



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Gestão de Políticas Públicas - GPP

HÍLARY BRUNA DE OLIVEIRA SOUSA

TRANSVERSALIDADE EM POLÍTICAS LGBTQ+:

Um estudo de caso sobre o Programa Transcidadania da cidade de São Paulo

Brasília – DF

2025

HÍLARY BRUNA DE OLIVEIRA SOUSA

TRANSVERSALIDADE EM POLÍTICAS LGBTQ+:

Um estudo de caso sobre o Programa Transcidadania da cidade de São Paulo

Monografia apresentada ao Departamento de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas.

Professor Orientador: Me. João Vitor Rodrigues Gonçalves

Brasília – DF
2025

HÍLARY BRUNA DE OLIVEIRA SOUSA

TRANSVERSALIDADE EM POLÍTICAS LGBTQ+:

Um estudo de caso sobre o Programa Transcidadania da cidade de São Paulo

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília da aluna

HÍLARY BRUNA DE OLIVEIRA SOUSA

Mestre, João Vitor Rodrigues Gonçalves
Professor-Orientador

Doutora, Magda de Lima Lucio
Professora Examinadora Interna

Doutora, Elen Cristina Geraldes
Professora Examinadora Convidada

Brasília, 26 de novembro de 2025.

CIP - Catalogação na Publicação

Bt Bruna de Oliveira Sousa, Hilary .
TRANSVERSALIDADE EM POLÍTICAS LGBTQ+: Um estudo de caso
sobre o Programa Transcidadania da cidade de São Paulo /
Hilary Bruna de Oliveira Sousa;

Orientador: João Vitor Rodrigues Gonçalves . Brasília,
2025.
36 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação - Gestão de
Políticas Públicas) Universidade de Brasília, 2025.

1. Intersetorialidade. 2. LGBTQ+. 3. Políticas Públicas.
4. Transcidadania. 5. Transversalidade. I. , João Vitor
Rodrigues Gonçalves, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a todas as mulheres da minha família, que, mesmo sem saber, são a minha base para acreditar que posso alcançar o que quiser. Em especial, à Olga Maria Rosa dos Santos, minha avó, que se foi, mas que, enquanto esteve presente, acreditou nos meus sonhos como se fossem seus. Que todas saibam: “eu sou a continuação de um sonho... de todos que vieram antes de mim”.

RESUMO

Como o conceito de transversalidade pode ser incorporado em políticas e programas governamentais direcionados a grupos historicamente marginalizados? Para responder a este questionamento, esta pesquisa tem por objetivo central analisar a forma com que a transversalidade se faz presente no desenho institucional do Programa Transcidadania da Prefeitura de São Paulo, interpretado como o caso empírico desta pesquisa. Metodologicamente, esta pesquisa possui natureza qualitativa, de cunho exploratório-descritivo. Como estratégia empírica, utiliza o estudo de caso único e análise documental. Os resultados demonstram que a transversalidade no Programa Transcidadania se materializa fundamentalmente através de suas condicionalidades (educação e trabalho), que implicam em uma gestão compartilhada entre diversas secretarias de governo. Como contribuição, a pesquisa busca fomentar estudos e trabalhos semelhantes, além de despertar o interesse de atores políticos e burocratas interessados em implementar políticas transversais, de caráter social e afirmativo, endereçadas a minorias sociais.

Palavras-chave: Intersetorialidade; LGBTQ+; Políticas Públicas; Transcidadania; Transversalidade.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPLGBT - Coordenação de Políticas LGBT

EJA - Educação de Jovens e Adultos

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LGBTQIA+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexuais, Assexuais (o + inclui todas as outras identidades e orientações não citadas diretamente)

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

PCN - Parâmetros Curriculares Nacionais

PNDH-3 - Programa Nacional de Direitos Humanos

POT - Programa Operação Trabalho

PPA - Plano Plurianual

SMADS - Assistência e Desenvolvimento Social

SMDCH - Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania

SME - Secretaria Municipal de Educação

SMDTE - Secretaria Municipal do Desenvolvimento, Trabalho e Empreendedorismo

SMS - Secretaria Municipal da Saúde

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização do tema	9
1.2 Pergunta e Objetivo de pesquisa	12
1.3 Aspectos Metodológicos Introdutórios e Contribuições da Pesquisa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Trajetória da transversalidade no Brasil	14
2.2 Transversalidade no campo de estudo das políticas públicas	16
3. METODOLOGIA	19
3.1 Caracterização da Pesquisa	19
3.2 Estratégia Empírica de Pesquisa	20
3.3 Técnica de Pesquisa	21
4. CASO EMPÍRICO: PROGRAMA TRANSCIDADANIA	21
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
7. REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Historicamente, o Brasil apresenta uma diversidade cultural, étnico-racial, geográfica e religiosa inegável e complexa, mas que, de algum modo, integra sua formação política. No entanto, diversidade em excesso também impõe, proporcionalmente, desafios complexos a serem solucionados por gestores, atores políticos e burocratas envolvidos, de algum modo, com a administração pública. Mas ainda, o compromisso do Estado com a diversidade é, sobretudo, recente. No cenário anterior a redemocratização, especificamente nos anos 80, grande parte das políticas públicas no Brasil eram reconhecidas por seu notório poder de centralização, fragmentação institucional, e completa ausência da exclusão da sociedade civil nas estruturas de governo (Farah, 2001). A reversão deste cenário só foi possível após a redemocratização (Marcondes; Sandim; Diniz, 2018).

Diante desse processo de abertura democrática, ampliou-se não apenas o número de políticas produzidas, mas também a necessidade de articulação entre setores governamentais, cenário no qual a transversalidade emerge como referência conceitual e operacional. De acordo com as autoras, a garantia de direitos civis e sociais estabelecidos na Constituição de 1988 resultou, ainda que involuntariamente, na construção de políticas e programas que passaram a considerar a pluralidade regional, cultural, racial, social e econômica do país e, sobretudo, dos brasileiros. Essa mudança ocasionou aumento de temas, setores e atores políticos envolvidos na concretização de tais políticas públicas diversas que, por consequência, passaram a exigir cada vez mais interação entre atores e órgão de governo (Papa, 2012). Esse processo de envolvimento contínuo entre burocratas e instituições em prol de uma política ou programa que tenha por finalidade reconhecer e incluir as especificidades do público-alvo no desenho e na execução de tal política deu origem ao que posteriormente ficou conhecido como o conceito de transversalidade (Reinach, 2013).

De modo geral, o conceito de transversalidade pode ser interpretado pelo campo de estudo das políticas públicas como uma ferramenta estratégica que tem por objetivo integrar e (re)orientar a lógica de atuação do Estado a partir de um conjunto de ações interdependentes e altamente interdisciplinares. Em complemento,

os estudos sobre transversalidade buscam fomentar (na gestão pública cotidiana) soluções práticas capazes de ajudar políticos e burocratas a responder a problemas públicos complexos e multidimensionais (Santos, 2014). Segundo o autor, tais problemas complexos que retratam a diversidade da sociedade brasileira em suas mais variadas dimensões não podem ser resolvidos por uma lógica independente e segmentada.

Para solucionar tal cenário é preciso, portanto, incorporar e reconhecer desigualdades e diferenças estruturais, sobretudo aquelas vivenciadas por grupos historicamente marginalizados, em todo o ciclo das políticas públicas, assim como nas ações, programas, projetos e assuntos prioritários do Estado (Marcondes; Farah, 2021). Embora não seja consenso na literatura, o conceito de transversalidade pressupõe, obrigatoriamente, um compromisso entre os entes governamentais para com o combate a desigualdades históricas. Presume-se que o conceito possa ter fortalecido e induzido políticos e burocratas a (re)formular e (re)adaptar políticas e programas de governo que historicamente não reconheciam as especificidades vivenciadas por grupos minoritários que potencializam a desigualdade (Hirsch; Oliveira; Silva, 2024). Para o autor, a transversalidade quando aplicada em todas as fases do ciclo de políticas públicas pode se materializar no pleno exercício da cidadania, tão almejado pela Constituição.

Na literatura, especificamente no campo de estudos das políticas públicas e áreas correlatas, a transversalidade é compreendida, essencialmente, como a materialização da relação do diálogo entre demandas apontadas pela sociedade civil para com os órgãos governamentais. Tal relação, em linhas gerais, pode ser interpretada como uma “pedagogia da participação social” (Borges; Pereira, 2016). Os autores citam também que a criação de órgãos e entidades governamentais que possam absorver e incorporar as demandas por ações transversais no setor público não é suficiente, se não existir uma dinâmica pré-estabelecida entre elas. (Marcondes; Farah, 2021) relatam que, para incorporar tais demandas, é necessária uma atuação protagonista de agentes públicos, e da relação constituída entre eles e do contexto em que as políticas são criadas, entre outras adversidades. Contudo, para as autoras, a criação de órgãos e estruturas de governo adicionais não são suficientes para inserir, de fato, a transversalidade na administração pública, pois tais

estratégias, ainda que inovadoras, não transformam as políticas públicas em seu curso ou finalidade.

Adicionalmente, outros autores do campo interpretam a transversalidade sob óticas complementares, por vezes conferindo ao conceito modesto protagonismo. (IPEA, 2009), compreendem o conceito como uma forma de atender a múltiplas reivindicações, que consigam embarcar o máximo de demandas da esfera social possível em suas áreas prioritárias como saúde, educação, segurança pública e assistência social. Sendo assim, em temáticas como pautas indígenas, por exemplo, o termo implica no entendimento de que as questões sociais não podem ser trabalhadas de maneira isolada, exigindo colaboração entre órgãos, e contando com múltiplas ações (Brasil, 2024). Paralelamente, o conceito é bastante utilizado em estudos que discorrem sobre políticas e programas com recorte de gênero.

Seu protagonismo neste campo se deve, essencialmente, a lutas feministas que marcaram um período histórico no âmbito de políticas públicas, garantindo a ampliação de direitos humanos para as mulheres, fazendo com que a temática igualdade de gênero tivesse grande visibilidade, inclusive até os dias atuais (Filice; Muller, 2024). É comum o termo vir atrelado a diversas temáticas, mas a transversalidade trata de descentralizar a gestão de políticas que possuem atrasos (Quinhões; Fava, 2010). Atender integralmente a populações e grupos específicos, tornando-se políticas práticas que, gerenciadas de acordo com seu contexto. Implementada em diferentes formatos integra possibilidades de agentes, estrategicamente por estimular diversas áreas do governo de maneira abrangente em problemas existentes pela desigualdade social, agendas transversais se fazem necessárias, e são justamente as ações que atendem de maneira integral, usando em uma mesma política, recortes que levam em consideração os marcadores sociais como gênero, raça, etnia, sexualidade e demais especificidades (Brasil, 2024)

Portanto, o conceito de transversalidade no campo das políticas públicas refere-se, necessariamente, a ações e estratégias que induzem entes federados a pensar (e solucionar) problemas de natureza social de maneira integrada e com cooperação entre atores políticos, burocratas e, sobretudo, a sociedade civil. Em linhas gerais, a transversalidade ainda é tratada como uma ferramenta de gestão, mas que se contasse também com participação social assídua e impositiva, nas

instâncias deliberativas do governo, poderia contribuir para a democratização de um sistema de governança legitimamente mais inclusiva, possibilitando, de fato, decisões políticas transversais e representativas (Barbosa; Marcondes; Oliveira, 2025). No entanto, estudos e pesquisas sobre o tema, sobretudo as mais recentes, focalizam suas discussões e casos empíricos muito associados a políticas e programas com recorte de gênero e educação (Farah, 2001; Marcondes; Farah, 2021; Marcondes; Sandim; Diniz, 2018; Bandeira; Almeida, 2013; Filice; Muller, 2024). Temáticas que ultrapassam este escopo ainda são desconsideradas pelos estudos e pesquisas sobre transversalidade.

1.2 Pergunta e Objetivo de pesquisa

Diante deste cenário, ao observar a forma com que o conceito é interpretado e utilizado por pesquisadores e estudiosos do campo de políticas públicas, constata-se uma ausência de discussões e trabalhos que buscam utilizar a transversalidade como uma lente teórico empírica de políticas e programas que tem como foco temáticas emergentes como a de direitos humanos, por exemplo. Portanto, questiona-se: De que forma o conceito de transversalidade pode ser incorporado em políticas e programas governamentais de caráter afirmativo endereçado a grupos historicamente marginalizados? Para responder a esta questão, este estudo tem por objetivo analisar a forma com que a transversalidade é inserida no desenho do Programa Transcidadania da cidade de São Paulo, interpretado como o caso empírico desta pesquisa.

1.3 Aspectos Metodológicos Introdutórios e Contribuições da Pesquisa

Ao buscar solucionar um problema da literatura a partir de um fenômeno social complexo, a abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva se faz necessário. De modo paralelo, a pesquisa utiliza o estudo de caso único como estratégia de pesquisa empírica. As técnicas de coleta de dados baseiam-se nos documentos do Programa Transcidadania (portarias, decretos, resoluções, notas técnicas e documentos diversos de público). Como contribuição, esta pesquisa busca avançar os debates sobre transversalidade no campo das políticas públicas ao demonstrar como o conceito pode ser incorporado em políticas direcionadas a grupos historicamente marginalizados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O termo transversalidade tem origem na área da filosofia, no ano de 1964, pelo autor Félix Guattari, filósofo, psicanalista, psiquiatra semiólogo, roteirista e ativista revolucionário francês. O pensador escrevia sobre temas como homossexualidade, feminismo, anticolonialismo e outros temas. Atrelando os assuntos a psicanálise, e contextualizando como o grau de comunicação entre diferentes níveis de uma instituição. Com o intuito de reorganizar as relações entre os sujeitos e as instituições, sua obra que insere o termo é *La transversalité*, nela o autor propõe uma maneira de comunicação entre diferentes níveis institucionais, questionando principalmente a hierarquia e centralização entre os sujeitos. Assim, em seu ensaio ele conceitua “A Transversalidade é uma dimensão que pretende superar os dois impasses, o de uma pura vertical e o de uma simples horizontalidade” (Guattari, 1981). A noção de transversalidade nasce no contexto da na psiquiatria institucional, e posteriormente é expandida para a filosofia, a política e as ciências sociais, com fortes influências sobre pensamentos interdisciplinares, intersetorialidade e políticas públicas (Guattari, 1981; Marcondes; Sandim; Diniz, 2018).

Em outro contexto, e de maneira inicial a transversalidade aparece no campo da educação como uma tradução pedagógica desse princípio guattariano, buscando romper as fronteiras disciplinares e hierárquicas entre professores, saberes e práticas. Essa perspectiva é incorporada de modo institucional nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), elaborados pelo Ministério da Educação (Brasil, 1998). Perspectiva essa, que propõem os “temas transversais” ética, meio ambiente, pluralidade cultural, saúde, orientação sexual, trabalho e consumo como eixos que atravessam todas as disciplinas, relacionando o conhecimento escolar às questões sociais contemporâneas. Assim, a transversalidade é ressignificada no campo da educação como um princípio que, inspirado em Guattari, promove a integração entre saberes, sujeitos e práticas, e que visa construir uma educação crítica, ética e cidadã, capaz de responder à complexidade das relações humanas e sociais (Morin, 2000; Fazenda, 2002; Jares, 2002).

A partir dos anos 2000, o termo passou a ser amplamente utilizado em documentos oficiais e produções acadêmicas voltadas à administração pública, à saúde coletiva e à gestão governamental. Como expressão de um novo paradigma

de ação estatal voltado à intersetorialidade, participação social e articulação entre políticas (Farah, 2006; Junqueira, 2000). De acordo com as autoras, no campo das políticas públicas, a transversalidade surge como resposta à fragmentação histórica das ações governamentais e à necessidade de coordenação entre setores, como saúde, educação, assistência social, segurança e direitos humanos para enfrentar problemas complexos e multifatoriais.

Na administração pública, o conceito passa a orientar a transição de modelos burocráticos e verticais para arranjos institucionais horizontais e cooperativos, baseados em redes, consórcios e parcerias (Pereira, 2009). Já na saúde coletiva, a transversalidade se materializa na ideia de determinantes sociais da saúde, que reconhece a influência de fatores econômicos, ambientais e culturais no processo saúde-doença, exigindo políticas integradas e interdisciplinares (Buss; Pellegrini Filho, 2007). Na gestão governamental, por sua vez, a transversalidade se traduz na integração de programas e na governança em rede, propondo uma administração orientada por resultados sociais e pela cooperação entre diferentes esferas e níveis de governo (Secchi, 2010). Assim, a transversalidade, que nasce como princípio filosófico de ruptura e diálogo entre campos de saber, consolida-se como estratégia de gestão pública e de formulação de políticas sociais integradas, reafirmando a importância da complexidade e da horizontalidade nas práticas contemporâneas de governo.

2.1 Trajetória da transversalidade no Brasil

No Brasil, a transversalidade ganha centralidade nas políticas sociais e de direitos humanos com a criação do Programa Nacional de Direitos Humanos PNDH-3 (2009), que estabelece a necessidade de articulação horizontal entre órgãos e políticas para promover a efetivação dos direitos civis, políticos, econômicos, sociais, culturais e ambientais (Brasil, 2009). O PNDH-3 consolida a transversalidade como princípio estruturante da política pública, ao reconhecer que a promoção dos direitos humanos não pode estar restrita a um único ministério ou esfera administrativa, mas deve permear toda a ação governamental do planejamento orçamentário às práticas institucionais. Assim, a transversalidade passa a operar como método de integração e coordenação intersetorial, reforçando a noção de que os problemas sociais são multifacetados e interdependentes, e, portanto, requerem respostas integradas e

colaborativas entre Estado e sociedade civil (Farah, 2006; Pereira, 2009). Dessa forma, o PNDH-3 não apenas institucionaliza o termo no campo das políticas públicas, mas o eleva à condição de instrumento político e ético para a construção de um Estado comprometido com a democracia, a equidade e a efetividade dos direitos humanos.

Desse modo a transversalidade ganhou bastante relevância também nas áreas de ciências sociais aplicadas, com ênfase na área de economia especificamente orçamento público no Brasil, sobretudo a partir dos anos 2000. Nesse contexto, a transversalidade passou a ser entendida como um princípio de integração intersetorial entre políticas e ações orçamentárias, buscando superar a tradicional fragmentação dos gastos públicos e promover eficiência, coordenação e coerência fiscal (Giacomoni, 2017; Secchi, 2010). A introdução dos Planos Plurianuais (PPA) especialmente a partir do PPA 2004–2007, sob a diretriz “Brasil de Todos” foi decisiva para institucionalizar essa abordagem, ao criar programas transversais que atravessam diferentes ministérios e áreas temáticas, como igualdade de gênero, juventude, meio ambiente e segurança pública (Brasil, 2003). Essa mudança representou uma transição do orçamento centrado em órgãos e categorias econômicas para um orçamento voltado a resultados sociais integrados, articulando objetivos econômicos, sociais e ambientais.

Além disso, a transversalidade passou a orientar a construção de indicadores intersetoriais de desempenho, vinculando o gasto público ao impacto coletivo das políticas, em sintonia com práticas internacionais de “budgeting for results” e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (OECD, 2021). Assim, na economia e no orçamento público, a transversalidade consolidou-se como um eixo metodológico e político que orienta o planejamento e a execução fiscal sob a lógica da integração, da cooperação interinstitucional e da sustentabilidade socioeconômica, reafirmando o papel do Estado como agente articulador do desenvolvimento. Desse modo, a transversalidade orçamentária consolida-se como um elemento-chave da nova governança pública, articulando eficiência econômica, responsabilidade social e transparência institucional.

No contexto contemporâneo, o conceito de transversalidade consolidou-se como uma ferramenta metodológica e política essencial para enfrentar a

complexidade dos desafios globais e locais. O termo passou a ocupar papel central em campos como o planejamento estratégico, a gestão territorial e a sustentabilidade. Em consonância com a busca por modelos de governança integrada e colaborativa. No planejamento estratégico, a transversalidade se traduz na articulação entre objetivos, setores e atores sociais, rompendo com abordagens lineares e fragmentadas e priorizando a visão sistêmica e adaptativa da gestão pública e organizacional (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000; Secchi, 2010). Na gestão territorial, o conceito orienta políticas de planejamento urbano e regional voltadas à integração entre dimensões sociais, econômicas, ambientais e culturais, promovendo o diálogo entre escalas locais e globais e entre diferentes níveis de governo (Santos, 2014; Costa, 2021).

Alcançando também área da sustentabilidade, a transversalidade constitui um princípio estruturante da Agenda 2030 da ONU, reforçando a interdependência entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a necessidade de ações intersetoriais e multiescalares para o alcance de metas ambientais, sociais e econômicas (ONU, 2015). Assim, no século XXI, a transversalidade assume uma função estratégica nas práticas de planejamento e gestão pública, ao articular conhecimentos, setores e territórios em torno de projetos de desenvolvimento sustentável, participativo e integrado, reafirmando sua vocação original de promover diálogo, complexidade e cooperação entre diferentes campos de saber e ação.

2.2 Transversalidade no campo de estudo das políticas públicas

Originado na filosofia institucional de Félix Guattari (1981) e ampliado pela educação e pelas políticas públicas nas décadas seguintes, o termo passou a ocupar papel central em campos distintos das políticas públicas. A trajetória do conceito de transversalidade revela um movimento contínuo de expansão e resignificação que acompanha as transformações do próprio Estado e da gestão pública ao longo das últimas décadas. Com já exposto o termo foi apropriado nos anos 1990 pelo campo da educação, sobretudo nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), sob a orientação de autores como Ivani Fazenda (2002) e Edgar Morin (2000), que associaram a transversalidade à interdisciplinaridade, complexidade e formação cidadã. Em seguida, o conceito foi expandido para as políticas públicas, com autores como Marta Farah (2006) e Potyara Pereira (2009) destacando sua importância como

estratégia de intersetorialidade e integração de políticas sociais, em oposição à fragmentação burocrática do Estado.

De acordo com a Organização das Nações Unidas em 1995, na Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a mulher, é citado o conceito de gênero, a noção de empoderamento e transversalidade como uma inovação no âmbito de direitos da mulher, buscando assegurar que o cenário de gênero fosse inserido efetivamente nas políticas públicas e interfaces das ações governamentais (Marcondes; Farah, 2021). Farah, em seu texto sobre Transversalidade de gênero em políticas públicas, conclui que a conferência além de contribuir para o debate de gênero, foi também um grande marco para o compromisso com a igualdade de gênero, que disseminou a ideia. A Conferência foi basilar para constituir no Brasil a agenda relacionada a questões de gênero. Assim atrelada a essa temática, movimentos feministas passaram a utilizar transversalidade como estratégia, que emerge em temas que propõem que as políticas de combate à pobreza e sociais possuam as mulheres como público prioritário (Farah, 2004).

Assim, as políticas públicas de igualdade de gênero e transversalidade simultaneamente, se manifestaram no Brasil nos anos de 1980, em circunstâncias de redemocratização e crescente movimentos feministas (Farah, 2004). A autora contextualiza que esse avanço contribuiu para que a transversalidade fosse atrelada à perspectiva de gênero, como uma estratégia de ações do estado. Mesmo que fosse prevacente na temática de gênero, após isso os estudos sobre a transversalidade surgiram na Administração Pública, como uma maneira de tratar de novas temáticas, atreladas a garantia de direitos, pois esses não possuem órgãos específicos para tratá los, trazendo consigo a necessidade de atuação integral do estado (Marcondes; Sandim; Diniz, 2018).

A partir da década de 2000, com programas como o Plano Plurianual (PPA) e o Programa Nacional de Direitos Humanos (Brasil, 2009), a transversalidade consolidou-se no Brasil como um princípio de gestão pública democrática, voltado à coordenação interinstitucional, à promoção da equidade e à efetividade dos direitos humanos. Assim, o termo, que nasceu na filosofia crítica, foi reinterpretado no contexto brasileiro como uma categoria política e metodológica, orientada pela cooperação entre setores, integração de saberes e construção de políticas públicas

participativas e inclusivas. Tratando do tema como um princípio fundamental para a gestão integrada de políticas públicas direcionadas à promoção de igualdade, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), traz a necessidade de articulação entre setores em todas as etapas das políticas públicas (IPEA, 2007; IPEA, 2009). Segundo o instituto, os obstáculos estruturais como a burocracia e outros fatores, limitam a transversalidade ao campo discursivo, impedindo sua maior efetividade (IPEA, 2009).

A produção acadêmica foi também contribuinte para que a perspectiva de gênero integrasse a pauta. As autoras Marcondes e Farah são bastante relevantes e destacam que a transversalidade é consolidada como uma estratégia metodológica, apropriada para lidar com pautas complexas que surgem na sociedade e que as instituições não conseguem desenvolver sozinha. Em um contexto contemporâneo artigo “Transversalidade e interseccionalidade em políticas públicas LGBTQIA+ em Florianópolis”, de Renísia Cristina Garcia Filice e Cristina Besen Muller (2024), traz avanços do conceito para as políticas públicas de diversidade e combate à discriminação, o texto trabalha a ideia de políticas de afirmação dos direitos humanos e cidadãos socialmente oprimidos. As autoras trazem avanços e ampliam a compreensão da ideia de transversalidade para novas áreas, estimulando o estado, mesmo que de forma indireta, a adotar a uma gestão maleável a assuntos como raça, sexualidade e gênero (Filice; Muller 2024).

Embora o conceito de transversalidade tenha evoluiu muito ao longo do tempo, ele sempre teve um sentido comum associado à integração e articulação entre diferentes campos e práticas. Atualmente, o termo é amplamente empregado nos debates sobre governança e políticas públicas, especialmente em agendas de gênero, equidade e diversidade, como uma diretriz que busca superar a fragmentação institucional e promover ações intersetoriais e integradas (Marcondes; Farah, 2021). Apesar desse avanço conceitual, a presença efetiva da transversalidade ainda é limitada nas políticas e estudos voltados aos direitos humanos e às populações vulneráveis, sendo mais recorrente nas políticas de gênero do que em áreas como combate ao racismo, à homofobia e à intolerância religiosa (Borges; Pereira, 2016; Barbosa; Marcondes; Oliveira, 2025). Essa restrição evidencia uma assimetria na aplicação prática do princípio da transversalidade, que, embora reconhecido como

eixo estruturante de políticas inclusivas, ainda não se consolidou plenamente como método de gestão transversal nas políticas de direitos humanos (Brasil, 2009).

Apesar do termo estar cada vez mais presente nas políticas públicas e instituições, sua aplicação prática ainda possui diversas barreiras, sendo fomentada somente em âmbitos específicos e com articulações limitadas por diversos motivos, já expostos, que trazem fragilidade aos direitos humanos e cidadania, e acabam reproduzindo sempre lógicas setoriais incapazes de atender problemas complexos de desigualdades. Assuntos como gênero, raça, classe, território e diversas outras temáticas precisam ser tratadas. Com isso, esse trabalho busca contribuir para o estudo dessas fragilidades na literatura acadêmica, ao compreender a ausência da transversalidade nas políticas públicas e programas de direitos humanos no Brasil, destacando a necessidade de pensar em ações inclusivas, articuladas e de forma colaborativa entre o estado, a sociedade e qualquer agente que possa agregar.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

A metodologia da pesquisa se caracteriza como qualitativa, de natureza exploratória descritiva pois se alinha a compreender fenômenos sociais complexos que envolvem múltiplas interpretações, sentidos e dinâmicas institucionais. Segundo Gil (2009), as abordagens qualitativas, busca compreender processos, significados e comportamentos sociais de maneira aprofundada, principalmente quando se busca explicar fenômenos pouco explorados em termos de estudo, ou ainda assuntos tratados como subjetivos em sua dimensão contextual. Portanto, considera-se que a natureza qualitativa é a mais apropriada para esta pesquisa, considerando o fenômeno a ser investigado e o caráter de complexidade que o circunda.

Do ponto de vista ontológico, esta pesquisa pode ser compreendida como uma materialização de uma perspectiva social construtivista (Cunliffe, 2008). Conseqüentemente, adota-se uma corrente epistemológica interpretativista, centrada (e adequada) para pesquisas que buscam produzir conhecimento por meio das interações sociais e das interpretações dos sujeitos e dos contextos nos quais estão inseridos (Yanow, 2000). Nessa perspectiva, políticas públicas não são tratadas como

objetos estáticos, e sim como construções sociais e discursivas que expressam valores, disputas e intenções políticas (Fischer, 2003). O enfoque interpretativo fundamenta-se na análise crítica de documentos e narrativas institucionais, reconhecendo-as como produções simbólicas que expressam escolhas, prioridades e disputas em torno da ação estatal (Cellard, 2008).

3.2 Estratégia Empírica de Pesquisa

O presente trabalho é figura-se como um estudo de caso único, comumente utilizado em pesquisas que buscam responder ou compreender, com prudência e detalhes de fenômenos complexos situados em contextos específicos (Stake, 1995). Para o autor, tal estratégia empírica permite examinar um objeto em sua singularidade, valorizando suas particularidades, dinâmicas internas e interações institucionais. Assim o contexto em que está inserido, seja levado em consideração. Essa estratégia é justificada devido ao caráter inovador do Programa Transcidadania, reconhecido na literatura como uma das primeiras e mais estruturadas políticas públicas brasileiras voltadas especificamente à população trans e implementadas por meio de arranjos institucionais intersetoriais e transversais (Miranda; Machado, 2017; Maidel, 2022). Esses estudos destacam que o programa articula múltiplas secretarias, integra educação, assistência social, saúde e direitos humanos, e constitui uma experiência inédita na implementação de políticas de cidadania e inclusão para pessoas trans no país.

A adoção do estudo de caso único justifica-se pela singularidade e relevância analítica do Programa Transcidadania no contexto das políticas públicas brasileiras voltadas à população trans. Em geral, políticas destinadas a pessoas trans no Brasil apresentam trajetórias institucionais fragmentadas, baixa continuidade e forte dependência de redes locais de atores, tornando programas estruturados e intersetoriais extremamente raros (Avelar et al., 2022; Gonçalves, 2018a; 2018b; 2023; Gonçalves; Trujillo, 2020; Rodrigues Gonçalves; Meira 2025). Os autores argumentam que experiências inovadoras e bem documentadas, como o Transcidadania, constituem oportunidades privilegiadas para compreender como arranjos institucionais, práticas inclusivas e mecanismos de governança são articulados para promover cidadania e inclusão social. Assim, o estudo de caso único permite examinar com profundidade essa iniciativa específica, elucidando seus

processos, dinâmicas e resultados, e contribuindo para preencher uma lacuna identificada na literatura sobre políticas públicas para pessoas trans no Brasil.

3.3 Técnica de Pesquisa

A técnica utilizada foi a análise documental, apropriada para pesquisas qualitativas que buscam compreender processos institucionais, discursos normativos e orientações políticas expressas em documentos institucionais (Bowen 2009). Para o autor, a análise documental permite examinar conteúdos, significados e padrões presentes em textos oficiais, identificando como políticas são formuladas, justificadas e operacionalizadas. Cellard (2008) complementa ao afirmar que documentos não devem ser vistos apenas como registros administrativos, mas como expressões históricas e discursivas de práticas sociais e disputas políticas. No presente estudo, a análise documental incluiu decretos, relatórios institucionais, planos governamentais, marcos legais e publicações acadêmicas que tratam do Programa Transcidadania e do conceito de transversalidade no Brasil.

Essa técnica possibilitou identificar diretrizes, princípios e arranjos institucionais que estruturam o programa, bem como mapear como a transversalidade é incorporada aos seus eixos e práticas. A opção pela análise documental também se fundamenta em pesquisas que utilizam métodos semelhantes para examinar políticas específicas, como (Rodrigues Gonçalves; Meira, 2025), (Santos; Pereira 2018) e (Miranda; Machado, 2017). Assim, a técnica mostrou-se adequada para compreender a lógica interna do programa, suas bases normativas e seus mecanismos de articulação entre os setores envolvidos.

Tais buscas tiveram o viés de analisar as ferramentas e dimensões de engajamento para o funcionamento do Programa Transcidadania, os arranjos institucionais relacionados à introdução da transversalidade com o objetivo de verificar o desempenho da política.

4. CASO EMPÍRICO: PROGRAMA TRANSCIDADANIA

Pioneiro no Brasil para pessoas trans, o Transcidadania foi criado pelo ex-prefeito Fernando Haddas em 2015, ao ter ocupado o cargo de prefeito da cidade de São Paulo. O programa foi formalmente instituído através do Decreto Municipal nº

55.874, de 29 de janeiro de 2015 e posteriormente reformulado pelo Decreto Municipal nº 58.227, de 16 de maio de 2018, com o intuito de promover o acesso à cidadania e a humanização do atendimento prestado a travestis e transexuais em situação de vulnerabilidade social (Miranda; Machado, 2017). De acordo com os atos normativos, compete à Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDCH) a gerência do programa. No entanto, do ponto de vista organizacional, o programa envolve diversos órgãos e secretarias, o que indica um caráter transversal. A princípio, o Transcidadania possui co-responsabilidades divididas entre a SMDHC, a Secretaria Municipal do Desenvolvimento, Trabalho e Empreendedorismo (SMDTE) e a Secretaria Municipal de Educação (SME), conforme apontam os autores (Gonçalves, 2023; Rodrigues Gonçalves; Meira, 2025).

Conforme apontam Miranda e Machado (2017), a proposta do Transcidadania surgiu de uma “encomenda direta do prefeito Fernando Haddad”, integrando as metas do plano de governo “Um tempo novo para São Paulo” (2013 - 2016), e teve como primeira coordenadora Symmy Larrat, ativista e gestora pública que participou da concepção e implementação do projeto. O Programa traz o propósito de promover a inclusão social, educacional e profissional de pessoas travestis e transexuais que se encontram em situação de vulnerabilidade social no município de São Paulo. Com um desenho institucional que procura garantir o acesso à cidadania, à educação, ao trabalho e à renda, além de contribuir para a redução das desigualdades estruturais que atingem a população trans. Um dos principais objetivos do programa é elevar a escolaridade de pessoas trans por intermédio da Educação de Jovens e Adultos (EJA), proporcionar a formação cidadã em direitos humanos e diversidade, além de garantir a qualificação profissional inseri-los no mercado de trabalho formal (Prefeitura de São Paulo, 2024).

O programa é estruturado por três eixos fundamentais: autonomia, cidadania e oportunidades. O eixo da autonomia busca fortalecer a independência dos participantes por meio da formação escolar e profissional, aliada a uma bolsa-auxílio mensal, concedida em parceria com o Programa Operação Trabalho (POT) da SMDTE. Já o eixo da cidadania envolve ações de educação em direitos humanos, incentivo ao uso do nome social em órgãos públicos e apoio à valorização da identidade de gênero, promovendo a humanização do atendimento e o combate à

discriminação. Por último, o eixo das oportunidades procura criar condições de inserção laboral e empreendedorismo, articulando-se com empresas e instituições de ensino técnico para garantir formação e empregabilidade (Santos; Pereira, 2018; Prefeitura de São Paulo, 2024).

A participação no programa é aberta a pessoas travestis, mulheres transexuais e homens trans em situação de vulnerabilidade social, mediante processo seletivo com inscrição e análise documental. Entre os requisitos estão: ser maior de 18 anos, residir no município de São Paulo, estar matriculado na rede pública de ensino ou na EJA, e possuir renda compatível com a política de inclusão social do município (Prefeitura de São Paulo, 2024). Após a seleção, as pessoas beneficiárias são incluídas em um ciclo formativo de até 36 meses, período em que participam de atividades educacionais, oficinas de formação cidadã e capacitação profissional.

Durante o período de permanência, os participantes recebem acompanhamento psicossocial, pedagógico e jurídico, além de orientação profissional e suporte à saúde, com acesso a atendimento especializado, incluindo terapia hormonal e uso do nome social em registros públicos e escolares. Para viabilizar a dedicação integral às atividades, o programa concede uma bolsa-auxílio mensal, vinculada ao POT que funciona como política de transferência de renda condicionada à formação e participação (Santos; Pereira, 2018). Conforme Gonçalves (2023), o processo de (re)inserção social (acesso a cidadania) do Programa Transcidadania é estruturado de forma transversal. Entretanto, pouco tem sido discutido e publicado a respeito, de fato, sobre o caráter transversal do programa, especificamente, em relação à forma com que opera em prática e como a transversalidade pode ser observada e analisada. Os resultados da pesquisa buscam sanar esta lacuna.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em síntese, o Programa Transcidadania se destaca como um programa que articula educação e trabalho como condicionalidades (Rodrigues Gonçalves; Meira, 2025). Para garantir sua efetividade, o programa interage com demais pastas governamentais que, de modo consequente, assumem responsabilidades institucionais. Constata-se, portanto, que o programa adota uma estrutura transversal em seu desenho institucional desde sua concepção (2015) até a atualidade (2025),

conforme apontam algumas pesquisas (Rodrigues Gonçalves; Meira, 2025; Gonçalves, 2023; Santos; Pereira, 2018; Miranda; Machado, 2017). Essa estrutura permite interpretar o programa como um grande arranjo transversal que rompe parcialmente com a lógica setorial tradicional das políticas sociais brasileiras, sobretudo de combate a pobreza e de redução de imposto de renda (Gonçalves *et al.*, 2022; Gonçalves; Froner; Meira, 2023) aproximando-se de governança intersetorial (Inojosa, 2001).

Em síntese, o Transcidadania apresenta uma estrutura institucional transversal, fenômeno ao qual guia os resultados e discussões desta pesquisa.

De acordo com Miranda e Machado (2017) a gestão do programa é compartilhada entre diferentes secretarias, tendo a SMDHC como ponto focal. Tais secretarias executam serviços públicos em torno de um mesmo objetivo social, articulando ações de educação, direito ao trabalho e assistência social. Essa abordagem inovadora possibilita uma resposta integrada às demandas complexas que envolvem a população trans, tradicionalmente excluída das políticas públicas convencionais. O programa, portanto, promove formação cidadã e inclusão educacional, configurando-se como uma experiência pioneira de promoção da equidade e da dignidade humana no contexto municipal brasileiro (Miranda; Machado, 2017).

Portanto, é possível dizer que o Transcidadania foi formulado de forma que traduza a cooperação e ação entre diversos atores, trazendo melhores resultados e alcances consideráveis em torno de um mesmo objetivo: promover o acesso à cidadania a travestis e transsexuais. No entanto, para cumprir com este objetivo, faz-se necessário o uso de mecanismos de cooperação horizontal entre setores (Farah, 2004; Reinach, 2013; Marcondes; Farah, 2021) para contemplar as especificidades e as singularidades do seu público-alvo (Rodrigues Gonçalves; Meira, 2025). A figura detalha a forma com que a transversalidade é incorporada no Transcidadania.

O objetivo central do arranjo do programa, compreende ao exercício de cidadania para que não forma contemplado, o que originalmente deveria ser direito básico, para a ser alcançado, é colocado com condicionalidade que colocam o público-alvo como o próprio produto do resultado, já que a participação em oficinas de direitos humanos e políticas públicas fazem parte dos cursos ofertados. Esse arranjo demonstra que o Programa não se sustenta apenas como uma política setorial, mas como uma política multidimensional, cuja implementação depende da cooperação contínua entre unidades administrativas distintas. Os achados mostram que essa composição favorece uma atuação mais integrada, permitindo que a população atendida tenha acesso simultâneo a diferentes serviços públicos, como educação, formação socioprofissional e apoio psicossocial.

O funcionamento do cotidiano do programa é justamente caracterizado por áreas distintas, mas que se complementam, já que, no programa as condicionalidades não funcionam de forma isolada. Para que a pessoa beneficiária mantenha a frequência escolar, por exemplo, ela precisa do acompanhamento social, do apoio psicológico e da estabilidade financeira oferecida pela bolsa do programa. Sem esses elementos, a permanência na escola seria muito mais difícil, especialmente considerando que muitas participantes enfrentam violência, discriminação e falta de apoio familiar. Da mesma forma, a participação nas oficinas de cidadania e inclusão só acontece quando existe organização de rotina e condições emocionais mínimas, que dependem diretamente da assistência social e do atendimento psicossocial. Assim, cada condicionalidade depende das outras, criando um ciclo de apoio contínuo.

Essa interdependência mostra que o Transcidadania só funciona porque envolve várias áreas: educação, assistência social, direitos humanos, saúde e trabalho. A transferência de renda garante que a pessoa possa estudar e participar das atividades; essas atividades, por sua vez, fortalecem a inclusão social e a autonomia, e isso só é possível com o acompanhamento constante de diferentes equipes técnicas. Assim, o programa se torna um exemplo de transversalidade, porque nenhuma ação acontece sozinha, todas dependem umas das outras e de diferentes políticas públicas trabalhando juntas para garantir que as pessoas trans e travestis tenham condições reais de acesso à cidadania.

O caso do Transcidadania demonstra que políticas públicas voltadas a grupos historicamente marginalizados precisam reconhecer que as vulnerabilidades não surgem de um único fator, mas de uma combinação de desigualdades educacionais, econômicas, sociais e institucionais. A gestão do programa mostra que respostas eficazes dependem de estruturas que articulem diferentes áreas de governo, promovam acompanhamento contínuo e ofereçam condições reais para que a pessoa se mantenha no percurso formativo e de inclusão. Essa lógica ultrapassa o campo da população trans e pode ser aplicada a qualquer política voltada a minorias, como mulheres em situação de violência, jovens em vulnerabilidade, população em situação de rua ou pessoas com deficiência. A observância central é que políticas para públicos complexos não podem ser setoriais, pois elas exigem modelos de governança que conectem educação, saúde, trabalho, assistência e direitos humanos, evitando ações fragmentadas que não conseguem atingir a raiz dos problemas.

Ao pensar em integrar condicionalidades, suporte técnico e proteção social de forma articulada, o programa se torna um exemplo de política que enxerga o indivíduo em sua totalidade, reforçando que estados e municípios podem alcançar resultados mais duradouros quando estruturam programas baseados em transversalidade, acompanhamento qualificado e foco na autonomia dos sujeitos, elementos que se levados em consideração, para diversas agendas públicas voltadas à promoção da equidade, potencializam a efetividade de políticas que são criadas para acabar com um problema público de forma tão eficiente que tenha caráter temporário, mas muito bem gerido e estruturado, pois a sociedade sempre irá apresentar demandas para o estado, que por sua vez se estiver ao menos habituado a gestão compartilhada, conseguirá suprir boa parte das necessidades.

Com um olhar mais minucioso, o programa tem o objetivo de trazer o exercício da cidadania para para a população transxessual e travesti do estado de São Paulo, é evidente que a transfere naide renda não iria suprir todas as dificuldades encontradas na trajetória desse público em específico, tão pouco, oferece somente cursos voltados aos direitos humanos, essa é a reflexão, nenhuma condicionalidade já existente no programa, iria suprir de maneira autônoma as necessidades, dos assistidos, mas todas as ações e serviços prestados, de forma conjunta, são capazes de colocar o exercício de cidadania em prática, de forma humanizada e mais ainda, de maneira

colaborativa institucionalmente. Assim a gestão transversal nos coloca a refletir que políticas públicas formuladas de maneira fragmentada, que não trazem soluções para problemas complexos, podem até evidenciar e contribuir de alguma maneira para solucionar problemas emergente, mas não são a forma com que se contribui para o controle de defesa dos direitos humanos básico, pois de nada adianta fazer com que grupos historicamente marginalizados dependem do estado, sem que haja uma evolução e solução na raiz do problema.

A análise realizada demonstra que a transversalidade no Transcidadania não se encontra principalmente nos serviços ofertados, mas sim na forma como o programa é gerido. Ou seja, o elemento transversal está na articulação intersecretarial promovida pela SMDHC, que coordena ações de educação, trabalho, direitos humanos, assistência e saúde. Diante da análise e interpretações, a compreensão de que a transversalidade reside na gestão, e nas nas atividades traz mais ainda, ênfase no quão importante deveria ser as relações entre os entes que compõem determinada política, pois os arranjos institucionais necessitam de colaborações que ligue, de maneira geral, todas as janelas de ação, no caso Transcidadania, em específico, fica claro que as secretárias citadas no decreto, poderiam agir de maneira direta, não somente na composição de comitês, e sim prestando os serviços no contexto em que fosse necessário, pois dificilmente as atividades de uma secretária, seria indispensável. Mesmo com esse embate, fica claro que a principal compreensão vem do modelo de gestão, que se apresenta de maneira contínua e circular, constatando que a transversalidade não possui uma validade no campo das ciências humanas, e que, no caso do programa, traz efetividade para a política em questão.

A análise documental demonstrou que a transversalidade se manifesta de forma predominante na gestão do programa, e não necessariamente no conteúdo de suas atividades. A coordenação exercida pela SMDHC, aliada à articulação com SME, SMDDET, SMS e outros órgãos, constitui um arranjo intersetorial que viabiliza a integração de ações educacionais, profissionais e de direitos humanos. Os resultados mostram que essa estrutura permite respostas mais integradas às necessidades das pessoas trans, especialmente ao reconhecer que vulnerabilidades educacionais, profissionais e sociais são interdependentes. Esse modelo, embora não sistematizado

oficialmente, demonstra grande potencial de fortalecimento da cidadania, da inclusão social e da autonomia financeira das pessoas atendidas.

Contudo, foram identificadas limitações: a ausência de transparência atualizada sobre a execução do programa; lacunas na formalização dos fluxos intersecretariais; e fragilidade institucional decorrente de mudanças administrativas. Além disso, verificou-se a inexistência de um modelo oficial que represente a transversalidade, elemento suprido parcialmente por este trabalho ao propor uma representação gráfica.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como finalidade analisar de que forma o conceito de transversalidade é incorporado e operacionalizado no Programa Transcidadania, uma política pública inédita no país, dedicada à inclusão social, educacional e profissional de pessoas trans e travestis. Partindo do entendimento da transversalidade como um princípio capaz de articular diferentes setores governamentais na resolução de problemas públicos complexos, a pesquisa buscou compreender como esse conceito se manifesta na estrutura institucional e no funcionamento do programa, identificando seus limites, potencialidades e efeitos sobre a promoção da cidadania.

Os resultados demonstraram que a transversalidade se expressa fundamentalmente no nível da gestão compartilhada, e não apenas na oferta de serviços. A coordenação realizada pela Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania, por meio da CPLGBT, articula secretarias como Educação (SME), Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDET), Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS) e Saúde (SMS), formando um arranjo intersetorial coerente com o que a literatura define como governança transversal. Observou-se que essa articulação permite integrar formação escolar, qualificação profissional, acompanhamento psicossocial e promoção dos direitos humanos, compondo uma resposta estatal mais abrangente às vulnerabilidades multidimensionais vivenciadas pela população trans.

O estudo evidenciou, entretanto, que o Transcidadania permanece como exceção no cenário das políticas públicas brasileiras. A maioria das políticas sociais ainda opera de forma setorial e fragmentada, concentrando responsabilidades em um único órgão e dificultando a coordenação entre políticas e serviços. Esse contraste

reforça a relevância do Transcidadania como uma experiência inovadora, mas também revela desafios que precisam ser enfrentados, tais como: fragilidade institucional decorrente de mudanças de governo, ausência de mecanismos claros de monitoramento intersecretarial e inexistência de um modelo formal de representação da lógica transversal que sustenta o programa.

A partir da análise documental, identificou-se ainda que a transversalidade no Transcidadania fortalece a participação social e reconhece a população trans como sujeito ativo na construção da política. A presença de ações pedagógicas, de acompanhamento psicossocial e de oficinas de formação cidadã demonstra a compreensão de que políticas públicas voltadas a populações vulnerabilizadas precisam considerar dimensões simbólicas, subjetivas e estruturais das desigualdades. Conclui-se, portanto, que o Transcidadania materializa a transversalidade como estratégia institucional de gestão e como diretriz ética, constituindo-se em importante referência para políticas públicas destinadas aos direitos humanos no Brasil. Sua existência reforça a necessidade de ações governamentais integradas, sensíveis a marcadores sociais de desigualdade e alinhadas com princípios de dignidade, equidade e justiça social. Mais ainda, alerta para a importância de institucionalizar ações e cooperação entre órgãos e setores, pois fazer com que isso exista de maneira intencional e burocrática, no sentido de ser permanente, é o que transforma políticas públicas e programas em exercícios de cidadania que o estado deve manter.

Ao reconhecer que problemas complexos exigem soluções igualmente complexas, o programa se destaca como uma referência de política pública que consegue superar parte das limitações estruturais do modelo setorial tradicional. Assim, o trabalho reforça que a transversalidade não é apenas um conceito teórico, mas uma diretriz estratégica capaz de orientar políticas mais eficientes, equitativas e alinhadas ao fortalecimento dos direitos humanos no contexto brasileiro. Além disso, a análise evidencia que a adoção de perspectivas transversais na gestão pública não apenas melhora a efetividade das políticas, mas também promove uma mudança institucional mais ampla, ao estimular cooperação intersetorial, diálogo entre diferentes equipes técnicas e reconhecimento da diversidade como princípio estruturante da ação estatal. No caso do Transcidadania, essa abordagem mostrou que é possível construir práticas governamentais que integram educação, assistência social, direitos humanos e trabalho sem perder de vista a singularidade das trajetórias

individuais. Essa experiência indica que programas desenhados com base na transversalidade podem ampliar a capacidade do Estado de responder a desigualdades profundas e historicamente invisibilizadas, contribuindo para um modelo de política pública mais humano, integrado e comprometido com a redução das desigualdades sociais no longo prazo.

Como encaminhamento futuro, recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais que acompanhem os participantes do Transcidadania após o encerramento do programa, a fim de avaliar sua efetividade no longo prazo e seu impacto real na autonomia, inserção produtiva e redução das vulnerabilidades sociais. Investigações futuras também podem analisar se o modelo de governança transversal se mantém estável diante de mudanças políticas e institucionais, o que permitiria mensurar sua sustentabilidade como política pública e sua capacidade de inspirar programas semelhantes em outros contextos federativos. Como encaminhamento futuro, recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais que acompanhem os participantes do Transcidadania após o encerramento do programa, a fim de avaliar sua efetividade no longo prazo e seu impacto real na autonomia, inserção produtiva e redução das vulnerabilidades sociais. Investigações futuras também podem analisar se o modelo de governança transversal se mantém estável diante de mudanças políticas e institucionais, o que permitiria mensurar sua sustentabilidade como política pública e sua capacidade de inspirar programas semelhantes em outros contextos federativos.

7. REFERÊNCIAS

AVELAR, R. B. de; RODRIGUES GONÇALVES, J. V.; MENDES, A.; QUEIROZ, T. A. (Trans)gredindo preconceitos?: a escassez de travestis e transexuais no mundo do trabalho. *Historiæ*, v. 13, n. 1, p. 45–71, 2022. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/hist/article/view/12740>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BANDEIRA, L. M.; ALMEIDA, T. M. C. de. A transversalidade de gênero nas políticas públicas. *Revista do CEAM, Brasília (DF)*, v. 2, n. 1, p. 35–46, 2013. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistadoceam/article/view/10075/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BARBOSA, H. de A.; MARCONDES, M. M.; OLIVEIRA, A. J. B. de. Governança das políticas de cuidado, transversalidade e interseccionalidade: uma análise de experiências latino-americanas e caribenhas. *Revista do Serviço Público*, v. 76, n. 2, p. 221–244, 2025. DOI: 10.21874/rsp.v76i2.10991. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/10991>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BORGES, J. A. de S.; PEREIRA, A. C. C. O estado da arte sobre políticas públicas para pessoas com deficiência no Brasil: dialogando sobre transversalidade e educação. *Revista do Serviço Público*, v. 67, n. 4, p. 555–574, 2016. DOI: 10.21874/rsp.v67i4.1132. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/1132>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BOWEN, G. A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27–40, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Observatório da revisão periódica da ONU de Direitos Humanos. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BRASIL. Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009. Aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH-3 e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, 21 dez. 2009. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros Curriculares Nacionais: Temas Transversais. Brasília: MEC/SEF, 1998. Disponível em: <https://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/pcn/ttransversais.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Transversalidade nas políticas públicas, no plano e no orçamento. Brasília: Subsecretaria de Temas Transversais/SOF/MPO, 2024. 84 p. Disponível em: <https://www.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Plano Plurianual 2004–2007: Mensagem Presidencial. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2003. Disponível em: <https://www.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BUSS, P. M.; PELLEGRINI FILHO, A. A saúde e seus determinantes sociais. *Revista Saúde em Debate*, v. 31, n. 73, p. 21–41, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295–316. Disponível em: <http://bds.unb.br/handle/123456789/1244>. Acesso em: 23 nov. 2025.

COSTA, H. S. de M. *Planejamento e gestão territorial: reflexões críticas e perspectivas*. Belo Horizonte: UFMG, 2021. Disponível em: <https://livroaberto.ufpa.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

CUNLIFFE, A. L. Orientations to social constructionism: relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, v. 39, n. 2, p. 123–139, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507607087578>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FARAH, M. F. S. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 1, p. 119–144, 2001. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6364>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FARAH, M. F. S. Gênero e políticas públicas. *Revista Estudos Feministas*, v. 12, n. 1, p. 47–71, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FARAH, M. F. S. Disseminação de políticas públicas e programas governamentais no nível subnacional de governo. In: UFBA/CIAGS. *Anais*, 2006. Salvador, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FAZENDA, I. C. A. *Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa*. 11. ed. Campinas, SP: Papirus, 1994. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FILICE, R. C. G.; MULLER, C. B. Transversalidade e interseccionalidade em políticas públicas LGBTQIA+ em Florianópolis. *Revista Estudos Feministas*, v. 32, n. 3, 2024. DOI: 10.1590/1806-9584-2024v32n387784. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FISCHER, F. *Reframing public policy: discursive politics and deliberative practices*. Oxford: Oxford University Press, 2003. Disponível em: <https://questanbridge.com/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

GIACOMONI, J. *Orçamento Público*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://www.tce.rj.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://ayanrafael.com/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

GONÇALVES, J. V. R. A política nacional de saúde integral de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais no ensino superior. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 1., 2018, Goiânia. Anais. Goiânia: UEG, 2018. Disponível em: <https://www.anais.ueg.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

GONÇALVES, J. V. R. As barreiras sociais que afastam a população transexual na busca pela permanência no sistema educacional. In: CONGRESSO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DA UEG, 5., 2018, Pirenópolis. Anais. Pirenópolis: UEG, 2018. Disponível em: <https://www.anais.ueg.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

GONÇALVES, J. V. R.; FRONER, M. B.; MEIRA, L. A. 18 anos de progresso: a construção do Programa Bolsa Família com base em programas precursores. *Revista de Políticas Públicas*, v. 27, n. 1, p. 283–304, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.18764/2178-2865.v27n1.2023.17>. Acesso em: 23 nov. 2025.

GONÇALVES, J. V. R. et al. Incentivos fiscais do imposto sobre a renda como instrumento de política social redistributiva para a projeção econômica das famílias: uma revisão da literatura. *Economic Analysis of Law Review*, v. 13, n. 2, p. 337–363, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.31501/ealr.v13i2.13707>. Acesso em: 23 nov. 2025.

GONÇALVES, J. V. R.; TRUJILLO, R. A. S. Da esquina ao escritório: uma análise sobre a ausência de mulheres transexuais no mercado de trabalho formal em Goiás. *Pensamiento Americano*, v. 13, n. 26, p. 33–50, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21803/penamer.13.26.419>. Acesso em: 23 nov. 2025.

GONÇALVES, J. V. R. Da esquina à escola: (re)inserção educacional de travestis e transexuais do Programa TransCidadania. 2023. 54 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Governo) – Fundação Getulio Vargas, Brasília, 2023. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/33788>. Acesso em: 23 nov. 2025.

GUATTARI, F. A transversalidade. In: GUATTARI, F. *Revolução molecular: pulsações políticas do desejo*. São Paulo: Brasiliense, 1981. p. 79–94.

HIRSCH, F. P. A.; OLIVEIRA, M. L. P. de; SILVA, J. C. A incorporação da transversalidade nas políticas públicas voltadas às mulheres como diretriz para o exercício da cidadania. *Revista de Direito da Administração Pública*, v. 1, n. 3, 2024. Disponível em: <https://centrodeestudosdedireito.com.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

INOJOSA, R. M. Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersectorialidade. *Cadernos FUNDAP*, n. 22, p. 102–110, 2001. Disponível em: <http://www.pucsp.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

IPEA. *Brasil em desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas*. Brasília: IPEA, 2009. 3 v. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

IPEA. Políticas sociais: acompanhamento e análise – igualdade racial. Brasília: IPEA, 2007. Disponível em: <https://portalantigo.ipea.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

JARES, J. M. Educação para a Paz: sua teoria e sua prática. Porto Alegre: Artmed, 2002.

JUNQUEIRA, L. A. P. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 6, p. 35–45, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MAIDEL, F. O Transcidadania pode mudar as vidas trans? Boletim do Instituto de Saúde, v. 23, n. 1, p. 13–27, 2022. DOI: 10.52753/bis.v23i1.39600. Disponível em: <https://periodicos.saude.sp.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MARCONDES, M. M.; FARAH, M. F. S. Transversalidade de gênero em política pública. Revista Estudos Feministas, v. 29, p. e65398, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MARCONDES, M. M.; SANDIM, T. L.; DINIZ, A. P. R. Transversalidade e intersectorialidade: mapeamento do debate conceitual no cenário brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, p. 22–33, 2018. DOI: 10.21118/apgs.v0i0.5289. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MARSHALL, T. H. Cidadania, classe social e status. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. Disponível em: <https://www.unirio.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MDHC. Nota metodológica. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. Disponível em: <https://www.academia.edu/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MIRANDA, M. B.; MACHADO, J. Transversalidade na prática em política pública: a implementação do Programa TransCidadania em São Paulo. [S. l.: s. n.], [s.d.]. Disponível em: <https://sites.usp.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

MORIN, E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 2. ed. São Paulo: Cortez/UNESCO, 2000. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

OECD. Performance budgeting. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

ONU. Transformando o nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: Nações Unidas, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

PAPA, F. C. Transversalidade e políticas públicas para mulheres no Brasil: percursos de uma pré-política. 2012. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – FGV, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/9850>. Acesso em: 23 nov. 2025.

PEREIRA, P. A. P. Discussões conceituais sobre política social como política pública e de direito de cidadania. In: BOSCHETTI, I. (org.). Política social no capitalismo: tendências contemporâneas. São Paulo: Cortez, 2009. Disponível em: <https://pt.scribd.com/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. TransCidadania: entenda como funciona. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

QUINHÕES, T. A.; FAVA, V. M. D. Intersetorialidade e transversalidade: a estratégia dos programas complementares do Bolsa Família. Revista do Serviço Público, v. 61, n. 1, p. 67–96, 2010. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

REINACH, S. Gestão transversal das políticas públicas no âmbito federal brasileiro: uma leitura inicial. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – FGV, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

RODRIGUES GONÇALVES, J. V.; MEIRA, L. A. Public policy for trans people: lessons from Brazil for social inclusion. Development Policy Review, v. 43, n. 4, e70015, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1111/dpr.70015>. Acesso em: 23 nov. 2025.

SANTOS, É. S.; PEREIRA, C. F. Políticas públicas LGBT: uma análise do Programa TransCidadania da prefeitura de São Paulo. Cadernos do Tempo Presente, n. 28, 2018. DOI: 10.33662/ctp.v0i28.9444. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

SANTOS, M. A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção. 5. ed. São Paulo: Edusp, 2014. Disponível em: <https://sites.usp.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 55.874, de 29 de janeiro de 2015. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, 30 jan. 2015. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 58.227, de 16 de maio de 2018. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, 17 maio 2018. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-58227-de-16-de-maio-de-2018>. Acesso em: 23 nov. 2025.