências	Avalia alinhamento com a cultura de trabalho do governo contratador

Fonte: Toyota (2018, p. 15)

O programa de desenvolvimento de profissionais selecionados pelo Vetor Brasil é atualizado a cada processo seletivo e consiste numa combinação de aprendizado em serviço com mais de 250 horas de formações presenciais e *online*. Ele tem forte orientação prática e é composto da seguinte maneira:

**Quadro 5 - Elementos do Programa Trainee de Gestão Pública 2018**

<b>Formações presenciais</b>	<b>Formações <i>online</i></b>	<b>Atividades híbridas</b>
Atividades com orientação prática e ênfase na formação de rede Inclui exercícios de aplicação de conhecimentos em situações reais e atividades de fortalecimento da cultura organizacional (comunicação não-violenta e ética, por exemplo)	Formação nos principais tópicos de gestão pública, incluindo atividades e conversas guiadas em temas de administração e políticas públicas, como direito administrativo, finanças públicas, educação, saúde, segurança pública, entre outros	Ferramentas de orientação e autoconhecimento como mentoria e <i>coaching</i> , apoiando os processos de autoavaliação pessoal e profissional

Fonte: Toyota (2018, p. 16)

Durante os 12 meses de alocação dos profissionais, eles participam desse programa de desenvolvimento. Seu objetivo é potencializar, no curto prazo, aquelas

competências relevantes avaliadas ao longo do processo de seleção através da combinação dos módulos das formações com experiências nos órgãos públicos.

Além disso, é através desse programa de desenvolvimento que se dá a comunicação efetiva do valor de Diversidade, Equidade e Inclusão. *Trainees* participam de diferentes módulos “sobre diálogo e empatia, liderança feminina, relações raciais, identidade de gênero e orientação sexual, pobreza e desigualdades no Brasil” (TOYOTA, 2018, p. 17). Esses módulos representam 35% das formações presenciais (ANDRADE *et al.*, 2019, p. 9).

O *ex-trainee* Rodrigo Dornelles, que é homem branco, conta em sua entrevista que se tornou episódio da websérie Olhares Diversos (VETOR BRASIL, 2020) que “o Programa de Trainee me ajudou a reconhecer e entender a diversidade.”

Desde os primeiros dias de nossa formação presencial, debatemos, por exemplo, as desigualdades, o machismo, o racismo e isso me ajudou a entender o quão problemático era um secretariado majoritariamente branco e masculino e sem espaço para que mulheres tomassem decisões, sem que pessoas negras estivessem presentes para tomar decisão.

O intuito é de “tornar os *trainees* sujeitos ativos no combate às desigualdades e discriminações, para que sejam aptos a intervir em situações de discriminação no ambiente de trabalho e também possam propor ações estruturantes de combate à desigualdade nas políticas dos governos em que estão alocados.” (TOYOTA, 2018, p. 17)

Esta é uma justificativa para classificar a comunicação efetuada entre o Vetor Brasil e participantes do Programa Trainee de Gestão Pública como comunitária (PERUZZO, 2009). Outra razão é a formação de rede entre pessoas de diferentes localidades geográficas que possuem identidade comum.

A formação de rede é uma das principais ferramentas do programa de desenvolvimento do Vetor, pois é a partir dela que os *trainees* criam laços e geram um capital social que vai acompanhá-los pelo resto de suas carreiras. O simples fato de ter acesso a outros profissionais que passaram ou passam por desafios parecidos já é estimulante e motivador. Além disso, eles usam os contatos para trocas pontuais e buscas por referências e também organizam encontros para bate-papos e grupos de estudo, em interações totalmente autogeridas. (TOYOTA, 2018, p. 16).

Para exemplificar a força dessa rede e sua característica comunitária, Joice Toyota cita a realização do encontro nacional de *trainees* de gestão pública que ocorreu em Brasília em 2018 e se repetiu no ano seguinte. Ele foi organizado

proativamente por dezenas de ex-participantes e participantes do Programa Trainee de Gestão Pública como uma atividade de formação complementar e “construção participativa de projetos coletivos.” (TOYOTA, 2018, p. 16).

O ex-*trainee* Danilo Alves<sup>6</sup> também destacou a importância da conexão com a Rede do Vetor Brasil e das formações para o seu entendimento sobre a relevância de questões de diversidade na gestão pública:

Na minha experiência como *trainee*, recebendo os treinamentos constantes e, até mesmo, com o contato com a Rede Vetor, a opinião que era fruto da minha experiência até então, foi tomando maiores proporções. Além do subsídio técnico das formações, a troca com a Rede Vetor, com a conexão que é proposta nesses espaços, fez com que a minha percepção sobre o que é o “diverso” se potencializasse em vários níveis.

#### **4.2 Programa de Diversidade do Vetor Brasil: promovendo a representatividade no setor pública**

Conforme abordado no capítulo sobre gestão de pessoas no governo, os órgãos públicos brasileiros pecam na busca pela promoção de igualdade no ambiente de trabalho.

Existem pesquisas apontando que mulheres ocupam 29% de posições de liderança e negros apenas 15% delas (ENAP, 2018 *apud* LEITE *et al.*, 2019) Essa é uma realidade diferente do setor público em países como a Nova Zelândia, o Reino Unido e a Suécia, em que a gestão da diversidade é essencial para o planejamento estratégico governamental (OCDE, 2009 *apud* LEITE *et al.*, 2019).

Já é sabido que a composição de equipes diversas a partir da reunião de pessoas das mais variadas origens, cores, gêneros, condições socioeconômicas, bagagens pessoais e profissionais contribui para resultados organizacionais superiores e a implementação de políticas alinhadas às complexidades da sociedade brasileira. (VETOR BRASIL, s/d).

No que tange a diversidade, a atuação do Vetor Brasil se inspira nos teóricos da burocracia representativa, que entendem a representatividade como um fenômeno com uma dimensão passiva (presença de minorias em instituições) e ativa (postura ativa pró-equidade dos indivíduos pertencentes a estas minorias ou apoiadores da

<sup>6</sup> O questionário enviado e as respostas fornecidas pelo Danilo Alves estão disponíveis nos apêndices desta monografia.

causa). Sendo assim, a expectativa é que os profissionais recrutados pelo Vetur Brasil sejam representativos passivamente e ativamente [...] (ANDRADE et al., 2019, p. 8)

Andrade *et al.* (2019) destacam que a diversidade é um valor transversal da organização, porque assumir uma posição de neutralidade frente ao contexto desigual brasileiro não gera igualdade, mas mantém as desigualdades estruturantes do nosso país.

Para promover a representatividade passiva e ativa no primeiro setor, o Vetur Brasil criou um Programa de Diversidade com diferentes ações afirmativas - como os módulos sobre diversidade nas formações que têm o objetivo de gerar conscientização para o combate às desigualdades - e outras que serão discutidas abaixo.

**Figura 12** – Programa de Diversidade do Vetur Brasil



Fonte: Seção “Diversidade” no site do Vetur Brasil

O Relatório do Programa de Diversidade de 2018 da organização (VETOR BRASIL, 2018) apresenta o desenvolvimento e implementação desse Programa de Diversidade voltado para a pré-seleção e capacitação de profissionais públicos, demonstrando seus principais avanços e desafios.

Além das formações destinadas a participantes do Programa Trainee de Gestão Pública, os avaliadores do processo seletivo também recebem treinamentos sobre diversidade “visando neutralizar possíveis vieses inconscientes no processo avaliativo.” (ANDRADE *et al.*, 2019, p. 9).



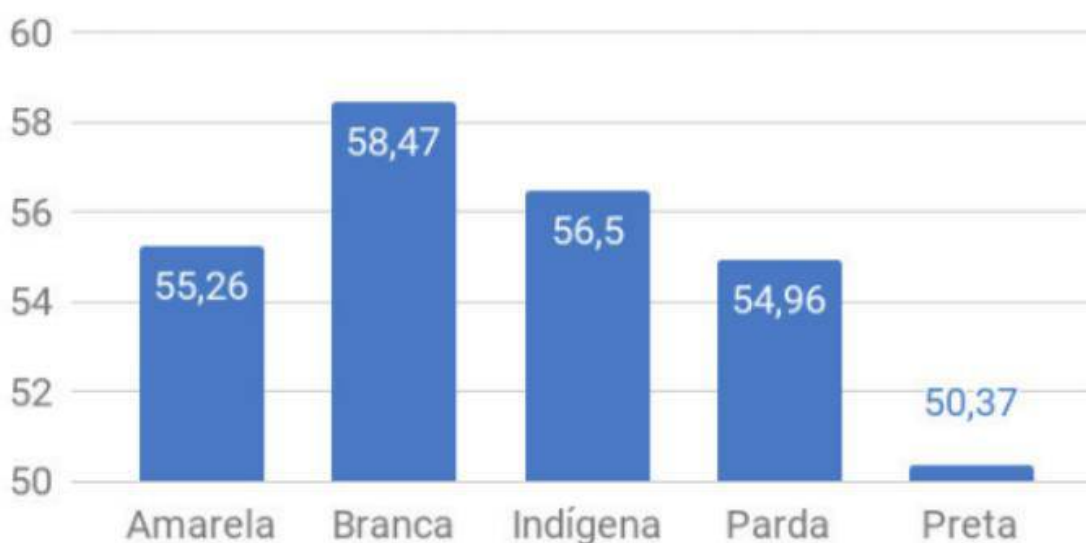
Para a neutralização efetiva desses vieses, ocorre um monitoramento dos dados de desempenho dos avaliadores ao longo do processo avaliativo que permite a identificação e o confronto de estratégias que reforçam padrões de discriminação.

Toyota (2018) exemplifica uma ação tomada pelo Vetor Brasil a partir da identificação de padrões discriminatórios em provas de múltipla escolha da etapa de testes online. Foi observado um padrão de desempenho insatisfatório de candidatas do sexo feminino em questões de lógica espacial. Evidências científicas apontam que a diferença de estímulos na infância é uma das causas desse padrão (CORBETT; HILL, 2015 *apud* TOYOTA, 2018, p.17).

Já que a lógica espacial não é uma habilidade imprescindível para a atuação de *trainees* de gestão pública, houve uma reformulação dos testes e essas questões foram substituídas por outras de lógica mais relacionadas ao cotidiano da administração pública. “Em três anos o percentual de mulheres aprovadas aumentou mais de três vezes” (TOYOTA, 2018, p. 17) alcançando 54% de candidatos selecionados no primeiro semestre de 2018.

Ainda visando a aprovação de uma porcentagem representativa de “grupos socio-acêntricos” (FERREIRA, 2015, p. 5) neste caso de pessoas pretas, pardas e indígenas, observou-se que elas obtinham um média inferior nos testes de lógica, conforme o gráfico abaixo:

**Gráfico 1** – Média do teste de lógica por raça no processo seletivo do segundo semestre de 2018

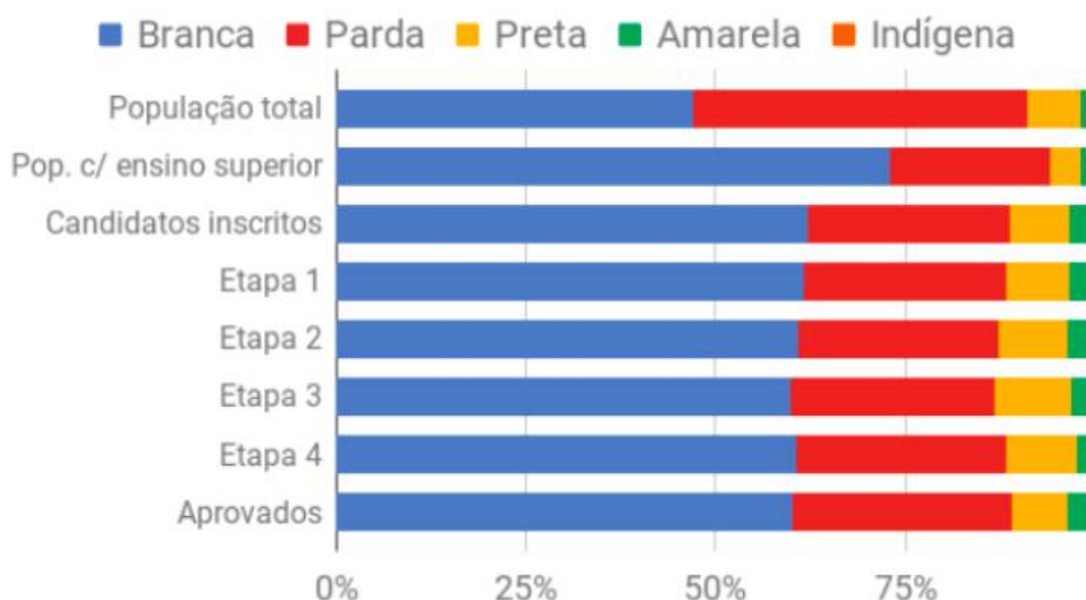


Fonte: Vetor Brasil (2018, p. 26)

O motivo é que estes candidatos têm menor acesso à educação básica de qualidade, conclusão feita após a análise dos dados socioeconômicos coletados na inscrição e da realidade enfrentada por esses grupos no Brasil.

Dessa forma, foram estabelecidas notas de corte diferentes para cada grupo racial. “As diferentes notas de corte são definidas de forma a manter a proporção racial de inscritos no processo” (ANDRADE *et al.*, 2019, p. 10). Como consequência, a proporção de pessoas negras e indígenas selecionadas saltou de aproximadamente 25% para 35% entre 2017 e 2018. (TOYOTA, 2018).

**Gráfico 2** – Proporção racial ao longo do processo seletivo do primeiro semestre de 2018



Fonte: Vetor Brasil (2018, p. 27)

Em outra medida, a prova de inglês foi retirada do processo seletivo do Programa Trainee de Gestão Pública o que possibilitou “o crescimento das inscrições de candidatos negros de 30% em 2016 para 34,6% em 2018. Apesar de esse ser um requisito constante em processos seletivos implementados por diferentes organizações, no contexto brasileiro a fluência em outra língua ainda é algo muito restrito.” (ANDRADE *et al.*, 2019, p. 10).

O Vetor Brasil desenvolveu o indicador Delta para medir a vulnerabilidade socioeconômica de inscritos no processo seletivo, reconhecendo suas trajetórias de vida.

Quanto maior o Delta do participante, maior e mais árdua sua trajetória para tornar-se elegível ao processo seletivo. Isto é, pessoas com Delta elevado saíram de pontos de partida com menor acesso a recursos e oportunidades e, mesmo assim, atingiram significativas conquistas pessoais e profissionais, desenvolvendo assim competências como a resiliência e a capacidade de aprendizado, imprescindíveis para o Programa Trainee de Gestão Pública. (ANDRADE *et al.*, 2019, p. 11).

A partir desse indicador, a organização adota tratamentos preferenciais para as pessoas em situação mais vulnerável. Por exemplo, entendendo que esses *trainees* com Delta elevado podem precisar de um maior apoio financeiro principalmente nos primeiros meses do programa, já que a maioria muda de estado, o Vetor Brasil concede empréstimos sem juros e parcelados para arcar com esses custos.

Todas essas ações de garantia à diversidade e inclusão social, aliadas às outras que foram citadas ao longo deste capítulo, permitiram o surgimento de coletivos auto-organizados de *trainees* que promovem “espaços de formação e discussão sobre desigualdades e privilégios” (TOYOTA, 2018, p. 19). Eles também apoiam a criação de ações afirmativas no processo seletivo e ministram módulos nas formações presenciais.

Hoje, a rede conta com grupos de igualdade de gênero, igualdade racial e integração e empoderamento de pessoas LGBTQ+” (Joice Toyota citação direta) que são, respectivamente, o Vetor das Minas, o Vetor dxs Pretxs e o Transvetor. Os coletivos são fundamentais para o alcance da missão organizacional de “criar uma rede engajada e diversa que potencialize o setor público brasileiro. (VETOR BRASIL, s/d).

Eles são geridos por *trainees* e *ex-trainees* e atuam de forma independente da organização, a qual entende a importância dessa independência e fomenta a autogestão da sua rede, como destacado por Andrade *et al.* (2019).

Integrantes do coletivo Vetor dxs Pretxs contam que seu surgimento se deu quando observaram “que o número de negros finalistas no processo seletivo do Vetor Brasil – um programa de *trainees* que já se diferencia dos outros ao priorizar a diversidade – correspondia a uma parcela muito menor do que aquela refletida no país.” (NA PRÁTICA, 2017).

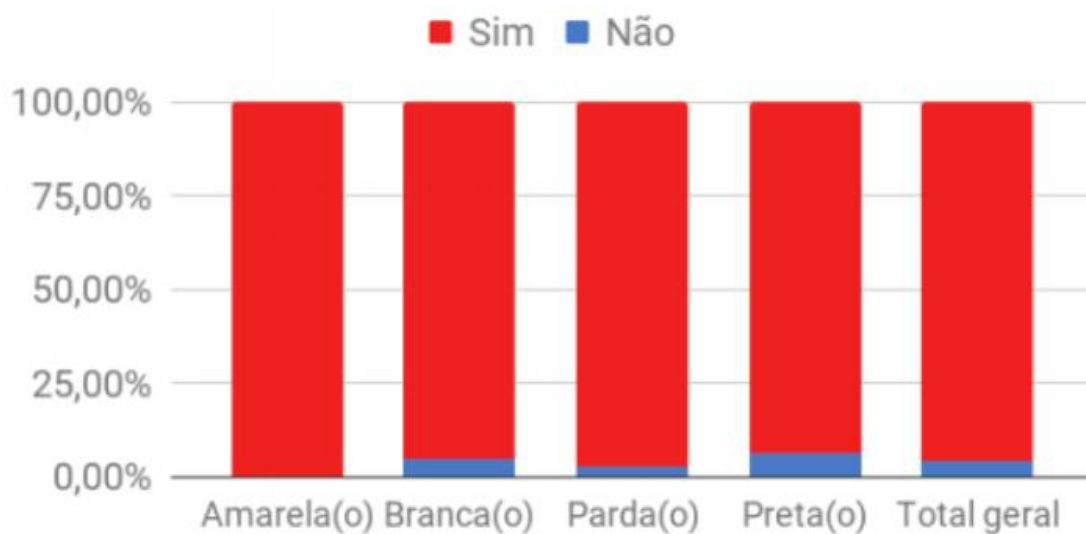
Acreditamos que, ao nos declararmos como pretas e pretos, realizamos um ato político fundamental de reconhecimento da contribuição dos afro-descendentes para a história brasileira e de valorização dessa identidade. (NA PRÁTICA, 2017).

Eles comentam que participaram da formulação da ação afirmativa de raça na etapa de testes online citada anteriormente a qual estabeleceu notas de cortes diferentes para cada grupo racial.

O Programa de Diversidade do Vetor Brasil gerou muitos resultados positivos nos últimos anos. Atualmente, a Rede do Vetor Brasil, que reúne todos *trainees* e *ex-trainees*, é formada por “mais de 50% de mulheres, 33% de negros e mais de 15% de pessoas originárias das regiões Norte e Nordeste do nosso país.” (VETOR BRASIL, 2020).

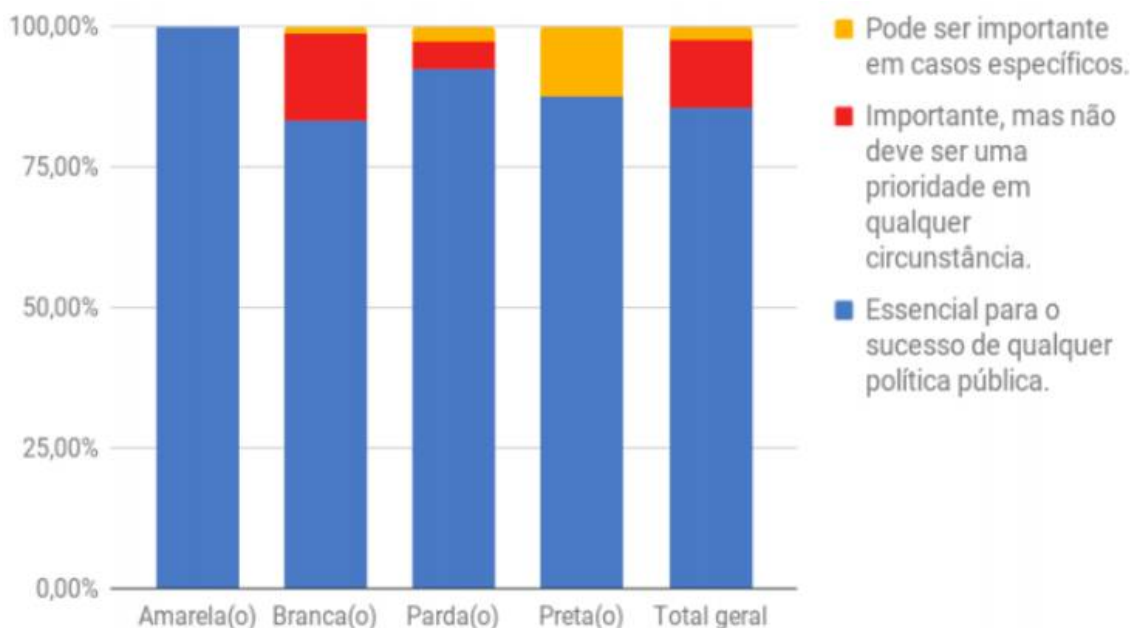
Além disso, aproximadamente 95% de *trainees* estão mais conscientes e atentos quanto a questões de diversidade após serem selecionados para o programa, incluindo quem não faz parte de grupos socio-acêntricos, como constatado no gráfico abaixo:

**Gráfico 3** – Fazer parte da Rede do Vetor Brasil contribuiu para aprimorar a percepção de questões de diversidade?



Fonte: Vetor Brasil (2018, p. 41)

**Gráfico 4** – Levar em consideração questões de diversidade ao formular políticas públicas é



Fonte: Vetor Brasil (2018 p. 61).

Entretanto, Andrade (2018) aponta um impasse existente em relação à representatividade passiva e ativa, ou à conscientização e ação. Enquanto trainees se declaram com maior repertório, mais conscientes sobre questões inclusivas - principalmente na identificação de discriminações - e entendem que elas são essenciais na formulação de políticas públicas, muitos ainda declaram que não estão confortáveis para ter uma atuação ativa.

Além disso, em torno de 25% de trainees participaram de projetos para promover a diversidade durante a experiência no governo (VETOR BRASIL, 2018). Isso demonstra que o setor público brasileiro é pouco diverso e que ainda existe muito espaço para o desenvolvimento de projetos de estímulo à inclusão social.

A ideia deste trabalho de conclusão de curso surgiu da intenção de dar luz a ações e projetos de promoção e proteção da diversidade desenvolvidos por trainees de gestão pública. Ele se propôs, inicialmente, a analisar a comunicação organizacional do Vetor Brasil e as práticas comunicacionais de fomento à diversidade no Programa Trainee de Gestão Pública. Entendendo como uma comunicação praticada com excelência, o segundo passo consiste em entender se essa comunicação está sendo realizada com eficiência.

Portanto, o objetivo final é incrementar essa análise comunicacional a partir de ações desenvolvidas e decisões tomadas por *trainees* para entender se o valor

organizacional de Diversidade, Equidade e Inclusão está sendo traduzido em impacto social para a população brasileira e, conseqüentemente, se podemos classificar a comunicação praticada pelo Vetor Brasil como cidadã e popular.

#### **4.3 Geração de inovação e impacto social: as experiências de Trainees de Gestão Pública**

Impacto social é o “efeito de uma atividade no tecido social de uma determinada comunidade e suas influências no bem-estar dos indivíduos e famílias que a compõe.” (OLIVEIRA; KIYAMA; COMINI, 2011, p. 213 *apud* SILVA; DIAS, 2015, p. 126).

Para que o impacto social seja mensurado, é necessário analisar os resultados de longo prazo que já foram alcançados e desconsiderar a influência de atividades externas nos indicadores utilizados. “A necessidade de isolar somente a contribuição das atividades de uma organização sobre os aspectos sociais e ambientais gera grandes dificuldades para mensurar impacto socioambiental.” (SILVA; DIAS, 2015, p. 126).

Assim, é evidente que este trabalho não se propõe a mensurar o impacto social gerado por participantes do Programa Trainee de Gestão Pública. A partir do entendimento que *ex-trainees* têm das questões referentes à diversidade, de ações praticadas e decisões tomadas no setor público, e resultados obtidos de equidade e inclusão social das suas equidades e da população brasileira, buscamos analisar a eficiência das práticas comunicativas do Vetor Brasil.

##### **4.3.1 Letícia e a prevenção de violências na juventude**

A Letícia Menoita iniciou sua experiência como *trainee* de gestão pública pelo Vetor Brasil, em março de 2018, na Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências (UGP-PV) vinculada à Secretaria de Direitos Humanos, Habitação e Assistência Social (SEDHAS), da Prefeitura Municipal de Sobral, município do interior do estado do Ceará (CE). (VETOR BRASIL, 2020).

Ela tem 25 anos, é formada em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e atualmente faz pós-graduação em Direitos Humanos no Instituto Esperança Garcia. Ainda na faculdade, ela estagiou na equipe interna do Vetor Brasil. Mais tarde, decidiu que prestaria o processo seletivo do principal programa da organização.

A Letícia continua fazendo parte da UGP-PV até hoje. Além disso, enquanto membro da Rede do Vetor Brasil, ela atua como Consultora de Diversidade desenvolvendo treinamentos para os avaliadores dos processos seletivos e também para os *trainees* selecionados no programa.

O objetivo dos treinamentos para os avaliadores é fomentar a diversidade no processo seletivo e, assim, transformar o setor público brasileiro num ambiente mais inclusivo. São trabalhadas questões como vieses inconscientes e estereótipos, a partir de metodologias sensíveis e vivências, com respaldos teóricos que compreendem a estrutura colonialista, escravocrata e patriarcal da construção do Estado-Nação Brasil.<sup>7</sup>

Ela já apoiou sete processos seletivos com os treinamentos de diversidade impactando 30 diferentes avaliadores e realizou 40 horas de formação online sobre diversidade.

Isso comprova a circularidade da comunicação do Vetor Brasil (BROTTO, 2005, p.16), já que uma *ex-trainee* assume a função de comunicar o valor organizacional transversal da diversidade e dos direitos humanos a partir de sua trajetória e aprendizados no setor público para avaliadores e novos *trainees*.

Também se trata de um exemplo da característica de compartilhamento assumida pela comunicação entre a organização e *ex-trainees*, já que demonstra uma coparticipação (HASWANI, 2010, p. 98) na criação de ideias e na tomada de decisão.

Letícia aponta que a efetivação da democracia só é possível através do fomento à diversidade e que não é possível alcançar “garantia de direitos sem democracia e não existe democracia sem representatividade”.

Assim, equidade e promoção de inclusão social significam enfrentar as desigualdades estruturantes do Brasil, permitindo que “todas as pessoas possam exercer plenamente as suas capacidades”.

O perfil do Instagram da Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências (UNIDADE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE PREVENÇÃO DE VIOLÊNCIAS DO MUNICÍPIO DE SOBRAL, s/d) possui aproximadamente 500 publicações e 1700 seguidores. Nele, podemos encontrar ações de fomento aos direitos humanos, ecoando narrativas afirmativas e não violentas para e com a juventude negra periférica, como demonstrado na seguinte publicação:

<sup>7</sup> O questionário enviado e as respostas fornecidas pela Letícia Menoita estão disponíveis nos apêndices desta monografia.

**Figura 13** – Publicação sobre uma *live* educativa realizada em 2020 pela UGP-PV



Fonte: Página da Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências do Município de Sobral no Instagram

Em outra publicação, vemos que o esporte pode ser utilizado como um dispositivo de redução de violência na trajetória de jovens. O relato presente foi fornecido por Jamile Pontes, a Articuladora da Juventude da Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências (UGP- PV) e técnica de futebol feminino.



**Figura 14** – Publicação sobre a importância do esporte para a redução de violência feita pela UGP-PV



Fonte: Página da Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências do Município de Sobral no Instagram

Também são compartilhadas comunicações colaborativas, criativas e cidadãs de importantes projetos protagonizados pela juventude periférica Brasil afora como presente na publicação abaixo:

**Figura 15** – Publicação sobre projeto para democratizar o acesso ao conhecimento em periferias do Brasil realizado pela UGP-PV



Fonte: Página da Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências do Município de Sobral no Instagram

A Letícia explicou como contribuiu para fortalecer a representatividade em suas dimensões passiva e ativa. Desde o início de sua experiência, ela integra uma equipe bastante diversa. Porém, não havia dados sobre essa diversidade da equipe. Letícia e seus colegas entenderam a importância desses dados para projetar a representatividade da política pública e disputar a narrativa do lugar de fala na gestão pública.

Assim, foi realizada uma pesquisa de autodeclaração para compilar esses dados e projetá-los. “Agora a gente coloca em todas apresentações e narrativas como forma de disputar essa narrativa simbólica do lugar de fala e a efetivação e coerência que isso traz para as políticas públicas”.

**Figura 16** – Publicação sobre dados da representatividade na equipe da UGP-PV



Fonte: Página da Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências do Município de Sobral no Instagram

Com essa projeção, foi possível notabilizar a representatividade na equipe do projeto Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências. Outra

contribuição da Letícia, ao se entender enquanto pessoa branca que veio de outro contexto social e não enfrentou os mesmos desafios que a maioria das outras pessoas, foi “ter o espaço da escuta, para ouvir o lugar de fala que não é meu nesse contexto”.

Mesmo liderando a “construção do planejamento estratégico enquanto cultura organizacional da política pública que atuamos”, ela sabia que a sua equipe tinha um maior conhecimento sobre a situação de vulnerabilidade da juventude negra e periférica, logo, possuía maior lugar de fala que ela.

Ela e seus colegas desenvolveram a metodologia de envolver toda a equipe, independente da função ou nível hierárquico, para participar ativamente do processo de monitoramento e planejamento estratégico. Ao longo dos meses, a UGP-PV desenvolveu o que intitula hoje de “territorialidade da gestão”, que traz a ideia de aproximar as demandas do território da gestão pública.

Eu realmente me comprometo a visualizar todas as pessoas que compõem a equipe como protagonistas das políticas públicas que podem desenvolver autonomia na análise de dados para, inclusive, serem multiplicadoras dessas ideias independente das posições que podem ocupar no presente e no futuro.

Letícia enxergava se tratar de uma atitude fundamental para a formulação e execução de políticas públicas realmente eficientes e que geram impacto social para e com as pessoas que historicamente tiveram e ainda têm seus direitos violados e negados.

Ao longo da minha trajetória, eu tenho compreendido que quando um adolescente ou jovem é assassinado é porque todas e todos nós falhamos enquanto projeto de sociedade. Essa compreensão me faz pensar que as respostas são muito mais coletivas do que individuais, é nesse sentido que a minha trajetória de vida se conecta com o meu propósito de enfrentar as desigualdades estruturantes do país.

Letícia ainda ressalta que tais ações desenvolvidas por ela e pela equipe de trabalho não deveriam soar como surpreendentemente incríveis, já que tratam-se de movimentações extremamente básicas frente às concepções dos direitos humanos e das políticas públicas afirmativas.

Porém, como essas práticas ainda são raras no contexto estrutural de desigualdade em que vivemos, acabam por tornar-se inovadoras, enquanto deveriam ser encaradas como ações básicas do ponto de vista social.

No perfil do Instagram da UGP-PV (UNIDADE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE PREVENÇÃO DE VIOLÊNCIAS DO MUNICÍPIO DE SOBRAL, s/d) encontramos alguns números de sua atuação a partir de “estudo, qualificação das evidências, monitoramento, inserção territorial, customização através das políticas intersetoriais e inovação no governo”.

Podemos destacar como importantes resultados alcançados com essa política pública em 2019: 12 estudos de mortes violentas, 94 encontros formativos realizados com comunicadores periféricos, 376 trabalhos em grupo e ações comunitárias realizadas pelo Programa Articuladores de Juventude, 134 intervenções e produtos coletivos de comunicação periférica realizados com a juventude, 103 pessoas acompanhadas pela UGP-PV na prestação humanizada de serviços à comunidade e 799 jovens alcançados através das atividades de educação permanente.

Resultados expressivos como esses comprovam a eficiência de políticas públicas desenvolvidas pela Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências em garantir tanto a representatividade na gestão pública quanto os direitos e oportunidades aos grupos que mais precisam.

#### **4.3.2 Rodrigo e a administração penitenciária do Maranhão**

Rodrigo Dornelles tem 30 anos, é formado em Direito pela Universidade de São Paulo (USP) e atualmente mora em São Paulo - SP. (VETOR BRASIL, 2020).

Ele foi *trainee* de gestão pública na Secretaria de Governo (SEGOV) de Mato Grosso do Sul (MS) alocado em março de 2017. Logo após os 12 meses da experiência, tornou-se chefe de assessoria de modernização institucional na Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) do Maranhão (MA) onde permaneceu até julho de 2019<sup>8</sup>.

Ele entende que fomentar a diversidade parte do reconhecimento e da valorização das diferenças existentes na sociedade para que haja um comprometimento com a solução das injustiças. “Pra quem vem de um contexto privilegiado como eu, isso é fundamental para que a gente possa deixar de ser parte do problema e possa passar a ser parte da solução”.

O Rodrigo destaca que o Programa Trainee de Gestão Pública foi fundamental para que ele reconhecesse e entendesse questões de diversidade.

<sup>8</sup> O questionário enviado e as respostas fornecidas pelo Rodrigo Dornelles estão disponíveis nos apêndices desta monografia.

Desde os debates sobre essas questões nas formações presenciais, ele pode entender a gravidade da realidade social, racial e de gênero do setor público brasileiro.

Este é composto por um secretariado majoritariamente branco e masculino sem espaço para que mulheres ou pessoas negras participem dos processos de tomada de decisão.

Assim, Rodrigo pode entender a importância da presença de grupos socio-acêntricos nas entidades públicas para que seja alcançada a representatividade ativa.

É fundamental reconhecer que nossa sociedade é plural e o governo não pode permitir que as pessoas que tomam decisões sejam sempre dos mesmos grupos. Eu não enxergo questões fundamentais de políticas públicas como uma mulher ou como um negro enxergaria. Por isso, eu precisei aprender a me calar, ouvir e apoiar que as vozes de meus colegas e minhas colegas fossem ouvidas. Eu precisei entender a importância de deixar de ser “cabeça dura” e achar que sempre tenho razão para que novos pontos de vista surgissem e isso pudesse enriquecer a tomada de decisão. [...] No fim, uma boa política pública deve ser benéfica e promover justiça e equidade.

No Maranhão (MA), Rodrigo foi chefe de assessoria de modernização institucional na Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP).

A assessoria de modernização institucional é responsável pela normatização dos procedimentos dentro da Secretaria de Administração Penitenciária. Esta fornece às pessoas presas itens de higiene e, por isso, havia a necessidade de padronizar as quantidades e a periodicidade de distribuição. Entre os itens, para mulheres, haviam os absorventes íntimos.

Para que a decisão quanto a eles fosse tomada, ocorria uma reunião entre representantes das áreas envolvidas. Rodrigo percebeu que havia apenas homens na sala. Felizmente, uma mulher - em meio a cerca de oito homens - se juntou à reunião e pode avaliar, segundo a opinião dela, se era razoável a quantidade de absorventes que se pretendia oferecer (dois pacotes totalizando 16 unidades e distribuídos mensalmente).

Embora fosse algo aparentemente singelo, Rodrigo entendia que uma decisão errada prejudicaria toda a população presa feminina, já que o acesso a absorventes, que são itens de higiene básicos e essenciais para a saúde das mulheres, somente ocorreria através do Estado (até porque, por diversas razões, essas mulheres recebem menos suporte familiar e visitas que homens presos).

É fácil esquecer que mulheres são mulheres sob a desculpa de que todos os criminosos devem ser tratados de maneira idêntica. Mas a igualdade é desigual quando

se esquecem as diferenças. É pelas gestantes, os bebês nascidos no chão das cadeias e as lésbicas que não podem receber visitas de suas esposas e filhos que temos que lembrar que alguns desses presos, sim, menstruam. (QUEIROZ, 2015, p. 4)

Aquele evento permitiu ao Rodrigo notar a abissal desproporção entre homens e mulheres no seu time e como a tomada de decisão sofria grandes prejuízos com uma composição de apenas 20% de mulheres. Ele entendeu que só quem conhece os desafios de uma mulher no cárcere poderia decidir a quantidade de itens de higiene de um presídio feminino.

Assim, Rodrigo decidiu que sua equipe precisava alcançar paridade de gênero. Para isso, tomou uma decisão de fomento à equidade. Partindo da constatação que mulheres eram menos selecionadas para sua equipe, ou seja, que elas possuíam menos oportunidades de serem contratadas, ele optou por dar um tratamento diferente às pessoas deste gênero.

Poucas semanas depois, ele contratou duas mulheres e definiu com o Vetor Brasil que receberia apenas indicações femininas para as novas vagas. Isso fez com que alcançassem 40% de mulheres na equipe e, tempo depois, uma ligeira maioria feminina conforme a real composição da população brasileira.

Esse é um bom exemplo da retroalimentação (*feedback*) da comunicação efetuada entre o Vetor Brasil e gestores públicos. Naquele momento, o algoritmo que realizava o pareamento entre candidatos e vagas, ou seja, que indicava para os gestores quais finalistas do processo seletivo possuíam o perfil mais adequado para a vaga, não considerava demandas do governo em relação a gênero e raça.

Após o pedido do Rodrigo e uma reflexão em conjunto com a equipe da organização, foi decidido que aquela demanda exclusiva por mulheres fazia sentido e não implicava numa ação discriminatória, pois visava promover a diversidade na equipe, não restringi-la (contrastando com uma possível demanda exclusiva por indicações de pessoas brancas para comporem uma equipe com maioria absoluta de pessoas dessa raça/ cor, a qual seria discriminatória).

Uma das *trainees* contratadas foi a Larissa Malta<sup>9</sup>, que era assessora de modernização institucional e tinha como principal função a padronização de processos da humanização para reinserção social dos presos.

<sup>9</sup> O questionário enviado e as respostas fornecidas pela Larissa Malta estão disponíveis nos apêndices desta monografia.

Ela conta que sempre era realizada uma análise separada da unidade prisional feminina, devido às especificidades do público e do funcionamento da assistência humanitária.

Ainda para garantir a representatividade em sua dimensão ativa, ou seja, adotando uma postura ativa pró-equidade de minorias, Rodrigo buscava dar voz a diferentes categorias de servidores e, nas reuniões, incentivar a participação daqueles que não se sentiam à vontade para interagir naqueles espaços (por meio de post-its e questões escritas, por exemplo).

Além disso, como elaborar os processos envolvia ouvir quem atuava na ponta, ele sempre buscava conversar com representantes de diversos setores da secretaria e entender suas demandas e propostas. Ele valorizava as dores e riquezas geradas pela interação entre uma visão mais fechada do pessoal da segurança e uma mais amena daqueles que trabalhavam na humanização, por exemplo.

Aqui a diversidade está menos ligada a aspectos de raça e gênero e mais ao sentido de buscar opiniões e visões distintas para a resolução de problemas complexos.

Ao longo dos processos de planejamento estratégico e tomada de decisão na secretaria, sempre procuramos que diferentes grupos fossem ouvidos para que pudessem efetivamente participar das decisões e trazer seus pontos de vista, suas necessidades, suas preocupações e, sobretudo, suas propostas de solução, seus encaminhamentos, suas ideias. Eu tenho certeza que isso nos ajudou a tomar decisões melhores e mais legítimas.

Larissa Malta avalia positivamente a paridade de gênero alcançada em sua equipe:

Sentia segurança de tratar de questões relacionadas a gênero com minha equipe e chefia imediata, além de ter apoio e incentivo deles para me posicionar e crescer profissionalmente. Além disso, por estar atento a questões de gênero, meu chefe imediato, em momentos de feedback individual, me ajudou a perceber e enfrentar questões pessoais ligadas a opressões tipicamente vivenciadas por mulheres, que são dificultadores para meu desenvolvimento profissional.

Danilo Alves, que era assessor de modernização institucional e coordenador de projetos, também avaliou positivamente a decisão de Rodrigo já que a

SEAP tinha um ambiente bem difícil, machismo e homofobia eram constantes na pasta. As mulheres contribuíram para criação de um espaço com mais respeito e

diversidade de opiniões. Muitos dos nossos projetos em 2018 foram repaginados e foram entregues além das expectativas graças a participação das mulheres da equipe.

O *ex-trainee* pode observar como resultado da paridade de gênero na equipe uma melhora do clima organizacional e da conexão entre colegas, maior atenção a detalhes que passavam despercebido e a criação de uma cultura de ajuda mútua entre os projetos.

Danilo contou sobre outra ação em prol da diversidade realizada em meio às discussões sobre a portaria da secretaria para o atendimento e acolhimento de pessoas presas do grupo LGBTQI+. Iniciou-se um processo de convencimento da alta gestão para escolha de pessoas desse grupo na composição da comissão de gestores para formar os processos internos e garantir o cumprimento da portaria.

Isso porque elas “teriam mais propriedade na formação dessas políticas públicas para esse público específico”. Ele completou que “não foi sucesso imediato” e, mesmo sabendo que não era ideal, “com o tempo conseguimos que uma das gestoras cedesse seu espaço para alguém com essa vivência, tornando assim as discussões mais próximas da realidade vivida por pessoas LGBTQI+”.

Larissa Malta contou como, após sua experiência de *trainee* de gestão pública pelo Vetor Brasil no governo do Maranhão, ela continua gerando impacto social através do setor público e do terceiro setor:

Trabalho na Secretaria de Segurança e Prevenção de Belo Horizonte, e atuo em um projeto que instalou um equipamento para atendimento de mulheres em trajetória de rua e em uso prejudicial de drogas, que é um espaço seguro para essas mulheres em situação de vulnerabilidade social, com o foco na inserção delas na rede de atendimentos da prefeitura.

Além disso, faço parte de um projeto de uma ONG que atua em APAC's (Associações de Proteção e Assistência aos Condenados). No momento estamos elaborando uma proposta de atuação na APAC feminina de Belo Horizonte, com foco na reinserção social das mulheres que ali cumprem pena.

Rodrigo Dornelles também continua atuando com a promoção de impacto social. Atualmente, ele trabalha na Conectas Direitos Humanos, uma ONG profundamente comprometida com o valor da diversidade e atua com diversos temas em defesa de grupos vulnerabilizados. A Conectas tomou a decisão de ser uma organização anti-racista e, conseqüentemente, preza pelo viés racial em toda sua atuação.



Ele não é mais tomador de decisão e sua postura ativa acontece de forma mais cotidiana e horizontal. Seu papel não é mais de garantir a presença e participação de pessoas de grupos minoritários na equipe, mas de entender o seu próprio papel na luta das mulheres, das pessoas negras, LGBT, indígenas etc.

Rodrigo entende que precisa ter uma compreensão mais profunda sobre quem ele é e os privilégios que permitiram que alcançasse tantas conquistas que são negadas e praticamente impossíveis para aquelas pessoas no contexto brasileiro, as quais são historicamente excluídas da sociedade.

Assim, ele está aprendendo cada vez mais a se silenciar, entender e respeitar a dor do outro sabendo que ele representa o resultado de injustiças estruturais. Seu objetivo, a partir disso, é instrumentalizar seus privilégios para apoiar aqueles que mais precisam estar presentes na criação de políticas públicas e serem impactados positivamente por elas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi a partir do meu incômodo pessoal sobre a triste realidade histórica da desigualdade enraizada na sociedade brasileira - a qual é resultado da carência de políticas públicas eficientes que coloquem os grupos mais vulneráveis no centro da discussão para que participem ativamente da construção de projetos que promovam a inclusão social - que eu decidi analisar os processos comunicacionais do Vetor Brasil.

Ao participar da equipe de Comunicação da organização, pude observar que sua identidade é fortemente marcada pelo valor transversal da Diversidade, Equidade e Inclusão. Esse valor é um elemento que permeia praticamente todas comunicações realizadas com seus públicos, principalmente com os participantes do Programa Trainee de Gestão Pública que são atraídos, pré-selecionados e desenvolvidos pela organização.

Não me surpreendi, portanto, ao conhecer inúmeros projetos de fomento à representatividade nas equipes e de promoção da inclusão social desenvolvidos por esses jovens durante suas experiências no governo.

Porém, os dados comprobatórios da importância da comunicação do valor de Diversidade, Equidade e Inclusão para o desenvolvimento desses projetos pautados pela diversidade eram incipientes.

E, assim, decidi realizar este trabalho de conclusão de curso de relações públicas para analisar a eficiência dessa comunicação visando entender o grau de conscientização dos participantes do Programa Trainee de Gestão Pública sobre questões de diversidade, a inovação que levaram para dentro da administração pública brasileira e o impacto social gerado pelas políticas públicas desenvolvidas por trainees.

Inicialmente, pudemos analisar que o Vetor Brasil comunica o valor de diversidade de forma integrada, realizando um processo comunicacional sinérgico e excelente. Foram apresentados conceitos literários importantes e exemplos de práticas comunicacionais de atração de candidatos e governos parceiros para o programa em seu site e redes sociais.

Além disso, a apresentação das ações afirmativas do Programa de Diversidade da organização com destaque para as formações presenciais e online possibilitam o

entendimento que o Vetor Brasil pratica uma comunicação cidadã, comunitária e popular.

Isso porque, nos pautando pelas conceituações de Peruzzo (2006, 2009), a comunicação da organização busca ampliar o exercício da cidadania visando a constituição de uma sociedade igualitária dando, assim, voz a grupos socio-acêntricos que são historicamente excluídos da administração pública.

Além da prática de uma comunicação popular, o relatório de 2018 do Programa de Diversidade nos permitiu avaliar a eficiência da comunicação do valor de diversidade a partir do entendimento que trainees passaram a ter sobre essas questões após participarem do programa.

Os números são expressivos e conclusivos: aproximadamente 95% possuem mais consciência sobre questões de diversidade e 90% julga ser essencial levar em consideração essas questões na formulação de políticas públicas.

Para complementar a análise da eficiência dessa comunicação, discorreremos sobre o relato de alguns trainees que desenvolveram políticas públicas e participaram de ações e decisões dentro das secretarias de fomento à representatividade, diversidade e garantia de direitos e oportunidades àqueles que mais precisam de iniciativas do setor público.

Tanto os relatos da Leticia - que teve sua experiência como trainee de gestão pública na Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências (UGP-PV) de Sobral- CE, quanto o Rodrigo, na Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) do Maranhão (MA) - forneceram insumos, dados e resultados suficientes sobre a garantia de representatividade nas equipes e geração de impacto social para confirmar a eficiência da comunicação do valor de diversidade efetuada pelo Vetor Brasil.

Entendendo a dificuldade de se mensurar o impacto social dessas políticas públicas tão recentes, ou seja, o efeito que provocaram no tecido da sociedade brasileira e de seu bem-estar, meu objetivo com esta monografia extrapola a geração de conclusões definitivas sobre o tema.

O que almejo é que este trabalho de conclusão de curso instigue e suscite a realização de novos estudos no campo da comunicação que relacionem a comunicação cidadã e comunitária praticada por organizações do terceiro setor brasileiro que apoiam atividades governamentais com seus resultados para a garantia

de direitos e oportunidades às populações mais vulneráveis, possibilitando, assim, conclusões mais categóricas sobre a geração de impacto social.

## REFERÊNCIAS

AGGARWAL, I. et al (2015). **Cognitive diversity, collective intelligence, and learning in teams**. Proceedings of Collective Intelligence. Disponível em <<https://goo.gl/JLp1hh>>. Acesso em 24/02/2020. *apud* TOYOYA, Joice. **Talentos no setor público brasileiro: o resultado de uma parceria inovadora entre sociedade civil e Estado**. XXIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Guadalajara, México. 2018. Disponível em <[https://drive.google.com/drive/folders/1BIA2ij255Y6iWzrmwYqw\\_SJYn-KHmc3V](https://drive.google.com/drive/folders/1BIA2ij255Y6iWzrmwYqw_SJYn-KHmc3V)>. Acesso em 03/02/2020.

ANDRADE, T. K. B.; SILVA, E.; ROCHA, G. **Desafios da promoção de diversidade racial no setor público: os aprendizados do Programa de Diversidade do Vetor Brasil**. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. 2018. Disponível em <<https://drive.google.com/drive/folders/1QsBGRhmSa4KI1b7-A7G1nSFCi1tZP0ew>>. Acesso em 03/02/2020.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS OFICIAIS DE INTELIGÊNCIA. **As carreiras típicas de Estado**. 2016. Disponível em <<http://aofi.org.br/2016/12/26/as-carreiras-tipicas-de-estado/>>. Acesso em 03/04/2020.

BENHABIB, S. **Models of public space: Hannah Arendt, the Liberal tradition, and Jürgen Habermas**. In: CALHOUN, C. (Ed.). *Habermas and the public sphere*. 4. ed. Massachusetts: The MIT Press, 1996. p. 73-98. *apud* HASWANI, Mariângela Furlan. **A comunicação estatal como garantia de direitos: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) – Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo (Prolam/USP), São Paulo, 2010. Disponível em

<<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31082012-122619/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

BENHABIB, S. **Toward a deliberative model of democratic legitimacy**. In: BENHABIB, S. (Org.) "Democracy and difference: contesting the boundaries of the political" p. 67- 94. New Jersey,USA: Princeton University Press, 1996. *apud* HASWANI, Mariângela Furlan. **A comunicação estatal como garantia de direitos**: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) – Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo (Prolam/USP), São Paulo, 2010. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31082012-122619/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

BRASIL. **Decreto no 9.021**, de 31 de março de 2017. Altera o Decreto no 5.497, de 21 de julho de 2005, que dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal. Disponível em <<https://goo.gl/f2Lf9A>>. Acesso em 14/03/2020.

BRASIL. **Decreto no 9.021**, de 31 de março de 2017. Altera o Decreto no 5.497, de 21 de julho de 2005, que dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal. Disponível em <<https://goo.gl/f2Lf9A>>. Acesso em 20/02/2020.

BRASIL. **Lei no 12.990**, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos. Disponível em: <<https://goo.gl/T5eZra>>. Acesso em 20/02/2020.

BRASIL. **Lei no 13.019**, de 31 de julho de 2014. Esta Lei institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm)>. Acesso em 20/02/2020.

BRASIL. **Lei no 13.303**, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <<https://goo.gl/gGDszX>>. Acesso em 20/02/2020.

BRASIL. **Lei no 5.645**, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: <<https://goo.gl/5mciBQ>>. Acesso em 20/02/2020.

BROTTO, Carla. **Comunicazione e relazione all'interno dell'ente pubblico**. San Marino: Maggioli, 2005. *apud* HASWANI, Mariângela Furlan. **A comunicação estatal como garantia de direitos: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) – Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo (Prolam/USP), São Paulo, 2010. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31082012-122619/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação, mobilização social e cidadania: aprendendo com a vigilância cívica do terceiro setor. **Revista Organicom**, São Paulo: ano 14, n. 26, p. 76-85, 1o semestre 2017. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139358>>. Acesso em 23/02/2020.

CAMARGO, Camila Costa. **A comunicação do “terceiro setor” como expressão do neoliberalismo: as práticas discursivas e os sentidos do trabalho em ONGs de comunicação**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-25042019-155456/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

CARVALHO, Simone Alves de. **Características identitárias brasileiras: suas influências nas pequenas empresas**” 2010, 106 f. dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CLARO, Sushila Vieira. **Como que fala? Estudo da produção de um guia de comunicação para ações no Terceiro Setor**. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.

COLGNAGO, C. K. **A comunicação organizacional como elemento estratégico para a construção da identidade corporativa e da imagem institucional das empresa**. In: Encontro Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, 2007.

CORBETT, C. & HILL, C. (2015). **Solving the Equation: The Variables for Women's Success in Engineering and Computing**. American Association of University Women. Disponível em <<https://goo.gl/fyYXtn>>. Acesso em 07/02/2020.

*apud* TOYOYA, Joice. “Talentos no setor público brasileiro: o resultado de uma parceria inovadora entre sociedade civil e Estado”. XXIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Guadalajara, México. 2018. Disponível em <[https://drive.google.com/drive/folders/1BIA2ij255Y6iWzrmwYqw\\_SJYn-KHmc3V](https://drive.google.com/drive/folders/1BIA2ij255Y6iWzrmwYqw_SJYn-KHmc3V)>. Acesso em 03/02/2020.

DA SILVA, F. S. J.; DINIZ, J. A.; RORATTO, R. **Qualidade do gasto e mensuração da eficiência dos cursos de capacitação para servidores públicos**. Publicado no Caderno de Finanças Públicas, no 16, 2016. Disponível em <<https://goo.gl/nRLhSA>>. Acesso em 20/02/2020.

ENAP. “Painel de Servidores Públicos Federais do Poder Executivo - InfoGov”, 2018. Disponível em <<http://infogov.enap.gov.br/siape>>. Acesso em 13/02/2020.

*apud* LEITE, R. O.; LIMA, L. B.; CAMARGO, M. A. S. **A gestão do talento jovem enquanto laboratório de inovação de recursos humanos nos governos: o caso do Programa Trainee de Gestão Pública**. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires,



Argentina. 2019. Disponível em <[https://drive.google.com/drive/folders/1eNfHxa1r\\_EYDXJ3ZxIZbb0CkxQzyWqBI](https://drive.google.com/drive/folders/1eNfHxa1r_EYDXJ3ZxIZbb0CkxQzyWqBI)>. Acesso em 03/02/2020.

FERREIRA, Ricardo Alexino. **Etnomidialogia: diversidade e sua interseção com a difusão científica**. XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002737270.pdf>>. Acesso em: 03/05/2020.

FISCHER, R. M. “O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor”. São Paulo: Editora Gente, 2002. *apud* VARGAS, S. **Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONGs associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil**. Tese de Doutorado na Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

FONTAINHA, F. D. C. *et al.* **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos?**. Série Novas Idéias em Direito. Publicado por FGV Direito Rio, 2014. Disponível em <<https://goo.gl/MDbNzZ>>. Acesso em 07/02/2020.

GAETANI, Francisco. **Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses**. Textos para Discussão. Publicado pela Escola Nacional de Administração Pública, 1998. Disponível em <<https://goo.gl/JKxysq>>. Acesso em 08/02/2020.

GIOIA, D. A. **Symbols, scripts and sensemaking** - creating meaning in the organizational experience. In H. P. Sims & D. A. Gioia (Eds.). *The Thinking Organizations: dynamics of organizational social cognition* (pp. 49-74). San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 1990. *apud* MIRANDA, A. R. A. M; PESSANHA, G. R. G; MOREIRA, L. B. **Compreendendo a Identidade Organizacional a Partir do Estudo de Sua Cultura e Imagem**. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo,

2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2429.pdf>>. Acesso em 18/03/2020.

GRAEF, Aldino; CARMO, Maria da Penha Barbosa da Cruz. **A Organização de Carreiras do Poder Executivo da Administração Pública Federal Brasileira. O papel das Carreiras Transversais**. XIII Congresso CLAD, 2009. Disponível em <<https://goo.gl/2p9cmG>>. Acesso em 05/02/2020.

Habermas, J. Facticidad y validez: **sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría Del discurso**. (1992) Madri: Trotta, 1998. *apud* HASWANI, Mariângela Furlan. **A comunicação estatal como garantia de direitos: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) – Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo (Prolam/USP), São Paulo, 2010. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31082012-122619/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

\_\_\_\_\_. **The theory of communicative action I: Reason and rationalization of society**” (1981) Boston: Bacon Press, 1984. *apud* HASWANI, Mariângela Furlan. **A comunicação estatal como garantia de direitos: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) – Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo (Prolam/USP), São Paulo, 2010. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31082012-122619/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

HASWANI, Mariângela Furlan. **A comunicação estatal como garantia de direitos: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) – Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo (Prolam/USP), São Paulo, 2010. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31082012-122619/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. SP: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Planejamento e gestão das relações públicas comunitárias**.

In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). “Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas”. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas Comunitárias: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

LEITE, R. O.; LIMA, L. B.; CAMARGO, M. A. S. **A gestão do talento jovem enquanto laboratório de inovação de recursos humanos nos governos: o caso do Programa Trainee de Gestão Pública**. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. 2019. Disponível em <[https://drive.google.com/drive/folders/1eNfHxa1r\\_EYDXJ3ZxlZbb0CkxQzyWqBI](https://drive.google.com/drive/folders/1eNfHxa1r_EYDXJ3ZxlZbb0CkxQzyWqBI)>. Acesso em 03/02/2020.

MANCINI, P. **Manuale di comunicazione pubblica**. 5. ed. Bari: Editori Laterza, 2008. *apud* HASWANI, Mariângela Furlan. “A comunicação estatal como garantia de direitos: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela”. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) – Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo (Prolam/USP), São Paulo, 2010. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31082012-122619/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

MCCLELLAND, D. C. “Testing for competence rather than for intelligence”. *American Psychologist*, 1973. Disponível em <<https://goo.gl/hGo6kf>>. Acesso em 20/03/2019. *apud* TOYOYA, Joice. **Talentos no setor público brasileiro: o resultado de uma parceria inovadora entre sociedade civil e Estado**. XXIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Guadalajara, México. 2018. Disponível em <[https://drive.google.com/drive/folders/1BIA2ij255Y6iWzrmwYqw\\_SJYn-KHmc3V](https://drive.google.com/drive/folders/1BIA2ij255Y6iWzrmwYqw_SJYn-KHmc3V)>. Acesso em 03/02/2020.

MIRANDA, A. R. A. M.; PESSANHA, G. R. G.; MOREIRA, L. B. **Compreendendo a Identidade Organizacional a Partir do Estudo de Sua Cultura e Imagem**. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2429.pdf>>. Acesso em 18/03/2020.

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002. *apud* CAMARGO, Camila Costa. **A comunicação do “terceiro setor” como expressão do neoliberalismo: as práticas discursivas e os sentidos do trabalho em ONGs de comunicação**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-25042019-155456/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

NA PRÁTICA. **Estes trainees da gestão pública criaram um coletivo para falar de diversidade racial no governo**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/trainees-da-gestao-publica-defendem-diversidade-racial-no-governo-vetor-brasil/>>. Acesso em 05/04/2020.

NOGUEIRA, E. **Símbolo e identidade organizacional: função da figura ou imagem conceitual**. RAC eletrônica. v.1, n.2, p. 81-96, maio/ago., 2007.

OCDE. “Fostering diversity in the public service”, OECD Publishing, 2009. Disponível em <<https://www.oecd.org/gov/pem/paper-fostering-diversity-public-service.pdf>>. Acesso em 13/02/2020. *apud* LEITE, R. O.; LIMA, L. B.; CAMARGO, M. A. S. **A gestão do talento jovem enquanto laboratório de inovação de recursos humanos nos governos: o caso do Programa Trainee de Gestão Pública**. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. 2019. Disponível em <[https://drive.google.com/drive/folders/1eNfHxa1r\\_EYDXJ3ZxIZbb0CkxQzyWqBI](https://drive.google.com/drive/folders/1eNfHxa1r_EYDXJ3ZxIZbb0CkxQzyWqBI)>. Acesso em 03/02/2020.

OLIVEIRA, G; KIYAMA, R; COMINI, G. **Impacto Social**. In: Barki et al. Negócios Sociais no Brasil. São Paulo, 2011. *apud* SILVA, Alan P. A; DIAS, Silmara L. F. G. **Mensuração de desempenho socioambiental: estudo de casos em negócios sociais brasileiros**. São Paulo: Revista Pensamento e Realidade, v. 30, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/24454>>. Acesso em: 03/05/2020.

PACHECO, Regina Silvia. **Critérios de Nomeação para Cargos de Direção no Setor Público**. Publicado em Desigualdade & Diversidade (Revista Eletrônica). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011. Disponível em <<https://goo.gl/GXvKQ5>>. Acesso em 07/02/2020.

PERUZZO, Cicília M. Krohling. **Comunicação Comunitária e Educação Para a Cidadania**. 2006 Disponível em: <<http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/48.pdf>> Acesso em: 24/05/2020.

\_\_\_\_\_. **Comunicação dos movimentos sociais: o exercício de uma nova perspectiva de direitos humanos**. Contemporânea, Salvador, UFBA, v. 11, n. 1, p. 138-58, jan./abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas nos movimentos sociais e nas “comunidades”**: princípios, estratégia e atividades. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 417-34.

QUEIROZ, N. **Presos que menstruam**. São Paulo: Record, ed. 9, 2015.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 2a ed. São Paulo: Cortez, 1995. *apud* CAMARGO, Camila Costa. **A comunicação do “terceiro setor” como expressão do neoliberalismo: as práticas discursivas e os sentidos do trabalho em ONGs de comunicação**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018. Disponível em

<<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-25042019-155456/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures:** diagnosis and understanding. Wlater Cruyter: Nova Iorque, 1995. *apud* MIRANDA, A. R. A. M; PESSANHA, G. R. G; MOREIRA, L. B. **Compreendendo a Identidade Organizacional a Partir do Estudo de Sua Cultura e Imagem.** XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2429.pdf>>. Acesso em 18/03/2020.

SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DO MARANHÃO. **Manual de Rotina das Unidades Prisionais.** Disponível em <[http://seap.ma.gov.br/files/2020/05/MRUPs\\_v072020.pdf](http://seap.ma.gov.br/files/2020/05/MRUPs_v072020.pdf)>. Acesso em: 20/05/2020.

SILVA, Alan P. A; DIAS, Silmara L. F. G. **Mensuração de desempenho socioambiental: estudo de casos em negócios sociais brasileiros.** São Paulo: Revista Pensamento e Realidade, v. 30, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/24454>>. Acesso em: 03/05/2020.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002, p.09-10. *apud* CAMARGO, Camila Costa. **A comunicação do “terceiro setor” como expressão do neoliberalismo:** as práticas discursivas e os sentidos do trabalho em ONGs de comunicação”. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-25042019-155456/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

SOUSA, D. C. V; LIMA, O. L. A. **A Comunicação Popular** e a construção da cidadania através do Programa de Rádio Sintonia Jovem da cidade de Piripiri – PI”. XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Foz do Iguaçu, 2014. Disponível em:

<<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-1244-1.pdf>>.

Acesso em: 24/05/2020.

TORO, José Bernardo. **A sociedade precisa exigir**. Veja, ed. 2.452, a. 48, n. 46, São Paulo, Editora Abril, 2015.

Acesso em 14/03/2020.

\_\_\_\_\_. **O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação (quatro teses para discussão)**. In: IOSCHPE. Evelyn Berg (Org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação empresarial e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TORRES, Vivian de Almeida Gregori. A influência do terceiro setor no Estado. **Revista Organicom**, São Paulo: ano 4, n. 26, p. 126-132, 1o semestre 2017. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139362>>. Acesso em 23/02/2020.

TOYOYA, Joice. **Talentos no setor público brasileiro: o resultado de uma parceria inovadora entre sociedade civil e Estado**. XXIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Guadalajara, México. 2018. Disponível em <[https://drive.google.com/drive/folders/1BIA2ij255Y6iWzrmwYqw\\_SJYn-KHmc3V](https://drive.google.com/drive/folders/1BIA2ij255Y6iWzrmwYqw_SJYn-KHmc3V)>. Acesso em 03/02/2020.

UNIDADE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE PREVENÇÃO DE VIOLÊNCIAS DO MUNICÍPIO DE SOBRAL. **Perfil do Instagram**. Disponível em: <<https://www.instagram.com/prevencaodeviolenciassobral/>>. Acesso em 17/05/2020.

VARGAS, S. **Governança nas entidades do terceiro setor**: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONGs associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. Tese de Doutorado na

Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14052008-122702/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

VETOR BRASIL. **Contrate Profissionais.** Disponível em <<https://vetorbrasil.org/contrate/>>. Acesso em 07/02/2020.

VETOR BRASIL. **Diversidade.** Disponível em <<https://vetorbrasil.org/diversidade/>>. Acesso em 07/02/2020.

VETOR BRASIL. **Perfil do Facebook.** Disponível em: <<https://www.facebook.com/vetorbrasil/>>. Acesso em: 07/02/2020.

VETOR BRASIL. **Perfil do Instagram.** Disponível em: <<https://www.instagram.com/vetorbrasil/?hl=fr> >. Acesso em: 07/02/2020.

VETOR BRASIL. **Quem Somos.** Disponível em <<https://vetorbrasil.org/quem-somos/>>. Acesso em 18/02/2020.

VETOR BRASIL. **Relatório do Programa de Diversidade Vetor Brasil de 2018.** São Paulo, 2018. Disponível em: <[https://drive.google.com/file/d/1UaqzVAPhM--NSiaQv7sH\\_F3Q5mv2UofO/view](https://drive.google.com/file/d/1UaqzVAPhM--NSiaQv7sH_F3Q5mv2UofO/view)>. Acesso em 03/03/2020.

VETOR BRASIL. **Seja Trainee.** Disponível em <<https://vetorbrasil.org/seja-trainee/>>. Acesso em 18/02/2020.

VETOR BRASIL. **Websérie Olhares Diversos.** São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/playlist?list=PLIBYLdFFDZ1AbIsyaX26VD5FyzuVqcEtG> >. Acesso em: 17/04/2020.

VIOLIN, T. C. **A sociedade civil e o estado ampliado, por Antonio Gramsci.** Revista Eletrônica do CEJUR, dez. 2006, p.11. *apud* CAMARGO, Camila Costa. **A comunicação do “terceiro setor” como expressão do neoliberalismo: as práticas discursivas e os sentidos do trabalho em ONGs de comunicação**”.



Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-25042019-155456/pt-br.php>>. Acesso em 23/02/2020.

## APÊNDICES

### **Transcrição da entrevista do Rodrigo Dornelles contida na Websérie Olhares Diversos (VETOR BRASIL, 2020)**

“Diversidade, Equidade e Inclusão significa reconhecer, aceitar e valorizar as diferenças e nos comprometermos na solução das injustiças. Pra quem vem de um contexto privilegiado como eu, isso é fundamental para que a gente possa deixar de ser parte do problema e possa passar a ser parte da solução.

O Programa de Trainee me ajudou a reconhecer e entender a diversidade. Desde os primeiros dias de nossa formação presencial, debatemos, por exemplo, as desigualdades, o machismo, o racismo e isso me ajudou a entender o quão problemático era um secretariado majoritariamente branco e masculino e sem espaço para que mulheres tomassem decisões, sem que pessoas negras estivessem presentes para tomar decisão.

É fundamental reconhecer que nossa sociedade é plural e o governo não pode permitir que as pessoas que tomam decisões sejam sempre dos mesmos grupos. Eu não enxergo questões fundamentais de políticas públicas como uma mulher ou como um negro enxergaria. Por isso, eu precisei aprender a me calar, ouvir e apoiar que as vozes de meus colegas e minhas colegas fossem ouvidas. Eu precisei entender a importância de deixar de ser “cabeça dura” e achar que sempre tenho razão para que novos pontos de vista surgissem e isso pudesse enriquecer a tomada de decisão. No fim, uma boa política pública deve ser benéfica e promover justiça e equidade.

Quando eu liderava uma equipe no Maranhão, eu percebi que havia uma desproporção muito grande entre homens e mulheres no time. Por exemplo, como a gente poderia decidir a quantidade de itens de higiene de um presídio feminino se nenhum de nós conhecia os desafios de uma mulher no cárcere? Nesse sentido, eu tomei uma decisão de equilibrar minha equipe e nos processos seletivos subsequentes nós contratamos exclusivamente mulheres até que fosse obtido um equilíbrio de gênero no nosso time.

Ao longo dos processos de planejamento estratégico e tomada de decisão na secretaria, sempre procuramos que diferentes grupos fossem ouvidos para que pudessem efetivamente participar das decisões e trazer seus pontos de vista, suas necessidades, suas preocupações e, sobretudo, suas propostas de solução, seus

encaminhamentos, suas ideias. Eu tenho certeza que isso nos ajudou a tomar decisões melhores e mais legítimas.

Valorizar a diversidade nesse contexto é um tremendo desafio mas tenho certeza que nos ajuda a tomar decisões melhores e mais legítimas. Ela passa por efetivamente ter times diversos, por deixar as pessoas falarem, divergirem e, ao final, valorizar as dores e riquezas que essa interação traz.

Hoje, embora eu não trabalhe mais dentro de um governo, eu levo comigo essas experiências, tenho ferramentas e, mais do que isso, eu tenho a responsabilidade de utilizar meus privilégios de forma a apoiar a luta das mulheres, negros e LGBTQs e, assim, a gente tentar colaborar para construir uma sociedade mais justa, igualitária e que tenha espaço para todos e todas.” (VETOR BRASIL, 2020).

### **Transcrição da entrevista da Letícia Menoita contida na Websérie Olhares Diversos (VETOR BRASIL, 2020)**

“No meu entendimento, Diversidade, Equidade e Inclusão é a efetivação da democracia. É nós enquanto sociedade nos comprometendo de uma maneira prática, possível e verdadeira com o enfrentamento das desigualdades estruturantes do país para que todas as pessoas possam exercer plenamente as suas capacidades.

Não tem como a gente ter garantia de direitos sem democracia e não existe democracia sem representatividade. A experiência de Sobral da Unidade de Gerenciamento de Projetos de Prevenção de Violências mostra muito isso. Eu tenho a honra de trabalhar numa equipe realmente muito diversa e com muito lugar de fala: 56% das pessoas vieram da periferia, 78% se reconhecem como negras e negros, 48% já tiveram algum parente assassinado e 73% têm entre 26 e 35 anos.

Então é uma equipe com muito lugar de fala já que a gente trabalha com prevenção de violência na juventude e a minha contribuição nesse sentido de diversidade no projeto são duas: a primeira, muito importante mas não trivial, eu enquanto branca que venho de um outro contexto social ouvir, ter o espaço da escuta, para ouvir o lugar de fala que não é meu nesse contexto; e a segunda contribuição é a compilação desses dados e a projeção desses dados.

A gente desde o começo do projeto tem uma equipe diversa mas só agora recentemente a gente fez uma pesquisa de autodeclaração para conseguir compilar esses dados e projetar isso com importância. Essa foi uma ideia que tivemos e agora a gente coloca em todas apresentações e narrativas como forma de disputar essa

narrativa simbólica do lugar de fala e a efetivação e coerência que isso traz para as políticas públicas.

Algo que eu tenho muito como um valor é envolver, nesse processo de planejamento estratégico e monitoramento, todas as pessoas que fazem parte da equipe independente do nível hierárquico e da função. Mas eu realmente me comprometo a visualizar todas as pessoas que compõem a equipe como protagonistas das políticas públicas que podem desenvolver autonomia na análise de dados para, inclusive, serem multiplicadoras dessas ideias independente das posições que podem ocupar no presente e no futuro.

Meu propósito é o enfrentamento das desigualdades estruturantes do país através da garantia de direitos para aqueles que historicamente tiveram e ainda têm os seus direitos violados e negados. Isso se conecta totalmente com minha trajetória de vida à medida que, ao longo da minha trajetória, eu tenho compreendido que quando um adolescente ou jovem é assassinado é porque todas e todos nós falhamos enquanto projeto de sociedade.

Essa compreensão me faz pensar que as respostas são muito mais coletivas do que individuais, é nesse sentido que a minha trajetória de vida se conecta com o meu propósito de enfrentar as desigualdades estruturantes do país.” (VETOR BRASIL, 2020).

### **Transcrição da entrevista da Tâmara Andrade contida na Websérie Olhares Diversos (VETOR BRASIL, 2020)**

“O Vetor Brasil é uma organização da sociedade civil, suprapartidária e sem fins lucrativos. A gente acredita no poder da transformação da sociedade por meio do setor público.

A nossa história começa lá em 2015 com o programa Trainee de Gestão Pública que a gente atrai, seleciona e desenvolve pessoas no começo da carreira para trabalharem no governo brasileiro.

E logo na primeira turma já chamou nossa atenção o fato de terem 12 trainees e apenas duas mulheres, considerando que a gente vive numa sociedade em que a metade da população são mulheres. E foi a partir desse incômodo que a gente começou nosso Programa de Inclusão e Diversidade.

Durante esses anos, a gente teve vários erros, acertos e, acima de tudo, muito aprendizado que pautaram todas nossas ações em relação ao valor de Diversidade,

Equidade e Inclusão. Porque a gente entende que para ter políticas públicas que sejam de fato efetivas e possam diminuir as desigualdades no Brasil a gente precisa que a população brasileira esteja representada dentro desse governo. Por isso, nossa missão é criar uma rede que seja engajada e diversa e potencialize o setor público brasileiro.

Hoje, já estamos fazendo isso na prática. A partir de uma comunicação representativa e inclusiva, de formações e modelos educativos para ampliar a conscientização sobre desigualdades e diversidade e a importância da tolerância e do diálogo não-violento.

Também, com fomento a autogestão da nossa própria rede e apoio aos coletivos identitários. Hoje a gente tem três coletivos identitários: um em relação às questões de gênero que é o Vetor das Minas, um coletivo em relação às questões LGBTQ+ que é o Transvetor, e um coletivo que trabalha com as questões raciais que é o Vetor dxs Pretxs.

E também a gente trabalha com questões no processo seletivo com neutralização dos vieses dos avaliadores e uma ação afirmativa de raça. E na própria discussão da redefinição do que é mérito, uma vez que as pessoas não partiram dos mesmos pontos

Com isso, hoje, nossa rede já conta com mais de 50% de mulheres, 33% de negros e mais de 15% de pessoas originárias das regiões Norte e Nordeste do nosso país. E são esses profissionais, de norte a sul, que estão trabalhando em todas secretarias e ajudando a construir uma gestão pública mais inclusiva e que de fato seja para todas e todos brasileiros. (VETOR BRASIL, 2020).

### **Questionário de complementação da entrevista enviado para Rodrigo Dornelles**

1. Quantos anos você tem?
2. Você é formado(a) em que curso e universidade?
3. Como você conheceu o Vetor Brasil e Programa Trainee de Gestão Pública?
4. Onde você mora atualmente?
5. Em que organização você está trabalhando e com qual função?
6. Como sua atuação continuando gerando impacto social ou sendo importante pra discussão em torno da diversidade?
7. Você poderia desenvolver sua decisão de paridade de gênero na equipe com mais informações e dados?

8. Você poderia desenvolver o envolvimento de diferentes grupos no planejamento estratégico e tomada de decisão?
9. Você poderia fornecer algum exemplo de ação ou decisão tomada em prol da diversidade após sua atuação como trainee?
10. Como se deu o alinhamento entre você e o Vetor Brasil referente ao seu pedido por apenas indicações de mulheres em um momento que não se atendia a essa demanda. Qual foi a justificativa utilizada? Qual foi a solução encontrada?

### **Respostas do Rodrigo Dornelles ao questionário de complementação da entrevista**

1. Tenho 30 anos
2. Formado em direito pela USP
3. Conheci o Vetor através de amigos que ingressaram no programa
4. Continuo em São Paulo - SP, após 2 anos fora
5. Atualmente atuo na Conectas Direitos Humanos
6. No plano pessoal, acho que uma vez que abrimos os olhos pra isso, é um dever permanente de nos mantermos atentos aos nossos privilégios e como deixarmos de ser parte do problema e apoiar a luta por mais igualdade. No plano profissional, a organização em que trabalho decidiu se assumir anti-racista e assim temos tentado obter mais conhecimento, ampliar a diversidade da equipe e trazer o viés racial pra nossa atuação.
7. Para que a decisão fosse tomada, reuníamos representantes das áreas envolvidas. Ocorre que, nesse dia em específico, havia apenas homens na sala. Felizmente, uma mulher (em meio a cerca de 8 homens) se juntou a reunião e pode avaliar, segundo a opinião dela, se era razoável a quantidade de absorventes que se pretendia oferecer (eram 2 pacotes, 16 unidades, mensalmente).

Embora fosse algo singelo aparentemente, uma decisão errada (e, até hoje, não sei se é a certa) prejudicaria a população presa feminina, já que o acesso a absorventes somente ocorreria através do Estado (até por que, por diversas razões, essas mulheres recebem muito menos visita e suporte familiar que homens presos). Alguns exemplos do quão prejudicial isso estão no livro Presos que menstruam da Prof. Nana Queiroz e que pode ser visto em links

como esse: <https://www.diariodocentrodomundo.com.br/presas-que-menstruam-a-situacao-das-mulheres-nas-prisoas-brasileiras-por-luisa-gadelha/>

Naquele momento decidi ter paridade de gênero na equipe, que compunham 20% da equipe. Poucas semanas depois tive a oportunidade de contratar duas pessoas (uma pelo vetor e outra diretamente) e decidi que apenas mulheres seriam contratadas e defini com o Vetor que apenas candidatas seriam indicadas para nós (salvo engano o Vetor, naquele momento, ainda não atendia esse tipo de demanda). Isso elevou para 40% a diferença e, tempos depois ela chegou a inverter (mais mulheres que homens).

A questão racial ainda era delicada e privilegiei candidatos negros em outro processo seletivo mas prefiro não entrar com detalhes nesse aspecto pois as pessoas envolvida são identificáveis. Eu nunca tratei tão abertamente desse ponto pois sei que seria difícil para a equipe entender que não se tratava de cotas.

8. Creio que a política em que esse método foi mais utilizado foi o planejamento estratégico. Nele buscávamos dar voz a diferentes categorias de servidores e, nas reuniões, incentivar a participação dos que não se sentiam a vontade para falar naquele espaço (por meio de post-its, questões escritas, etc).

Também, como elaborar os processos envolvia ouvir quem atuava na ponta, sempre buscávamos chamar para conversar representantes de diversos setores da secretaria. Aqui a diversidade vem menos ligada a aspectos de raça e gênero, mas mais no sentido de buscar opiniões e visões distintas.

Por exemplo, achávamos pontos de equilíbrio entre uma visão a princípio mais fechada como a do pessoal da segurança com uma mais "amena" vinda dos que trabalhavam na humanização.

9. Atualmente eu não sou tomador de decisão como era no governo, então essa postura tem de acontecer dentro da minha organização de forma mais cotidiana e horizontal.

Por outro lado, trabalho em uma ONG profundamente comprometida com o valor da diversidade e atuamos em diversos temas em defesa de grupos vulnerabilizados.

Da mesma forma, a Conectas tomou a decisão de ser uma organização anti-racista, o que nos leva a trazer o viés racial em toda nossa atuação.

Creio que agora meu papel não é mais garantir a presença de pessoas diversas no time - pois é uma função que não me cabe - mas de garantir entender o meu papel na luta das mulheres, das pessoas negras, das pessoas LGBT, das pessoas indígenas, etc. Agora se trata de um nível muito mais profundo de compreender quem eu sou e como meus privilégios me trouxeram até aqui e - já que não posso, de modo geral, me desfazer deles - como posso instrumentalizá-los em apoio aos demais.

Isso envolve dinâmicas muito mais sutis, aprender a silenciar, a entender e respeitar a dor do outro, a saber que eu represento - mesmo sem querer - o resultado de estruturas injustas, etc.

10. Sobre sua pergunta, inicio dizendo que não estou criticando o Vetor, apenas apontando um gargalo que havia na época. Acho que a Mary pode explicar melhor, mas o que havia era uma característica do algoritmo do matching que não levava em conta o aspecto de gênero e de raça. Hoje não sei como é.

A solução encontrada, exatamente, eu não sei dizer. Mas me parece que rodaram mais vezes o match até ter 3 mulheres para indicar. Pelo que me lembro refletimos juntos essa possibilidade (de restringir o gênero) e entendemos que fazia sentido, considerando que era uma discriminação para promover a diversidade e não restringir (imagina um governo pedindo apenas candidatos homens e brancos, por exemplo).

Devo dizer que fiquei bastante satisfeito com a solução do vetor: efetivamente, houve 3 candidatas indicadas. No aspecto de raça, não lembro se os 3 indicados foram negros, mas de qualquer forma a escolha feita pôde fazer essa priorização

#### **Questionário de complementação da entrevista enviado para Letícia Menoita**

1. Quantos anos você tem?
2. Você é formado(a) em que curso e universidade?
3. Como você conheceu o Vetor Brasil e Programa Trainee de Gestão Pública?
4. Onde você mora atualmente?
5. Em que organização você está trabalhando e com qual função?
6. Como sua atuação continuando gerando impacto social ou sendo importante pra discussão em torno da diversidade?



7. Você poderia desenvolver com mais dados e resultados da política pública de prevenção de violências na juventude?
8. Você poderia desenvolver com mais informações e resultados dos módulos de diversidade que você ministrou nas formações presenciais e treinamentos sobre o tema para avaliadores do processo seletivo?

### **Respostas da Letícia Menoita ao questionário de complementação da entrevista**

1. 25 anos
2. Administração Pública na FGV, mas atualmente faço Pós-Graduação em Direitos Humanos no Instituto Esperança Garcia.
3. Estagiei no Vetor Brasil quando a equipe interna era bem pequenininha. Conheci o Vetor porque um dos meus melhores amigos da faculdade tinha acabado de começar a estagiar lá.
4. Em Sobral, no Ceará.
5. Em Sobral, no Ceará.
6. Então, eu trabalho diretamente com uma política pública transversal de prevenção de violência na juventude. Diariamente, a gente trabalha para que as políticas públicas consigam garantir direitos pra quem historicamente teve e ainda tem seus direitos violados e negados  
Eu lidero a construção do planejamento estratégico enquanto cultura organizacional da política pública que atuamos. Nesse planejamento estratégico, envolvemos em todo o processo a equipe territorial. Isso resulta no que chamamos de territorialidade da gestão, o que faz a gestão pública ser muito mais conectada com a realidade e as demandas da vida real (e menos isolada na bolha do ar condicionado).  
Você também me perguntou se temos mais materiais sobre a política pública que trabalho e a diversidade. Temos um instagram, acho que tu vai curtir. <https://www.instagram.com/prevencaodeviolenciassobral/> Nele, tem alguns gráficos de diversidade >> Nessa postagem aqui : <https://www.instagram.com/p/B5VFvUcDCit/> (Importante referenciar a data, já tá um pouquinho defasada).
7. Então, a nossa política pública é super nova (tem 2 anos e meio) e é uma política pública transversal. Por isso, a gente não tem resultados ainda

linerares, sabe? Mas na página do nosso instagram tem algumas informações sobre isso. Recomendo essa matéria

[https://www.instagram.com/p/B2UR9aKgThH/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/B2UR9aKgThH/?utm_source=ig_web_copy_link)

e essa aqui

[https://www.instagram.com/p/B3mva44jJB0/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/B3mva44jJB0/?utm_source=ig_web_copy_link).

Além disso, tem os infográficos dos resultados do nosso trabalho no ano de 2019. Link aqui

[https://www.instagram.com/p/B8MBr1YjxLs/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/B8MBr1YjxLs/?utm_source=ig_web_copy_link) e aqui

[https://www.instagram.com/p/B8MCPuTDH5r/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/B8MCPuTDH5r/?utm_source=ig_web_copy_link)

8. Como Consultora de Diversidade, Letícia desenvolve Treinamentos de Diversidade para os avaliadores dos processos seletivos realizados pelo Vetor Brasil. O treinamento tem como objetivo fomentar a diversidade no processo seletivo e, assim, fomentar maior diversidade no setor público brasileiro. Os treinamentos trabalham questões como vieses inconscientes e estereótipos, a partir de metodologias sensíveis e vivências, com respaldos teóricos que compreendem a estrutura colonialista, escravocrata e patriarcal da construção do Estado-Nação Brasil.

Resultados alcançados:

- 7 processos seletivos do Vetor Brasil apoiados com os Treinamentos de Diversidade
- 40 horas de Treinamentos realizados online
- 30 diferentes avaliadoras e avaliadores impactados
- Em conjunto com outras Estratégias de Fomento à Diversidade implementadas pelo Vetor Brasil, houve melhora dos indicadores de diversidade: Em 2015, 17% dos aprovados eram mulheres e a questão racial não era até então acompanhada. Em 2018, o percentual de mulheres aprovadas passou para 54% e o número de negros aprovados passou para 40%.

### **Questionário enviado para Danilo Alves**

1. Quanto anos você tem?
2. Onde você mora atualmente?

3. Como você avalia a importância da comunicação do Vetor (no sentido das informações, calls e treinamentos recebidos da organização) para seu entendimento da importância da diversidade na formulação de políticas públicas?
4. Qual era seu cargo dentro da SEAP?
5. Você participou de algum projeto/ ação/ decisão que estimulou a diversidade na equipe ou visava resultados sociais para a população?
6. Como você avalia a decisão de paridade de gênero na equipe?
7. Quais resultados você observou após a paridade de gênero na equipe?
8. Quais outras ações/ decisões de fomento a diversidade foram feitas após essa ação liderada pelo Rodrigo?
9. Como você enxerga a relevância dada para questões de diversidade quando você entrou na SEAP? E quando você saiu?
10. Atualmente, você está trabalhando/ envolvido em alguma causa de promoção de inclusão social?

### **Respostas do Danilo Alves ao questionário**

1. 29 anos
2. São Luís – MA
3. Sempre acreditei que políticas públicas deveriam ser formadas partindo da vivência do público que seria atingido por elas. Como o Brasil é um país enorme e diverso, sempre entendi que a diversidade seria o caminho para as melhores decisões. Na minha experiência como trainee, recebendo os treinamentos constantes e, até mesmo, com o contato com a Rede Vetor, a opinião que era fruto da minha experiência até então, foi tomando maiores proporções. Além do subsídio técnico das formações, a troca com a Rede Vetor, com a conexão que é proposta nesses espaços, fez com que a minha percepção sobre o que é o “diverso” se potencializasse em vários níveis.
4. Fui assessor de modernização institucional e coordenador de projetos.
5. No ano de 2018, em meio às discussões sobre a portaria da secretária para o atendimento e acolhimento de pessoas presas do grupo LGBTQI+, foi proposta uma comissão de gestores para formar os processos internos e garantir o cumprimento da portaria. Nesse período entramos em um processo de convencimento da alta gestão dizendo que pessoas da equipe que fossem

LGBTQI+ teriam mais propriedade na formação dessas políticas públicas para esse público específico. Não foi sucesso imediato, mas com o tempo conseguimos que uma das gestoras cedesse seu espaço para alguém com essa vivência, tornando assim as discussões mais próximas da realidade vivida por pessoas LGBTQI+. Mesmo sabendo que ainda não é o ideal, acredito que pequenos impactos combinados podem gerar um grande impacto para a sociedade.

6. Avalio de forma positiva. Como boa parte da equipe era formada por trainees, todos já tinham contato com pautas sobre diversidade. Mas ainda assim com a chegada das mulheres o clima melhorou bastante. SEAP tinha um ambiente bem difícil, machismo e homofobia eram constantes na pasta. As mulheres contribuíram para criação de um espaço com mais respeito e diversidade de opiniões. Muitos dos nossos projetos em 2018 foram repaginados e foram entregues além das expectativas graças à participação das mulheres da equipe.
7. Melhora do clima organizacional, atenção a detalhes que passavam despercebido, melhor conexão entre os colegas, uma cultura de ajuda mútua entre os projetos, um ponto de vista diferenciado que, nós homens, não alcançamos antes da chegada delas.
8. Eu saí da SEAP logo após essa ação.
9. Mudança de cultura é algo que leva tempo. A ASSEMI sempre teve muita rotatividade. A SEAP, por seu trabalho, era um ambiente muito difícil. Com essa rotatividade é difícil manter ações como essa durante muito tempo, mas acredito que a semente foi plantada de alguma forma. Eu vivi um aumento da diversidade, mas receio que frentes como essa perderam prioridade com a nossa saída.
10. No momento estou em áreas mais técnicas.

### **Questionário enviado para Larissa Malta**

1. Quanto anos você tem?
2. Onde você mora atualmente?
3. Como você avalia a importância da comunicação do Vetor (no sentido das informações, calls e treinamentos recebidos da organização) para seu

entendimento da importância da diversidade na formulação de políticas públicas?

4. Qual era seu cargo dentro da SEAP?
5. Você participou de algum projeto/ ação/ decisão que estimulou a diversidade na equipe ou visava resultados sociais para a população?
6. Como você avalia a decisão de paridade de gênero na equipe?
7. Quais resultados você observou após a paridade de gênero na equipe?
8. Quais outras ações/ decisões de fomento a diversidade foram feitas após essa ação liderada pelo Rodrigo?
9. Como você enxerga a relevância dada para questões de diversidade quando você entrou na SEAP? E quando você saiu?
10. Atualmente, você está trabalhando/ envolvido em alguma causa de promoção de inclusão social?

### **Respostas da Larissa Malta ao questionário**

1. Apesar de não integrar a rede do Vetor enquanto trabalhava na SEAP, tive muito contato com trainees da organização que estavam trabalhando no Maranhão. Com isso, fazia parte de um grupo só de mulheres, em sua maioria trainees, que trata da questão de gênero na vida profissional e pessoal, além de ser um espaço seguro de acolhida e compartilhamento. Começamos, inclusive um clube do livro, para lermos e discutirmos “O Segundo Sexo” de Simone de Beauvoir.
2. Assessora de modernização institucional, atuava como terceirizada.
3. Minha principal função era a padronização de processos da Humanização, pauta da secretaria adjunta que atuava na reinserção social dos presos. Para tanto, sempre analisávamos a unidade prisional feminina separadamente em razão das especificidades do público e de seu funcionamento. Essa diferenciação se fez especialmente relevante quando tratamos dos processos referentes aos atendimentos de saúde, em que temas relacionados à saúde da mulher tiveram grande relevância.
4. Positivamente. Sentia segurança de tratar de questões relacionadas a gênero com minha equipe e chefia imediata, além de ter apoio e incentivo deles para me posicionar e crescer profissionalmente. Além disso, por estar atento a questões de gênero, meu chefe imediato, em momentos de feedback

individual, me ajudou a perceber e enfrentar questões pessoais ligadas a opressões tipicamente vivenciadas por mulheres, que são dificultadores para meu desenvolvimento profissional.

5. Fui a última selecionada neste processo de paridade de gênero, então não consigo falar comparativamente à dinâmica de trabalho anterior.
6. Inspirados em uma ação similar desenvolvida por trainees que estavam alocadas na CAEMA (Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão), iniciamos uma articulação para montar um grupo de mulheres que trabalhavam na sede administrativa da SEAP, contudo o projeto não se concretizou até o momento de minha saída da Secretaria.
7. No período em que trabalhei na SEAP, via a questão de gênero com foco nos funcionários sendo pauta apenas de setores específicos da secretaria e não como uma política institucional, mas tratado com relevância pela maioria dos setores em relação as especificidades relacionadas às mulheres presas. Não notei mudanças nesses aspectos.
8. Trabalho na Secretaria de Segurança e Prevenção de Belo Horizonte, e atuo em um projeto que instalou um equipamento para atendimento de mulheres em trajetória de rua e em uso prejudicial de drogas, que é um espaço seguro para essas mulheres em situação de vulnerabilidade social, com o foco na inserção delas na rede de atendimentos da prefeitura.
9. Além disso, faço parte de um projeto de uma ONG que atua em APAC's. No momento estamos elaborando uma proposta de atuação na APAC feminina de Belo Horizonte, com foco na reinserção social das mulheres que ali cumprem pena.

## **ANEXOS**

**Anexo A** – Instrução Normativa No 15 de 18 de setembro de 2018 para regulamentação da assistência material à pessoa presa no estado do Maranhão

### **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 15, DE 18 DE SETEMBRO DE 2018**

Regulamenta a assistência material à pessoa presa, no âmbito do estado do Maranhão.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso de suas atribuições, que lhe conferem o inciso II do art. 69 da Constituição do Estado do Maranhão, no inciso III do art. 3º do Decreto Estadual nº 33.332, de 13 de setembro de 2017, e ainda,

CONSIDERANDO as previsões contidas na Lei nº 7.210 de julho de 1984, que institui a execução penal no Estado brasileiro e a relevância da assistência material voltada as pessoas presas do Sistema Penitenciário;

CONSIDERANDO o Plano Nacional de Políticas Criminais e Penitenciárias de 2015, aprovado pelo Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária - CNPCP;

CONSIDERANDO a Resolução nº 4, de 5 de outubro de 2017 do Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária, a qual versa padrões mínimos para a assistência material do Estado à pessoa privada de liberdade;

CONSIDERANDO a Portaria SEAP Nº 982, de 05 de dezembro de 2016, que dispõe sobre os itens permitidos dentro das celas,

CONSIDERANDO o Decreto Nº 34.006, de 17 de abril de 2018, que dispõe sobre o regulamento disciplinar prisional,

**RESOLVE:**

Fonte: SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DO MARANHÃO  
(s/d, p. 229)

**Anexo B** – Instrução Normativa No 15 de 18 de setembro de 2018 para regulamentação da assistência material à pessoa presa no estado do Maranhão

## **CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES INICIAIS**

**Art. 1º** Disciplinar por meio do presente normativo os parâmetros para assistência material às pessoas privadas de liberdade inseridas em Unidades Prisionais do Sistema Penitenciário do Estado do Maranhão.

**Art. 2º** Para fins dessa Instrução Normativa, compete à:

**I - Supervisão Administrativa:**

a) informar os prazos limite para solicitação e entrega de materiais às unidades.

b) ofertar os materiais solicitados.

c) Realizar e monitorar o planejamento de materiais, devendo informar ao Secretário Adjunto de Administração, Logística e Inovação, imediatamente, eventual eminência de falta de materiais.

**II - Diretoria Geral da UPR**, averiguar continuamente o cumprimento dos procedimentos observados nesta Instrução Normativa, no âmbito interno da UPR.

**III - Diretoria Administrativa da UPR**, fiscalizar o nível de serviço na entrega dos bens solicitados e gerir o fornecimento e o controle de estoque dos devidos suprimentos contemplados por esta instrução, no âmbito da UPR.

**IV - Pessoa presa**, atestar o pleno recebimento dos itens aqui normatizados, bem como o pleno acautelamento dos mesmos.

Fonte: SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DO MARANHÃO  
(s/d, p. 229)



**Anexo C** – Instrução Normativa No 15 de 18 de setembro de 2018 para regulamentação da assistência material à pessoa presa no estado do Maranhão

## **CAPÍTULO II DA ASSISTÊNCIA MATERIAL**

### **Seção I Do fardamento e sítio em cela**

**Art. 3º** Na admissão da pessoa presa, a mesma receberá uniforme composto por:

**I** - Duas peças inferiores, sendo:

a) bermuda; e/ou

b) Calça.

**II** - Duas peças superiores, sendo:

a) Camiseta; e/ou

b) camiseta tipo regata;

**III** - Um par de chinelos.

**§ 1º** O fardamento entregue à pessoa presa seguirá as especificações técnicas e padrão estipulados por esta SEAP.

**§ 2º** É dever da pessoa presa a boa conservação e higiene dos itens de I a III deste artigo.

**§ 3º** Na admissão da pessoa presa no Centro de Triagem, fica a Unidade Prisional autorizada a fornecer quantitativo diminuto, caso não haja estoque, considerando o tempo de permanência da pessoa presa nesta unidade ser reduzido.

**Art. 4º** Para a instalação e permanência em cela, esta SEAP assistirá a pessoa presa admitida com a entrega de um colchão.

Fonte: SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DO MARANHÃO  
(s/d, p. 229)

**Anexo D** – Instrução Normativa No 15 de 18 de setembro de 2018 para regulamentação da assistência material à pessoa presa no estado do Maranhão

## **Seção II**

### **Dos itens de asseio pessoal**

**Art. 5º** Para seu asseio pessoal e de seu fardamento, a pessoa presa receberá:

- I** - Sabonete para banho;
- II** - Desodorante;
- III** - Rolo de papel higiênico;
- IV** - Aparelho de barbear descartável;
- V** - Escova de dentes;
- VI** - Creme dental;
- VII** - Pacote de absorventes femininos;
- VIII** - Sabão em pó;
- IX** - Sabão em barra.

**§ 1º** A reposição dos itens indicados neste artigo respeitará periodicidade e quantitativo discriminados no Anexo I desta Instrução Normativa.

**§ 2º** A reposição do material do item IV ficará condicionada à entrega do aparelho de barbear descartável já utilizados pelo preso, ao agente de execução penal, devendo ser verificada quando da devolução, a presença da lâmina.

**§ 3º** O item VII serão disponibilizados apenas para mulheres privadas de liberdade.

Fonte: SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DO MARANHÃO  
(s/d, p. 229)

**Anexo E** – Instrução Normativa No 15 de 18 de setembro de 2018 para regulamentação da assistência material à pessoa presa no estado do Maranhão

### **Seção III** **Do kit de limpeza**

**Art. 6º** Para a higienização da cela, a pessoa presa receberá:

- I** - Sabão em pó;
- II** - Água sanitária;
- III** - Desinfetante.

**§ 1º** A reposição dos itens indicados neste artigo respeitará periodicidade e quantitativo discriminados no Anexo I desta Instrução Normativa.

**§ 2º** Os itens dispostos neste artigo são itens coletivos entregues por cela, de uso compartilhado.

### **Seção IV** **Do enxoval para pessoa egressa**

**Art. 8º** O kit de materiais para pessoa egressa é de responsabilidade da família.

**§1º** Caso a pessoa egressa não tenha família ou condições de adquirir um enxoval para saída do sistema penitenciário, a Unidade Prisional de Ressocialização diligenciará a oferta destes itens.

**§ 2º** Serão considerados materiais para pessoa egressa os elementos básicos sugeridos no item 3 do Anexo I da Resolução CNPCP nº 04/2017.

Fonte: SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DO MARANHÃO  
(s/d, p. 230)

**Anexo F** – Instrução Normativa No 15 de 18 de setembro de 2018 para regulamentação da assistência material à pessoa presa no estado do Maranhão

**CAPÍTULO III  
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 9º** Após o recebimento dos materiais normatizados nesta Instrução Normativa a pessoa presa deverá assinar um Termo de Recebimento e Responsabilidade, conforme anexo II desta Instrução Normativa.

**Art. 10.** No que tange ao zelo dos insumos recebidos, a pessoa presa deverá ainda respeitar as disposições do art. 3º, incisos VIII e IX, do Decreto Nº 34.006/2018.

**Art. 11.** Em caso de transferência, externa ou interna, a pessoa presa deverá, obrigatoriamente, levar consigo os materiais de uso pessoal e fardamento.

**Parágrafo único.** Em caso de alvará de soltura, a pessoa presa deverá devolver à direção da UPR os materiais recebidos.

**Art. 12.** Para efeitos desta Instrução Normativa, revoga-se o art. 25 da portaria 526/2016, bem como seu anexo I.

**Art. 13.** Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

DÊ-SE CIÊNCIA, PUBLIQUE-SE E CUMpra-SE.

**MURILO ANDRADE DE OLIVEIRA**  
**Secretário de Estado de Administração Penitenciária**

**ANEXO: I**

ITEM/ Pessoa Presa	QUANTITATIVO	PERIODICIDADE
Colchão	01 unidades	Semestral
Sabonete para Banho	04 unidades	Mensal
Desodorante	01 unidades	Mensal
Rolos de Papel Higiênico	02 unidades	Mensal
Aparelho de Barbear Des.	02 unidades	Mensal
Escova de dentes	01 unidades	Bimestral
Creme dental	02 unidades	Mensal
Absorventes Femininos	2 pacotes (16 unidades)	Mensal
Sabão em pó	02 unidades	Mensal
Sabão em barra	02 unidades	Mensal

Fonte: SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DO MARANHÃO  
(s/d, p. 230)