

O COMITÊ DE EQUIDADE, DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO MARANHÃO (CEDI/PGE-MA) E SEUS IMPACTOS NA GOVERNANÇA PÚBLICA

Resumo

O presente artigo analisa a atuação do Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão da Procuradoria Geral do Estado do Maranhão na promoção de uma governança inclusiva, sustentável e democrática. Apresentam-se suas iniciativas e parcerias intersetoriais e interinstitucionais, bem como os desafios enfrentados e as perspectivas para uma Advocacia Pública comprometida com os Direitos Humanos e com a efetiva representatividade social.

1 Introdução

O Congresso Nacional dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal organizado pela Associação Nacional dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal (ANAPE) se configura como um espaço estratégico de reflexão sobre o papel da Advocacia Pública na construção de uma governança voltada para o futuro. A edição atual, com o tema “Advocacia Pública e Governança: promoção de um futuro mais inclusivo, sustentável e democrático”, estimula a apresentação de experiências institucionais que contribuam para essa agenda transformadora.

Nesse cenário, destaca-se a criação do Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão da Procuradoria Geral do Estado do Maranhão (CEDI/PGE-MA), formalizado pela Resolução CSPGE-MA nº 01/2024, como resposta direta ao diagnóstico apresentado pelo Fórum Nacional Permanente de Equidade e Diversidade (FONPED), que revelou a carência de políticas estruturadas de inclusão nas Procuradorias Estaduais do Brasil.

O CEDI/PGE nasce, portanto, como desdobramento de um esforço articulado, ancorado em dados da pesquisa “Panorama da Diversidade nas Procuradorias-Gerais dos Estados e do Distrito

Federal”¹ e inspirado por práticas bem-sucedidas de outras unidades da Federação. Com atuação transversal, o Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão – CEDI/PGE busca integrar os princípios dos Direitos Humanos e da sustentabilidade às rotinas da Procuradoria Geral do Estado do Maranhão, influenciando positivamente, de dentro para fora, a Administração Pública estadual.

Este artigo apresenta a experiência do CEDI/PGE como um exemplo de inovação institucional, abordando suas práticas, resultados e potenciais contribuições para o fortalecimento de uma Advocacia Pública efetivamente democrática, inclusiva e representativa da diversidade social brasileira. É reconhecida a existência de desafios para atuação e alcance de todo o seu potencial, mas se apresentam perspectivas para o futuro de forma promissora, além da concretização de diversos avanços já realizados por meio da superação de obstáculos.

2 CEDI/PGE-MA: Origem e Propósito

A percepção da importância e da necessidade de promover a equidade e a diversidade na Advocacia Pública Estadual brasileira motivou o Colégio Nacional de Procuradores-Gerais dos Estados e do Distrito Federal (CONPEG), associação civil de direito privado que reúne os(as) Procuradores(as)-Gerais de todos os Estados e do Distrito Federal, a criar o Fórum Permanente de Equidade e Diversidade – FONPED.

Em consequência, o Fórum Permanente de Equidade e Diversidade foi instituído como órgão auxiliar do CONPEG, com a reunião de procuradores(as)-representantes de cada uma das Procuradorias Estaduais e do Distrito-Federal, tendo natureza consultiva, deliberativa e propositiva. O trabalho foi um esforço coletivo para “criar um ambiente onde todos(as) os(as) nossos(as) colegas possam sentir-se valorizados(as), respeitados(as) e capacitados(as) a contribuir plenamente”².

Em 2023, o FONPED realizou uma pesquisa para análise dos dados de composição das Procuradorias-Gerais que visava conhecer as realidades institucionais e subsidiar ações afirmativas de diversidade e equidade. O resultado e a análise dos dados da referida pesquisa serviram como indicativo da necessidade de cultivo de uma cultura organizacional dentro das Procuradorias, para o monitoramento periódico e a implementação de estratégias eficazes para alcançar uma Advocacia

¹ Fórum Permanente de Equidade e Diversidade (FONPED). Panorama da Diversidade nas Procuradorias-Gerais dos Estados e do Distrito Federal. Disponível em https://drive.google.com/file/d/1QwoiyUUkGmLZ_WSkFDoNNE2XKqp5_n-n/view. Acesso em: 15 jun. 2025.

² PINHO, Lenita Leite. Carta de Apresentação da Coordenação. Panorama da Diversidade nas Procuradorias-Gerais dos Estados e do Distrito Federal. Disponível em https://drive.google.com/file/d/1QwoiyUUkGmLZ_WSkFDoNNE2XKqp5_n-n/view. Acesso em: 15 jun. 2025.

Pública mais equitativa e diversificada, o que seria possibilitado e facilitado por intermédio de um Comitê de Diversidade e Equidade em cada PGE.

Diante disso, o FONPED sugeriu, como uma das boas práticas para as instituições, a criação de comitês dedicados a promover tais valores dentro da organização, garantindo que essas questões sejam abordadas de maneira contínua e eficaz.

Como exemplos dessa prática³ recomendada cita-se o que já acontece nos Estados do Rio de Janeiro (Resolução PGE/RJ nº 4660, de 08/02/2021 – formação da Comissão Especial para o Combate ao Racismo Institucional e Estrutural na PGE/RJ; e Resolução PGE/RJ nº 4694, de 16/04/2021 – formação da Comissão Especial para Promoção da Igualdade de Gênero na PGE/RJ); Estado de São Paulo (Resolução nº 33, de 24/07/2023 – institui o Comitê de Diversidade da PGE/SP); Estado do Acre (Portaria PGE Nº 1093, de 28/11/2023 – criação da Comissão Especial de Equidade e Diversidade no âmbito da PGE/AC); Estado do Espírito Santo (Portaria nº 026-s, de 01/03/2023 e 06/03/2024 – institui o Comitê de Equidade e Diversidade no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo); no Estado de Sergipe (Portaria nº 2195/2024, de 18/06/2024 – institui o Comitê de Equidade e Diversidade (CED) no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado de Sergipe).

Já contando com Procurador representante e atuante no FONPED, a Procuradoria Geral do Estado do Maranhão, alinhando-se às diretrizes nacionais do Fórum Nacional Permanente de Equidade e Diversidade (FONPED) e a experiência exitosa das outras Procuradorias dos Estados citadas, instituiu o Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão – CEDI/PGE-MA, por meio da Resolução CSPGE-MA Nº. 01 de janeiro de 2024. Assim, o CEDI nasce com o propósito de institucionalizar a equidade, a diversidade e a inclusão na PGE-MA.

Dentre os objetivos e atribuições expressamente listados na Resolução de criação do Comitê, sobreleva destacar os seguintes:

a) Acompanhar, no âmbito das atribuições da Procuradoria, programas governamentais relativos à diversidade, equidade e inclusão (daí porque é fundamental fomentar a diversidade dentro da instituição, para que a orientação dessas políticas seja adequada);

b) Identificar e propor medidas de promoção à diversidade, equidade de gênero, raça, etnia, orientação sexual, geracional e de pessoas com deficiência, com objetivo de garantir inclusão e igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho;

³ No âmbito da Advocacia Geral da União há o Comitê de Diversidade e Inclusão (Portaria Normativa AGU nº 85, de 24/02/2023).

c) Propor medidas administrativas e normativas destinadas ao reconhecimento da diversidade e de sua importância, bem como à promoção da equidade e inclusão no âmbito da PGE/MA;

d) Realizar diagnóstico institucional periódico para identificar a eficácia das medidas implementadas para promoção da diversidade e inclusão;

e) Fomentar a construção de uma cultura organizacional pautada pelo respeito, igualdade de tratamento, comunicação não violenta e preservação da dignidade das pessoas.

O Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão – CEDI/PGE-MA é composto tanto por Procuradores do Estado quanto por servidores administrativos do órgão, sendo atualmente 80% (oitenta por cento) mulheres, observando, ainda, a paridade racial na composição. Constituído por integrantes voluntários de diversos setores da instituição, o cumprimento da função de acolher e intermediar o diálogo democrático entre os servidores, colaboradores e a gestão institucional é facilitado, a fim de propor medidas administrativas e normativas destinadas ao reconhecimento da diversidade, bem como à promoção da equidade e inclusão na Procuradoria Geral do Estado.

O CEDI atua com base na transversalidade dos Direitos Humanos e na promoção de uma governança pública sustentável e responsável. Seu trabalho parte da compreensão de que a justiça social exige a articulação entre redistribuição econômica, reconhecimento das identidades culturais e participação política (Fraser, 2000; 2006), abordando de forma integrada as múltiplas dimensões da desigualdade.

A interseccionalidade, nesse contexto, é um instrumento analítico central para identificar e enfrentar injustiças geradas pela sobreposição de marcadores sociais como raça, gênero, deficiência e classe. Ao adotar essa perspectiva, o Comitê contribui para a formulação e implementação de políticas inclusivas que reconhecem e respondem às complexidades das desigualdades estruturais. Sua atuação está alinhada, ademais, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, reafirmando o compromisso da instituição com uma gestão pública mais justa, inclusiva e sustentável.

3 Iniciativas, Parcerias e Impactos do CEDI/PGE-MA

Como aduzido, o Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão da Procuradoria Geral do Estado do Maranhão foi instituído em fevereiro de 2024 e, embora recente, já executou diversas iniciativas importantes para a instrumentalização de políticas públicas sob a perspectiva da equidade, diversidade e inclusão (ou da falta delas), tendo em vista como isso impacta no resultado dos serviços prestados à sociedade.

Desde sua criação, o CEDI/PGE-MA vem realizando reuniões periódicas com a participação de seus membros (titulares e suplentes) para pensarem em conjunto ações e medidas para fomentar a equidade, a diversidade e a inclusão na instituição. Dentre essas medidas, podemos citar:

a) Realização em parceria com a Escola Superior de evento (palestra) alusiva ao dia internacional da mulher (08 de março) com debate sobre equidade de gênero e combate ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho;

b) Elaboração de relatório sobre os dados específicos da PGE/MA resultantes da pesquisa conduzida pelo Fórum Permanente de Equidade e Diversidade e apresentação de propostas para enfrentamento das disparidades identificadas;

c) Criação e divulgação de canal próprio para recepção de sugestões de ações pelo público interno (e-mail e formulário anônimo);

d) Apresentação de propostas para enfrentamento do desequilíbrio de gênero identificado na promoção por merecimento. Após ampla discussão junto ao Conselho Superior da PGE/MA, foi aprovada a elaboração de anteprojeto de lei para versar sobre a equidade de gênero nas promoções por merecimento na carreira;

e) Realização de campanha de conscientização sobre o autismo em todas as unidades e através de postagens nas redes interna e pública da instituição;

f) Criação em parceria com a Escola Superior de seção específica sobre diversidade na biblioteca da instituição para fomentar o letramento do público interno sobre temas relacionados à diversidade;

g) Colaboração com o Fórum Permanente de Equidade e Diversidade para elaboração do Manual de Boas Práticas a guiar a atuação das Procuradorias Estaduais e do DF em relação a ações de diversidade e inclusão implementadas localmente;

h) Articulação com a Administração da PGE para implementação de ações atinentes a segurança dos servidores no acesso à sede e vagas de estacionamento para gestantes, bem como medidas de reconhecimento e integração dos colaboradores terceirizados;

i) Apresentação de sugestões à Corregedoria da PGE/MA para aprimorar proposta de Resolução sobre teletrabalho e condições especiais de trabalho, com foco em adaptações para o trabalho das pessoas com deficiência e servidores que possuem dependentes nessa condição. Após ampla discussão junto ao Conselho Superior da PGE/MA, foi aprovada a elaboração de Resolução sobre condições especiais de trabalho para Procuradores do Estado e para servidores da PGE com deficiência, bem como que tenham filhos ou dependentes legais nessas condições (Resolução CSPGE-MA nº 02/2025);

j) Colaboração para implementação interna e divulgação da Ouvidoria especializada para tratamento de denúncias de assédio no ambiente de trabalho, desenvolvida pela Corregedoria-Geral do Estado e pela Secretaria de Estado de Transparência e Controle - STC;

k) Articulação com a Escola Superior e a Corregedoria da PGE para inclusão de cotas pelo critério racial no seletivo para estagiários da PGE/MA, medida que foi incluída nos editais a partir de junho de 2024; entre outras ações em andamento.

Constituído por um grupo bastante diverso de pessoas (entre Procuradores do Estado e servidores administrativos da PGE), o Comitê busca identificar e fomentar a implementação de políticas e ações na Procuradoria Geral, com vistas à promoção da diversidade e equidade de gênero, raça, etnia, orientação sexual, geracional, além da maior inclusão de pessoas com deficiência. Um dos principais objetivos do CEDI/PGE, nesse passo, é garantir inclusão e igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho, a fim de se tornar mais inclusivo, acolhedor e plural. Ao mirar tal objetivo, conseqüentemente, orientam-se as ações finalísticas da instituição, com uma perspectiva mais democrática e aderente à realidade da sociedade maranhense.

O Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão da PGE/MA está trabalhando firme em seus propósitos para fomentar a construção de uma cultura organizacional pautada pelo respeito, igualdade de tratamento, comunicação não violenta e preservação da dignidade das pessoas. A atuação do CEDI/PGE-MA tem se destacado por buscar promover transformações estruturais no âmbito institucional, consolidando práticas que favorecem a equidade, a diversidade e a inclusão, ao mesmo tempo em que contribui para a construção de uma gestão pública mais sustentável.

Importante destacar que o Comitê não integra o organograma da administração da PGE/MA, sendo, portanto, independente. Guia-se, todavia, pelo espírito de colaboração, tanto com a direção da casa, quanto com todos aqueles que integram a equipe da PGE, buscando diálogo e composição interna para a melhor solução dos problemas ao comitê submetidos.

A atuação do CEDI se articula com setores estratégicos da PGE, como a Escola Superior da Advocacia Pública (ESAP), a Assessoria de Comunicação (ASCOM) e a Ouvidoria-Geral. A parceria com a ESAP possibilita a realização de campanhas educativas e eventos formativos, enquanto a ASCOM tem sido fundamental para a propagação das ações do comitê, utilizando boletins, redes sociais, cartazes e materiais educativos sobre equidade de gênero, diversidade racial, acessibilidade, sustentabilidade e pautas afins aos Direitos Humanos. Já a Ouvidoria contribui com a escuta ativa das demandas e com o encaminhamento institucional adequado, fortalecendo a transparência e o diálogo com o público interno e externo.

Outro eixo central de atuação do CEDI é a produção e análise de dados institucionais. A realização de diagnóstico inédito sobre o perfil sociocultural dos membros e servidores da PGE-MA permitiu à instituição mapear desigualdades e pensar políticas de inclusão fundamentadas em evidências. A partir dos resultados, foram implementadas medidas como a adoção de cotas no programa de estágio, com a reserva de 20% das vagas para pessoas negras e 10% para pessoas com deficiência. Paralelamente, foi criado um canal de sugestões e participação cidadã, acessível de forma anônima, permitindo a escuta ativa das demandas internas, elemento essencial para a governança democrática e sustentável.

Também a partir de diagnósticos realizados com informações obtidas junto ao Setor de Recursos Humanos e à Corregedoria-Geral da PGE/MA, o CEDI propôs importantes instrumentos normativos voltados à concretização das pautas sociais defendidas, como o enfretamento do desequilíbrio de gênero identificado na promoção por merecimento. Assim, após ampla discussão junto ao Conselho Superior da PGE/MA, foi aprovada a elaboração de anteprojeto de lei para versar sobre a equidade de gênero nas promoções por merecimento na carreira de Procurador do Estado. Novo diagnóstico está em andamento neste ano de 2025, com vistas a uma análise comparativa com os dados obtidos nas últimas pesquisas e novas proposições.

Do mesmo modo, o CEDI/PGE conseguiu avanços no que toca à proteção da parentalidade e dos servidores com necessidades especiais, aprimorando proposta de Resolução sobre condições especiais de trabalho, com foco em adaptações para pessoas com deficiência e servidores que possuem dependentes nessa condição. A proposta também passou por intenso debate junto à direção e ao Conselho Superior da casa, demonstrando um trabalho com resultados a partir do diálogo.

Cabe registrar que, já no ano de 2025, o CEDI/PGE tem articulado uma parceria junto ao Núcleo de Acessibilidade da Universidade Estadual do Maranhão, o NAU-UEMA, parceria essa voltada especialmente à promoção da acessibilidade e da inclusão de pessoas com deficiência, tendo em vista que o NAU-UEMA oferece, entre outros, suporte pedagógico e tecnológico a estudantes com deficiência, transtornos do desenvolvimento e altas habilidades, promovendo formação em Libras e Braille, orientação a professores e adaptação de materiais. Também atua em projetos de inclusão e na aquisição de tecnologias assistivas que ampliam o acesso à educação superior.

Atualmente, o CEDI/PGE está analisando a viabilidade de formalização de um Convênio para a realização conjunta de cursos, eventos, campanhas educativas e outras iniciativas voltadas à capacitação e sensibilização da sociedade, atuação esta que se dará também em parceria com a ESAP/PGE.

Sabe-se que é levando ao público-alvo o conhecimento sobre pautas relevantes socialmente que se permite o próprio exercício dos direitos pelas pessoas, pois sem letramento social muitos sequer conseguem compreender constantes violações a direitos tão importantes, sejam seus ou de outrem. Nessa linha, o uso das ferramentas de comunicação como forma de divulgação do conhecimento, de letramento e de engajamento nas pautas sociais do CEDI tem se mostrado de extrema relevância para a maior propagação dos temas, constantemente divulgados nos diversos canais utilizados pela Assessoria de Comunicação⁴ do órgão. Essas campanhas não apenas informam, mas também promovem o compartilhamento do conhecimento social e jurídico, contribuindo para uma mudança cultural dentro da instituição.

Com vistas a fomentar a cultura institucional de respeito às diferenças, o Comitê tem promovido campanhas temáticas, como a de inclusão de pessoas com deficiência e a de conscientização sobre o autismo e o etarismo. Essas campanhas têm como foco a sensibilização dos servidores, a quebra de estigmas e a valorização da pluralidade como um ativo organizacional. A inclusão é pensada de forma ampla e estratégica, como vetor de inovação, engajamento e eficiência nos serviços prestados à sociedade.

A valorização dos saberes plurais orienta as ações do CEDI/PGE, promovendo a escuta ativa e a articulação de múltiplas vozes em favor da diversidade e do pluralismo de ideias. Parte-se da compreensão de que a Constituição possui caráter dirigente atuando como instrumento de transformação social e de orientação para a atuação institucional (Canotilho, 2003). Nesse sentido, o trabalho do Comitê contribui diretamente para a consolidação de uma governança democrática, sustentável e inclusiva no âmbito da PGE/MA.

Em articulação com a ASCOM, as ações do CEDI/PGE são amplificadas por meio de conteúdos audiovisuais e informativos, compartilhados nas redes sociais, site institucional, intranet, cartazes e boletins internos. O uso das mídias digitais, em especial os quadros “Conhecendo a PGE” e “PGE Ensina”, tem garantido que os temas afetos às pautas sociais alcancem públicos diversos, fortalecendo o compromisso da PGE-MA com uma gestão pública plural, ética e participativa.

A parceria entre o CEDI/PGE e a Assessoria de Comunicação (ASCOM) revela-se, destarte, fundamental para a difusão contínua de temas vinculados ao Comitê, especialmente aqueles de utilidade pública e interesse social, com o propósito de informar, orientar, educar, mobilizar,

⁴ A Lei Complementar nº 20, de 30 de julho de 1994 – Lei Orgânica da PGE/MA prevê a Assessoria de Comunicação como uma das Unidades de Assessoramento Direto ao Procurador-Geral do Estado.

Art. 3º A Procuradoria-Geral do Estado tem a seguinte estrutura organizacional:

II - Unidades de Assessoramento Direto ao Procurador-Geral do Estado

f) Assessoria de Comunicação;

prevenir e alertar a população. No contexto das instituições públicas, a comunicação institucional desempenha papel estratégico ao divulgar informações de interesse público, além de promover os serviços ofertados e manter o relacionamento com os usuários. Trata-se, portanto, de uma atividade essencial que deve ser conduzida tanto interna quanto externamente pelas Assessorias de Comunicação.

Como mencionado acima, outra forte parceria do CEDI/PGE é com a Ouvidoria da PGE/MA, mais um setor cujo foco é a comunicação entre os cidadãos e o Poder Público. A Ouvidoria da PGE integra o sistema de ouvidorias do Poder Executivo do Estado do Maranhão, que tem como órgão central a Secretaria de Estado de Transparência e Controle, por meio da Ouvidoria Geral do Estado, e, como unidades setoriais, os órgãos e entidades da administração pública estadual.

Nessa seara, uma novidade legislativa importante foi a trazida pela recente Lei Complementar nº 273, de 16 de julho de 2024: foi criado o cargo de Ouvidor-Geral⁵ da Procuradoria-Geral do Estado, agora parte da administração superior da PGE/MA, medida que valoriza o papel essencial da Ouvidoria na comunicação entre o poder público e a sociedade.

A nova legislação também estabelece que o cargo de Ouvidor-Geral da PGE/MA é privativo de membros da carreira de Procurador do Estado, considerando o conhecimento técnico e a autonomia necessários para lidar com as questões jurídicas e administrativas que surgem nesse ambiente. Tal medida assegura maior eficiência e segurança no desempenho das funções da ouvidoria, responsável, por vezes, por questões sensíveis. O Ouvidor-Geral da PGE/MA também passou a integrar o Conselho Superior da Procuradoria-Geral do Estado⁶, contribuindo com sua expertise no aprimoramento da gestão.

Importante registrar, ainda, que a Ouvidoria setorial da PGE/MA é responsável apenas por demandas relacionadas à própria Procuradoria-Geral do Estado. Trata, assim, de sugestões, reclamações, denúncias, elogios e solicitações de informações que envolvem tanto o quadro de pessoal da PGE, quanto as atribuições específicas do órgão jurídico, conforme definidas na Constituição Federal, na Constituição do Estado do Maranhão, na Lei orgânica da PGE e no seu Regimento Interno. Isso quer dizer, portanto, que se a matéria for de competência de outro órgão ou entidade administrativa estadual, a demanda deve ser direcionada à ouvidoria própria, e não à PGE, observando-se as competências legalmente atribuídas.

⁵ Valorizando o relevante papel desempenhado pela Ouvidoria na comunicação entre o Poder Público e os cidadãos:
Art. 3º (...)

I – Administração Superior:

i) Ouvidor-Geral;

⁶ Art. 5º O Conselho Superior da Procuradoria-Geral do Estado é constituído dos seguintes membros:

j) Ouvidor-Geral.

Cabe ressaltar que a divulgação dos canais de Ouvidoria da PGE/MA também tem sido intensificada pela ASCOM, em parceria com a atuação do Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão – CEDI/PGE, objetivando-se que todos os servidores do órgão tenham conhecimento sobre os canais próprios para eventuais denúncias, reclamações, sugestões, elogios, assim como de solicitação de informações relativas às atribuições da PGE/MA.

A divulgação efetiva dos canais de Ouvidoria no âmbito institucional, especialmente quando realizada em parceria com o Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão, desempenha um papel estratégico na construção de um ambiente mais participativo, acolhedor e transparente, uma vez que os canais de Ouvidoria são fundamentais para ouvir, registrar e encaminhar demandas, sendo um elo direto entre os servidores e a instituição.

Ao integrar as pautas de equidade, diversidade e inclusão na comunicação sobre a Ouvidoria, reforça-se também o compromisso da instituição em valorizar a pluralidade de vozes e a promoção de direitos. Essa parceria permite que a Ouvidoria se torne um espaço mais acessível e confiável para tratar de questões sensíveis, como, por exemplo, denúncias de discriminação, propostas de melhorias inclusivas e sugestões que impactem positivamente a cultura organizacional.

Além disso, a aproximação dos servidores com a instituição por meio da Ouvidoria fortalece o sentimento de pertencimento e engajamento, pois quando os servidores percebem que suas preocupações são ouvidas e tratadas com seriedade, cresce a confiança na instituição, criando um ciclo virtuoso de diálogo e transformação. A parceria com o Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão – CEDI/PGE, nesse passo, amplia o alcance e a eficácia das ações da Procuradoria Geral do Estado.

Ainda sobre Ouvidoria, sobreleva mencionar a recente criação da Ouvidoria Especializada de Prevenção e Combate ao Assédio no âmbito do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo estadual, pelo Decreto Estadual nº 39.054, de 14 de maio de 2024⁷, regulamentando, entre outras normas, o programa de prevenção ao assédio sexual e outros crimes sexuais, conforme a Lei Federal nº 14.540, de 03 de abril de 2023. Tem-se que a criação de uma ouvidoria especializada para as denúncias de assédio moral e/ou sexual, independente do órgão onde atuam a alegada vítima e o suposto infrator, visa proporcionar um ambiente mais seguro para o denunciante, de modo que, ao

⁷ Art. 3º Fica criada a Ouvidoria Especializada de Prevenção e Combate ao Assédio do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Estadual com o escopo de receber denúncias de assédio moral e sexual cometido por agente público no exercício de suas funções.

Parágrafo único. A Ouvidoria Especializada de Prevenção e Combate ao Assédio está vinculada à Secretaria de Estado de Transparência e Controle, por meio da Ouvidoria Geral do Estado, da qual receberá orientação normativa e supervisão técnica.

afastar a tramitação desses casos da ouvidoria da própria repartição envolvida, objetiva-se minimizar o risco de retaliações ou pressões, garantindo uma análise mais imparcial e ética dos fatos.

A divulgação de todas as ouvidorias listadas acima é permanente dentro do órgão, seja via cartazes afixados nas salas das procuradorias especializadas e dos demais setores, elevadores e mesmo portas de cada andar, seja em toda edição do Boletim Informativo da PGE/MA⁸, compartilhado com todos do órgão via intranet, SEI – Sistema Eletrônico de Informações e grupos de WhatsApp⁹, e com o público externo via site oficial e redes sociais oficiais da PGE/MA.

O papel da comunicação é relevante, portanto, para a propagação dos temas afetos ao CEDI/PGE, para a divulgação das próprias políticas públicas de equidade, diversidade e inclusão já pensadas e em implementação pela PGE/MA, bem como para identificar o alcance destas ao público alvo e, assim, saber se estão realmente chegando aos seus destinatários.

Tem-se, nessa perspectiva, que a própria instituição do Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão na PGE – e sua atuação firme desde então – representam um marco no compromisso institucional com a promoção de um ambiente mais justo e inclusivo. E o CEDI/PGE, como espaço para a proposição de políticas e ações afirmativas, integrando a diversidade de experiências e identidades presentes na sociedade e na própria instituição, tem sua força maximizada pela parceria estratégica com a Assessoria de Comunicação e a Ouvidoria da PGE/MA.

Parte-se da premissa de que, na contemporaneidade, os meios de comunicação – especialmente os digitais – desempenham papel central tanto na propagação de informações quanto na construção de uma cultura organizacional comprometida com valores democráticos e inclusivos. A partir da reflexão de Mazzuoli (2017), evidencia-se que os direitos comunicativos integram o núcleo dos direitos humanos na era digital, considerando que as mídias sociais passaram a representar espaços de produção e circulação de conteúdos por cidadãos comuns, em contraposição ao modelo tradicional centralizado. Nesse contexto, a comunicação institucional passa a demandar estratégias que considerem a participação ativa do público, a capilaridade das plataformas digitais e o potencial educativo dos conteúdos disseminados.

A divulgação sistemática das ações do CEDI/PGE, por meio de múltiplos canais digitais e eventos presenciais, fortalece o engajamento interno e amplia o alcance das pautas relacionadas à equidade, diversidade e inclusão, colaborando para a consolidação de uma cultura institucional mais democrática, participativa e sensível às demandas sociais contemporâneas. Por sua vez, a parceria do CEDI/PGE com a Ouvidoria, a qual atua como uma ponte entre o público interno e externo, permite

⁸ <https://www.pge.ma.gov.br/boletim-informativo>

⁹ <https://whatsapp.com/channel/0029Vaj1oYI8fewpJAAHBX0x>

que demandas relacionadas à equidade, diversidade e inclusão sejam ouvidas, analisadas e encaminhadas para a formulação de estratégias e respostas adequadas. Além disso, a Ouvidoria assegura que as vozes da sociedade sejam consideradas na implementação das políticas institucionais, fortalecendo a transparência da PGE/MA¹⁰.

Conclui-se, portanto, que a atuação do CEDI/PGE, em articulação com outros setores especializados da PGE/MA, tem consolidado uma agenda institucional comprometida com os valores da equidade, diversidade e inclusão. As parcerias estratégicas para campanhas educativas, a realização de diagnósticos institucionais inéditos, a adoção de políticas afirmativas internas e a promoção de ações de conscientização, configuram um conjunto de práticas que não apenas reafirmam os Direitos Humanos como eixo estruturante da atuação da PGE/MA, como também contribuem para a modernização do órgão e seu alinhamento com as exigências da governança pública democrática.

4 Governança Pública Inclusiva e Sustentável: CEDI/PGE-MA e a transversalidade dos Direitos Humanos

A Constituição da República de 1988 reconhece o indivíduo enquanto sujeito de direitos dentro da coletividade e enquanto pessoa singularmente considerada, tendo em vista suas diferenças e necessidades. Elaborada em contexto de redemocratização, com a valorização das liberdades individuais e sociais em um cenário de urgência, a Constituição vigente destaca a promoção do bem de todos, sem preconceitos, como objetivo da República Federativa do Brasil (Art. 3º, inc. IV), além de sobressaltar a dignidade da pessoa humana como fundamento da nova ordem (Art. 1º, inc. III).

O direito à igualdade, enquanto princípio isonômico, está diretamente fundamentado na dignidade da pessoa humana. Essa conexão se reflete, por exemplo, na Declaração Universal dos Direitos Humanos, que afirma a igualdade de todos os seres humanos em dignidade e direitos. A partir disso, a garantia da isonomia é condição indispensável para o respeito à dignidade, o que implica a vedação de qualquer forma de discriminação ou arbitrariedade, como a escravidão, o racismo, e perseguições por razões religiosas ou de gênero, entre outras violações do princípio da igualdade, tanto em sua dimensão formal, quanto material (Sarlet, 2024).

¹⁰ Para pedidos de acesso à informação:

<https://www.e-sic.ma.gov.br/sistema/site/index.aspx?ReturnUrl=%2fsistema%2f>

Para registro de elogios, sugestões, solicitações, reclamações e denúncias:

<http://www.ouvidorias.ma.gov.br/Ouvidorias/publico/Manifestacao/RegistrarManifestacao.aspx?ReturnUrl=%2fOuvidorias%2f>

A ideia de cidadania enfatiza uma ambiência marcada pela aliança entre Democracia e Estado de Direito, cuja visão focaliza o tratamento e a resolução de carências que persistem no meio social comum. Trata-se, pois, de um estreitamento de relações entre o poder público e a coletividade de onde se extrai a necessidade da chamada “gestão democrática”, atenta aos problemas sociais e essencial para a recepção e intervenção em relação a estes. A Constituição da República de 1988 ao estabelecer um Estado Democrático de Direito, exige que a gestão pública seja pautada pela promoção da dignidade humana e pela justiça social, com foco na equidade e na sustentabilidade (Barroso, 2025).

Por Estado de Direito compreende-se, de modo geral, uma organização estatal em que os poderes públicos estão submetidos a normas jurídicas fundamentais, especialmente as constitucionais, e devem atuar dentro dos limites estabelecidos por essas leis. Nesse contexto, garante-se ao cidadão o direito de recorrer a um juiz independente sempre que houver abuso ou excesso de poder, assegurando a proteção de seus direitos e liberdades (Bobbio, 2000).

O reconhecimento de tais carências e problemas gera à gestão democrática o dever de criação de condições que busquem lidar com o cenário não isonômico às minorias e aos grupos vulneráveis, objetivando o acesso equitativo destes em relação aos aspectos da vida cotidiana, sejam estes de ordem individual, sejam de ordem coletiva, a exemplo de fatores como educação, saúde, trabalho e transporte coletivo. É a partir dessa tentativa de busca pela isonomia que surge o destaque em relação ao tripé Equidade–Diversidade–Inclusão.

A Equidade implica oportunidades e acesso a direitos de forma igualitária, justa e proporcional entre os cidadãos, visando à aplicação da justiça social, de modo a corrigir desigualdades históricas. Assim, diferentemente da Igualdade, que pressuporia um tratamento igual para todos, a Equidade visa ajustar o tratamento a fim de alcançar a justiça social. (Rawls, 2016).

A Diversidade, por sua vez, retrata a valorização das diferenças entre indivíduos ou grupos, sem que as divergências transpassem limites e desemboquem em discursos atrelados à violência e ao ódio. Trata-se de uma noção mais plural, que enriquece espaços sociais pela convivência dos diferentes em aspectos como gênero, etnia, idade, orientação sexual etc. (Hall, 2019).

Já a Inclusão busca criar, de forma efetiva, soluções e condições para concretizar o acesso aos aspectos da vida de maneira equânime, integrando indivíduos ou grupos excluídos ou subrepresentados, e promovendo ambientes mais acolhedores e participativos (Hall, 2019).

Nesse contexto, para buscar efetivar tais importantes valores no âmbito da sociedade, a atuação da gestão pública perpassa o eixo das ações e medidas concretas, devendo também promover a divulgação de informações à sociedade sobre os obstáculos históricos e seus desdobramentos nas

barreiras contemporâneas que limitam o acesso à justiça. É fundamental informar sobre os direitos individuais e coletivos dos cidadãos, a fim de fomentar uma sociedade mais justa, fraterna e pluralista.

O trato social à luz da proteção de Direitos Humanos, com a nova ordem constitucional, ganha enfoque também nas regras e nos fundamentos sobre os espaços ocupados, de onde se extrai de maneira mais evidente a conjectura de problemas sociais como a segregação e a desigualdade. Portanto, o conhecimento dos cidadãos sobre o próprio panorama em que se encontram num dado espaço-tempo histórico e sobre os direitos a eles resguardados faz parte de um importante dimensionamento ao se considerar a rede de tratamento igualitário.

Entretanto, saber os direitos que possui e, por outro lado, desconhecer mecanismos e ferramentas para o combate das discriminações e para a promoção de melhores condições de vida, também se mostra como um óbice à efetivação das garantias constitucionais, sendo imperiosa a atuação do Poder Público proximamente à sociedade a que deve prestar serviços.

Diante desse quadro, observa-se que urge à Administração Pública a especialização e dedicação de grupos institucionais voltados à transformação de referido contexto, a fim de gerar mudanças que se iniciam de dentro para fora, com o papel de identificação de desigualdades e proposição de medidas e execução de ações inclusivas destinadas ao respeito às diferenças. Desse arcabouço nasce a ideação – e posterior implementação – de grupos como o Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão da PGE/MA na lógica institucional e organizacional brasileira.

A criação e o estabelecimento desse tipo de comitê desempenham relevante papel para as relações internas e externas de cada órgão e entidade públicos, porquanto se evidencia o grau de preocupação e o respeito que a instituição possui e prolifera em relação ao seu quadro de pessoal. Aliás, permite perceber os valores e o enquadramento da mentalidade interna, com a possibilidade de combater eventuais ações desregradas que fulminem a proteção à dignidade e à individualidade dos sujeitos.

Os comitês focados em tais pautas promovem mudanças significativas na esfera em que instituídos, de modo a refletir suas ações através de educação e conscientização do quadro de pessoal interno e do público externo que rotineiramente frequenta os ambientes e utiliza os serviços do órgão ou entidade. Essas ações se dão por intermédio, por exemplo, do fomento a pesquisas e estudos sobre as realidades enfrentadas, mediante o monitoramento de políticas públicas com o fito de avaliar as medidas realizadas, o público atingido e os resultados (esperados ou não). Busca-se a identificação, o tratamento e a resolução de situações de discriminação racial, acessibilidade, desigualdade de gênero, riscos internos, assédio e preconceitos de caráter afetivo e/ou sexual. No âmbito da Advocacia Pública, essa perspectiva se torna ainda mais relevante.

Sabe-se que a Advocacia Pública exerce significativa função no que tange à proteção aos direitos coletivos e à atuação sensível sobre os interesses a serem tratados pelo Estado. Enquanto integrantes de função essencial à justiça, os advogados públicos também carregam a incumbência de avaliar e alinhar as ações estatais aos princípios constitucionais, com a adoção de medidas que levem à promoção de cultura organizacional que valorize diretrizes como diversidade, inclusão e isonomia, o que geralmente é feito no exercício das atribuições de consultoria, mas também deve pautar a atuação judicial e, claro, a atuação dentro do próprio órgão.

Na Procuradoria Geral do Estado do Maranhão, cada vez mais se tem buscado realizar atividades para orientar a conduta interna em conformidade a tais diretrizes, tendo sido instituído, nesse diapasão, o Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão (CEDI/PGE). A atuação dos seus membros, como ressaltado, é voltada a dinamizar e proporcionar divulgação e a conscientização sobre os valores coletivos.

Registre-se que a sustentabilidade na gestão pública envolve decisões conscientes voltadas à otimização dos recursos, à ocupação racional dos espaços e à promoção da justiça intergeracional. Todas as decisões tomadas pelo Poder Público devem priorizar o uso eficiente de recursos, contribuindo para o cumprimento de metas sustentáveis. Assim, a Administração Pública, em todas as suas dimensões, deve estar alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável.

O Relatório Brundtland, das Nações Unidas, denominado *Nosso Futuro Comum*, trouxe uma definição simples e potente para o conceito do desenvolvimento sustentável: trata-se do desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades.

No contexto jurídico brasileiro, é amplamente reconhecido que o conceito de sustentabilidade vai além da dimensão ambiental, abrangendo também os aspectos econômicos e sociais. Por isso, as diretrizes de sustentabilidade devem orientar a adoção de práticas organizacionais que conciliem crescimento econômico, responsabilidade ambiental e bem-estar social. Para tanto, é necessário estabelecer metas e objetivos sustentáveis de forma clara, bem como garantir liderança engajada e recursos adequados à capacitação dos profissionais envolvidos nas atividades administrativas.

A formação técnica dos servidores públicos, a elaboração de editais que incorporem critérios sustentáveis e a fiscalização contínua da execução contratual constituem fatores determinantes para a efetividade dessas ações. No entanto, a implementação de critérios sustentáveis ainda enfrenta importantes desafios, como a complexidade dos procedimentos, a necessidade de constante atualização normativa e a exigência de uma mudança cultural nas instituições públicas.

Veja-se, de outra banda, que a sustentabilidade, para além de ser buscada nos contratos firmados pela Administração Pública com terceiros, deve ser buscada também internamente, dentro das próprias instituições da Advocacia Pública frente ao seu quadro de pessoal, garantindo-se a efetividade das ações do órgão com justiça social, primando pelos valores de equidade, diversidade e inclusão, donde se depreende, mais uma vez, a relevância da atuação do CEDI/PGE.

Nesse sentido, a Agenda 2030 da ONU e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) assumem papel de relevo. Os ODS se baseiam em dimensões integradas, indivisíveis e transversais do desenvolvimento sustentável – econômica, social, ambiental e institucional – e sua concretização exige esforços articulados em todas as frentes da atuação estatal. E, como registrado anteriormente, o CEDI/PGE está alinhado, em especial, aos objetivos de número 5, 10 e 16, quais sejam: a Igualdade de Gênero, a Redução das Desigualdades, a Paz, Justiça e Instituições Eficazes, voltado a uma gestão sensível às desigualdades estruturais.

Rememore-se o exposto no tópico precedente, aliás, acerca do papel da comunicação pública como elemento estratégico para a consolidação da governança sustentável. Ela atua, ao mesmo tempo, de forma instrumental e política, ao permitir que os cidadãos tenham acesso à informação de forma clara, acessível e transparente, estimulando a participação social, o controle democrático e o engajamento coletivo. A governança, entendida como modelo de gestão que valoriza a participação da sociedade civil e o trabalho colaborativo em rede, demanda uma comunicação ativa, dialógica e efetivamente comprometida com a construção de uma esfera pública informada e engajada.

Por meio de uma comunicação pública qualificada, o Poder Público não apenas presta contas de suas ações, como também mobiliza a população para corresponsabilidade na construção de políticas sustentáveis. A divulgação clara das metas, resultados e dificuldades permite à sociedade acompanhar e avaliar o desempenho das instituições. A comunicação deve, ainda, exercer um papel educativo, sensibilizando os diversos públicos sobre a importância das práticas sustentáveis e seus impactos positivos na vida cotidiana (Duarte, 2009; 2019). Utilizar linguagem simples, adotar estratégias multicanais e desenvolver campanhas acessíveis e inclusivas são medidas fundamentais para consolidar a sustentabilidade como um valor partilhado e uma prática cotidiana (Brandão, 2022).

A literatura sobre governança democrática e justiça institucional também aponta para a necessidade de integrar instrumentos como planejamento estratégico, avaliação de riscos, programas de integridade e controle social à cultura organizacional. Esses mecanismos contribuem para fortalecer a *accountability* e ampliar a eficácia das políticas públicas voltadas a pautas sociais (Di Pietro, 2023; Streck, 2020; Barroso, 2025). A sustentabilidade, portanto, não é apenas uma diretriz

técnica a ser incorporada aos processos administrativos; é um compromisso ético, político e comunicacional que exige ações integradas, instituições comprometidas e cidadãos informados.

Nesse passo, compreende-se que a atuação do Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão (CEDI/PGE-MA) tem gerado impactos significativos, tanto internamente, na Procuradoria-Geral, quanto externamente, ao demonstrar o apoio institucional às causas de equidade, diversidade e inclusão. Um exemplo emblemático desse esforço foi a realização das primeiras eleições paritárias para representantes de classes de Procuradores no Conselho Superior da PGE/MA, como resultado do trabalho do CEDI em constante diálogo com a direção do órgão.

Como aduzido no tópico anterior, a atuação conjunta do CEDI/PGE com os outros setores especializados do órgão, como a ASCOM e a ESAP, por meio de eventos, vídeos e publicações nas redes sociais, tem gerado impactos positivos, aumentando a sensibilização dos servidores e da sociedade sobre temas antes subestimados. Isso tem levado a uma mudança lenta, mas perceptível, no comportamento das pessoas, com mais conscientização e reflexos na interação no ambiente de trabalho e fora dele. Além disso, fortalece a identidade institucional da PGE, consolidando sua posição como uma instituição comprometida com valores sociais, influenciando outras instituições públicas a adotar práticas semelhantes.

Essa transformação cultural também se alinha aos princípios da sustentabilidade na gestão pública, pois tanto a promoção de práticas inclusivas quanto a conscientização sobre a equidade, a diversidade e a inclusão buscam garantir a justiça social e o uso responsável dos recursos humanos e institucionais. O trabalho do CEDI é uma prática que reflete o compromisso da PGE em adotar políticas públicas que, assim como as diretrizes de sustentabilidade, promovem o bem-estar social e o fortalecimento da governança pública, essencial para a construção de um ambiente mais justo e equilibrado para as gerações presentes e futuras.

A análise das práticas do CEDI/PGE-MA revela, assim, um papel central na promoção da transversalidade dos Direitos Humanos e da sustentabilidade dentro da instituição. Isto é, ao elaborar políticas públicas, o Estado deve considerar os direitos em todas as suas dimensões, buscando um impacto positivo nas diversas esferas da vida social. Essa abordagem transversal facilita a adoção de políticas mais justas e eficazes, alinhadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável e ao respeito à dignidade humana.

Além disso, o Comitê reconhece a diversidade como um elemento-chave para a inovação institucional. Ao fomentar um ambiente plural, com diferentes perspectivas, a instituição cria condições para o surgimento de soluções mais criativas e eficientes para os desafios enfrentados. A diversidade, nesse contexto, torna-se um vetor de inovação, contribuindo para o aprimoramento das

práticas e processos organizacionais, além de promover uma maior eficiência institucional. O comprometimento com a diversidade, portanto, não é apenas uma questão ética e moral, mas também uma estratégia que agrega valor ao funcionamento da instituição.

O reconhecimento dos Direitos Humanos na Constituição de 1988 impõe a criação de políticas públicas que integrem esses direitos em sua estrutura, promovendo a justiça social e a sustentabilidade das ações governamentais (Vieira, 2007). Além disso, a implementação dos valores defendidos pelo Comitê exige uma abordagem transversal nas políticas públicas, onde as práticas institucionais devem ser adaptadas para promover a inclusão e combater qualquer forma de discriminação (Ávila, 2013).

Todas essas iniciativas, ao promoverem a escuta ativa, o engajamento interno e o diálogo social, reforçam a identidade da Procuradoria Geral do Estado do Maranhão como uma instituição sensível às transformações sociais e protagonista na construção de políticas públicas inclusivas, uma vez que o alinhamento entre os valores sociais e sustentabilidade garante uma gestão pública mais responsável e orientada para o longo prazo, com benefícios que transcendem o âmbito institucional e impactam positivamente toda a sociedade.

5 Desafios e perspectivas

Apesar dos avanços, a consolidação de uma cultura institucional inclusiva ainda enfrenta desafios importantes.

Um dos principais desafios para o bom andamento dos trabalhos está na implementação de políticas de incentivo da gestão aos integrantes do Comitê, que garantam que o engajamento e a representatividade permaneçam ao longo do tempo, diante das dificuldades de conciliar o trabalho em grupos voluntários com a sobrecarga da demanda profissional cotidiana na PGE.

Outro desafio relacionado à atuação do CEDI diz respeito às limitações orçamentárias da instituição para o desenvolvimento de pautas que envolvam algum custo associado, a exemplo da contratação de profissionais qualificados para realizar treinamentos e das adaptações estruturais no espaço físico a fim de atender as pautas relacionadas à equidade, diversidade e inclusão.

As resistências culturais decorrentes da tradição patriarcal que sobrepõem diversos entraves e obstáculos para implementação dos avanços nas políticas afirmativas de equidade, diversidade e inclusão, por vezes desconsiderando a relevância e diminuindo a prioridade dentro da estrutura e organização orçamentária da instituição, configuram também um grande desafio a superar. Contudo, espera-se que com os avanços na capacitação continuada do pessoal, incluindo principalmente a alta

gestão, as resistências culturais sejam paulatinamente minimizadas, por meio do reconhecimento da relevância da identificação dos problemas e da necessidade de combatê-los.

A superação dessas problemáticas, dentro da perspectiva dialógica e democrática, é fundamental para que os avanços inclusivos não fiquem dependentes de algum esforço hercúleo de um pequeno grupo de pessoas pertencente aos Comitês, principalmente porque a efetividade das ações e políticas depende da integração da coletividade da instituição e do reconhecimento do propósito comum dentro da diversidade de seus componentes.

Como perspectivas futuras, destacam-se a consolidação de um observatório interno de inclusão, equidade e diversidade, para monitoramento permanente das ações do Comitê, com foco no resultado das ações propostas e a necessidade de correções ou proposições de novas abordagens, objetivando-se cumprir as metas dispostas também no Manual de Boas Práticas do FONPED.

Para auxiliar no cumprimento desses objetivos também é importante, para além das parcerias internas, o fortalecimento de parcerias com outras instituições, como universidades e centros de pesquisa, para desenvolvimento de projetos conjuntos e intercâmbio de boas práticas.

6 Conclusão

O Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão da PGE-MA é um modelo de transformação institucional, com ações alinhadas aos Direitos Humanos e à sustentabilidade. Ao promover uma governança inclusiva e participativa, contribui para a implementação de políticas públicas mais justas e acessíveis.

Para consolidar os avanços e expandir o impacto de suas ações, todavia, é necessário intensificar as parcerias estratégicas internas e com outras instituições públicas e privadas. Além disso, sugere-se o investimento contínuo em tecnologias inovadoras de comunicação e dados, bem como a realização de pesquisas periódicas para mensurar os resultados alcançados e suas influências na sociedade.

Assim, é fundamental que o CEDI e a PGE/MA adotem um plano de ação robusto, focado na ampliação da equidade, diversidade e inclusão, com o monitoramento constante dos resultados para garantir a durabilidade dos efeitos positivos.

Propõe-se, por fim, que a criação de comitês semelhantes ao da PGE/MA seja adotada pelas demais Procuradorias estaduais como forma de garantir a observância dos princípios constitucionais e o fortalecimento de uma Advocacia Pública efetivamente democrática, inclusiva e representativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXY, Robert. **Teoria dos direitos fundamentais**. Trad. Virgílio Afonso da Silva. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2024.

ÁVILA, Humberto. **O Direito Fundamental à Igualdade**. São Paulo: Editora Malheiros, 2013.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo**. 13. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 de junho de 2025.

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e Democracia**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

BOUMANN, Gabrielle Amado; BRANDÃO, Paulo de Tarso. A INSERÇÃO DIGITAL DE QUALIDADE COMO DIREITO FUNDAMENTAL NA ERA DE HIPERCONNECTIVIDADE: O DIREITO A ACESSAR DIREITOS. **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 91-112, 2022. DOI 10.26668/IndexLawJournals/2526-0049/2021.v7i2.8494. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistadgnt/article/view/8494>. Acesso em: 12 jun. 2025.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Direito constitucional e teoria da constituição**. 7. ed. Coimbra: Almedina, 2003.

DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 264 p.

DUARTE, Jorge; DUARTE, Marcia Y. Serviço público, comunicação e cidadania. *In*: NASSAR, Paulo; MARETTI, Eduardo. (Orgs). **Comunicação pública: por uma prática mais republicana**. São Paulo: Aberje, 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023. 1128 p.

FISCHER, Desmond. **O Direito de Comunicar: Expressão, informação e liberdade**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

Fórum Permanente de Equidade e Diversidade (FONPED). Colégio Nacional de Procuradores-Gerais dos Estados e do Distrito Federal (CONPEG). **Manual de Boas Práticas de Gestão para Diversidade**. Disponível em <https://drive.google.com/file/d/1s8wQW2k9q-kXdn3N2b9ccWONfoM7y5Gx/view>. Acesso em: 15 jun. 2025.

Fórum Permanente de Equidade e Diversidade (FONPED). Colégio Nacional de Procuradores-Gerais dos Estados e do Distrito Federal (CONPEG). **Panorama da Diversidade nas Procuradorias-Gerais dos Estados e do Distrito Federal**. Disponível em

https://drive.google.com/file/d/1QwoiyUUKGmLZ_WSkFDoNNE2XKqp5_n-n/view. Acesso em: 15 jun. 2025.

FRASER, Nancy. **Redistribution, Recognition and Participation**: toward an integrated conception of justice. *World Culture Report, Cultural Diversity, Conflict and Pluralism*. UNESCO Publishing, 2000.

FRASER, Nancy. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça numa era “pós-socialista”. **Cadernos de Campo (São Paulo - 1991)**, São Paulo, Brasil, v. 15, n. 14-15, p. 231–239, 2006. DOI: 10.11606/issn.2316-9133.v15i14-15p231-239. Disponível em: <https://revistas.usp.br/cadernosdecampo/article/view/50109>. Acesso em: 23 maio. 2025.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2014.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 12. ed. [S. l.]: Lamparina, 2019. 64 p. ISBN 978-8583160076.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

MARANHÃO (Estado). **Decreto N° 39.054, de 14 de maio de 2024**. Diário Oficial do Estado do Maranhão, Poder Executivo, ano CXVIII, N° 090, São Luís, 14 mai. 2024. P. 03/06.

MARANHÃO (Estado). **Lei Complementar N° 273, de 16 de julho de 2024**. Diário Oficial do Estado do Maranhão, Poder Executivo, ano CXVIII, N° 133, São Luís, 16 jul. 2024. P. 02/06.

MARANHÃO (Estado). **Lei Complementar n° 20, de 30 de julho de 1994**. Disponível em <https://www.pge.ma.gov.br/uploads/pge/docs/NORMAS-INTERNAS-DA-PROCURADORIA-GERAL-DO-ESTADO-DO-MARANH%C3%83O-JULHO.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

MARANHÃO (Estado). Procuradoria Geral do Estado. **Portaria N° 06 de 28 de fevereiro de 2024**. Diário Oficial do Estado do Maranhão, Poder Executivo, ano CXVIII, N° 042, São Luís, 04 mar. 2024. P. 42.

MARANHÃO (Estado). Procuradoria Geral do Estado. **Resolução CSPGE-MA N° 01, de janeiro, de 2024**. Diário Oficial do Estado do Maranhão, Poder Executivo, ano CXVIII, N° 024, São Luís, 02 fev. 2024. P. 11/12.

MARANHÃO (Estado). Procuradoria Geral do Estado. **Resolução CSPGE-MA N° 002, de 28 de maio de 2025**. Diário Oficial do Estado do Maranhão, Poder Executivo, ano CXIX, N° 109, São Luís, 16 jun. 2025. P. 08/11.

MAZZUOLI, Valério de Oliveira. **Curso de direitos humanos**. 4. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Publicada em 10 dez. 1948. Disponível em: https://www.ohchr.org/en/udhr/documents/udhr_translations/por.pdf. Acesso em: 11 de julho de 2025.

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça**. Tradução de Almiro Pisetta e Lenita Maria Rímoli Esteves. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2016. 816 p.

SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme; MITIDIERO, Daniel. **Curso de direito constitucional**. 7. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais**: uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional. 14. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2024. 512 p.

SARMENTO, Daniel. **Dignidade da Pessoa Humana**: conteúdo, trajetórias e metodologia. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2024.

VIEIRA, Oscar Vilhena. A desigualdade e a subversão do Estado de Direito. **Sur, Revista Internacional de Direitos Humanos**, v. 6, 2007, p. 29-52.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. Tradução de Karina Jannini. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2019. 312 p.