

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Flávia Lorenne Sampaio Barbosa  
Alexandre Oliveira Lima  
Lucyana Oliveira Barbosa  
Francisca Scarlet O'hara Alves Sobrinho  
**ORGANIZADORES**

# Administração Pública - Retratos Formativos em Trabalhos de Conclusão de Curso



**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – RETRATOS  
FORMATIVOS EM TRABALHOS DE  
CONCLUSÃO DE CURSO**



Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Flávia Lorene Sampaio Barbosa  
Alexandre Oliveira Lima  
Lucyana Oliveira Barbosa  
Francisca Scarlet O'hara Alves Sobrinho

Orgs.

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – RETRATOS FORMATIVOS EM TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ



**Reitor**

*Gildásio Guedes Fernandes*

**Vice-Reitor**

*Viriato Campelo*

**Superintendente de Comunicação Social**

*Samantha Viana Castelo Branco Rocha Carvalho*

**Diretor da EDUFPI**

*Cleber de Deus Pereira da Silva*

**EDUFPI – Conselho Editorial**

*Cleber de Deus Pereira da Silva (presidente)*

*Cleber Ranieri Ribas de Almeida*

*Gustavo Fortes Said*

*Nelson Juliano Cardoso Matos*

*Nelson Nery Costa*

*Viriato Campelo*

*Wilson Seraine da Silva Filho*

**Projeto Gráfico. Capa. Diagramação.**

*Aqui o nome do(a) profissional responsável*

**Revisão**

*Aqui o nome do(a) profissional responsável*

Ficha Catalográfica  
Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca Setorial do Campus Amílcar Ferreira Sobral  
Serviço de Processamento Técnico

A238 Administração Pública: retratos formativos em trabalhos de conclusão de curso/ Organização Fabiana Pinto de Almeida Bizarria, Flávia Lorene Sampaio Barbosa, Alexandre Oliveira Lima, Lucyana Oliveira Barbosa Francisca Scarlet O'hara Alves Sobrinho. – Teresina- PI : EDUFPI, 2022.

E-book :  
ISBN 978-65-5904-204-3

1. Administração Pública. 2. Trabalho de Conclusão de Curso. I Bizarria, Fabiana Pinto de Almeida. II. Barbosa, Flávia lorrene Sampaio Barbosa. III. Lima, Alexandre Oliveira. IIII. Barbosa, Lucyara Oliveira. IIIII. Alves Sobrinho, Francisca Scarlet O'hara.

CDD: 350

Bibliotecária: Clésia Maria de Sousa Barbosa - CRB 3/1056



Editora da Universidade Federal do Piauí – EDUFPI   
Campus Universitário Ministro Petrônio Portella  
CEP: 64049-550 - Bairro Ininga - Teresina - PI – Brasil

## SUMÁRIO

<b>Prefácio</b> .....	<b>09</b>
<b>Apresentação</b> .....	<b>11</b>
<b>1 – A baixa frequência Escolar causada pelo Bullying – um estudo de caso realizado nas Escolas Públicas do Distrito de Educação VI, no Município de Fortaleza Estado do Ceará. Administração Pública – EAD Unilab</b> .....	<b>15</b>
<i>Roberto Reury Dantas Costa</i>	
<i>Cássia Lilian Soares de Almeida</i>	
<i>Manoel Francisco Carvalho Neto</i>	
<i>Fabiana Pinto de Almeida Bizarria</i>	
<i>Artemis Pessoa Guimarães</i>	
<b>2 – Análise da Gestão do acolhimento com classificação de risco, de acordo com o protocolo de Manchester, em uma Unidade de Pronto Atendimento no Estado do Ceará. Administração Pública – EAD Unilab</b> .....	<b>30</b>
<i>Francisco Lindolfo De Castro Gomes</i>	
<i>Francisca Cibele De Castro Gomes</i>	
<i>Fabiana Pinto de Almeida Bizarria</i>	
<i>Artemis Pessoa Guimarães</i>	
<b>3 – Planejamento na Gestão de Processos da 2ª Vara da Comarca de Baturité Administração Pública – EAD Unilab</b> .....	<b>43</b>
<i>Antonio Adriano Semião Nascimento</i>	
<i>Claudenia Mescias Lima</i>	
<i>Francisco Jefferson Saraiva Crispim</i>	
<i>Ionny Kelly Gomes Pereira</i>	
<i>KáTia Jeryssa Da Silva Oliveira</i>	
<i>Simão Pedro Dias De Assis</i>	
<i>Fabiana Pinto de Almeida Bizarria</i>	
<i>Artemis Pessoa Guimarães</i>	

**4 – O Processo de Compras de uma Instituição Federal de Ensino localizada no Maciço de Baturité. Administração Pública – EAD Unilab ----- 66**

*Ana Kelly Lemos Da Silva*

*Maria Das Graças Da Silva Soares*

*Maria Natalia Bernardino De Andrade*

*Kauana Karla Lima De Oliveira*

*Fabiana Pinto de Almeida Bizarria*

*Artemis Pessoa Guimarães*

**5 – Impactos Socioambientais causados pela instalação de um Campus Universitário no Município de Redenção, Estado do Ceará.**

**Administração Pública – EAD Unilab ----- 85**

*Érica Maria Martins Rodrigues*

*Jairlanda Sousa Pereira*

*Luisa Maria Castelo Branco Silveira*

*Maria Nilnete Da Silva Alves*

*Fabiana Pinto de Almeida Bizarria*

*Artemis Pessoa Guimarães*

**6 – Análise da Gestão Educacional Filantrópica no Estado do Rio Grande do Norte: Um Estudo de Caso.**

**Administração Pública – Unilab ----- 102**

*Joana Darque Vieira Dias*

*Alexandre Oliveira Lima*

*Sandra Maria Guimarães Callado*

*Antonia Marcia Rodrigues Sousa*

**7 – Orçamento Público distributivo e as Políticas Públicas: o caso do município de Juazeiro do Norte-CE**

**Administração Pública – UFCA ----- 119**

*Tatiana Cristina Dias Gama Nunes*

*Milton Jarbas Rodrigues Chagas*

**8 – Motivação no Serviço Público: um estudo de caso com servidores da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, Campus Central**

**Administração Pública – EAD Unilab ----- 135**

*Flária Regina Brito de Oliveira*

*Milton Jarbas Rodrigues Chagas*

**9 – O Destinamento de recursos públicos para políticas ambientais voltadas para o Rio Gurgueia - um estudo realizado no Município Colônia do Gurgueia**

**Administração Pública EaD – UFPI ----- 154**

Flavio Vinicius Brito Macedo

Hélio Marques da Costa Pereira

Flávia Lorene Sampaio Barbosa

**10 – Lei de Responsabilidade Fiscal e de acesso à informação: um estudo com as Prefeituras Municipais Cearenses da Região de Planejamento do Litoral Norte do Ceará**

**Administração Pública - EAD Unilab ----- 170**

*Gleidiane Lima Rocha*

*Antonia Márcia Rodrigues Sousa*

*Alexandre Oliveira Lima*

*Sandra Maria Guimarães Callado*

**11 – Governo eletrônico como instrumento de qualidade e transparência no Serviço Público Federal: um Estudo de Caso na Delegacia de Polícia de Imigração do Ceará.**

**Administração Pública - EAD Unilab ----- 192**

*Antonia Márcia Rodrigues Sousa*

**12 – Diferenças estratégicas no desenvolvimento de novos serviços na indústria bancária brasileira: um estudo comparativo.**

**Administração Pública - EAD Unilab ----- 210**

*Polyana Karina Mendes Ximenes*

**13 – Análise das Políticas Públicas de Cultura em um Município do Sertão Central Cearense.**

**Administração Pública - EAD Unilab ----- 225**

*Alex Bizarria Bezerra*

*Jane Wlândia Lima de Paula*

*Raimundo Egídio dos Santos*

*Geovani Oliveira Tavares*

**14 – Diagnóstico Organizacional do serviço de apoio as Micro e Pequenas Empresas do estado do Ceará - Sebrae/CE ----- 242**

*Oseas Lima De Castro*

## PREFÁCIO

O Livro Administração Pública – Retratos Formativos em Trabalhos de Conclusão de Curso é uma iniciativa ímpar de profissionais envolvidos e comprometidos com o ensino de educação a distância em quase 10 anos de existência do Curso de Bacharelado em Administração Pública Ead da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

O livro reúne um compilado de artigos oriundos de estudos e pesquisas que foram extraídos de monografias do curso. O produto que aqui se oferece aos leitores resultou dos esforços de acadêmicos, profissionais e discentes, todos atores envolvidos e com uma visão integrada de interesses e propósitos peculiares de quem se dedica e acredita na educação a distância.

Através da leitura de cada um dos artigos contidos neste livro, o leitor terá a oportunidade de testemunhar o conhecimento e vivência de temas selecionados por autores que tem sólido conhecimento e democratizaram suas expertises durante o processo de orientação de seus discentes, fazendo-os assim, atores ativos que contribuem para a geração e transferência de conhecimentos. E isto é uma característica que faz com que este livro parta de uma ideia seminal e prática.

Cabe ressaltar aqui a importância do Curso de Bacharelado em Administração Pública Ead. Desde 2013, com a primeira entrada de discentes, o referido curso tem contribuindo na formação de pessoas que se encontram em áreas geográficas remotas nas quais pessoas do público em geral, não tiveram a oportunidade de cursar uma universidade presencial.

Para suprir essa carência, o curso procurou oferecer e instalar um processo de ensino-aprendizagem de qualidade, da forma mais democrática possível. Para a integralização do currículo é preciso cursar de oito, no mínimo, a nove semestres, no máximo. O curso tem consecução e fomento da Universidade Aberta do Brasil – UAB e objetiva a formação de gestores públicos nas seguintes áreas de formação: gestão pública, gestão pública municipal e gestão em saúde.

Mesmo com todos os requisitos mínimos que um curso de ensino superior requer para ser ofertado, sua condução não foi fácil. Preconceito do mercado, capacitação do corpo docente, compromisso do estudante e acessibilidade foram alguns desafios impostos ao curso desde a sua implementação na Unilab até os dias atuais. Apesar disso, e graças aos esforços da Coordenadora do Ensino a Distância da universidade na época, Profa. Dra. Maria Aparecida da Silva, as adversidades encontradas foram sendo dirimidas enquanto as conquistas surgiam

como uma força motriz oportunizando a entrada de mais discentes, para além da turma de 2013.1, nos semestres de 2014.1, 2015.2, 2016.1 e 2017.2.

Ao longo de todo esse processo, a troca de experiências entre profissionais e discentes do curso resultou em um valor agregado imensurável para as pessoas que se inseriram no diálogo acadêmico da modalidade ead. A troca ocorreu no sentido mútuo entre professor e aluno, superando às expectativas através daqueles que se engajaram nesse processo apesar das adversidades que o mundo contemporâneo impõe não obstante aos obstáculos individuais que cada discente trouxe ao curso que por sua vez, se adequou, na medida do possível para ajudar a superar todos os percalços encontrados pelo caminho até aqui.

Como coordenadora do curso desde 2018, eu, Profa. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado, agradeço imensamente a oportunidade que esta obra proporciona na divulgação das pesquisas realizadas, em sua maioria pelos atores envolvidos na condução do curso ead, quer seja ativa ou passivamente. E, em especial a Profa. Dra. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria, pelo convite para escrever este prefácio e também pelos seus valiosos esforços na organização e publicação deste produto bibliográfico de supra importância para a universidade, sociedade e administração pública.

Considerando todo o exposto até aqui, é com orgulho e grande satisfação que se recomenda a leitura dos artigos contidos nesta obra bem como sua divulgação e recomendação como referência bibliográfica e, por que não, motivação para outras obras similares e de contribuição ímpar para o público em geral.

Boa leitura!

Profa. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado  
Coordenadora do Curso de Administração Pública Ead/UNILAB

## APRESENTAÇÃO

Em janeiro de 2021, ingressei como professora colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí (PPGP/UFPI). Duas questões me levaram a buscar uma rede para a organização desse livro: o fato do mestrado ser profissional e o desafio de encontrar referências de pesquisas que reflitam aspectos do campo de administração/ gestão pública.

Tais questões suscitaram outros embates. Definições, planejamentos e critérios de escolha para a obra deveriam partir de vivências com as discussões, proximidade com os autores e capacidade de referenciar os estudos para o campo de imersão no mestrado.

Assim, em parceria com os professores doutores, Flávia Lorenne Sampaio Barbosa da Universidade Federal do Piauí, e Alexandre Oliveira Lima, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), e as mestrandas do PPGP/ UFPI, Lucyana Oliveira Barbosa e Francisca Scarlet O'hara Alves Sobrinho, reunimos esforços para lapidação de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs), do curso de graduação em administração pública da Unilab. Tal escolha, envolve reconhecimento do pioneirismo desse curso no âmbito da Universidade Aberta do Brasil, em oferta, inicialmente atrelada ao Plano Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), por fomento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na modalidade 'Educação a Distância' (EaD). Dos 14 artigos selecionados, lidos, corrigidos, revisados e organizados para a obra são 12 textos que derivam de TCCs, 1 deles de estudos paralelos aos TCCs, de autoria de Professora ativa no curso, e outro envolve conclusão de curso junto à Universidade Federal do Piauí, em Administração Pública, também EaD.

Tive a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento do curso no âmbito da Unilab nos anos de 2012 a 2021, e, de 2012 a 2012, desenvolvi pesquisa de mestrado sobre estratégias de institucionalização da educação a distância a partir de dados da unidade administrativa responsável por cursos na modalidade. Assim, consegui não apenas compreender a relevância do PNAP para a formação de administradores públicos no âmbito dos Estados do Ceará e da Bahia, onde há *campi* da Universidade, mas, principalmente, reconheci, na atuação docente e como mestranda em um curso de administração, o lapso teórico-prático, em tese, entre cursos de administração empresarial e os de administração pública. Tal distância incomodou e levou

à desdobramentos futuros, em escolhas de estudos e pesquisas no doutorado, incluindo leituras de Alberto Guerreiro Ramos, Benno Sander e Boaventura de Sousa Santos.

Com isso, assumindo o (re) conhecimento desses estudos ao campo científico, teórico-prático, para garantir a inteligibilidade das propostas e *insights* de discentes, hoje, administradores públicos, que a obra foi sendo tecida. Os estudos, em sua maioria, ainda, envolvem contribuições pessoais, com a participação em forma de co-orientação e, ainda, como avaliadora em banca de apresentação dos trabalhos para posterior titulação dos discentes.

Todos os elementos fizeram eco à iniciativa, e são determinantes para avaliação e decisão sobre a qualidade dos textos dispostos no livro. O lapso temporal de alguns estudos foi considerado no sentido da relevância atemporal de contribuições para o campo, considerando especificamente a racionalidade que lhe deveria ser diretriz, aquela que teleologicamente assume o bem coletivo, a boa sociedade.

No primeiro capítulo, há discussão essencial à escola pública, considerando contextos frequentes de violências e violação de direitos de crianças e adolescentes, reiteradamente disponíveis nas variadas mídias. O *bullying*, como fenômeno social, apresentado no texto, confere maior debate sobre a frequência e a evasão escolar, aspectos que conferem problemáticas importantes para gestores públicos no campo educacional.

No segundo capítulo, aborda-se a gestão da saúde em unidade de pronto atendimento. A investigação se propõe a levantar debate sobre acolhimento e classificação de risco, considerados essenciais às melhorias do atendimento, com otimização do serviço, com os devidos encaminhamentos na rede de assistência e, ainda, contribuindo com a percepção positiva do usuário sobre a qualidade do serviço prestado.

No capítulo 3, observa-se contribuição para o desenvolvimento de planejamento no âmbito do serviço público jurisdicional. Análise, controle e gerenciamentos de processos foram os temas para discussão e proposição de melhorias, com base na Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP).

Em relação ao capítulo 4, foi desenvolvido estudo em tema relacionado às compras públicas, em função e desafios relacionados ao processo, que envolve etapas licitatórias reguladas por normativas. Com o debate, observa-se o desafio do processo, face às etapas envolvidas, bem como especificações que requerem amplo domínio de normas vigentes. Com

isso, a análise caminha para reflexões sobre elaboração e material de apoio para servidores responsáveis por atividades relacionadas às compras.

No que tange ao capítulo 5, surge o tema do desenvolvimento sustentável, ou melhor, impactos sociais e ambientais observados com a instalação de uma obra. A pesquisa considera ser a análise de possíveis impactos necessária, ao passo que minimizar problemáticas no entorno torna-se princípio do processo gerencial responsável. Assim, o texto apresenta alguns dados relacionados aos impactos e reflexões sobre mitigações, de maneira a contribuir com a formação de gestores públicos no âmbito do tema.

No capítulo 6, é apresentada pesquisa sobre o campo educacional em instituição filantrópica, favorecendo não apenas o reconhecimento de ser o campo de públicas amplo, com a integração de organização do terceiro setor e entidades da sociedade civil, habita a refletir o que as caracteriza como unidade de análise nesse livro, no caso, a filosofia inerente à missão de promover contribuição social.

No âmbito do capítulo 7, aborda-se o tema orçamento público no contexto das políticas públicas. A pesquisa reconhece relevância da análise dos recursos, de maneira a refletir sobre critérios e processos decisórios para o desenho de políticas, com base em análises qualificadas orçamentárias.

Em relação ao capítulo 8, considera-se tema voltado à gestão de pessoas, em especial, a problemática da motivação. A investigação envolve servidores públicos atuantes em instituição de ensino e reflete sobre dados que sugerem reflexões sobre o tema.

No que tange ao capítulo 9, o tema recursos públicos também é considerado, em especial, em contexto de políticas destinadas à preservação ambiental. Assim, levantam-se discussões essenciais ao debate relacionados à processos gerenciais envolvidos na destinação, face ao desenvolvimento da política e a efetiva atenção ambiental definida.

O capítulo 10, assume o tema da Lei de Responsabilidade Fiscal e o acesso à informação, com base da relevância da adesão da sociedade às questões fiscais, com base no acesso aos dados. Atrelada à discussão está a discussão sobre cidadania, como exercício pleno dos direitos e deveres em sociedade, com efetiva responsabilidade em contexto de participação dos sujeitos.

No âmbito do capítulo 11, debate-se sobre o governo eletrônico, que também envolve a concepção de gestão participativa, ao passo que a transparência no serviço público como diretriz é problematizada no curso de se o governo eletrônico poderia ensejar maior acesso qualificado e adesão aos dados disponíveis à sociedade.

Em relação ao capítulo 12, a professora atuante no âmbito do curso de administração pública, modalidade educação à distância, no âmbito da Unilab, retrata o tema desenvolvimento de novos serviços em organizações bancárias. O estudo, considera um paralelo em instituições privadas e de economia mista, sendo esta empresa que o governo tem controle, mas também tem participação privada no seu capital.

No capítulo 13, foi desenvolvida análise relacionada às políticas públicas de cultura municipal, considerando análise sobre o planejamento e a execução de tais políticas. O debate reconhece o desafio de pesquisas relacionadas ao tema cultura, e apresenta contribuição deste, com a promoção de espaços habilitadores para a convivência e a qualidade de vida em sociedade.

No que tanto ao último capítulo, 14, a pesquisa envolve uma instituição que possui relevante atuação no Brasil, em especial, com contribuição junto ao desenvolvimento econômico-social em municípios, assumindo a função e suporte aos empresários na criação e desenvolvimento de processos gerenciais necessários ao sucesso dos negócios. Assim, a pesquisa ressalta a contribuição da organização, e revela sua atuação e contribuição com base em diagnóstico organizacional empreendido.

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

30 de junho de 2022

# **A BAIXA FREQUÊNCIA ESCOLAR CAUSADA PELO BULLYNG – UMA PESQUISA REALIZADA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO DE EDUCAÇÃO VI, NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA ESTADO DO CEARÁ.**

*Roberto Reury Dantas Costa  
Cássia Lilian Soares de Almeida  
Manoel Francisco Carvalho Neto  
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Artemis Pessoa Guimarães*

## **RESUMO ESTRUTURADO**

**INTRODUÇÃO:** O *bullying* é uma manifestação de violência, é definido pela Organização Mundial da Saúde como usar a força física ou ameaças contra si, contra o próximo ou contra um grupo ou comunidade que ocasione ou tenha possibilidade de ocasionar em lesão, morte, danos ou deficiência. Viver em harmonia é manter boa qualidade de vida em comunidade, e essa harmonia vem da valorização dignidade, reflexo da boa convivência. A castração da dignidade pode culminar em diversas consequências, dentre elas, pode-se identificar: baixa estima, depressão, fuga, agressividade e o suicídio. Jovens alunos que sofrem *bullying* estão propícios a perceberem esses sentimentos, em decorrência da uma experiência frustrante na escola. **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** Deste modo, como seria possível de modo geral, identificar o real cenário que, além de causar a evasão escolar, que pode causar tantas consequências? O objetivo geral do trabalho consiste em entender como o Bullying se manifesta em algumas escolas do Distrito de Educação VI, no município de Fortaleza - Ceará. **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:** No Brasil, em um passado recente, os estudos sobre esse tipo de violência ainda não tem proporções tão significativas, no entanto, como referência aparece à autora Cleo Fante. O bullying traz inúmeras consequências, dependendo de como as vítimas sofrem, e cada uma reagem. Vários ajustes são necessários para que o combate ao Bullying se torne real e presente, um dos fatores que podem contribuir com a diminuição da violência, intolerância e o bullying é o fortalecimento da identidade cultural das crianças, assim é o caso, por exemplo, da Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, programa nacional de apoio à cultura (PRONAC), conhecida como a Lei Rouanet. **METODOLOGIA:** Trata-se de pesquisa descritiva, com o método de pesquisa de campo e bibliográfica, com abordagem qualitativa direcionada aos gestores com entrevista e abordagem quantitativas com questionários direcionados aos discentes da instituição, no ano de 2017. Por último, realizou-se análise de conteúdo, com transcrição das respostas do questionário, agrupamento e análise desses materiais juntamente com dados obtidos na pesquisa bibliográfica. **ANÁLISE DE**

**RESULTADOS:** Na pesquisa, 67% dos entrevistados afirmaram que há orientação sobre o combate ao bullying, enquanto 33% afirmaram que não há procedimentos ou orientação adotado para o combate. Relacionado a treinamentos 44% afirmaram participação da prefeitura. E, dos entrevistados, apenas 56% agem com iniciativa própria, motivando os alunos a terem boas práticas de convivência. Em geral, somando os resultados obtidos o percentual de concordância chega a aproximadamente 63% tendo uma variação positiva no primeiro questionamento, com mais de 88% das respostas sendo positivas, e a variação mais negativa e inferior no resultado, foi a do segundo questionamento, onde o percentual chegou a aproximadamente 63%. **CONCLUSÃO:** Percebe-se, portanto, que atualmente há indícios de insatisfação, medo e um sentimento de passividade aos ataques, o que deixa os alunos suscetíveis à tentativa de evitar esse tipo de violência. Nos resultados da pesquisa aplicada com os gestores, (Diretores, Coordenadores e Secretários), encontra-se uma variação considerável nas respostas de acordo com a ascendência nos níveis hierárquicos. No que tange a legislação vigente apresentada, tanto em esfera federal, estadual e no município, contribuem no combate ao bullying, e existem mais projetos transitando para serem aprovados, no entanto, dados os resultados obtidos, a aplicação dessas Leis ainda não alcança os seus objetivos de forma suficiente. **CONTRIBUIÇÃO:** Essa pesquisa pode vir a ser uma indicação da urgente necessidade de ações e estudos posteriores que sejam capazes de, cada vez mais, trazer a compreensão necessária sobre as mais diversas vertentes a totalidade das manifestações do fenômeno bullying, estratégias de enfrentamento, prevenção e combate.

**Palavras chave:** Educação, Gestão, Ferramenta e Instituições de Ensino.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991** - Lei Rouanet. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8313cons.htm)>. Acesso em 10 ago.2017.

FANTE, Cleodelice A. Zonato. **Fenômeno bullying**. São José do Rio Preto/SP: Editora Ativa, 2003.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Health Topics: Adolescent Health**. Disponível em: <[http://www.who.int/topics/adolescent\\_health/en](http://www.who.int/topics/adolescent_health/en)>. Acesso em: 17 nov. 2017

# **A BAIXA FREQUÊNCIA ESCOLAR CAUSADA PELO *BULLYING* – UMA PESQUISA REALIZADA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO DE EDUCAÇÃO VI, NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA ESTADO DO CEARÁ.**

*Roberto Reury Dantas Costa  
Cássia Lilian Soares de Almeida  
Manoel Francisco Carvalho Neto  
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Artemis Pessoa Guimarães*

## **1. INTRODUÇÃO**

Este trabalho trata-se de uma pesquisa de campo realizada na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará, onde atualmente a organização da administração pública municipal para melhor controlar o desenvolvimento sócio educacional nesse ambiente, criou subdivisões que são denominadas distritos. Por amostragem, mais especificamente no Distrito de Educação VI. Definida a área a ser pesquisada, passamos a identificar as causas da baixa frequência em algumas escolas situadas no Distrito de Educação VI, sendo o *Bullying* um dos principais fatores para esse fenômeno e desta maneira justificado como tema desta pesquisa.

O *bullying* é uma manifestação de violência e é definido pela Organização Mundial da Saúde como usar a força física ou ameaças contra si, contra o próximo ou contra um grupo ou comunidade que ocasione ou tenha possibilidade de ocasionar em lesão, morte, danos ou deficiência. Silva (2015) afirma que ele é pode ser considerado tão ou mais antigo do que a própria escola.

Partindo do pressuposto de que viver em harmonia é manter boa qualidade de vida em comunidade, e essa harmonia vem da valoração dignidade, reflexo da boa convivência. É como conceitua Thomé (2007, p.51).

Dignidade é ser visto e reconhecido por suas próprias qualidades e diferenças. É ser olhado por inteiro e merecedor de respeito e proteção. É poder ser respeitado em suas diferenças e poder expressá-las sem receio de não ser reconhecido ou com receio de ser agredido, ofendido ou ignorado e está condicionada por valores próprios e influenciados pela educação, meio social e imagem que as pessoas fazem de si próprias.

Avesso a essa realidade, a castração da dignidade pode culminar em diversas consequências, dentre elas, pode-se identificar: baixa autoestima, depressão, fuga, agressividade e o suicídio. Jovens alunos que sofrem *bullying* estão propícios a perceberem esses sentimentos, conseqüentemente, tem na escola uma experiência frustrante, o que os leva a não querer sofrer esse tipo de agressão.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do exposto ecssurge o seguinte questionamento: como seria possível de modo geral, identificar o real cenário que, além de causar a evasão escolar, que pode causar tantas consequências?

Deste modo, o objetivo geral do presente artigo foi identificar como o *bullying* se manifesta em algumas escolas do Distrito de Educação VI, no município de Fortaleza – Ceará.

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

De acordo com Lopes Neto e Saavedra (2004), Olweus publicou, em 1993, o livro “*Bullying at School*”, que discute e apresenta a problemática, os resultados de suas pesquisas, alguns projetos de intervenção que poderiam possibilitar possíveis agressores e vítimas. O sucesso da Campanha Nacional Anti-*bullying* realizada na Noruega alavancou a elaboração de inúmeros estudos e campanhas nesse sentido, dentre eles Lopes Neto e Saavedra (2004) destacam o The DES Sheffield *bullying* Project–UK, a Campanha Anti-*bullying* em Escolas Portuguesas, além do Programa de Educação para a Tolerância e Prevenção da Violência na Espanha, entre outros.

No Brasil, em um passado recente, estudos sobre esse tipo de violência ainda não tem proporções tão significativas, Francisco e Lebório (2008) afirmam que é preciso esforços e para compreensão e popostas de intervenção. Como referência de estudos aparece a autora Cleodelice Fante (2003), que acarreta consequências cruciais no desenvolvimento social.

Cleodelice Fante (2003), define que a violência como sendo as ações que podem ser de forma consciente ou inconsciente que ferem, magoam ou causam danos aos indivíduos.

Percebe-se que o *bullying* traz inúmeras consequências, dependendo de como as vítimas sofrem, e como cada uma reagem. Sobre isso Fante (2005) comenta que, as decorrências para as vítimas desse caso são graves e compreensivas, ocasionando o desinteresse pela instituição escolar, o déficit de concentração e aprendizagem, a propensão do rendimento, o absentismo e até mesmo a evasão escolar. Lopes Neto (2005) complementa através de sua pesquisa que o *bullyng* é visto em alguns casos como uma violência maior do que o próprio racismo.

Arroyo (2007) afirma que, os indivíduos ainda possuem pouco conhecimento a respeito do impacto da violência sobre os processos de aprendizagem escolar de crianças e adolescentes, sobretudo nas camadas pobres. Neste sentido nota-se a necessidade da conscientização dos envolvidos.

Martin-Baró (1998) aposta que essa conscientização é o processo primordial do trabalho do Psicólogo que trabalha por meio do realismo crítico. A conscientização, segundo Martin-Baró (1998), não é apenas a mudança de opinião e sim a mudança plena dos indivíduos com o meio ambiente e com os demais.

Na busca pela diminuição da violência, intolerância e conseqüentemente o bullying também encontra-se o fortalecimento da identidade cultural das crianças, através de atividades artísticas que são asseguradas pela lei nº 6.312 de dezembro de 1975 e pela Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, programa nacional de apoio a cultura (PRONAC) ou também conhecida como a Lei Rouanet, uma importante iniciativa para fomentar a atividade cultural no país. Nesta Lei, o artigo primeiro diz que:

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor de modo a:

I - contribuir para facilitar, a todos, os meios para o livre acesso às fontes da cultura e o pleno exercício dos direitos culturais;

II - promover e estimular a regionalização da produção cultural e artística brasileira, com valorização de recursos humanos e conteúdos locais;

III - apoiar, valorizar e difundir o conjunto das manifestações culturais e seus respectivos criadores;

IV - proteger as expressões culturais dos grupos formadores da sociedade brasileira e responsáveis pelo pluralismo da cultura nacional;

V - salvaguardar a sobrevivência e o florescimento dos modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira;

VI - preservar os bens materiais e imateriais do patrimônio cultural e histórico brasileiro;

VII - desenvolver a consciência internacional e o respeito aos valores culturais de outros povos ou nações;

VIII - estimular a produção e difusão de bens culturais de valor universal, formadores e informadores de conhecimento, cultura e memória;

IX - priorizar o produto cultural originário do País.

Observa-se claramente, no item V do artigo citado que a Lei vai além das vertentes da cultura em seu conceito básico, trata-se de um avanço educacional que deve ser preservado e expandido. A legislação é base para direcionar e manter ações tratadas pela administração pública e tem uma importância singular e inquestionável.

Por outro lado há um contexto social envolvido, onde a diversidade social proporciona variáveis sobre o tratamento do assunto, e, a partir de tal situação, que surgem tanto os desvios de conduta como as ações individuais dos mais variados tipos.

No Estado, já está Legalmente previsto traçar metas de preservação da ordem e da tranquilidade através de políticas de prevenção e repressão, com o advento da Lei 13.185 que tem em seu artigo 4º, incisos I ao VII os objetivos bem explícitos:

- I - prevenir e combater a prática da intimidação sistemática (*bullying*) em toda a sociedade;
- II - capacitar docentes e equipes pedagógicas para a implementação das ações de discussão, prevenção, orientação e solução do problema;
- III - implementar e disseminar campanhas de educação, conscientização e informação;
- IV - instituir práticas de conduta e orientação de pais, familiares e responsáveis diante da identificação de vítimas e agressores;
- V - dar assistência psicológica, social e jurídica às vítimas e aos agressores;
- VI - integrar os meios de comunicação de massa com as escolas e a sociedade, como forma de identificação e conscientização do problema e forma de preveni-lo e combatê-lo;
- VII - promover a cidadania, a capacidade empática e o respeito a terceiros, nos marcos de uma cultura de paz e tolerância mútua.

O Governo do Estado do Ceará, por sua vez, instituiu a Lei 14.943 que instituiu o disque-denúncia de combate ao *bullying* e dentre outras providências, dispõe seu Art. 3º as situações que caracterizam esse fenômeno, dentre elas estão:

- I - violência verbal: insultar, ofender, falar mal, colocar apelidos pejorativos, ameaçar;
- II - violência física e material: bater, empurrar, beliscar, roubar, furtar ou destruir pertences da vítima;
- III - violência psicológica e moral: humilhar, excluir, discriminar, chantagear, intimidar, difamar;
- IV - violência sexual: abusar, violentar, assediar, insinuar;
- V - violência virtual ou *cyberbullying*: *bullying* realizado por meio de ferramentas tecnológicas: celulares, filmadoras, internet.

Os benefícios gerados com o advento dessa Lei, para a assessora jurídica do Centro de Defesa da Criança e do Adolescente (Cedeca), Nadja Furtado Bortolotti, remete a ideia de prevenção desse tipo de violência, através do Disque-*bullying* para oferecer benefícios para o poder público e para sociedade. Além disso, com ela, a responsabilidade social fica compartilhada, dadas as denúncias, a possibilidade da sociedade em combater de maneira mais eficiente e ativa à violência contra os alunos.

Trazendo para um âmbito mais municipal, têm a lei nº 9930, de 18 de setembro de 2012, “dispõe sobre a inclusão de medidas de conscientização, prevenção e combate ao *bullying* escolar, no projeto pedagógico elaborado pelas escolas públicas de educação básica do município de Fortaleza”.

Atendendo as premissas dessa, além de outras providências, no artigo 2º da referida lei, são feitas considerações acerca da compreensão adotadas à definição de *bullying* e em seguida, o parágrafo único introduz exemplos de atos que podem ser considerados como *bullying*, portanto:

Art. 2º Entende-se por *bullying* a prática de atos de violência física ou psicológica, de modo intencional e repetitivo, exercida por indivíduo ou grupos de indivíduos contra uma ou mais pessoas, com o objetivo de intimidar, agredir, causar dor, angústia ou humilhação à vítima.

Parágrafo Único - São exemplos de *bullying*: subtrair coisa alheia para humilhar, perseguir, discriminar, amedrontar, destroçar pertences, instigar atos violentos, inclusive utilizando-se de meios tecnológicos, acarretar a exclusão social (LEI Nº 9930, de 18 de setembro de 2012).

Dando continuidade, na mesma Lei nº 9930/12 institui no seu artigo 3º os propósitos que devem ser atingidos diante da totalidade dos problemas inserida no âmbito escolar, são eles:

Art. 3º Constituem objetivos a serem atingidos:

I - prevenir e combater a prática de *bullying* nas escolas;

II - capacitar docentes e equipe pedagógica para a implementação das ações de discussão, prevenção, orientação e solução do problema;

III - orientar os envolvidos em situação de *bullying*, visando a recuperação da autoestima, o pleno desenvolvimento e a convivência harmônica no ambiente escolar;

IV - envolver a família no processo de construção da cultura de paz nas unidades escolares (LEI Nº 9930, de 18 de setembro de 2012).

Estudos mais recentes pesquisados e demais interessados nesse tema no Brasil, decorrem da Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar (PeNSE 2012), prontamente realizada e divulgada em 2013, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), juntamente com o Ministério da Saúde e que revelaram dados preocupantes:

Público alvo entrevistado: jovens de 13 a 15 anos de idade Total de 60.973 escolares que frequentavam à época o 9º ano do ensino fundamental, em turmas regulares diurnas.

Local em que moravam: todas as capitais e Distrito Federal

São agressores: 20,8%

Já se sentiu humilhado nos últimos 30 dias que antecederam a pesquisa:

- Raramente ou às vezes já se sentiram agredidos: 28,2%

- Sempre ou quase sempre: 7,2%

Nesse contexto, considera-se que providencias educacionais de prevenção e combate ao *bullying* escolar se elegem indispensáveis para coibir tais fenômenos de agressividades entre os alunos, devendo ser considerados todos os aspectos e dimensões que abraçam essa violência.

#### 4. METODOLOGIA

No presente artigo, trata-se de uma pesquisa descritiva que Segundo Gil (1999), têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Foi utilizada abordagem qualitativa e quantitativa, através de uma pesquisa de campo e realizado um método indutivo. A pesquisa qualitativa segundo Triviños (1987), tem abordagem de cunho qualitativo, trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto, enquanto a quantitativa para Mattar (2001), busca a validação das hipóteses mediante a

utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação.

A pesquisa de campo "consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los" (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.69), aliado a esse direcionamento também foi realizado uma pesquisa bibliográfica, “que é toda bibliografia tornada pública, tais como: jornais, revistas, livros, ou até mesmo gravações em fita magnética” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.57).

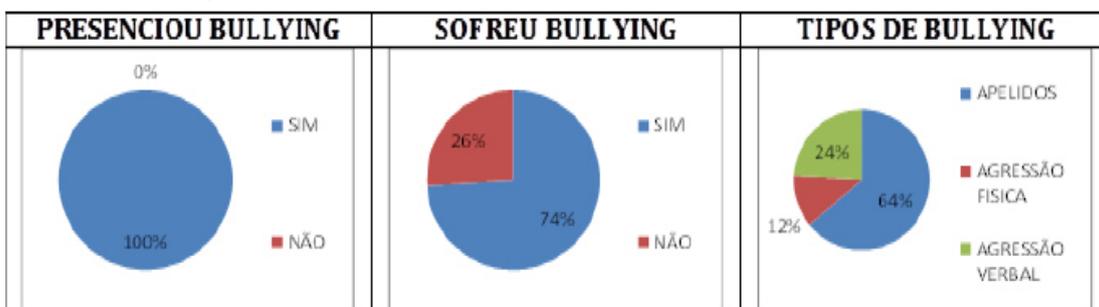
Também foram utilizados questionários com os gestores e discentes das instituições, para tentar traçar o perfil dos alunos que sofrem essa ação e verificar o atual cenário e participação das instituições nesse aspecto. Além da utilização de livros, artigos em pesquisa documental e por fim, a análise dos resultados das pesquisas também será um auxílio no desenvolvimento e conclusão desse trabalho.

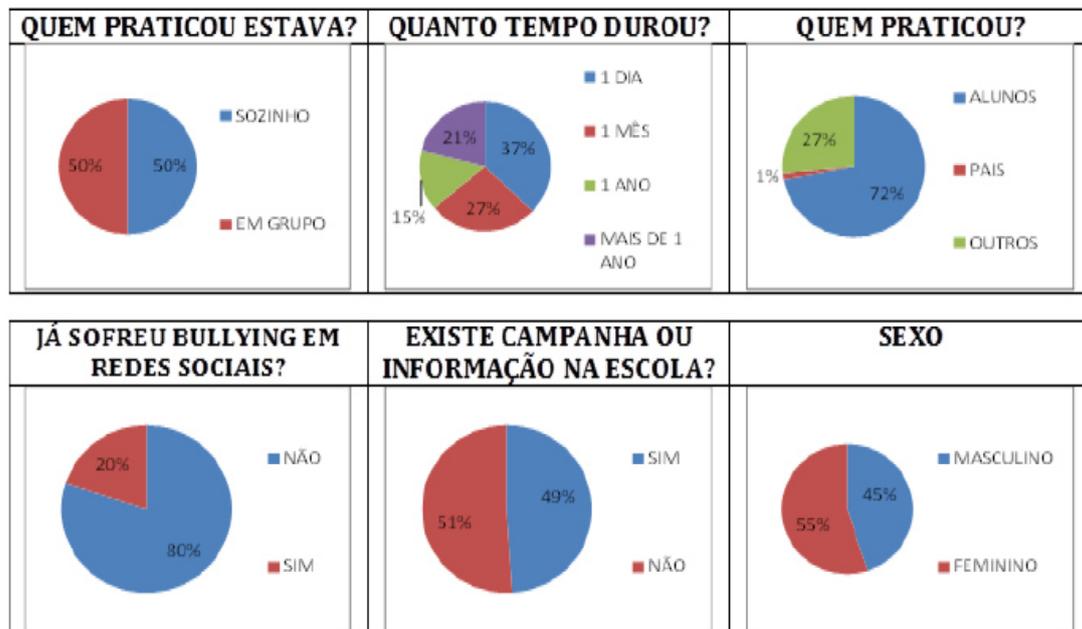
Em fase final do trabalho, dadas as respostas e análises realizadas dos questionamentos que foram respondidos e ponderados, inobstante, não foram finalizados os questionamentos que envolvem as perspectivas de pesquisa sobre o mesmo tema, que são as ações consequentes que devem ser adotadas para suprimir a violência. Estes questionamentos poderão ser respondidos agora, com a apta aplicação do conhecimento obtido.

## 5. ANALISE DOS RESULTADOS

Usando as técnicas descritas nos objetivos específicos, com uma amostragem de 65 alunos, da faixa etária entre 9 e 14 anos das seis escolas pesquisadas, chegamos aos seguintes resultados:

Gráfico 1 – Respostas dos Alunos



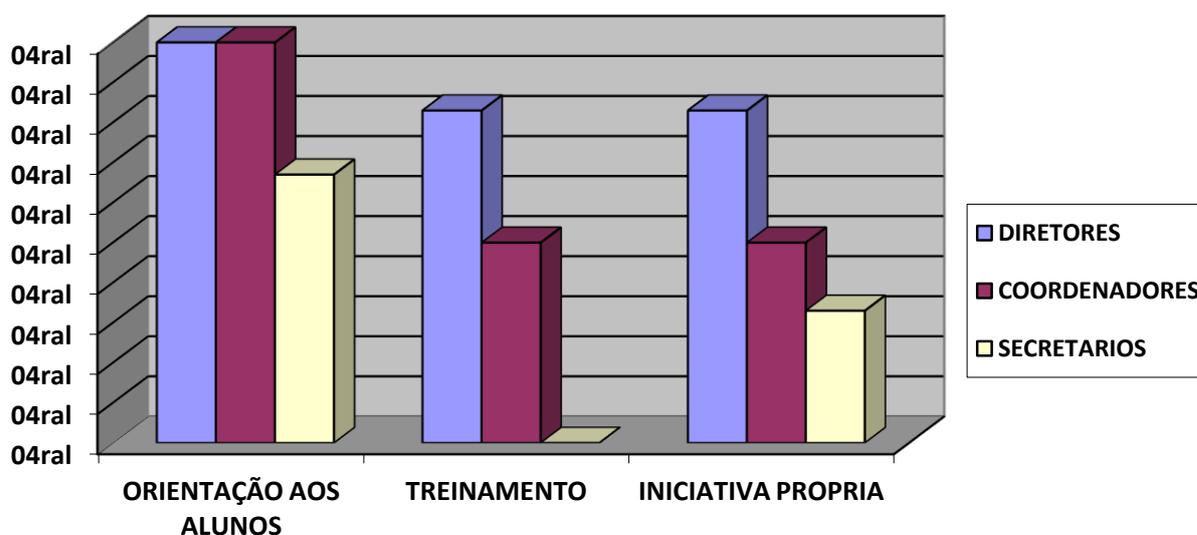


Fonte: Resultado do Questionário 01

Com a presente pesquisa, foram encontradas informações para conseguir traçar um perfil dos alunos e buscar nesta etapa do TCC um mapeamento mais detalhado dessa ação pelas instituições de ensino público municipal da cidade de Fortaleza, mais precisamente no distrito de educação VI. Vimos por exemplo, que a grande maioria dos alunos já sofreu *bullying*, tendo uma maior ocorrência de agressões em forma de apelidos dado por outros alunos em um período de um mês e até mais de um ano.

Usando as técnicas descritas nos objetivos específicos, na amostragem elencada de 06 instituições de ensino, tento um (01) diretor por instituição, e também um (01) coordenador e um (01) secretário em cada uma das escolas, totalizando dezoito (18) indivíduos pesquisados, chegamos aos seguintes resultados:

Gráfico 2 - Respostas dos Gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Pode-se afirmar que as atividades exercidas na escola com a finalidade de promover a construção de um ambiente favorável de respeito mútuo e cooperação, do bom relacionamento das pessoas, são consideradas como positivas porque buscam o envolvimento de todos em práticas educativas, e tanto a escola quanto os responsáveis pela situação somente ganham com tudo isso. (SOUSA, 2011, p. 12).

Os responsáveis pelos alunos no ambiente escolar devem ser capacitados para reunirem condições de identificar o fenômeno, e, de imediato, agir de forma eficiente para resolver o problema. Segue abaixo os questionamentos realizado na pesquisa:

Tabela 1 – Orientação aos alunos.

Existe algum procedimento ou orientação por parte dos gestores, professores aos alunos para combater o <i>bullying</i> nas escolas?	
PARTICIPANTES	PERCENTUAIS
Diretores	100%
Coordenadores	100%
Secretários	67%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nesse tocante, foi possível verificar que 67% dos entrevistados, doze (12) do total dos dezoito afirmaram que há orientação sobre o combate ao *bullying*, enquanto os 33% que representam seis dos dezoito pesquisados afirmam que não há procedimentos ou orientação adotado para o combate a mesma causa.

O resultado apurado com essa pergunta não foi unânime em consequência da variação negativa de 33% dos secretários, que em relação a resposta dos Coordenadores e Diretores, não afirmou ter haver orientação aos alunos sobre o combate aos *bullying*.

Tabela 2 – Treinamento

Você já participou de algum treinamento, projeto ou orientação da prefeitura sobre combate o <i>bullying</i> nas escolas?	
PARTICIPANTES	PERCENTUAIS
Diretores	83%
Coordenadores	50%
Secretários	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

No que se refere à participação em treinamentos ou projetos da prefeitura, 44% dos entrevistados, que totalizam oito (08) dos 18 afirmam houve participação deles em treinamentos e ações oriundas da prefeitura para resolver o problema objeto dessa pesquisa científica. Entretanto 56%, ou seja, 10 dos 18 entrevistados, afirmam que não participaram ou não há nada nesse sentido.

Em relação ao questionamento sobre a participação dos entrevistados sobre os treinamentos oferecidos pela prefeitura para combater o *bullying*, 50% dos coordenadores e a totalidade representada pelos 100% dos secretários negaram que tiveram participação ou sequer há treinamento com esse direcionamento.

Tabela 3 – Iniciativa Própria.

Existe algum projeto de iniciativa própria, parcerias com outras organizações, ONG'S ou pais para combater o <i>bullying</i> na escola?	
PARTICIPANTES	PERCENTUAIS
Diretores	83%
Coordenadores	50%
Secretários	33%

Fonte: Elaborado pelos autores

O resultado mostrou que maior parte dos entrevistados, dez (10) de um total de dezoito (18), ou seja 56%, tem por iniciativa própria, motivado os alunos a terem boas práticas de convivência, evitando assim o *bullying* nas escolas. Avesso a essa realidade, os 44% restantes dos entrevistados afirmam que não aplicam nenhuma atividade de combate ao *bullying*.

No Brasil, o tema violência tornou-se prioridade de todas as escolas, motivo pelo qual, inúmeros projetos e programas estão sendo desenvolvidos, visando à diminuição da violência escolar, com ênfase específica na violência explícita. Entretanto são escassas as notícias que temos sobre o desenvolvimento de programas educacionais que incluam o combate e a prevenção do fenômeno *bullying* em nossas escolas (FANTE, 2005, p. 89).

Em geral, somando os resultados obtidos dos três subgrupos o percentual de concordância chega a aproximadamente 63% tendo uma variação positiva mais acentuada no

primeiro questionamento, com mais de 88% das respostas sendo positivas, e a variação mais negativa e inferior no resultado, foi a do segundo questionamento, onde o percentual chegou a aproximadamente 63%.

## 6. CONCLUSÃO

A prática dos jovens que tem como, comportamento natural, o *bullying*, não está nem perto de ser uma atitude comum ou inocente, pois não se trata de simples adaptação social entre jovens em desenvolvimento ou uma brincadeira de criança. Essas ações merecem ser levadas a sério e enfrentadas por todos, estejam ligados direta ou indiretamente.

O caminho mais eficiente é a prevenção, que possibilita a construção de uma sociedade justa e mais harmoniosa. Temos convicção que o enfrentamento a prática do *bullying* é uma importante colaboração na construção de uma sociedade diferente. Frente a isto, o grande desafio para a sociedade como um todo é trabalhar no incentivo de disseminar a tolerância como caminho único para o respeito às diferenças individuais.

A Legislação vigente apresentada, tanto em esfera federal, estadual e no município contribuem no combate ao *bullying*, e existem mais projetos transitando para serem aprovados. No entanto, dados os resultados obtidos, a aplicação dessas Leis ainda não alcançam os seus objetivos de forma suficiente.

O caso prático foi fundamental para traçar o perfil dos estudantes em consonância com o problema foco da pesquisa. Mediante o perfil encontrado com a aplicação do questionário, atualmente há indícios de insatisfação, medo e um sentimento de passividade aos ataques, o que deixa os alunos suscetíveis à tentativa de evitar esse tipo de violência, e tendo como base o contexto social, pois o ambiente de pesquisa foi um grupo de escolas públicas municipais, atualmente as opções mais acessível e espontânea alcançadas jovens e adolescente nesse perfil para evitar o *bullying* é simplesmente tentar se resguardar, o que impossibilita a ação, mas em consequência ocorre então, a baixa frequência.

Continuando o caso prático, no que tratam os questionários aplicados, foi possível averiguar que os resultados da pesquisa aplicada com os gestores, em seus três níveis (Diretores, Coordenadores e Secretários), há uma variação considerável e significativa nas respostas de acordo com a ascendência nos níveis hierárquicos.

Tendo como premissa o mesmo ambiente pesquisado e o mesmo questionário aplicado, a margem de consonância deveria ser elevada, o que nos remete a uma reflexão maior sobre a harmonia das informações entre os setores e quiçá a aplicação dos recursos e cumprimentos da legislação direcionada para resolução do problema, entretanto, para não fugir do foco nosso

objeto, essa pesquisa oferece apenas a explanação dos fatos, e essas arestas servirão de arcabouço para pesquisas futuras.

Essa pesquisa pode vir a ser uma indicação da urgente necessidade de ações e estudos posteriores que sejam capazes de, cada vez mais, trazer a compreensão necessária sobre as mais diversas vertentes a totalidade das manifestações do fenômeno *bullying*, estratégias de enfrentamento, prevenção e combate. Portanto, nos cabe deduzir que realizamos e fomos ainda além dos objetivos propostos, à medida que conseguimos investigar e explanar o problema e trazer conhecimento suficiente para, em contexto geral, dar suporte intelectual para posteriores ações e estudos.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. **Quando a violência infanto-juvenil indaga a pedagogia. Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 787-807, 2007

BRASIL. **Lei nº 6.312 de 16 de dezembro de 1975**. Autoriza o poder executivo a instituir a Fundação Nacional de Arte e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6312.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6312.htm) . Acesso em: 10 ago.2017.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991 - Lei Rouanet**. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8313cons.htm)>. Acesso em 10 ago.2017.

BRASIL. **Lei nº 13.185, de 6 de novembro de 2015**. Institui o Programa de Combate à Intimidação Sistemática (*bullying*). Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20152018/2015/Lei/L13185.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2015/Lei/L13185.htm) Acesso em: 18 nov. 2017.

CEARÁ, **Lei 14.943, de 22 de Junho de 2011** (D.O. de 05/07/2011). Institui o serviço disque denúncia de combate ao *bullying* no estado do ceará e dá outras providências. Disponível em: ><https://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2011/14943.htm>> . Acesso em 01 nov.2017.

FANTE, Cleodélise A. Zonato. **Fenômeno bullying**.São José do Rio Preto/SP: Editora Ativa, 2003.

FANTE, C. Fenômeno *bullying*: **Como prevenir a violência nas escolas e educar para a paz**. Campinas: Verus, 2005.

FORTALEZA. **Lei nº 9930, de 18 de setembro de 2012**. Dispõe sobre a inclusão de medidas de conscientização, prevenção e combate ao *bullying* escolar, no projeto pedagógico

elaborado pelas escolas públicas de educação básica do município de Fortaleza, e dá outras providências. Paço Municipal José Barros de Alencar, em 18 de setembro de 2012.

Disponível em: <https://www.leismunicipais.com.br/a/ce/f/fortaleza/lei-ordinaria/2012/993/9930/lei-ordinaria-n-9930-2012-dispoe-sobre-a-inclusao-de-medidas-de-conscientizacao-prevencao-e-combate-ao-bullying-escolar-no-projeto-pedagogico-elaborado-pelas-escolas-publicas-de-educacao-basica-do-municipio-de-fortaleza-e-da-outras-providencias-2012-09-18.html>. Acesso em 11 ago. 2017

FRANCISCO, Marcos Vinicius; LIBÓRIO, Renata Maria Coimbra. **Um Estudo sobre bullying entre Escolares do Ensino Fundamental**. Psicologia: Reflexão e Crítica, 22(2), p. 200-207, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar 2012**. Comentário. p. 1 e 33. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/pense/2012/comentarios.pdf>.

Acesso em: 4 out. 2017

LOPES NETO, Aramis Antônio. **Bullying: Comportamento Agressivo entre Estudantes**. Jornal de Pediatria. Vol. 81, N°5(Supl), p. 164-172, 2005.

LOPES NETO, Aramis Antônio; Saavedra, Lucia Helena. **Diga não ao bullying: Programa de redução do comportamento agressivo entre estudantes**. Passo Fundo, RS: Battistel, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. 6.reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTIN-BARÓ, I. (1998). **Psicología de la liberación**. Madrid: Editorial Trotta.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Health Topics: Adolescent Health**. Disponível em: <[http://www.who.int/topics/adolescent\\_health/en](http://www.who.int/topics/adolescent_health/en)>. Acesso em: 17 nov. 2017

SILVA, Ana Beatriz Barbosa. **bullying: Mentas Perigosas nas Escolas**. 2.ed. São Paulo: Globo, 2015.

SOUSA, Antônio Batista de. **A escola contra a violência de crianças e adolescentes**. 2011. 24 f. Monografia (Licenciatura em Ciências Biológicas). Consórcio Setentrional de Educação a Distância, Universidade de Brasília/UEG, Brasília, 2011. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/1870>. Acesso em: 23 nov. 2017

THOMÉ, Liane Maria Busnello. **Princípio da dignidade da pessoa e mediação humana como instrumento de potencialização da dignidade nas rupturas dos casais em família.**

Dissertação de Mestrado. PUCRS. Porto Alegre, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

# **ANÁLISE DA GESTÃO DO ACOLHIMENTO COM CLASSIFICAÇÃO DE RISCO, DE ACORDO COM O PROTOCOLO DE MANCHESTER, EM UMA UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO NO ESTADO DO CEARÁ.**

*Francisco Lindolfo de Castro Gomes  
Francisca Cibele de Castro Gomes  
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Artemis Pessoa Guimarães*

## **RESUMO ESTRUTURADO**

**INTRODUÇÃO:** As unidades de Pronto Atendimento (24h) surgiram como uma Política Nacional de Urgência, com objetivo de estruturar a Rede de Atenção às Urgências e Emergências, e assim, diminuir o fluxo de pacientes nos corredores dos prontos-socorros hospitalares. As UPAs articulam-se com o serviço de atendimento móvel (SAMU 192), atenção básica, atenção domiciliar e atenção hospitalar, mediante uma rede hierarquizada, regionalizada e integralizada, com ênfase nos municípios. Conforme o estudo de Garlet et al. (2009) os atendimentos de urgência têm ocorrido em maioria justamente nos serviços hospitalares e nas Unidades de Pronto Atendimento (24h). **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** Analisar o processo de gestão do acolhimento de pacientes, frente à classificação de risco, em uma unidade de pronto atendimento, buscando caracterizar o seu processo de hierarquização e regionalização. **METODOLOGIA:** Um estudo baseado a partir de análise documental e relatório de controle mensal da Unidade de Pronto Atendimento de São Gonçalo do Amarante, no estado do Ceará, a coleta de dados referente à gestão do atendimento na UPA-24h foi realizada no período de 2015 a 2016. Os dados obtidos foram tabulados e analisados através da estatística analítico-descritiva, com auxílio do software Microsoft Office Excel 2010 (Microsoft Corporation, Redmond, WA). **ANÁLISE DE RESULTADOS:** A partir dos dados coletados, de janeiro a dezembro de 2015 e 2016, percebeu-se um número considerável de pacientes que procuram a unidade para realizarem consultas classificadas como não-urgentes. Os números revelam que em 2015 o total de atendimentos realizados na UPA foi 47.398, desses 41.420 casos receberam classificação nas cores azul e verde. E em 2016 o total foi de 45.122, sendo que 39.954 receberam classificação azul e verde. Quanto à origem dos pacientes assistidos na UPA de São Gonçalo do Amarante, é verificado que estes são de origem de fora do referido município, mais especificamente da cidade de Caucaia, sendo que estes possuem unidades próprias. **CONCLUSÃO:** Acredita-se que é necessário investimento na saúde básica, além de conscientizar a população através da publicação de folders informativos disponibilizado em banners na própria unidade e por meio eletrônico no site da prefeitura. Aos municípios que se

encontram fora do raio de abrangência é importante deixar claro, a relevância da pactuação entre municípios no fortalecimento da rede pública de saúde. **CONTRIBUIÇÕES:** O estudo permitiu identificar o fluxo de atendimentos classificados como não sendo de urgência e emergência realizada pela unidade de pronto atendimento de São Gonçalo do Amarante.

**Palavras-chave:** Gestão do Acolhimento; Classificação de Risco; Unidade de Pronto Atendimento.

## **REFERÊNCIAS**

GARLET, Estela Regina et al. **Organização do trabalho de uma equipe de Saúde no atendimento ao usuário em situações de Urgência e Emergência.** Florianópolis, 2009 Abr-Jun.

# **ANÁLISE DA GESTÃO DO ACOLHIMENTO COM CLASSIFICAÇÃO DE RISCO, DE ACORDO COM O PROTOCOLO DE MANCHESTER, EM UMA UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO NO ESTADO DO CEARÁ.**

*Francisco Lindolfo de Castro Gomes  
Francisca Cibele de Castro Gomes  
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Artemis Pessoa Guimarães*

## **1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, o Ministério da Saúde, através da Política Nacional de Urgência, tem buscado organizar e estruturar a rede de atendimento às urgências e emergências no país (PORTAL DA SAÚDE, 2014), sendo necessária a criação de uma rede hierarquizada e regionalizada que se articule com os demais níveis de complexidade de forma resolutiva e que promova a universalização do acesso, a equidade na alocação dos recursos e a integralização na prestação dos serviços a todos os usuários que dela necessitam (BRASIL, 2017). Este sistema está pautado na hierarquização dos serviços por níveis de complexidade: baixa (atenção básica), média (hospitais secundários e ambulatoriais de especialidades) e alta complexidade (hospitais terciários) (OLIVEIRA et al 2015).

Em decorrência da disparidade das regiões o Ministério da Saúde sentiu necessidade de implementar uma maneira de descentralizar a prestação dos serviços que são ofertados na área da saúde, transferindo as obrigações, o controle e a gestão local dos serviços aos diferentes Estados e Municípios; utilizando como princípios básicos as diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS).

Esse tipo de responsabilidade pode ser transferido aos municípios uma vez que, estes se encontram mais próximos da realidade de sua população, ficando a cargo deste prestar saúde de qualidade aos seus usuários. A eficiência e eficácia de um serviço de saúde pública está associada a gestão dos atores políticos já que os recursos são escassos e as necessidades regionais são diferentes, permitindo identificar com mais precisão as necessidades e aproximando a população da gestão local (BRASIL, 2000).

As Unidades de Pronto Atendimento surgem como novo modelo na Rede de Atenção às Urgências objetivando a ampliação e qualificação do acesso humanizado (KONDER e O'DWYER, 2015), onde o paciente é classificado de acordo com o grau de gravidade, como sugere o Protocolo de Manchester (DINIZ et al 2014), visando unicamente priorizar os pacientes de acordo com a gravidade clínica apresentada no serviço com a finalidade de qualificar o acolhimento e o atendimento dos serviços prestados. Neste sentido Mackway;

Marsden; Windle (2010) apontam como fator de maior importância e essencial para esse processo tanto na prática da enfermagem e médica o processo de tomada de decisões.

Segundo O'dwyer, (2010) apud Konder E Dwyer, (2015) a Política Nacional de Urgência, surgiu no Brasil em 2003, em consequência da alta insatisfação com os atendimentos à emergência hospitalar, que culminou com a mobilização de diversos atores, como: Conselho Nacional de Secretária de Saúde (CONASS), a Rede Brasileira de Cooperação em Emergência (RBCE), além de o próprio Governo Federal.

A proposta era diminuir o número de pacientes nos corredores dos prontos-socorros hospitalares, em decorrência da crescente demanda de violência nas áreas urbanas e acidentes no trânsito (BRASIL, 2003), articulando-se com o serviço de atendimento móvel (SAMU 192), atenção básica, atenção domiciliar e atenção hospitalar (BRASIL, 2017). Para que o sistema possa funcionar de maneira adequada, as redes devem estar interligadas: as UBS, UPA, SAMU e Hospitais, a fim de que se tenha um atendimento direcionado de acordo com as necessidades de cada paciente.

Segundo Rocha e Fernandes (2016) as UPAS são definidas como conforme as seguintes características: população da área de abrangência, área física mínima, número de atendimento de médicos por dia, médico por plantão e quantidade mínima de leito de observação. Cotta et al., (2006) afirmam que elas devem consolidar como prioridade a alocação de recursos financeiros mediante a realidade da sociedade na qual está inserida. Por se tratar de uma

As UPAS estão classificadas em três Portes, conforme portaria nº 10 de 3 de Janeiro de 2017, Porte I - População abrangente 50 mil a 100 mil, número de atendimento até 150 pacientes (por dia), número de médicos por plantão 2 e número mínimo de leitos 7; Porte II - População abrangente 100.001 mil a 200 mil, número de atendimento até 300 pacientes (por dia), número de médicos por plantão 4, e número mínimo de leitos 11; e porte III - População abrangente 200.001 a 300.000 mil, número atendimento até 450 pacientes (por dia), número de médicos por plantão 6, e número mínimo de leitos 15 (BRASIL, 2017).

Por se tratar de uma atendimento 24 horas, gratuito a demanda nas UPAS acabam superando a oferta de serviços, ocasionando uma superlotação que geram conflitos entre os profissionais de saúde e pacientes (PETERSEN, 2014).

A autora Diniz, et al. Rev. Eletr. Enf. [Internet]. (2014) explica que:

"Diariamente a um grande número de pacientes com variadas queixas sendo estas de urgência propriamente ditas e pacientes em situações não urgentes, que procuram a unidade pela maior facilidade de acesso ao atendimento. O atendimento da população com queixas que não correspondem a situações clínicas que impliquem em risco de morte ao indivíduo sobrecarrega os serviços de urgência com o desenvolvimento de

ações assistenciais que poderiam ser realizadas em unidades de urgência de menor complexidade, ou em serviços de atenção básica e especializada, e pode interferir na qualidade do cuidado prestado aos indivíduos".

Conforme aponta o estudo da autora (GARLET E. et al. 2009), os atendimentos de urgência têm ocorrido, predominantemente nos serviços hospitalares e nas Unidades de Pronto Atendimento (24h). Esses serviços vão dos casos classificados como mais complexo, bem como os casos considerados não-urgentes que poderiam ser atendidos em nível de complexidade mais baixa. Situações como essa podem ser identificadas em boa parte das unidades públicas do Brasil.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo investigar o processo de gestão do acolhimento de pacientes, frente à classificação de risco, em uma unidade de pronto atendimento, buscando caracterizar o seu processo de hierarquização e regionalização.

## 3. METODOLOGIA

No presente estudo trata-se de uma pesquisa documental, qualitativa, do tipo descritiva e exploratória, que se utiliza de um levantamento de dados secundários, a partir do Relatório de Controle Mensal da Unidade de pronto Atendimento de São Gonçalo do Amarante, no estado do Ceará.

A unidade de pronto atendimento (UPA-24h), localizada no município de São Gonçalo do Amarante, foi inaugurada em 2013 e consiste em uma unidade de porte II, de complexidade intermediária, com capacidade para atender no máximo 300 pessoas por dia, com funcionamento contínuo 24h/dia. Conta com uma equipe de multiprofissionais entre médicos, enfermeiros, farmacêuticos, assistentes sociais, técnicos em enfermagem e radiologia, auxiliar de laboratório e funcionários de nível médio, com a finalidade de dar assistência emergencial à população dos municípios de Paraipaba, Paracuru e São Gonçalo do Amarante.

A coleta de dados referente à gestão do atendimento na UPA-24h foi realizada no período de 2015 a 2016. Foi administrado um formulário que seguiu os pressupostos estabelecidos no protocolo de Manchester. O protocolo de Manchester segundo Diniz et., al (2014) é de origem inglesa e foi elaborado por médicos e enfermeiros atuantes na área de urgência com o objetivo de classificar os pacientes em cinco níveis de complexidade de risco (vermelho, laranja, amarelo, verde e azul) após o processo de triagem, cada nível de prioridade possui discriminadores que definem o nível de risco com base nas queixas e sintomas dos

pacientes. A classificação de risco se dá após o processo de triagem que corresponde: nível 1- vermelho (atendimento imediato); nível 2- laranja, muito urgente; nível 3- amarelo, o paciente precisa de avaliação; nível 4- verde, pouco urgente; e nível 5 azul, casos não urgentes (DINIZ A. et al, 2014).

Assim, neste estudo, este protocolo foi utilizado com a finalidade de caracterizar a classificação de risco dos pacientes, estratificar os atendimentos por turnos, por tipo de procedimentos realizados, como também pela estratificação geográfica dos pacientes oriundos de outras regiões que não estão dentro do raio de abrangência da referida unidade, descaracterizando o processo de regionalização que é um processo de reconhecimento, definição e dinâmica de espaços locais na qual são ofertados os serviços de saúde segundo a necessidade da população (SILVA 2011).

Os dados adquiridos por meio das análises das variáveis analisadas contidas nos relatórios de gestão foram tabulados e analisados através da estatística analítico-descritiva, com auxílio do software Microsoft Office Excel 2010 (*Microsoft Corporation*, Redmond, WA).

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise e interpretação dos prontuários avaliados entre janeiro de 2015 e dezembro de 2016, totalizando 92.520 atendimentos, permitiu traçar como estão classificados os pacientes que buscam assistência na UPA de São Gonçalo do Amarante, de acordo com os pressupostos estabelecidos pelo Protocolo de Manchester.

Do total de prontuários, verificou-se que 87,9% são atendimentos classificados nas cores verde e azul (Quadro 1), casos estes considerados pouco urgentes e não-urgentos. Já os demais níveis de classificação risco (vermelho, laranja e amarelo), que corresponde a 12% dos casos avaliados, são referentes às assistências que necessitam de atenção redobrada, uma vez que podem ser classificados como de atendimentos imediatos, de urgência e emergência.

**Quadro 1:** Controle de demanda mensal por classificação de risco, seguindo o protocolo de Manchester, referente ao período de 2015 e 2016.

CONTROLE POR CLASSIFICAÇÃO DE RISCO (2015)													
CLASSIFICAÇÃO	JAN	FEV	MA R	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
AZUL	1.729	1.525	2.328	2.251	2.252	1.883	1.959	1.874	1.881	1.871	1.724	1.482	22.759
VERDE	1.621	1.455	2.181	2.116	1.997	1.556	1.277	1.315	1.286	1.237	1.316	1.304	18.661
AMARELO	379	497	574	724	709	466	366	269	295	378	354	350	5.361

LARANJA	40	49	73	55	54	68	58	31	19	37	44	29	557
VERMELHO	4	6	4	8	3	8	4	6	5	2	2	8	60
CONTROLE POR CLASSIFICAÇÃO DE RISCO (2016)													
AZUL	1.632	1.773	2.017	1.980	2.053	1.950	1.620	1.630	1.467	1.298	1.356	1.314	20.090
VERDE	1.468	1.982	1.764	1.566	1.722	1.609	1.577	1.664	1.722	1.771	1.470	1.549	19.864
AMARELO	380	466	471	492	627	381	303	311	356	363	237	259	4.646
LARANJA	44	48	57	59	79	47	46	21	23	23	22	17	486
VERMELHO	3	2	3	3	0	4	4	2	7	6	1	1	36

**Fonte:** Relatório de Controle da Unidade de pronto Atendimento de São Gonçalo do Amarante, Ceará, referente aos anos de 2015 e 2016

Na tabela 2, nos anos de 2015 e 2016, a UPA de São Gonçalo do Amarante atendeu um total de 13.219 pacientes do município de Caucaia que corresponde a um total de 14,2%, sendo que Caucaia possui Unidade própria e encontra-se fora do raio de cobertura da referida UPA.

**Quadro 2:** Controle de demanda mensal de pacientes atendidos por localidades referente a 2015 e 2016.

CONTROLE DE ATENDIMENTO POR LOCALIDADE (2015)													
LOCALIDADE S	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
SGA	104	86	157	131	179	101	98	93	95	115	110	88	1357
PARACURU	31	28	38	64	58	69	47	45	67	37	41	39	564
PARAIPABA	4	5	4	2	2	5	3	2	1	3	4	2	37
CAUCAIA	554	471	706	672	774	522	378	467	466	462	483	512	6467
PÉCEM	1.326	1.262	1.897	1.337	1.843	1.414	1.454	1.303	1.280	1.206	1.196	1.123	16.641
CONTROLE DE ATENDIMENTO POR LOCALIDADE (2016)													
SGA	91	110	111	131	101	86	89	97	94	103	97	69	1179
PARACURU	50	63	59	64	54	47	58	46	36	52	56	53	638
PARAIPABA	2	3	3	2	2	3	1	1	4	2	3	4	30
CAUCAIA	505	664	639	672	631	560	520	520	580	478	465	518	6752
PÉCEM	1.288	1.391	1.407	1.337	1.583	1.475	1.272	1.321	1.169	1.120	1.012	1.018	15.393

**Fonte:** Relatório de Controle da Unidade de pronto Atendimento de São Gonçalo do Amarante, Ceará, referente aos anos de 2015 e 2016.

Conforme os dados disponíveis na tabela 3, no período de janeiro de 2015 a dezembro de 2016, foram realizados 238.641 procedimentos na UPA de São Gonçalo do Amarante. Segundo dados do último censo do IBGE [2010] São Gonçalo do Amarante possui 43.890 habitantes, Paracuru 31.636, e Paraipaba 30.041, somando-se o contingente populacional dos três municípios, a UPA chega a fazer uma cobertura de 105.567 pessoas, o que corresponde a 2,26 procedimentos para cada habitante.

Fazendo um comparativo entre os anos de 2015 e 2016, é possível notar que houve aumento nos procedimentos como: administração de medicação (em 2015, foram realizados 60.434, enquanto que em 2016, foi de 64.800) e raio x (foram contabilizados 8.077 em 2015, ao mesmo passo que em 2016, foram registrados 8.474). Já os procedimentos nebulização (em 2015, a demanda na UPA foi de 4.178 e em 2016, esse número aumentou para 4.452) e realização/troca de curativo (teve uma redução comparando os anos, em 2015, foram realizados 4.072, já em 2016 foram realizadas 2.802 trocas de curativos).

Essa redução se dá porque os enfermeiros começaram a orientar os pacientes a procurar a unidade básica de saúde, durante a semana e quando estas estivessem fechadas, se deslocassem até a unidade para realizarem tal procedimento e explicar que esses procedimentos simples são realizados pelas UBS.

**Quadro 3:** Procedimentos Realizados na UPA de São Gonçalo do Amarante Referente os Períodos de 2015 a 2016.

PROCEDIMENTOS REALIZADOS (2015)													
PROCEDIMENTOS	JAN	FEV	MA R	AB R	MA I	JUN	JUL	AG O	SET	OU T	NO V	DE Z	Total
RADIOGRAFIA	563	526	594	744	765	666	700	713	755	714	656	681	8077
MEDICAÇÃO	4768	4566	6610	665 7	6899	5190	4586	4240	4052	4253	4444	4169	60434
PACIENTES EM OBSERVAÇÃO	245	791	644	117 6	1020	799	701	599	603	605	663	639	8485
SUTURAÇÃO	48	46	48	41	44	45	71	51	62	64	61	67	648
CURATIVO	318	366	371	293 359 8	361	324	425	339	339	303	317	316	4072
PRESSÃO ARTERIAL (PA)	2586	2412	2598	3213	2681	2572	2615	2343	2136	2227	1883		30864
ELETROCARDIOGRAMA (ECG)	124	117	143	135	100	142	125	96	145	149	137	122	1535
GLICEMIA	91	60	92	125	90	156	114	91	115	118	156	147	1355
NEBULIZAÇÃO	295	283	479	511	487	375	316	252	276	296	357	251	4178
PROCEDIMENTOS REALIZADOS (2016)													
RADIOGRAFIA	625	741	809	719	880	643	621	887	708	712	559	570	8474
MEDICAÇÃO	4922	6089	5770	544 6	6276	5669	5439	5441	5214	5274	4572	4688	64800
PACIENTES EM OBSERVAÇÃO	692	914	909	725	759	722	629	601	613	621	503	522	8210
SUTURAÇÃO	51	48	48	46	32	40	44	59	63	45	51	59	586
CURATIVO	334	217	235	296 206 9	252	234	281	278	145	174	155	201	2802
PRESSÃO ARTERIAL (PA)	2250	2578	2645	2706	2247	2138	1678	2234	1898	1889	1798		26130
ELETROCARDIOGRAMA (ECG)	122	92	123	127	127	113	121	125	179	122	84	80	1415
GLICEMIA	152	152	214	176	154	145	173	199	190	253	140	176	2124
NEBULIZAÇÃO	174	439	409	483	481	458	404	371	297	324	296	316	4452

**Fonte:** Relatório de Controle da Unidade de pronto Atendimento de São Gonçalo do Amarante, Ceará, referente aos anos de 2015 e 2016.

Dos 92.520 prontuários avaliados entre 2015 e 2016, 71.240 (corresponde a 77% do total) dos atendimentos foram realizados no período MT (Manhã- tarde) na UPA de São Gonçalo do Amarante, enquanto que no período noturno foram registrados 21.280 atendimentos, o que corresponde a 23% do total de casos avaliados, como mostra a tabela 4.

**Quadro 4:** Atendimentos Mensais estratificados de Acordo com o Turno Realizados na UPAM de São Gonçalo do Amarante, no Período de 2015 a 2016.

ATENDIMENTOS REALIZADOS POR TURNO (2015)												
ATENDIMENTO S	JAN	FEV	MAR	ABRIL	MAIO	JUN	JUL	AGOS	SET	OUT	NOV	DEZ
DIURNO	2853	2785	4121	4010	3967	3112	2866	2717	2753	2776	2658	2403
NOTURNO	920	747	1039	1144	1048	869	798	778	733	749	782	770
TOTAL	3773	3532	5160	5154	5015	3981	3664	3495	3486	3525	3440	3173
ATENDIMENTOS REALIZADOS POR TURNO (2016)												
ATENDIMENTO S	JAN	FEV	MAR	ABRIL	MAIO	JUN	JUL	AGOS	SET	OUT	NOV	DEZ
DIURNO	2703	3243	3313	3183	3442	3020	2721	2738	2681	2532	2348	2295
NOTURNO	824	1028	999	917	1039	971	829	890	894	929	738	845
TOTAL	3527	4271	4312	4100	4481	3991	3550	3628	3575	3461	3086	3140

**Fonte:** Relatório de Controle da Unidade de pronto Atendimento de São Gonçalo do Amarante, Ceará, referente aos anos de 2015 e 2016.

A partir dos dados coletados, de janeiro a dezembro de 2015 e 2016, percebeu-se um número considerável de pacientes que procuram a unidade para realizarem consultas classificadas como não-urgentes. Segundo Oliveira et al (2014), essa é uma realidade percebida em outras UPAs do Brasil o que caracteriza a falta de suporte na rede de atenção básica.

Os números revelam que em 2015 o total de atendimentos realizados na UPA foi 47.398, desses 41.420 casos receberam classificação nas cores azul e verde. E em 2016 o total foi de 45.122, sendo que 39.954 receberam classificação azul e verde. Isso significa que a unidade atendeu usuários que poderiam buscar unidades básicas de saúde, visto que, os casos não ofereciam risco a integridade física do paciente. Conforme Rocha (2005), a realidade é que as pessoas buscam a UPA para realizarem consultas que deveriam ocorrer nas UBS.

Segundo Ohara, Melo e Laus (2010), no Brasil, os locais de prontos-socorros que passaram a ser o local de triagem de serviços de saúde para pacientes de rede básicas e os serviços de alta complexidade ocasionam um superlotação e sobrecarregam a equipe.

Quanto à origem dos pacientes assistidos na UPA de São Gonçalo do Amarante, é verificado que estes são de origem de fora do referido município, mais especificamente da cidade de Caucaia, localizada à 15km de distância. Destaca-se que a cidade de Caucaia possui UPA, sendo esta de porte II, eles deveriam receber atendimento em seu município de origem.

A UPA Pecém também atende os usuários de Paracuru e Paraipaba, que estão inseridos em seu raio de abrangência. Esses municípios (Caucaia, Paracuru e Paraipaba) deveriam custear uma parte dos gastos da unidade, visto que o município de São Gonçalo do Amarante, não possui convênio com nenhum destes e arca com todas as despesas, através da receita e de repasses do governo federal.

Por exemplo, em comparação com os números da LOA (Lei Orçamentaria Anual) dos respectivos anos (2015 e 2016), foi identificado que houve um aumento de repasses para UPA de São Gonçalo o equivale 3.020.620,50 no ano de 2016 (O que corresponde a 32% a mais do que no ano de 2015).

Alguns municípios brasileiros como forma de arcar com as despesas acabam criando consórcios públicos intermunicipais, como forma de compartilhar as despesas da unidade para que não venha a impactar nas demais áreas da saúde. Infelizmente, o município de São Gonçalo conta apenas com recursos oriundos de sua própria receita e de repasses do Governo Federal. Para Freitas (2014, p.2) “Os consórcios intermunicipais de saúde buscam diminuir custos e agilizar os recursos acessíveis de modo a oferecer assistência médica disponível em um município da região aos outros municípios carentes de tais serviços”. Lima (2000) complementa que eles são uma proposta de uma gestão inovadora, contudo, para que ele aconteça é necessário a cooperação de todos os envolvidos.

Dentre os procedimentos de baixa complexidade realizados na UPA de São Gonçalo do Amarante no período de 2015 a 2016, destacam-se a aferição da pressão arterial, a realização/troca de curativo e a nebulização. Sabe-se que procedimentos de baixa complexidade devem ser realizados em postos de saúde, por se tratarem de procedimentos simples e ser de demanda dessas unidades. (DINIZ et al 2014). As UPAs podem realizar esses tipos de atendimentos quando os postos não funcionam (finais de semana e feriados).

Em relação ao total de atendimentos realizados diariamente, estratificados por turno, notou-se que há procura maior pelo período manhã-tarde, sendo que, nesse horário os postos de saúde funcionam, e os usuários poderiam deslocar-se para os mesmos, porém buscam a UPA por ser de fácil acesso, ter a certeza de que serão atendidos e a maior agilidade/resolutividade do problema (GARLET et al 2009).

A pesquisa realizada na UPA de São Gonçalo do Amarante reflete bem a realidade da rede de atenção a urgência e emergência em vários municípios brasileiros de pequeno, médio e grande porte que sofrem com a demanda crescente de pacientes que utilizam as unidades como “porta de entrada” (OLIVEIRA et al 2015) para o SUS, além de atender demanda de pacientes

de outras regiões que buscam por atendimentos rápidos e resolutivos gerando despesas para os municípios-sede.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo permitiu identificar o fluxo de atendimentos classificados como não sendo de urgência e emergência realizada pela unidade de pronto atendimento de São Gonçalo do Amarante. A procura se dá por ser de demanda espontânea e fácil acesso ao atendimento. A maneira como está sendo utilizado a rede de atenção a urgência pelos usuários não é correta, pois consulta que não oferecem riscos à saúde devem ser realizadas em unidades básicas.

É necessários investimentos na atenção básica, colocando médicos, investindo em infraestrutura e em recursos materiais, necessários para realizar procedimentos básicos, além de conscientização direcionada a população, com materiais impressos como: folder informativo e informações disponibilizadas por meios eletrônicos: através do site da prefeitura, informando como se dá o atendimento e sua classificação de risco em uma UPA e banners espalhados em pontos estratégico dentro da unidade para que o paciente possa ler e saiba onde buscar o atendimento necessário para cada situação.

Dentro da própria unidade pode ser realizado um trabalho de conscientização para os usuários, através das assistentes sociais que cada unidade dispõe, informando-lhes a real finalidade das upas e direcionando-os para postos de saúde.

Em relação ao atendimento realizado a população de outros municípios citados no trabalho, deveria ser feito um consórcio público entre as prefeituras, para que esses custeassem uma parte do que é gasto na unidade, para assim possa se garantir uma melhor qualidade na área da saúde para seus usuários.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política nacional de atenção às urgências**. Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde, Secretária Executiva. **Sistema Único de Saúde (SUS): princípios e conquistas**. Brasília: Ministério da Saúde: 2000.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 10, de 3 de janeiro de 2017. **Redefine as diretrizes de modelo assistencial e financiamento de UPA 24h de Pronto Atendimento como Componente da Rede de Atenção às Urgências, no âmbito do Sistema Único de Saúde**. Diário da União, Brasília, DF, 4 de jan. de 2017, p. 34.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017. **Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS)**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 de set. 2017, p. 68.

COTTA, Rosângela Minardi Mitre et al. **Organização do trabalho e perfil dos profissionais do Programa Saúde da Família: um desafio na reestruturação da atenção básica em saúde**. Volume 15 - Nº 3 - jul/set de 2006.

DINIZ, A.S.; SILVA, A.P; SOUZA, C.C; et al. **Demanda clínica de uma unidade de pronto atendimento, segundo o protocolo de Manchester**. Revista Eletrônica Enfermagem, Minas Gerais, v.16, n.2, p.312-320, abr/jun. 2014.

FREITAS, Bruna Rodrigues de. **Estruturas, estratégias e consolidação dos consórcios intermunicipais da saúde da Zona da Mata de Minas Gerais**. 22.12.2014. 104 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG. 2014.

GARLET, Estela Regina et al. **Organização do trabalho de uma equipe de saúde no atendimento ao usuário em situações de Urgência e Emergência**. Florianópolis, 2009 Abr-Jun.

KONDER, Mariana Teixeira; O'DWYER Gisele. **As Unidades de Pronto-Atendimento na Política Nacional de Atenção às Urgências**. Rio de Janeiro, 2015.

LIMA, Ana Paula Gil de. **Os Consórcios Intermunicipais de Saúde e o Sistema Único de Saúde**. Rio de Janeiro, 2000.

Ministério da Saúde (BR). **Secretaria de Vigilância em Saúde. Departamento de Vigilância de Doenças e Agravos Não Transmissíveis e Promoção da Saúde**. Saúde Brasil 2014: Uma análise da situação de saúde e das causas externas. Brasília: Ministério da Saúde; 2015.

O'DWYER, Gisele. **A gestão da atenção às urgências e o protagonismo federal**. Ciência & saúde coletiva, v. 15, p. 2395-2404, 2010.

OHARA, Renato; MELO, Márcia Regina Antonietto da Costa; LAUS, Ana Maria. **Characterization of the care profile of adult patients of an emergency medical service**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 63, n. 5, p. 749-754, 2010.

OLIVEIRA, Saionara Nunes de et al. **Unidade de Pronto Atendimento - UPA 24H: percepção da enfermagem**. Texto & Contexto - Enfermagem, Florianópolis, v. 24, n. 1, p.238-244, jan./mar, 2015.

PETERSEN, Aline. **Classificação de risco: importância da informação aos usuários.** Florianópolis. 2014.

ROCHA, Andréa Fonseca Silva. **Determinantes da Procura de Atendimento de Urgência Pelos Usuários nas Unidades de Pronto Atendimento da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte.** 2005. 98 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ROCHA, Rudi. FERNANDES; Lucas Merinfeld da Silva. **O Impacto das unidades de Pronto Atendimento (Upas) 24h** Sobre Indicadores De Mortalidade: Evidências Para O Rio De Janeiro. v. 46 - n. 3 - dez. 2016.

SILVA, Greciane Soares Da. **Avaliação das Unidades de Pronto Atendimento (UPA):** um estudo de avaliabilidade. 2011. 89 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação em Saúde) - Instituto de Medicina Integral Prof. Fernando Figueira. Recife, 2011.

# PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE PROCESSOS DA 2ª VARA DA COMARCA DE BATURITÉ, CEARÁ, BRASIL

*Antonio Adriano Semião Nascimento  
Claudenia Mescias Lima  
Francisco Jefferson Saraiva Crispim  
Ionny Kelly Gomes Pereira  
Kátia Jeryssa Da Silva Oliveira  
Simão Pedro Dias De Assis  
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Artemis Pessoa Guimarães*

## RESUMO ESTRUTURADO

**INTRODUÇÃO:** As organizações públicas vivem uma época de transformação nos modelos de gestão pública. O aumento exacerbado das demandas pelo serviço público nos últimos tempos é consequência da velocidade e intensidade das informações provoca o advento da chamada “Era da Informação” (CHIAVENATO, 2016). Com a crescente exigência dos cidadãos pelos serviços oferecidos, a administração pública necessita cada vez mais aliar-se às técnicas de Administração para satisfazer objetivos e metas propostas pelos gestores. Nessa perspectiva, os gestores públicos devem sempre estar aprimorando suas práticas gerenciais a fim de que a eficiência esteja sempre presente na rotina da entidade pública. **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** Por todo exposto, considerando o que este trabalho pode contribuir com estudos sobre os problemas supramencionados, pode-se fazer o seguinte questionamento: Seria possível a criação de algum recurso gerencial que contribua com o aperfeiçoamento dos trâmites processuais? Diante da problemática apresentada o objetivo geral do trabalho consiste em realizar intervenções no sentido da celeridade dos trâmites processuais. **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:** Quem nunca escutou a expressão “a justiça é muito lenta”, ou até mesmo, “demora muito tempo para conseguir alguma coisa”. O estereótipo enraizado pelo senso comum de que a Justiça retarda as decisões judiciais é evidente desde muito tempo (STUMPF, 2009). A resolução de litígios e as práticas de prestação jurisdicional adequada e satisfatória do sistema jurídico, não atendem e nem acompanham o progresso da sociedade contemporânea (SILVA, 2005). Por isso, identificar as causas e fatores que acarretam na demora excessiva para solução de conflitos levados ao Judiciário são objetos de muitos estudos realizados no Brasil para satisfazerem os anseios da população (STUMPF, 2009). **METODOLOGIA:** Este estudo tem uma abordagem qualitativa, a princípio, o MASP foi a técnica utilizada para identificação, observação e análise da problemática. Foi feito um

planejamento entre a equipe de pesquisa para tratar sobre a viabilidade de adotar ou não a problemática da entidade e em paralelo foi empregada a ferramenta PDCA. Quanto ao procedimento utilizou-se a pesquisa-ação, na coleta de dados realizou-se visitas à instituição, além disso, foi realizado levantamento de dados com os servidores do cotidiano, alocando dois membros da equipe para acompanhar, durante três dias por semana. Também foram feitas entrevistas semiestruturadas, além do mapeamento para elaboração e execução do plano de ação. **ANÁLISE DE RESULTADOS:** Como resultado, foram criadas e implementadas duas intervenções: Primeiro, um sistema eletrônico gerencial que registra e controla as demandas via processo judicial; segundo, a Meta das Flores, instrumento gerencial que acompanha o processo judicial da entrada do arquivamento do processo. Como o aplicativo não está na versão final, algumas adaptações ainda estão sendo feitas, porém a aprovação dos gestores pela execução do sistema na 2ª Vara, tornou a ferramenta gerencial imprescindível, haja vista a contribuição na efetividade da prestação de serviços e atendimento aos planos estratégicos definidos pelos órgãos responsáveis do Poder Judiciário. **CONCLUSÃO:** O Sistema de Acompanhamento de Processos Judiciais – SISAPJU, mostrou ser uma ferramenta útil para o gerenciamento dos processos, pois, além da possibilidade do controle gerencial ser evidente, é de fácil acesso e contribui para maior celeridade dos resultados planejados. O sistema precisa ser aprimorado, por que o objetivo final dessa intervenção é um software do tipo *intranet* (ou semelhantes). Um planejamento adequado à realidade da entidade e um gerenciamento de processos efetivo são fatores que devem ser tratados com grande importância, tendo em vista que reflete nos resultados organizacionais e na resposta às demandas da sociedade com qualidade. **CONTRIBUIÇÕES:** Embora as dificuldades de obtenção de informações sobre gestão pública no Poder Judiciário na literatura disponível, foi possível juntar pontos importantes para o objetivo desta pesquisa, até mesmo, por ser um assunto muito complexo e afetar diretamente muitas organizações. Esse projeto traz informações relevantes para o desenvolvimento de novas pesquisas, que busque melhorias no andamento de processos judiciais e consequente aperfeiçoamento no serviço público prestado à comunidade.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de processos. Pesquisa-Ação. Planejamento.

## **REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos.** 4. ed. Barueri, SP: Malone, 2016.

SILVA, Adriana dos Santos. **Acesso à justiça e arbitragem: um caminho para a crise do judiciário**. Barueri, SP: Manole, 2005.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder judiciário: morosidade e inovação**. 2009. 176 p.: 21cm. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário). Porte Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas. 2009.

# PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE PROCESSOS DA 2ª VARA DA COMARCA DE BATURITÉ, CEARÁ, BRASIL

*Antonio Adriano Semião Nascimento  
Claudenia Mescias Lima  
Francisco Jefferson Saraiva Crispim  
Ionny Kelly Gomes Pereira  
Kátia Jeryssa Da Silva Oliveira  
Simão Pedro Dias De Assis  
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Artemis Pessoa Guimarães*

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações públicas vivem uma época de transformação nos modelos de gestão pública. O aumento exacerbado das demandas pelo serviço público nos últimos tempos é consequência da velocidade e intensidade das informações provoca o advento da chamada “Era da Informação” (CHIAVENATO, 2016). Com a crescente exigência dos cidadãos pelos serviços oferecidos, a administração pública necessita cada vez mais aliar-se às técnicas de Administração para satisfazer objetivos e metas propostas pelos gestores.

Nessa perspectiva, os gestores públicos devem sempre estar aprimorando suas práticas gerenciais a fim de que a eficiência esteja sempre presente na rotina da entidade pública. Por isso a Gestão por Processos baseia-se numa sequência de abordagens, buscando melhorias do trabalho, desenvolvimento do sistema e gestão do conhecimento de modo que venha identificar as oportunidades de aperfeiçoamento na prestação de serviços para a comunidade (TRE/ES, 2014).

Em paralelo, o Poder Judiciário Brasileiro enfrenta grande volume de processos, e isso é reflexo de alguns fatores como carência de pessoal, ampla garantia de recursos permitida pela Constituição e necessidade de suporte das tecnologias de informação nos trabalhos, por exemplo (STUMPF, 2009). No maciço de Baturité, região próxima à metrópole de Fortaleza, a população habitacional evoluiu muito rapidamente (IBGE, 2010), e como efeito, a procura pela solução de problemas sociais dos cidadãos para justiça da localidade cresceu proporcionalmente (TJCE, 2016).

Assim, buscou-se analisar a gestão administrativa de processos da 2ª Vara Comarca de Baturité, entidade de 1ª Instância do Poder Judiciário do Estado do Ceará, sugerindo planos de ação para a melhoria gerenciamento de processos que vise maior qualidade do serviço prestado ao cidadão.

A 2ª Vara da Comarca de Baturité localiza-se à aproximadamente 94 km da Capital cearense, com quantitativo populacional em torno de 33 mil habitantes, estimando-se em mais

35 mil pessoas em 2016 (IBGE, 2010). Deste modo, pressupõe-se um aumento progressivo pelos serviços da unidade jurisdicional, como consequência, faz-se necessário um corpo funcional equivalente ao grande número de possíveis problemas a serem solucionados, além dos existentes, no que tange à capacidade técnica e operacional da organização. Dentre os conflitos a serem apreciados e julgados pela autoridade judiciária, os mais comuns são desavenças familiares, pensão alimentícia, crimes de todas as espécies e processos de usucapião e DPVAT, segundo a gestora da instituição.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Por todo exposto, considerando o que este trabalho pode contribuir com estudos sobre os problemas supramencionados, pode-se fazer o seguinte questionamento: Seria possível a criação de algum recurso gerencial que contribua com o aperfeiçoamento dos trâmites processuais?

Diante da problemática apresentada o objetivo geral do trabalho consiste em realizar intervenções no sentido da celeridade dos trâmites processuais.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Quem nunca escutou a expressão “a justiça é muito lenta”, ou até mesmo, “demora muito tempo para conseguir alguma coisa”. O estereótipo enraizado pelo senso comum de que a Justiça retarda as decisões judiciais é evidente desde muito tempo (STUMPF, 2009).

Segundo dados fornecidos pelo Poder Judiciário do Estado do Ceará (2014), a 2ª Vara da Comarca de Baturité julgou 324 processos nos primeiros seis meses de 2015, com 281 audiências, esse resultado supera o obtido durante o primeiro semestre do ano anterior, na oportunidade chegando ao número de 215 processos julgados, com 79 audiências.

Essa evolução de processos julgados e audiências realizadas no intervalo de 12 meses representa o reflexo da concentração do magistrado na execução de suas atividades fins e o aumento considerável das demandas feitas pela população da região, segundo o tribunal de justiça do estado do Ceará

### 3.1. Sociedade *versus* Justiça

A resolução de litígios e as práticas de prestação jurisdicional adequada e satisfatória do sistema jurídico, não atendem e nem acompanham o progresso da sociedade contemporânea (SILVA, 2005). Por isso, o identificar de causas e fatores que acarretam na demora excessiva para solução de conflitos levados ao Judiciário são objetos de muitos estudos realizados no

Brasil para satisfazerem os anseios da população (STUMPF, 2009).

O problema no qual o Poder Judiciário tem enfrentado constantemente é a morosidade. Na pesquisa do Idesp realizada com a população de São Paulo, 87% dos entrevistados creem que o grande problema do Brasil está na demora da justiça e não nas leis (SILVA, 2005). De acordo com a Ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça (2016), a morosidade é o fator de maior reclamação, no último relatório, dos 5.070 atendimentos realizados, 2.306 foram direcionados à demora no julgamento e 98% desse total foram reclamações.

Para Pinheiro (2003), a morosidade no âmbito da justiça é aumentada porque os indivíduos atuam de forma a postergar suas obrigações. Isso é reflexo da gama de atos normativos existentes no Brasil, que permitem aos interessados recorrerem quantas vezes considerem necessárias dentro do possível (PINHEIRO, 2003).

Diante das várias problemáticas que burlam a agilidade do sistema judiciário, segundo Fochezatto (2010), o maior problema são a insuficiência e a má gestão dos recursos tanto materiais quanto humano baseado no aumento da demanda dos serviços e também os processos administrativos que são inadequados, ou seja, com muita burocracia, regras de processos complexas e tecnologias antigas.

Outras dificuldades favorecem para o desempenho negativo no Judiciário, como os de ordem material, estrutural e orçamentárias, por exemplo. Na área de recursos humanos, o Poder Judiciário necessita de uma equipe de servidores suficiente e qualificada para atender satisfatoriamente a população, além de uma quantidade de juízes adequada às demandas da população na qual a unidade está situada (STUMPF, 2009).

Por outro lado, um processo sistemático que envolva toda a instituição, sem que necessite de modificação legislativa ou aumento da estrutura existente, pode se estabelecer como uma ferramenta que auxilie o Judiciário em seus diversos problemas, em especial a ineficiência na posição de prestador de serviços essenciais (STUMPF, 2009).

Pode-se compreender, que as falhas no Poder Judiciário são de importância complexa, e não somente os aspectos de eficiência e eficácia na gestão que irão resolver todos os problemas. Desta forma, é necessário identificar a estrutura e o funcionamento da máquina administrativa judiciária.

### 3.2. Estrutura Organizacional do Poder Judiciário.

Jones (2010) define a estrutura organizacional como um sistema interno para controlar as ações e relações de autoridade. As organizações mantêm-se, geralmente, estruturadas por especialidades que correspondem a cada tarefa organizacional distribuídas por áreas funcionais

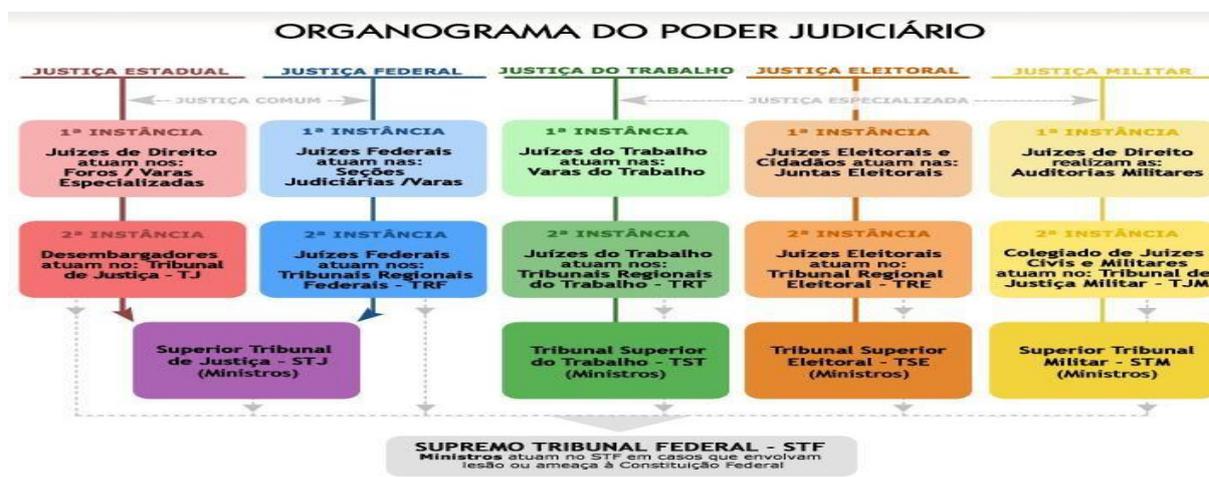
ou departamentos por competência. Esse modelo está ligado aos “conceitos de *eficiência, especialização e medição/controle* do processo, introduzidos por Frederick Taylor no início do século passado” (GUERREIRO ET AL., 2013, p. 14).

Chiavenato (2014) esclarece que estrutura significa a representação de elementos constituídos, com suas inter-relações, dotados de interdependência, organizados em um modelo formal, onde permite a comparação no relacionamento das partes com o todo.

Conforme Silva (2008), a estrutura da organização é representada por desenho organizacional (organograma), podendo ser identificados quatro componentes principais: o agrupamento de indivíduos em departamentos no qual se considera a organização como um todo; o relacionamento de subordinação em que define o nível hierárquico e a amplitude de controle gerencial; alocação de responsabilidades e tarefas que devem ser atribuídos as pessoas e departamentos; e mecanismos de coordenação e interação na concentração de esforços para realização das atividades organizacionais.

A estrutura atual do Poder Judiciário foi determinada pela Constituição Federal de 1988, nos artigos 92 ao 126, conforme pode ser visto na imagem abaixo (CNJ, 2016):

Figura 1: Organograma do Poder Judiciário.



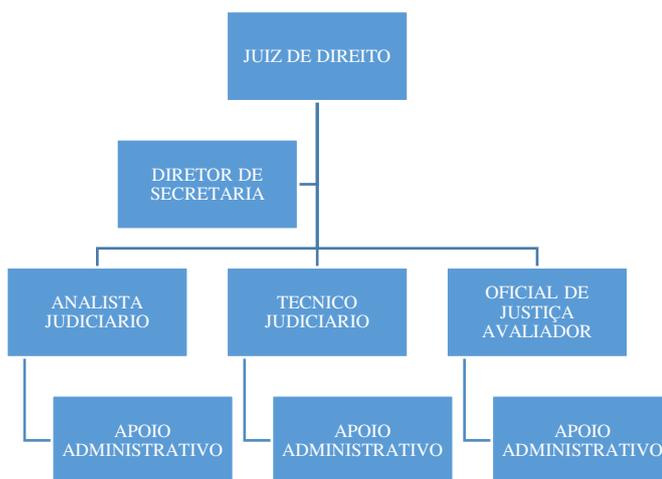
Pode-se visualizar no organograma acima que a Justiça está dividida em especialidades onde o objetivo é distinguir as áreas de atuação. As matérias que não são de competência das justiças federal ou especializada, deverão ser atribuições da Justiça Estadual (CNJ, 2016). A 2ª Vara da Comarca de Baturité, objeto de pesquisa deste trabalho, representa a 1ª Instância da Justiça comum estadual, cuja prestação de serviços está circunscrita ao Estado do Ceará.

O Código Organizacional Jurídico do Estado do Ceará de 2015, no seu §1º do art. 58, estabelece os requisitos mínimos dos cargos em que uma comarca deve estar composta: Juiz de

Direito, diretor de secretaria, analista judiciário, analista adjunto judiciário, oficial de justiça avaliador e técnico judiciário. Esses cargos deverão existir em número necessário à execução dos serviços judiciais.

Esse composto de cargos definidos pela proposta da Lei acima mencionada, visa a efetividade, a celeridade e a democratização da gestão. Em sequência, pode-se representar ilustrativamente, a atual estrutura da 2ª Vara da Comarca de Baturité.

Figura 2: Estrutura formal da 2ª Vara da Comarca da Baturité



**Fonte:** Elaborada pelos autores com base no Código Organizacional Jurídico do Estado do Ceará (2015) e em entrevista com gestores da 2ª Vara da Comarca de Baturité.

Nas Teorias da Administração, essa estrutura pode ser explicada pela Escola Clássica da Administração. Os elementos organizacionais mantêm-se hierarquizados com suas especialidades (departamentos) em estruturas formalizadas, para atingir determinados níveis de produtividade, dando um aspecto mecanicista aos fatores de produção (CHIAVENATO, 2014).

### 3.3. Planejamento no Poder Judiciário Estadual

Silva (2008) afirma que para os administradores atingirem os resultados determinados ou almejados pelas organizações, eles devem desempenhar atividades básicas da administração que constituem o processo administrativo, conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Atividades Básicas da Administração

Atividade	Conceito
Planejamento	Definição de objetivos e metas para o desempenho da organização, além da decisão dos recursos a serem utilizados para alcançar esses objetivos.
Organização	Alocação de recursos e agrupamento de tarefas aos departamentos, bem como designação dessas tarefas.

Direção	Processo de influenciar pessoas na realização de tarefas que permitam alcançar os objetivos pretendidos.
Controle	Comparação do desempenho atual com o planejado.

**Fonte:** Adaptação do Livro Teorias da Administração (SILVA, 2008).

As funções apresentadas auxiliam o administrador na elaboração e execução das estratégias da organização. É importante frisar que o planejamento é fator imprescindível, pois é nesta fase que serão delineados os rumos da entidade, através dos objetivos, metas e distribuição departamental dos recursos disponíveis.

Segundo Stumpf (2009, p.27), o “Planejamento, princípio básico para o bom desempenho na iniciativa privada, muitas vezes não está presente na administração pública, em especial nas gestões administrativas dos tribunais”. O Código Organizacional Jurídico do Estado do Ceará (2015), no art. 113, define as competências dos juízes das 2ª Varas de Primeira Instância:

II - ao Juiz da 2ª Vara compete:

- a) as ações e medidas relativas à jurisdição criminal;
- b) as ações e medidas relativas à jurisdição da infância e juventude;
- c) as execuções penais e corregedoria de presídios;
- d) as ações e medidas relativas aos Juizados Especiais em matéria criminal, onde não houver unidade autônoma;
- e) o cumprimento de cartas precatórias de natureza criminal.

Como pode ser visto acima, diversas são as atribuições dos juízes. Desta forma, é imprescindível um planejamento gerencial que acompanhe aos aproximadamente 35.000 (trinta e cinco mil) habitantes da cidade Baturité (IBGE, 2010) e um corpo funcional correspondente na prestação de serviços.

Além das competências elencadas no código organizacional, acima descrito, os juízes devem exercer seu papel de administrador, ou seja, tratar do gerenciamento dos recursos disponíveis na unidade jurisdicional, que, conforme Stumpf (2009, p. 22) acabam sendo omissos e conseqüentemente provocando certa ineficiência no papel de gestor:

(...) a deficiente atuação dos juízes como gestores de suas respectivas unidades, com destaque para o primeiro grau de jurisdição, (...) como ausência de gestão da unidade, pode ser simplesmente apontada como uma omissão diante das tarefas que podem e devem ser desempenhadas pelo magistrado na busca da eficiência das atividades-meio exercidas na unidade jurisdicional.

Diante todas as responsabilidades relacionadas anteriormente os magistrados devem acompanhar o planejamento no âmbito das esferas estadual e Federal. O Poder Judiciário, por meio do Conselho Nacional de Justiça, define as estratégias que devem ser seguidas por três níveis de abrangência, o nacional, por seguimento de justiça e por órgão judiciário, onde exige

que órgãos do judiciário devem alinhar seus planos estratégicos à Estratégia do Judiciário (CNJ, 2016).

No âmbito da Justiça Estadual, existem metas a nível estadual e metas a nível nacional que devem ser seguidas pelos juízes de primeiro e segundo graus. Para o ano de 2016, o Poder Judiciário do Estado do Ceará, definiu algumas metas a serem atingidas pelos os órgãos subordinados. Atendendo aos objetivos deste trabalho, será elencada parte dessas metas.

Figura 3: Metas do Poder Judiciário



**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nas metas do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE, 2016).

Na figura 3, pode-se perceber a preocupação do Tribunal de Justiça do Ceará com o delineamento de estratégias para alcance dos resultados pretendidos nas atividades fins da justiça. Um dos focos é a evidenciação da quantidade de processos com suas respectivas situações, além da prioridade no julgamento de processos de conhecimento. Essas metas visam otimizar o tempo para atendimento dos serviços prestados pela Justiça Estadual, e conseqüentemente, tornar o gerenciamento dos processos mais efetivo.

### 3.4 Gerenciamento de Processos

A gestão por processos é um conceito que visualiza as funções da organização baseando-se de seqüências de abordagens, para uma melhoria das especificações de trabalho, desenvolvendo o sistema, a gestão do conhecimento e a melhoria do trabalho realizado de modo que venha identificar as oportunidades de aperfeiçoamento.

O Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo – TRE/ES, por meio da Portaria nº 194/2014, implantou a metodologia da gestão por processos para suas unidades jurisdicionadas.

Para tanto, valeu-se de conceitos relevantes para aplicação da técnica gerencial. O referido órgão classifica Gestão como ato de gerenciar, em que, o responsável pela unidade responde pelo sucesso obtido ou pelas falhas cometidas pelos subordinados.

Compreende-se que processos são conjuntos de atividades com entradas e saídas de produtos que agregam valores para o cliente (TRE/ES, 2014). Seu gerenciamento auxilia o gestor no monitoramento dos processos com os setores operacionais, resultando em soluções rápidas para as eventualidades e decisões mais seguras (TER/ES, 2014).

Guerreiro et al. (2013), esclarecem que um dos pontos importantes na gestão por processos é a estruturação de processos, isso exige das empresas muita organização, dedicação e trabalho dos gestores. A gestão por processos no âmbito do Judiciário permite aos gestores o melhor acompanhamento e controle dos processos, bem como rápida resposta a superveniências que aconteçam durante a execução dessa metodologia de gestão. Silva e Mortiz (2012) asseguram que um suporte para gerenciar a organização é a tecnologia da informação. De acordo com Rezende (2010) a tecnologia da informação pode ser conceituada como os recursos computacionais que trazem elementos fundamentais para revolucionar o âmbito da administração.

Neste sentido, a tecnologia da informação constitui-se como ferramenta importante nesse modelo de gestão, haja vista que, na prestação de serviços públicos, em especial no Judiciário, a prática de recursos informatizados que auxiliem a eficiência dos processos passa a ser vista como peça necessária nessa fase de inovação.

Uma equipe organizada e capacitada profissionalmente, dentro de estrutura organizacional que atenda às necessidades da instituição, é um dos aspectos relevantes para dar suporte aos gestores. Em paralelo, os sistemas de informação são recursos imprescindíveis no gerenciamento de processos nos moldes atuais dos órgãos públicos. No caso do Judiciário, as tecnologias de informação são subsídios importantes para desacumular o quantitativo demasiado de processos judiciais. No entanto, Souza (2013) ressalta que essas instituições ainda necessitam avançar nos aspectos tecnológicos e buscar cada vez mais verbas para esse investimento.

#### 4. METODOLOGIA

De acordo com Castro (2006) as pesquisas contribuem com elementos que reduzem as incertezas e desconhecimento. Este estudo tem uma abordagem qualitativa, tendo em vista a proposta de compreender e interpretar os fenômenos observados. Face à complexidade dos problemas vivenciados pela organização, partiu-se, portanto, do propósito da pesquisa aplicada

à questão apresentada.

A princípio, o MASP foi a técnica utilizada para identificação, observação e análise da problemática do objeto de pesquisa. Segundo Freitas apud Leusin et al. (2013), o “Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) é uma forma sistemática de realização de ações corretivas e preventivas para eliminar problemas”.

Posteriormente, foi feito um planejamento entre a equipe de pesquisa, com o intuito de tratar sobre a viabilidade de adotar ou não a problemática da entidade escolhida como objeto de pesquisa. Também foi empregada a ferramenta PDCA, para definição, elaboração e acompanhamento dos planos de ação. Mariani e Pizzinatto (2005) afirmam que este método auxilia no gerenciamento e alcance dos objetivos. Neste sentido, foi o meio utilizado para planejamento das diretrizes da intervenção, execução do plano de ação, controle das intervenções aplicadas para identificar rapidamente possíveis deficiências, e análise dos resultados obtidos a fim de possíveis melhorias.

O Ciclo PDCA consiste num método que permite o processo de tomada de decisões serem mais fáceis na conquista das metas definidas pelas organizações. Ele representa um conjunto de quatro atividades: P, de *Plan* que é o ato de projetar resultados mediante padrões e políticas pré-determinados; D de *Do* que é a implementação das ações; C, de *Check*, significa o monitoramento dos processos para comparação da execução com o planejado; e A, de *Act*, ação para promoção da melhoria contínua dos processos (SEBRAE, 2016).

Quanto ao procedimento técnico, foi utilizada a pesquisa-ação, definida por Diehl e Tatim (2004) como um método empírico, criado e realizado juntamente com uma ação, onde os pesquisadores ou representantes do problema se envolvem de maneira participativa ou cooperativa. Na coleta de dados a equipe realizou visitas à instituição, afim de conhecer a rotina de trabalho, e as responsabilidades inerentes aos servidores.

Além disso, foi realizado levantamento de dados com os servidores presentes no cotidiano, e alocando dois membros da equipe para acompanhar, durante três dias por semana, maior parte da rotina vivenciada pelos agentes que estão diretamente ligados às atividades laborais do Poder Judiciário. Isso ocasionou um conhecimento maior da realidade vivida na entidade ao fazer um *link* com os estudos feitos sobre o assunto questionado.

Na sequência da coleta de dados, valeu-se da pesquisa-ação, desta forma, realizou-se a observação dos fatos e registro dos dados relevantes para produção de informações necessárias para elaboração deste projeto. Também foram feitas entrevistas semiestruturadas com os componentes da Organização, além do mapeamento (definição das características do processo) de todos os processos judiciais de “DPVAT” (Seguro de Danos Pessoais Causados por Veículos

Automotores de Vias Terrestres), esta atividade foi a referência para estudo, elaboração e execução do plano de ação.

#### 4.1. Proposta de Intervenção

O presente plano de ação está fundamentado nas metas estipuladas pelos órgãos estratégicos da Justiça e pelos conceitos de Gestão por Processos, onde o objetivo foi a elaboração de um software que contenha o controle gerencial customizado de todos os processos judiciais. O aplicativo tem como propósito o acesso rápido e fácil da situação de todos os processos existentes na 12<sup>a</sup> Vara da Comarca. A permissão de acesso é feita somente pelo gerente máximo da Organização e as pessoas autorizadas irão operá-lo com seus próprios *logins* e senhas.

A ferramenta possui todos os dados inerentes ao nicho judiciário e pretende atender as necessidades dos magistrados e demais gestores, ao dispor de informações que darão suporte à rápida reposta aos andamentos dos processos e permitido acessar em qualquer dispositivo que aceite a configuração. O software segrega áreas de atuação (especialidades) de competência da 2<sup>a</sup> Vara, fragmentando o conjunto de processos judiciais por naturezas, automatizando o banco de dados com informações requeridas, acompanhando o prazo de conclusão das demandas e facilitando a consulta do conteúdo de cada processo de diversas possibilidades, além de permitir fazer adaptações no *layout* do sistema, de acordo com o desejo do operador.

A seguir, será apresentada a composição das ferramentas do sistema, batizado de “Sistema de Acompanhamento de Processos Judiciais – SISAPJU”. Ressalte-se que o software implantado ainda está em fase de implementação e adaptação, não sendo possível ainda a manipulação da versão final:

Figura 4: 1<sup>a</sup> Tela de acesso ao sistema.



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016)

Na primeira tela (figura 4), estão elencados os tipos de processos que competem a 2ª Vara, cada elemento com grau de informações exigidas pela natureza do processo. Como experimento inicial, foram registrados e acompanhados os processos de “DPVAT”, cujas fases e informações desse tipo de demanda são relativamente simples para as competências da Comarca. Para escolha desse tipo de processo, levou-se em consideração o prazo de intimação das partes, manifestação dos interessados permitidos na instrução processual, emissão de laudos periciais, semelhança de decisões judiciais etc.

Abaixo, será evidenciada a estrutura interna do aplicativo. Nessa parte do painel (figura 5) é onde ocorre a alimentação dos dados básicos:

Figura 5: Painel de controle – dados básicos

Nº DO PROCESSO	PROTOCOLO/ DATA	PREVISÃO PARA CONCLUSÃO DE PROCESSO	NATUREZA	DETALHAMENTO	AUTOR/ REQUERENTE	RÉU/ REQUERIDO	LAUDO(%)
6006-15.2015.8.06.0047/0	15/05/2016	13/08/2016	CÍVEL/TRABALHO	PERDA TOTAL	RECLAMANTE 1	SEGURADORA 1	3%
4402-58.2011.8.06.0047/0	09/02/2011	10/05/2011	CÍVEL/TRABALHO	PARCIAL INCOMPLETO/PARTE INFERIOR	RECLAMANTE 2	SEGURADORA 2	6%

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2016).

No caso dos processos de “DPVAT”, o prazo de conclusão definido pelo Novo Código Civil é de 90 dias, assim, ao inserir a data de entrada do processo, automaticamente aparecerá a data para conclusão. Isso permite ao operador planejar, dentro de suas necessidades e limitações, a organização do encaminhamento do processo, observando a coluna “LEGENDA”

para controle temporal (figura 7). É possível ainda, filtrar dados desejados no conjunto de informações disponíveis para obter maior precisão nas consultas.

Abaixo (figura 6), pode-se verificar na coluna “DETALHAMENTO” que os campos possuem apenas opções previstas para situação, não sendo possível inserir dados que não fazem parte do contexto dos processos de “DPVAT”

Figura 6: Painel de controle – dados automatizados

PREVISÃO PARA CONCLUSÃO DE PROCESSO	NATUREZA	DETALHAMENTO	AUTOR/REQUERENTE
13/08/2016	CÍVEL/TRABALHO	PERDA TOTAL	RECLAMANTE 1
10/05/2011	CÍVEL/TRABALHO	PARCIAL INCOMPLETO/PARTE INFERIOR	RECLAMANTE 2

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016).

A seguir (figura 7), serão visualizados os dados financeiros e de localização dos processos. Ao inserir a opção do percentual, automaticamente, será apresentado o valor da indenização a ser paga pela seguradora, não permitindo ao usuário alimentar alguma importância monetária não prevista na tabela de indenizações de “DPVAT” do ano em vigência. É importante salientar que acontecem algumas vezes em sair no laudo pericial uma indenização que não está conforme com o registrado na referida tabela. Neste caso como não constam esses valores no painel de controle, o usuário saberá que ocorreu uma inconsistência, sendo devida uma averiguação minuciosa do laudo emitido, dando uma resposta rápida à correta instrução processual.

Figura 7: Painel de controle – dados financeiros e de localização

LAUDO(%)	VALORES (R\$)	JULGAMENTO/DESPACHO	SITUAÇÃO	ENCAMINHAMENTO	LEGENDA
3%	R\$ 405,00	<a href="#">CLIQUE AQUI PARA ABRIR SENTENÇA</a>	CONCLUÍDO P/ SENTENÇA	GABINETE DA JUIZA	ÚLTIMO DIA DO PRAZO
3% 6% 9% 10% 12% 15% 18% 20%	R\$ 1.620,00	<a href="#">CLIQUE AQUI PARA ABRIR SENTENÇA</a>	CONCLUÍDO P/ SENTENÇA	GABINETE DA JUIZA	13 DIAS PARA CONCLUIR PROCESSO
12%	R\$ 1.620,00	<a href="#">CLIQUE AQUI PARA ABRIR SENTENÇA</a>	CONCLUÍDO P/ SENTENÇA	GABINETE DA JUIZA	FORA DO PRAZO

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Além dos dados financeiros, na coluna “JULGAMENTO/DESPACHO”, após inclusão de todos os dados anteriores, ao selecionar a opção “CLIQUE AQUI PARA ABRIR SENTENÇA”, o sistema emitirá uma página de texto com a sentença parcial constando as informações necessárias ao julgamento do processo, cabendo ao magistrado ajustar ou modificar a decisão judicial da maneira que lhe convier.

Para essa tarefa foi considerada a semelhança dos casos atendidos, um conjunto de demandas com a mesma condição, que gerará praticamente sentenças congêneres, e desta forma, pessoas que tenham sofrido perda parcial de membros inferiores receberam necessariamente uma indenização de R\$ 1.620,00, por exemplo. Em suma, o magistrado despenderá pouco tempo na elaboração da decisão judicial, pois o precatório estará preliminarmente concluído para homologação da autoridade.

Ainda na figura 7, pode-se identificar a localização (ENCAMINHAMENTO) e a situação do processo (LOCALIZAÇÃO), esse item é importante para que os gestores possam organizar processos dentro das ordens de prioridade (se houver) e data de entrada, bem como auxiliar na organização do arquivo físico. Na coluna “LEGENDA”, o prazo para conclusão do processo fica destacado por meio de “alertas” que o próprio sistema faz mediante controle do tempo (como dito anteriormente).

Assim, esse acompanhamento do prazo é feito automaticamente e indica ao usuário o tempo restante para findar o procedimento judicial, cabendo um planejamento operacional para satisfazer o período exigido para conclusão do processo.

#### 4.2. Reorganização da estrutura da 2ª Vara

A proposta de intervenção é a utilização de um organograma próprio para a 2ª Vara da Comarca de Baturité, especificando as competências de cada departamento, pois a organização não possuía um organograma, somente cargos pré- estabelecidos pelo o tribunal, dentro do que dispõe o código organizacional jurídico do estado do Ceará e a estrutura existente na organização.

As atividades devem ser divididas, considerando o melhor aproveitamento das qualidades e habilidades, almejando o melhoramento da prestação de serviços públicos à sociedade. O organograma permitirá uma visualização da disposição dos cargos e os níveis de subordinação, permitindo uma comunicação mais rápida entre os setores, conforme pode ser visto na ilustração abaixo:

Figura 8: Novo organograma da 2º Vara da Comarca de Baturité



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016)

A nova estrutura organizacional considera os departamentos integrados com níveis de responsabilidade semelhantes, médio grau de subordinação hierárquica e descentralização de tarefas, focando na qualidade do inter-relacionamento de setores dentro do processo. Além das características apresentadas, a nova estrutura poderá reduzir alguns problemas pontuais relatados pelos gestores:

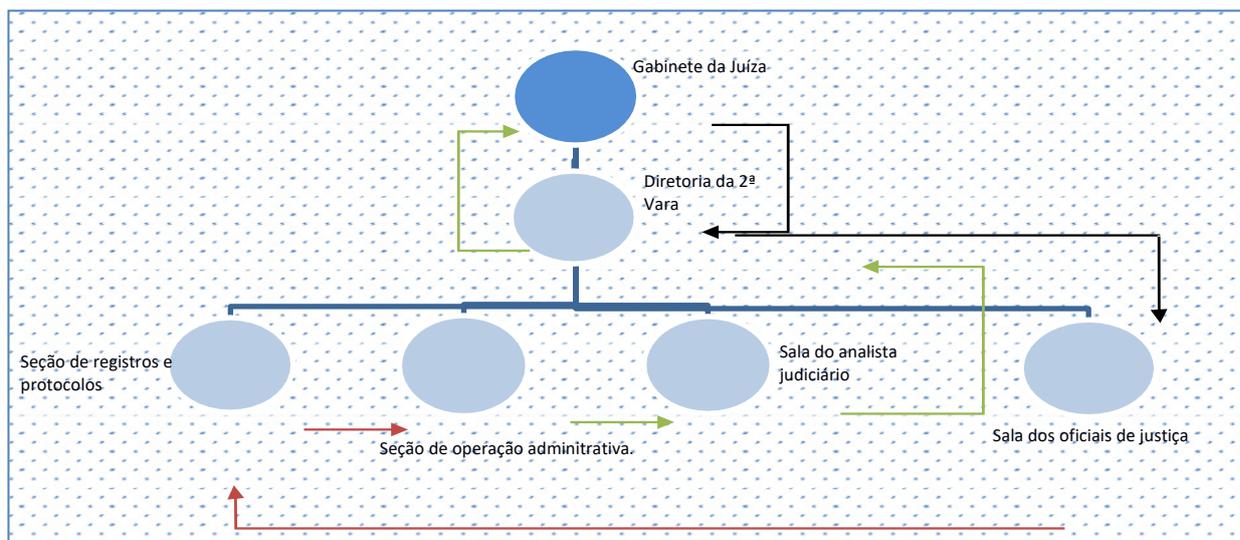
I - multitarefas dos servidores, desistência precoce e falta de conhecimento sobre assuntos administrativos – Cada departamento detém suas atividades específicas, assim, o colaborador que possua habilidades e competências mínimas para realização das tarefas, não terá diversas atribuições dentro, muito menos descontentamento pela falta de treinamento. Assim, o gerente pode alocar uma pessoa que com habilidades compatíveis com as atividades.

II - Alta rotatividade dos magistrados – A estrutura hierárquica define as atribuições dos cargos, desta forma, desde que a mudança de juiz não altere a disposição do organograma, independentemente da alteração de pessoal, as atribuições continuam nos cargos e nos departamentos, cabendo aos gestores realocar os novos servidores.

Em consequência do novo organograma, o desenho horizontal dos departamentos permite melhor gerenciamento dos processos, tanto pelos gestores quanto pelos subordinados, que reflete na eficiência do fluxo processual.

Abaixo (figura 9), segue a proposta de fluxo processual no âmbito da 2ª Vara da Comarca de Baturité, desde a entrada do insumo (processo judicial), processamento (instrução do processo) e saída do insumo (conclusão do processo). Cabe salientar, por ênfase que todo o fluxo processual será acompanhado no SISAPJU e cada departamento indicará um responsável para manipulação do sistema:

Figura 9: Fluxo processual da 2ª Vara da Comarca de Baturité



**Fonte:** Elaborada pelos autores (2016).

Legenda:

Protocolos (entrada e saída) Análise e Instrução Sentença/Intimação

A proposta deste plano de ação é a criação de departamentos que exerçam suas atividades de forma conjunta em um mesmo processo, cujas atribuições estejam bem definidas às unidades e juntas passem a agregar valor ao fluxo de processos, gerando maior segurança no controle de processos pelos colaboradores e gestores, menos tempo despendido com distribuição do processo judicial e maior celeridade no retorno dos “produtos”.

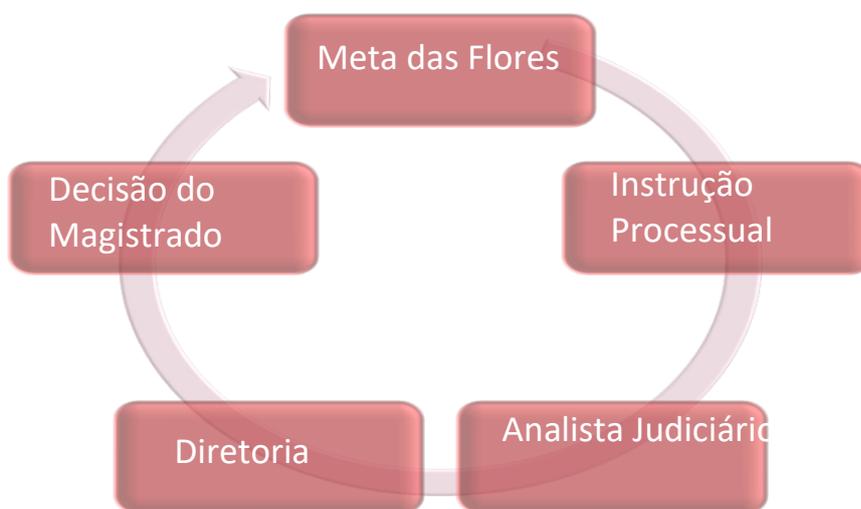
## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Na prática, a proposta da organização da estrutura da 2ª Vara da Comarca de Baturité resultou num projeto administrativo denominado “Meta das Flores”, cujo o objetivo foi a criação de um centro responsável para protocolar a entrada de insumos (abertura do processo), processamento (instrução dos autos processuais) e saída dos produtos (controle dos destinos dos processos).

Quando o requerente solicita abertura de processo judicial, este é protocolado e direcionado aos demais departamentos. Essa função pode ser executada por qualquer pessoa, já que os trabalhos pertinentes a área estão previstos em um padrão pré-definido. Para evitar a repetitividade de tarefas pelos indivíduos este setor apresenta uma rotatividade nos ocupantes desse cargo.

A ilustração abaixo reflete a execução do Projeto “Meta das Flores”, na visão do fluxo processual:

Figura 10: Fluxo processual Meta das Flores



**Fonte:** Elaborada pelos autores com auxílio dos gestores da 2ª Vara da Comarca de Baturité.

A entrada do processo é feita pelo operador da “Meta das Flores”, que registra o procedimento inicial e encaminha para instrução. Nesta fase, faz-se a juntada dos autos, intimação das partes, solicitação de liberação de presos para apresentar-se as audiências (se for o caso), escolta policial, encaminhamento ao defensor público e ministério público para manifestação, entre outras responsabilidades. Na sequência, o processo segue para o Analista Judiciário para adequação do processo judicial nos moldes exigidos pela Justiça, para depois ser encaminhado à Diretoria para acompanhamento e controle das audiências e demais trâmites

necessários. Após transitado em julgado, o processo retorna setor “Meta das Flores” para baixa e arquivamento.

Essa unidade é a “guardiã do processo”, pois se responsabiliza pelo acompanhamento de todo fluxo processual, objetivando a eficiência no controle e celeridade nos procedimentos administrativos da 2º Vara. A criação do organograma não foi aplicado por completo devido à mudança de magistrados na 2ª Vara no decorrer do Plano de Ação. Na fase da definição da estratégia e execução da intervenção pela equipe de pesquisadores, houve troca de juízas, isso implicou que a proposta aceita pela juíza anterior, não foi muito bem quista pela atual, resultando na modificação de boa parte do estudo empírico realizado.

O software foi implementado e está sendo utilizado pelo operador da “Meta das Flores”. Como o aplicativo não está na versão final, algumas adaptações ainda estão sendo feitas, porém a aprovação dos gestores pela execução do sistema na 2ª Vara, tornou a ferramenta gerencial imprescindível, haja vista a contribuição na efetividade da prestação de serviços e atendimento.

## 6. CONCLUSÃO

As tecnologias de informação auxiliam no gerenciamento de processos das organizações judiciárias, pois a enorme quantidade de demandas à Justiça requer dos gestores estratégias que acompanhem esse volume, e a TI é uma ferramenta importante nesse processo de inovação das instituições públicas, em especial no Judiciário onde aspira contribuição de ideias que possam agregar valor à prestação de serviços públicos à comunidade.

O Sistema de Acompanhamento de Processos Judiciais – SISAPJU, mostrou ser uma ferramenta útil para o gerenciamento dos processos, pois, além da possibilidade do controle gerencial ser evidente, é de fácil acesso e contribui para maior celeridade dos resultados planejados. O sistema precisa ser aprimorado, por que o objetivo final dessa intervenção é um software do tipo *intranet* (ou semelhantes).

Também percebeu-se que os magistrados precisam desenvolver habilidades gerenciais para praticar as atividades administrativas. Essa conclusão se deu pela notória gama de responsabilidades do juiz, que acaba por não se preocupar muito com o planejamento estratégico da organização, com destaque para a direção de pessoal, permanência efetiva de servidores e organização administrativa.

Outro fator importante, são os recursos humanos. A carência de pessoal para operar os trabalhos e a alta rotatividade dos magistrados influencia na morosidade. Como é difícil a contratação de servidores públicos efetivos do Estado e a cessão de funcionários públicos do município também é complicada, a escassez de pessoal é evidente. Por outro lado, a alocação

de juizes temporários reestrutura toda a rotina interna da unidade, acarretando na demora para readaptação dos padrões estabelecidos pela magistrada anterior.

Particularmente, este trabalho de pesquisa foi modificado diversas vezes para poder acompanhar o aceite dos planos de planos de ação propostos pela equipe pesquisadora à nova juíza da unidade. Portanto, o reflexo da rotatividade de magistrados na prestação de serviços e no atingimento das metas estipuladas pelos Tribunais de Justiça é uma realidade que deve ser observada pelas entidades responsáveis.

A morosidade é um problema que para ser combatido é necessário que o servidor público, em especial o juiz, assuma o papel de administrador, praticando as funções da Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Portanto, um planejamento adequado à realidade da entidade e um gerenciamento de processos efetivo são fatores que devem ser tratados com grande importância, tendo em vista que reflete nos resultados organizacionais e na resposta às demandas da sociedade com qualidade.

Embora as dificuldades de obtenção de informações sobre gestão pública no Poder Judiciário na literatura disponível, foi possível juntar pontos importantes para o objetivo desta pesquisa, até mesmo, por ser um assunto muito complexo e afetar diretamente muitas organizações. Esse projeto traz informações relevantes para o desenvolvimento de novas pesquisas, que busque melhorias no andamento de processos judiciais e consequente aperfeiçoamento no serviço público prestado à comunidade.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 4. ed. Barueri, SP: Malone, 2016.

CNJ. **Organograma do Poder Judiciário**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/59220-primeira-instancia-segunda-instancia-quem-e-quem-na-justica-brasileira>>. Acesso em: 30 set. 2016.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. JSão Paulo: Prentice Hall, 2004.

FOCHEZATTO A. **Análise da eficiência relativa dos tribunais relativa dos tribunais da justiça estadual brasileira utilizando o método DEA**. Reunion de Estudios Regionales, 2010.

GUERREIRO, K.M. da S.; FERREIRA, P.R.; MUNHOZ, A.S.; STADLER, A. **Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação**. Curitiba: InterSaberes, 2013. (Coleção Gestão Empresarial; v.6).

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População Baturité**. Rio de Janeiro: IBGE: 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/baturite.html>.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. Tradução Luciane Pauleti e Daniel Vieira; revisão técnica Luciana Oranges Cezarino. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2010.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. **O Papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações In: GESTÃO & PRODUÇÃO**. V.8, N.2, P.160-179, AGO. 2001.

LEUSIN, M E.; LEMOS, H. C. M.; RIOS, P.F.; HOSS, M. **Metodologia MASP e Ciclo PDCA na criação de um plano de ação: Estudo de caso em uma empresa de varejo calçadista**. Salvador: UFSM, 2013.

MACKWAY, J.K; MARSDEN, J; WINDLE, J. **Sistema Manchester de Classificação de Risco**. Tradução do Livro EmergencyTriage/ManchesterTriageGroup; editado por Kevin Mackway-Jones, Janet Marsden, Jill Windle, 2.ed., Grupo brasileiro de classificação de risco, 2010.

PINHEIRO, Armando Castelar. **JUDICIÁRIO, REFORMA E ECONOMIA: A VISÃO DOS MAGISTRADOS**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2003.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, Adriana dos Santos. **Acesso à justiça e arbitragem: um caminho para a crise do judiciário**. Barueri, SP: Manole, 2005.

SOUZA, Evaldo Silva de. **A gestão de TI no serviço público**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia-2013. ISERJ. 2013.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder judiciário: morosidade e inovação**. 2009. 176 p.: 21cm. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário). Porte Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas. 2009.

MARIANI, C. A.; PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. **Métodos PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais: Um Estudo de Caso.** XII

SIMPEP. Bauru: Unimep, 2005.

SILVA, Djalma João da; MORITZ, Gilberto de Oliveira. *Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense.* 2012 Vol. 1. Disponível em:

<<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/05/Livro>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

SEBRAE. **Ciclo PDCA ajuda a melhorar o desempenho dos negócios.** Brasília: Sebrae Nacional. 2016. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca-ajuda-a-melhorar-o-desempenho-dos-](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca-ajuda-a-melhorar-o-desempenho-dos-negocios,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD#)

[negocios,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD#](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca-ajuda-a-melhorar-o-desempenho-dos-negocios,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD#)> Acesso em: 07 out. 2016.

TJCE. **Metas 2016.** Fortaleza, 2016. Disponível em: < <http://www.tjce.jus.br/>>. Acesso em: 03/10/2016.

Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo. Portaria TRE/ES nº 194/2014. **Institui a Metodologia de Gestão de Processos no âmbito do TRE-ES.** Espírito Santo: Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo. 2014.

## **O PROCESSO DE COMPRAS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO LOCALIZADA NO MACIÇO DE BATURITÉ, CEARÁ, BRASIL.**

*Ana Kelly Lemos Da Silva  
Maria das Graças Da Silva Soares  
Maria Natalia Bernardino De Andrade  
Kauana Karla Lima De Oliveira  
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Artemis Pessoa Guimarães*

### **RESUMO ESTRUTURADO**

**INTRODUÇÃO:** A licitação é um processo utilizado pela administração pública para conseguir propostas benéficas na aquisição de um bem ou na prestação de serviço. Esta é formalizada através de um contrato (DA CRUZ et al., 2014). Vista como um método importante para a aquisição de produtos e serviços para empresas e órgãos públicos, garantindo a qualidade dos produtos oferecidos pelas empresas concorrentes, além de minimizar os custos e impossibilitar fraudes por empresas tendenciosas. Segundo a lei 8666/93 a licitação pode ser realizada através das modalidades concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão.

**PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** O problema da presente pesquisa está baseado em como os processos da fase interna podem ser mais eficazes, tendo como foco central a construção da licitação. Neste sentido, o questionamento é: Seria possível a criação de algum recurso que auxilie o setor de licitação da instituição para contribuir na eficiência/eficácia dos procedimentos internos da licitação? Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar os procedimentos internos da licitação no que se refere à construção, feitas pelo setor de licitação da Instituição Federal de Ensino localizada no Maciço de Baturité, e da especificação do objeto que será contratado. **REFERENCIAL TEÓRICO:** A Licitação é um

processo obrigatório para a aquisição de bens e produtos realizados pela Administração pública, a fim de garantir a integridade dos ordenadores de despesas das pastas, de acordo com a Lei 8.666 de junho de 1993, resguardando aos processos de fiscalização realizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e Tribunal de Contas dos Municípios (TCM), que fiscalizam os investimentos públicos nas esferas federal, estadual e municipal. De acordo com Cretella Júnior (1975) licitação tem origem latina e representa “vendas por lance”, quando inserido no português sua definição passou a ser entendida como lances menores para arrematação.

**METODOLOGIA:** O presente trabalho foi desenvolvido através da metodologia qualitativa, com pesquisa documental no que consiste a lei 8.666/93 e estudos bibliográficos em livros e artigos científicos. Foi escolhida a pesquisa de campo baseada em uma pesquisa-ação. O

procedimento para a coleta de dados foi realizada a partir de visitas à Instituição Federal, para acompanhar a rotina de trabalho da equipe responsável pela licitação da Instituição. E foram também realizadas entrevistas com 10 pessoas, sendo 5 alunos e 5 funcionários da instituição, afim de conhecer a problemática vivenciada pela instituição. **ANÁLISE DE RESULTADOS:** Em função dos resultados obtidos através dos depoimentos das entrevistas o relatado foi analisado e sugerido pelo grupo de pesquisa ações simples, porém com potencial para a melhoria do setor. A sugestão inicial foi a construção de um manual educativo, nele estarão contidos modelos de documentos utilizados nos processos licitatórios, instrumentos que auxiliem na especificação do objeto a ser comprado e sugestões de sites que oferecem conteúdo de suporte ao servidor do setor de licitação. A construção do manual também pode trazer benefícios aos futuros funcionários do setor, evitando interrupções aos servidores veteranos, a fim de sanar dúvidas que através do uso do manual não aconteceriam. **CONCLUSÃO:** As considerações são relevantes aos pontos percebidos na Instituição Federal de ensino, onde as dificuldades se mostraram não só na deficiência do pessoal que exerce a atividade, mas na instituição em oferecer medidas que otimizasse a ação do setor, causando assim problemas na aquisição dos produtos e gerando demora nos processos. A realização da pesquisa-ação foi capaz, não só identificar os problemas da instituição objeto de estudo, mas também de promover a melhoria adequada. Portanto através da identificação dos problemas em torno de como os processos da fase interna da licitação podem ser mais eficazes foi proposto como ação de melhoria o uso do manual educativo. **CONTRIBUIÇÕES:** A importância da realização de trabalhos acadêmicos voltados ao tema licitação é de grande valor, pois é um meio onde exige melhorias, seja na lei para criar medidas para barrar operações fraudulentas ou da própria administração pública em adotar métodos de melhoria nos serviços internos das instituições públicas. Outro ponto importante são as compras com visão sustentável que ainda é um desafio para a administração pública.

**Palavras Chaves:** Administração Pública. Licitação. Especificação do Objeto.

## **REFERÊNCIAS**

CRETELLA JUNIOR, José. **Curso de Direito Administrativo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1975.

DA CRUZ, Ananias Mendes; SALAMONI, Édson Carrafa; SODRÉ, Erivelton De Souza. **Licitação Pública ao alcance da ME e EPP**. 2014.

## **O PROCESSO DE COMPRAS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO LOCALIZADA NO MACIÇO DE BATURITÉ, CEARÁ, BRASIL.**

*Ana Kelly Lemos Da Silva  
Maria Das Graças Da Silva Soares  
Maria Natalia Bernardino De Andrade  
Kauana Karla Lima De Oliveira  
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Artemis Pessoa Guimarães*

### **1. INTRODUÇÃO**

A licitação é um processo utilizado pela administração pública para conseguir propostas benéficas na aquisição de um bem ou na prestação de serviço. Esta é formalizada através de um contrato (DA CRUZ et al., 2014). Vista como um método importante para a aquisição de produtos e serviços para empresas e órgãos públicos, garantindo a qualidade dos produtos oferecidos pelas empresas concorrentes, além de minimizar os custos e impossibilitar fraudes por empresas tendenciosas.

Segundo a lei 8666/93 a licitação pode ser realizada através das modalidades concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Sendo a principal ferramenta de compra para as instituições públicas, em instituições federais de ensino superior é um processo muitas vezes difícil, levando estas a recorrer a métodos mais fáceis, como pegar “carona” nas licitações das outras Instituições Federais, esta “carona” tem por nome Adesão a Ata de Registro de Preços, regida pelo decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Sabendo disso, a pesquisa foi realizada em uma instituição federal de ensino superior localizada no Maciço de Baturité.

Muitos foram os desafios encontrados na administração pública da instituição, e identificado isso no primeiro momento da visita. O Brasil neste momento passava por mudanças na educação, pois “o governo federal cortou 30% dos recursos destinados às instituições, (G1,2015),” limitando-a para investimentos futuros e na própria rotina administrativa. Este foi o problema mais comentado pelos colaboradores e estudantes.

Ao elencar o tema “licitação”, surgem inúmeras dúvidas relacionadas à eficácia e a celeridade dos processos licitatórios, devido às crescentes denúncias quanto à adoção de procedimentos irregulares, inobservância da Lei, inadimplências e demais crimes cometidos por agentes administrativos (OGUSUKO, 2011). Em virtude dessa preocupação, permanentemente é realizado buscas que aprimorem os procedimentos licitatórios. E em caso de descumprimento dos princípios norteadores da licitação, tem-se a invalidação do procedimento licitatório (SALES, 2014).

Para a vivência no tema escolhido, a pesquisa buscou trabalhar como é realizado o processo licitatório na instituição federal de ensino localizada no Maciço de Baturité. A fim de elencar os principais problemas que entram o processo licitatório para a aquisição de bens de consumo e permanente, para buscar soluções que favoreçam o trabalho da equipe no processo de licitação. A instituição oferece cursos técnicos e superiores que atendem a região do Maciço de Baturité, bem como de outros estados.

Portanto, percebe-se que existe a necessidade de manter os cursos ativos. Para isso, é necessário a aquisição de material para as praticas educativas e aulas teóricas, pois o curso de Gastronomia, por exemplo, é realizado com um consumo rotativo de mercadorias para a produção de produtos dentro dos laboratórios.

Os problemas enfrentados pela a Administração Pública no que se refere a licitação são diversos, podemos citar como exemplo operações fraudulentas, editais mal elaborados onde como consequência da má especificação do objeto, acabar comprando o produto errado, desperdiçando tempo e recursos, trazendo prejuízo tanto para as instituições públicas quanto os agentes beneficiados por ela (OGUSUKO, 2011).

Através da pesquisa, foram entrevistados funcionários e alunos em busca de conhecer quais os problemas vivenciados no dia a dia . Na visão dos estudantes, foram relatadas limitações da instituição frente as necessidades, como uma estrutura maior, com mais meios e ferramentas que auxiliem no crescimento educativo e profissional. Sendo elencados os seguintes problemas: (i) falta de servidores para compor uma equipe de licitação; (ii) corte federal de 30% no orçamento fiscal; (iii) falta de capacitação para os servidores da área.

Desta forma, é notavel que as dificuldades no setor de licitação impede o desempenho e eficiência da instituição, ocasionando problemas na efetivação nas compras e contratos de serviços, tendo muitas vezes que efetivar estes com preços superfaturados e produtos algumas vezes inadequados.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema da presente pesquisa está baseado em como os processos da fase interna podem ser mais eficazes, tendo como foco central a construção da licitação. Neste sentido o questionamento é: Seria possível a criação de algum recurso que auxilie o setor de licitação da instituição para contribuir na eficiência/eficácia dos procedimentos internos da licitação?

Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar os procedimentos internos da licitação no que se refere à construção, feitas pelo setor de licitação da Instituição

Federal de Ensino localizada no Maciço de Baturité, e da especificação do objeto que será contratado.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. Licitação

A Licitação é um processo obrigatório para a aquisição de bens e produtos realizados pela Administração pública, a fim de garantir a integridade dos ordenadores de despesas das pastas, de acordo com a Lei 8.666 de junho de 1993, resguardando aos processos de fiscalização realizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e Tribunal de Contas dos Municípios (TCM), que fiscalizam os investimentos públicos nas esferas federal, estadual e municipal. Para Fatustino (2008) esse a execução do estatuto é a forma de evitar e reduzir a corrupção e minimizar o desperdício de dinheiro das entidades públicas.

De acordo com Cretella Júnior (1975) licitação tem origem latim e representa “vendas por lance”, quando inserido no português sua definição passou a ser entendida como lances menores para arrematação. Para acompanhar os gastos na administração pública, foi criado um Decreto Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, no momento em que o governo federal instituiu uma reforma administrativa que atendessem aos requisitos básicos dentro da licitação.

Instituindo modalidades seguindo o decreto, através da concorrência transparente entre fornecedores, que por sua vez, apresentavam suas propostas, pela tomada de preço, a fim de avaliar os menores custos, mas que apresentassem qualidade e compromisso, além da carta convite aberta para todos que estivessem em conformidade com o edital lançado publicado.

Com a reforma administrativa federal, a Lei nº 8.666/93 passou a ser o norte para os administradores na licitação e contratos dentro das conformidades da Lei presente no Art. 2: “As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta lei”.

Para os administradores, a licitação promove a transparência do investimento em obras, serviços e locações para atender as necessidades da população, uma vez que o povo pode acompanhar através do portal da transparência, o destino dos recursos investidos na educação, saúde, serviço social e infraestrutura.

O Art. 2 apresenta definições designadas à licitação presentes no Art. 6 descritos em 19 incisos que permeiam a obra, serviço, compra, alienação, obras e serviços e compras de grandes vultos, seguro-garantia, execução direta e indireta, projeto básico, projeto executivo,

administração pública, impressão oficial, contratante, contratado, comissão, produtos manufaturados nacionais e sistema de tecnologia.

A tabela abaixo, apresenta todos os termos presentes na lei 8.666 para a aquisição da administração pública, segundo Motta (2005, p.156):

Tabela 1: Fluxo básico das compras

1 – Requisição Especificação Quantidades	15, § 7
2 – Pesquisa de mercado p/ preço praticado	15, 11 e 43, IV
3 – Indicação de recursos	14 e 40, XIV, b
4 – Requisição Especificação Quantidades	§ 6º, IV
5 – Edital e parecer prévio	38, parágrafo único
6 – Autorização específica do ordenador	38
7 – Publicação dos avisos	21
8 – Comissão Rito obrigatório	43 e 51
9 – Julgamento Adjudicação Homologação	43, VI e 109, § 1º
10 – Publicidade dos elementos negociais	16
11 – Publicidade do extrato	61, § 1º
12 – Recebimento e armazenamento	15, § 8º e 73, II

**Fonte:** Motta (2005, p 156)

A tabela 1 apresenta os meios a serem seguidos de forma clara e objetiva, e suas orientações definem como a administração pública deve se resguardar para que não surjam problemas futuros nas prestações de contas. Portanto, a administração está baseada aos princípios do direito administrativo, elencando seis pontos que possibilitam uma licitação: padronização, motivação, eficiência, razoabilidade, livre concorrência e economicidade, assegurando a aplicação dos recursos em conformidade com a lei em vigor.

### 3.2. Princípios Licitatórios

Os princípios licitatórios são utilizados para garantir a integridade e transparência do processo de aquisição de obras, serviços, publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações para o atendimento das necessidades da administração e para a população, conforme as exigências do edital. Eles seguem uma estrutura conforme a Lei em vigor para não sofrer denuncia que possam anular a proposta lançada pela administração pública. Desta forma, os princípios do procedimento licitatório são:

Tabela 2: Princípios do procedimento licitatório

I. Princípio da legalidade	Todos os atos pertinentes ao processo licitatório tem que obedecer restritamente ao disposto em Lei, sob pena de nulidade
II. Princípio da impessoalidade	Ao conseguir a proposta mais vantajosa, os atos administrativos precisam ser justos, imparciais, não beneficiando ou prejudicando a

	alguém específico
III. Princípio da moralidade	Os atos dos agentes administrativos, compatíveis com a ética, boa moral e os bons costumes, na promoção do bem comum.
IV. Princípio da igualdade (ou da isonomia)	Assegura o direito de competição igualitária a todos os concorrentes, sem distinção ou restrição
V. Princípio da publicidade:	Impõe o dever legal da Administração, expõe ao público todos os atos dos processos licitatórios: datas de abertura dos envelopes, resultados de julgamentos, homologação dos processos, extratos de contratos etc.
VI. Princípio da probidade administrativa	Impede aos agentes administrativos a prática de atos que caracterizem lesão, fraude, prejuízo, aos cofres públicos, em proveito próprio ou não.
VII. Princípio da vinculação ao instrumento convocatório	A licitação é feita de acordo os termos do Edital, que define as regras adotadas pela Administração e orienta os concorrentes e interessados, não admitindo adoção de qualquer procedimento que não possua previsão no Edital.
VIII. Princípio do julgamento objetivo	Propostas dos concorrentes devam ser avaliados segundo os termos contidos no Edital, excluindo qualquer conduta subjetiva seja do ente da Comissão de Licitação ou do interessado.
IX. Demais princípios correlatos	Princípios da padronização, expresso no art. 15, I, da Lei 8.666/93:
X. Princípio da motivação	A Administração Pública deve mencionar as razões as quais motivaram a prática dos atos.
XI. Princípio da eficiência	Consagrado pela Emenda Constitucional nº 19 de 04/06/1998, art. 3º, impõe à Administração Pública o dever de dirigir suas ações com a finalidade de conseguir o melhor resultado, ensejando rapidez, desburocratização, qualidade e eficácia
XII. Princípio da razoabilidade	Diante da promoção do bem comum, a Administração está impedida de nortear suas ações com intuito de beneficiar ou prejudicar outrem.
XIII. Princípio da livre concorrência	Elencado no art. 170, IV, da Constituição Federal, garante às empresas privadas a competição entre si em condições de igualdade.
XIV. Princípio da economicidade	Constante do caput do art. 70 da Carta Magna relaciona-se ao controle dos gastos públicos, devendo a Administração Pública primar pela correta aplicação do dinheiro público, em quantidade e qualidade, sob o ponto de vista econômico e buscando o melhor custo-benefício.

**Fonte:** Mota (2005, p. 87)

Dentre os princípios citados na tabela 2, percebe-se que a licitação deve seguir os pontos elencados no edital, a fim de garantir que situações adversas possam anular o processo. Respeitando o princípio da moralidade que destacam a ética, a moral e os bons costumes para que a honestidade com o emprego do dinheiro público seja realizada sem qualquer tipo de beneficiamento a terceiros, pois o direito da igualdade garante a participação de todos.

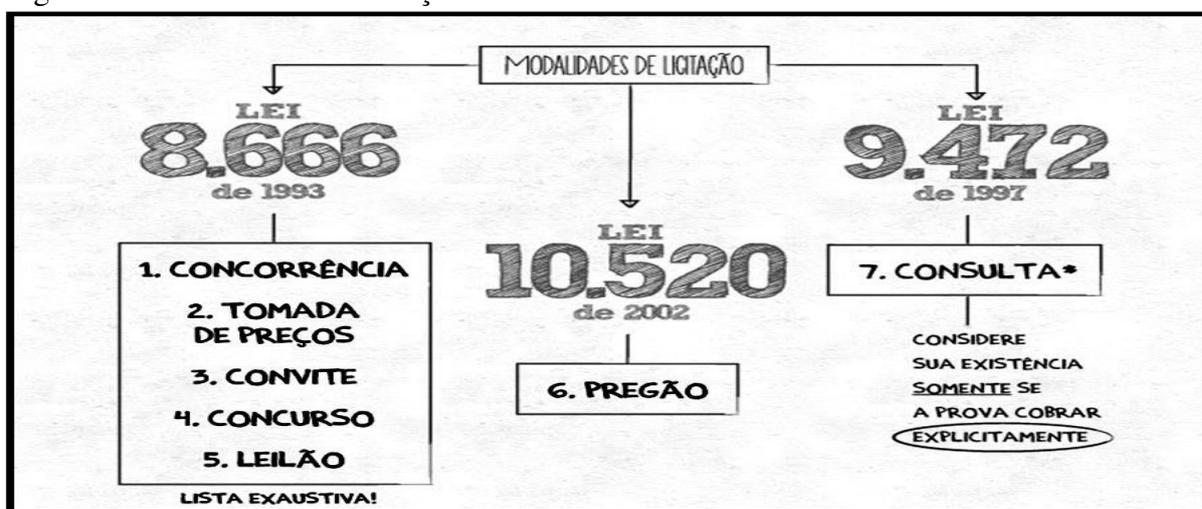
O processo licitatório deve acontecer de forma pública, através de edital, conforme art. 3º, § 3º da Lei Federal 8.666/93, possibilitando o acesso do processo licitatório para evitar fraudes, desta forma, a administração pública deve transparência da atividade. Os princípios XII, XIII e XIV demonstram a imparcialidade da administração em favorecer pessoas ligadas à administração, ou impedir que outras empresas participem dos editais publicados.

Desta forma, a obediência aos princípios elencados possibilita o controle dos recursos públicos, garantindo suprir suas necessidades de forma objetiva, mas com qualidade na aquisição dos produtos a serem licitados.

### 3.3. Modalidades de licitação de acordo com a lei 8.666

A licitação deve obedecer às modalidades presentes na Lei 8.666, presentes no Art. 22, de acordo com as necessidades vigentes para que sejam atendidos no edital de convocação dos interessados, segundo o artigo as modalidades são: concorrência, tomada de decisão, convite, concurso e leilão. Dentro dessas modalidades, ainda fazem parte desde 2002, através do Decreto Lei nº 10.520/02 o pregão presencial e pregão eletrônico, considerado um dos mais transparentes dentro da licitação. Segue abaixo a figura 1 que retrata as modalidades citadas acima:

Figura 1: Modalidades de Licitação:



Fonte: Alvarenga (2014)

O Art. 22 apresenta as principais definições das modalidades nos parágrafos 1º, 2º, 3º, 4º e 5º, conceituando a concorrência de acordo com os requisitos presentes no edital, a tomada de preço através das propostas dos participantes e o convite de acordo com o objetivo da modalidade. Assim, as definições podem ser expressas da seguinte forma:

Quadro 1: Definições da Modalidade

Artigo 22	
§1º Concorrência	Modalidade de quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.
§ 2º Tomada de Preços	Modalidade entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.
§ 3º Convite	Modalidade entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse

	com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas.
§4º Concurso	Modalidade entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 dias
§5º Leilão	Modalidade entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de ben

Fonte: Elaborada pelo autor, baseada no artigo 22.

A licitação só acontecerá quando o número de propostas atender a modalidade, uma vez que o convite exige três propostas a serem analisadas pelo setor responsável. Caso isso não aconteça, é necessária a realização de uma nova convocação para garantir a transparência.

O pregão eletrônico é um dos mais conceituados dentre as modalidades, favorecendo agilidade das licitações, maior participação e competitividade entre os licitantes, por causa da segurança e sua transparência, garantindo melhores resultados e redução de preços. O pregão é realizado em duas fases: a interna e externa.

Tabela 3: Fases do Pregão

Fase interna	Caracteriza-se pela fase preparatória pelo órgão que pretende realizar a licitação. É o momento no qual o órgão expõe as razões para realização da contratação do serviço e/ou aquisição do bem. Define-se, também, o edital da licitação, no qual será descrito o objeto que se pretende licitar, suas características, as exigências que serão feitas na fase de habilitação e o prazo para entrega do objeto em questão pelo licitante vencedor.
Fase externa	Ocorre com a publicação do aviso convocando os interessados em participar da licitação, além da publicação do edital, no qual estarão todas as regras e condições para a realização do certame, além do local onde se reunirão os interessados em participar da licitação.

Fonte: Sales (2014)

No pregão, as empresas devem se enquadrar às normas exigidas no edital, uma vez que a empresa vencedora deverá apresentar o menor preço, caso o vencedor não apresente conformidade com o edital, seguindo os trâmites da lei, a segunda colocada será avaliada através da análise. Para finalizar o pregão será homologada a licitação, onde as partes celebrarão através da assinatura do contrato.

### 3.4. Dispensa de Licitação

A dispensa de licitação pode ser utilizada para compra ou contratação de profissionais que não ultrapassem o teto de 8 (oito) mil reais, possibilitando que o contrato seja feito através de dispensa licitatório. Segundo Braz (1995) a dispensa acontece quando a licitação não possui justificativa, embora ela esteja passível com viabilidade de competição toda licitação necessita ser justificada juridicamente e ser comunicada aos superiores.

Segundo Rigolin e Bottino (2002, p. 321), existem várias situações nas quais é inexistente a licitação, e portanto, sempre que demonstrada a inviabilidade de competição, desde que justificada de acordo com a lei geral de licitações, a instituição contratará sem que seja instruída a licitação.

### 3.5. Licitação em instituições de ensino.

De acordo com Prado (2004) instituições universitárias são entidades que possuem mais solicitações para atender as demandas de serviços de agentes públicos, tendo em vista que elas possuem nos estatutos atividades que englobam a elaboração e execução de projetos de pesquisa, ensino, capacitação, consultoria e desenvolvimento tecnológico, resultando assim no preenchimento dos requisitos fundamentais para a contratação direta das licitações., além de também serem apoiadas por profissionais que pertencem as universidades.

As atividades de ensino também ganham importância no contexto da legislação exposta, uma vez que ela possui uma função educativa e de absorção de novos conhecimentos sobre assuntos e tecnologias (PRADO, 2004).

[...] contratos que visam unicamente o ensino de determinada tecnologia, um treinamento empresarial, ou um simples treinamento na área de informática, como o manuseio de um editor de texto, por exemplo, estão longe de atingir os fundamentos de legalidade, em função de esses serviços serem, em tese, também desempenhados por outras instituições que se enquadram no dispositivo do diploma licitatório, além das empresas privadas. Nesses casos, não tem por que a Administração Pública abdicar da licitação para efetuar a contratação dos serviços (PRADO, 2004, p.72).

A dispensa da licitação em instituições de ensino baseada no inciso XIII pode ocorrer segundo Fernando (1999) quando a Administração Pública precise desenvolver um projeto relacionado ao âmbito científico ou tecnológico e não existam mais instituições suficientemente capazes de executá-los além daquela instituição. No entanto, recomenda-se que a entidade estatal adote os seguintes procedimentos: (i) justificar os motivos da decisão, destacando a importância e os benefícios, (ii) definir de forma clara os objetivos do projeto com todas as etapas, (iii) elaborar um cronograma físico- financeiro para acompanhamento do projeto e (iv) verificar com a contratada a competência por meios de outros projetos do mesmo segmento

É importante que o processo licitatório nas instituições de ensino seja realizado de acordo com a legislação vigente, garantindo que o objeto de compra ou contratação seja realizado dentro da execução dos prazos e custos para assim, não oferecer risco no final do processo. Dias e Costa (2000) concluem que não é possível imaginar um comprador que se preocupe somente com a conclusão da compra, desconsiderando os impactos relacionados aos demais processos da cadeia produtiva ou operativa.

As instituições federais de ensino devem incentivar os servidores responsáveis pela licitação, para que estes tenham a total consciência da importância das compras e do uso adequado dos recursos destinados para suprir as necessidades dela. Luiza, Castro e Nunes (1999) alertam para a falta de treinamento e motivação dos servidores envolvidos com as compras institucionais, que podem resultar no não atendimento do interesse dos cliente e apenas no seguimento da legislação.

Há diversos fatores que devem ser levados em conta para a eficácia da licitação em IFES, porém, vale lembrar que a licitação é um processo detalhista e a entidade pública deve avaliar seus fornecedores de maneira justa, obedecendo ao princípio da isonomia, para que desta forma possa atingir os interesses dos agentes que fazem uso dos serviços da instituição.

### 3.6. Especificação do objeto

A especificação do objeto a ser comprado deve ser da forma mais clara possível, pois além da lei não permitir apontar marcas de produtos, isso é primordial para a eficácia da compra. Por esse motivo a elaboração do termo de referência pode ser considerada complexa. Com efeito, diz a norma (pregão presencial):

[...] termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato. (Art.8º, II, Decreto nº 3,555/00)

Para a elaboração da especificação do objeto ou serviço a ser contratado, é necessário que todos os agentes estejam envolvidos, no caso de instituições federais de ensino é um processo onde não só o setor de licitação é o responsável por esta tarefa mas os servidores que utilizarão dos benefícios da compra. Segundo Santana (2016), na fase preparatória é imprescindível o trabalho em equipe e compromisso de todas as áreas envolvidas

Em visão dos seus benefícios que levam ao comprador a eficácia da compra no processo licitatório (exceto quando o objeto da referida contratação se tratar de obra ou serviço de engenharia não comum, cujo detalhamento deverá ser efetivado mediante Projeto Básico), o termo de referência apesar de ser exigido pela lei apenas ao pregão poderá instruir qualquer outra modalidade no quesito que se refere a especificação do objeto bem realizada. Para Santana (2016) o Termo de Referência é o documento utilizado pela administração para exemplificar o objeto, de forma sistemática e detalhada. O termo de referência é elaborado na fase interna da licitação, sujeito à aprovação pela autoridade competente com justificativa e motivação, permitindo a visualização do custo e estratégia de suprimento.

Figura 2 – Fases da Licitação



A figura acima mostra de forma clara os processos da licitação nas fases interna e externa, sendo que uma contribui para o sucesso da outra. Cada etapa exige atenção à sua elaboração, principalmente na especificação do objeto a ser licitado, para isso é essencial o uso de instrumentos que facilitem este processo (SANTANA, 2016).

Em fator da dificuldade na construção dos processos licitatórios, muitas instituições federias recorrem ao “carona”, Adesão a Ata de Registro de Preços, regida pelo decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, devendo ser devidamente justificada. Para Carvalho (2017) “O difícil é justificar a “vantagem” de se utilizar um procedimento que desnatura a regra democrática de contratação pública, permitindo a escolha de um bem, serviço ou fornecedor, a critério do órgão contratante.”

Apesar da adesão à ata ser um processo mais fácil, a instituição não consegue suprir suas necessidades, sendo que somente através da especificação fiel aquilo que deseja licitar, seria necessário para o sucesso das compras.

É possível então identificar que a especificação do objeto a ser contratado é importante a participação de vários atores em cada processo. É necessário que a equipe de profissionais da instituição se unam para essa construção, contribuindo assim para a eficácia da compra. Que não só o demandante seja o responsável, mas a equipe de licitação, pesquisando sobre a ficha técnica e disponibilização no mercado e posteriormente designando-o a autoridade competente para a sua aprovação justificando a necessidade de contratação.

#### 4. METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido através da metodologia qualitativa, e da pesquisa documental, que consiste a lei 8.666/93 e obras que contemplassem o processo licitatório na administração pública, garantindo qualidade nas informações do referencial teórico, onde foram abordados: licitação e os benefícios da especificação do objeto na fase interna da licitação.

Os autores Denzin e Lincoln (2000) apontam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalista de seu objeto de estudo. Isso significa que pesquisadores qualitativos estudam coisas em seu cenário natural, buscando compreender e interpretar o fenômeno em termos de quais os significados que as pessoas atribuem a ele.

A pesquisa documental, segundo Beuren e Raupp (2004, p.89) baseiam-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Godoy (1995) ainda complementa que essa pesquisa é uma técnica excelente para captação de dados qualitativo.

Severiano (2007) elenca como fontes bibliográficas os livros, artigos, repertórios, boletins e catálogos. Neste sentido, o presente trabalho foi realizado a partir dos estudos bibliográficos em livros e artigos científicos, na tentativa de esclarecer o processo licitatório, selecionando informações de acordo com a visão dos autores citados para a construção do referencial teórico, obedecendo a uma estrutura que possa fundamentar todos os conhecimentos a serem usadas em futuras pesquisas, através da credibilidade e rigor ético das informações. Para

O procedimento para a coleta de dados foi realizada a partir de visitas à Instituição Federal, para acompanhar a rotina de trabalho da equipe responsável pela licitação da Instituição. Foram também realizadas entrevistas com 10 pessoas, sendo 5 alunos e 5 funcionários da instituição, afim de conhecer a problemática vivenciada pela instituição.

Durante as visitas, a socialização com os funcionários responsáveis pela licitação da instituição proporcionou um entendimento maior sobre o processo licitatório, através das modalidades utilizadas para aquisição de bens e materiais de expedientes com a tomada de preços e o convite. Quanto a abordagem do problema, buscamos com a pesquisa qualitativa entender como ele acontece, o que os servidores têm a dizer sobre as dificuldades nos processos licitatórios e o que pode ser feito a respeito para amenizá-lo, buscando assim uma resposta positiva que auxilie a sua resolução.

O tipo de pesquisa de campo utilizada está baseado na pesquisa-ação. Lewin (1946) concebe a pesquisa-ação como "um posicionamento realista da ação sempre seguida por uma reflexão auto - crítica objetiva e uma avaliação de resultados."(PEREIRA, 1998, p.162). As etapas desse tipo de pesquisa consiste em:

Quadro 2: Etapas da pesquisa

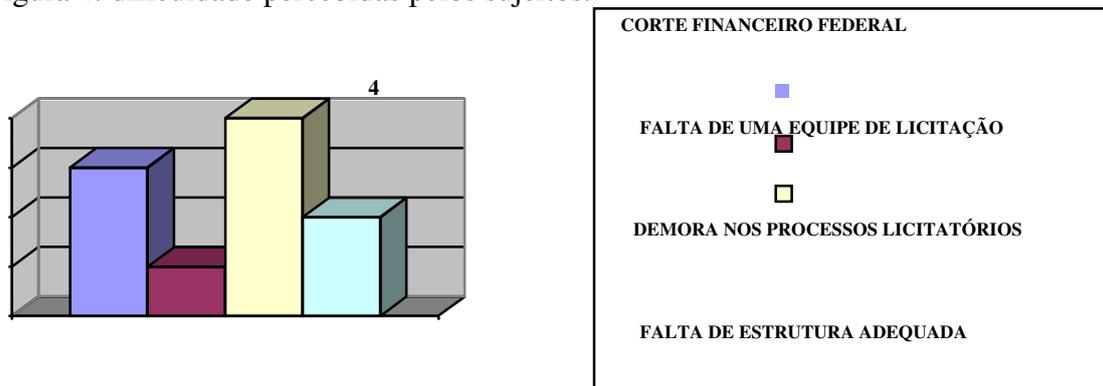
Identificação do problema	Questionários realizando entrevistas com servidores e alunos a fim de conhecer a instituição e seus principais desafios
Reconhecimento	Visitas a instituição, onde pela observação dos processos e de conversas com os servidores registradas em diário de campo foi perceptível enxergar os desafios
Planejamento de atividades	Uso de um manual educativo de auxílio aos servidores do setor de licitação da instituição, onde neste estarão contidos meios que facilitem a construção dos processos licitatórios
Implementação	Proposta de intervenção repassada ao chefe do setor de licitação da instituição junto com um modelo do manual educativo, sugerindo ao setor adapta-lo conforme necessidade.
Monitoramento	Participação ativa do pesquisador para saber se a ideia inicial do trabalho estava sendo seguido, neste caso, o manual educativo. A encarregada foi uma das integrantes da equipe que trabalha no local, onde através de conversas com o chefe do setor de licitação foi possível perceber o andamento do que foi proposto para melhoria do setor.
Avaliação do efeito das ações	O uso do manual educativo visa facilitar ao servidor do setor informações importantes para a construção dos processos da fase interna da licitação. Indicando modelos de adaptação para a formulação de editais e ferramentas que auxiliem para a especificação do objeto. Também a indicação de sites de acesso a informação para os servidores do setor.
Aperfeiçoamento do Plano de Ações e Conclusão dos ciclos da pesquisa-ação	Foi direcionado ao setor licitatório para a adaptação do modelo elaborado pelo grupo de pesquisa. E este trabalho é concluído a partir da reunião com o chefe de setor, onde foi repassada a proposta do manual educativo.

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

A princípio a partir do questionário realizado com servidores e alunos foram identificados os seguintes resultados:

Figura 4: dificuldade percebidas pelos sujeitos.



Fonte: Elaborado pela equipe



Na percepção dos sujeitos identificou-se que há burocracia e dificuldades na área de licitação, com isso apontando para alguns fatores, como a falta de capacitação aos funcionários, a demora nos processos, ocasionado pela má especificação de produtos, gerando com isso perda de recursos, que na maioria das vezes poderiam ser evitado com a disponibilização de instrumentos que facilitam a elaboração e descrição; além da constatação das dificuldades da maioria dos profissionais em manusear alguns equipamentos disponíveis. É claro que tudo isso foi relatado nas entrevistas por dois funcionários da instituição que trabalhavam no setor.

Durante a visita, foram registrados em diário de campo, informações pela encarregada do diretor, informando que a demora nos processos é ocasionada por inúmeros fatores. No período da pesquisa existiam oficialmente duas pessoas que realizavam os processos licitatórios no campus, sendo que uma delas estava de licença maternidade e a outra pessoa havia passado por um breve treinamento, que não era suficiente para atender o setor.

Na fala da funcionária do setor, alguns processos só geram dúvidas na hora da execução, então existe, sim, a necessidade de se aprimorar constantemente. Inicialmente percebe-se que deveria haver uma equipe maior a fim de agilizar os processos, cumprindo-os com exatidão e eficiência. Outro erro muito comum refere-se aos erros na descrição dos produtos ou descrição incompleta dos bens e serviços a serem licitados.

A burocracia na administração pública define regras e procedimentos, mas quando exercida de maneira errada torna a administração muito lenta, dificultando o cumprimento de prazos. Segundo um ex-funcionário do setor que precisou ser afastado por problemas de saúde, um exemplo a ser destacado é que ao licitar materiais para as aulas práticas de gastronomia devem ser especificados corretamente os insumos e as bebidas para que não ocorra de ser licitado o produto incorreto, podendo este ficar inutilizável ou ser descartado.

Segundo um dos entrevistados, é necessário que a lista dos insumos deve ser feita pelo professor que irá ministrar as aulas, mas normalmente eles não enviam a lista no prazo estipulado ou não sabe se o produto escrito pode ser substituído por outro caso não seja encontrado no mercado.

Quando os prazos não são cumpridos ocorrem os atrasos nas compras, chegando a prejudicar os alunos e o andamento do curso, pois sem material não tem como ocorrer as aulas. Outro problema que gera a demora nos trâmites são os fornecedores limitados. Por existir poucos fornecedores ou até mesmo exclusivos dependo da especificidade do material são cobrados preços muito elevados pelos bens e serviços.

É essencial que os procedimentos adotados por gestores e pelo pessoal envolvido na administração sigam boas práticas em relação aos métodos e à organização do conhecimento.

Na fala de Saraiva (2016, p.17) “...é absolutamente necessário que se estabeleça um diálogo aberto e colaborativo entre o demandante e o comprador. Desde sempre falamos que a elaboração desse documento (TR, PB ou equivalente) é tarefa complexa e colaborativa.”

O método “carona” (Sistema de Regismo de Preços) foi utilizado pela instituição pesquisada, porém por não atender as demandas voltou-se a praticar a licitação. Sobre o SRP Melo apresenta a seguinte lição:

O “registro de preços” é um procedimento que a Administração pode adotar perante compras rotineiras de bens padronizados ou mesmo na obtenção de serviços. Neste caso, como presume que irá adquirir os bens ou recorrer a estes serviços não uma, mas múltiplas vezes, abre um certame licitatório em que o vencedor, isto é, o que ofereceu a cotação mais baixa, terá seus preços “registrados”. Quando a promotora do certame necessitar destes bens ou serviços irá obtê-los, sucessivas vezes se for o caso, pelo preço cotado e registrado.

Na visão da equipe de pesquisa, é necessário uma organização do setor, que sejam abordadas medidas que esclareçam as atividades realizadas. Obtendo uma visão melhor do processos para que possam serem executados de maneira mais eficiente. O Manual é um instrumento que pode promover isto, pois o servidor terá a mão respostas as dúvidas geradas durante a construção da licitação.

Em função dos resultados obtidos através dos depoimentos das entrevistas relatado foi analisado e sugerido pelo grupo de pesquisa ações simples, porém com potencial para a melhoria do setor. A primeira seria a construção de um manual educativo, onde nele estarão contidos modelos de documentos utilizados nos processos licitatórios, instrumentos que auxiliem na especificação do objeto a ser comprado, como também sugestões de sites que oferecem conteúdo de suporte ao servidor do setor de licitação.

Para D’Ascensão (2001) pode-se definir os manuais organizacionais, de diversos tipos, como um conjunto de normas, diretrizes, objetivos, instruções e orientação para todos os funcionários da organização. O primeiro passo foi dado pela equipe de pesquisa, onde foi colhido materiais essenciais para o suporte ao setor, e após houve uma conversa com o chefe do setor de licitação, onde foi apresentada a ideia da construção do manual.

Para Araujo (2001), o manual de normas e procedimentos tem como objetivo “esclarecer normas e procedimentos orientados de todas as comunicações de caráter normativo.” A construção do manual também pode trazer benefícios aos futuros funcionários do setor, evitando interrupções aos servidores veteranos, a fim de sanar dúvidas que através do uso do manual não aconteceriam.

## 6. CONCLUSÃO

As considerações são relevantes aos pontos percebidos na Instituição Federal de ensino, onde as dificuldades se mostraram, não só na deficiência do pessoal que exerce a atividade, mas na instituição em oferecer medidas que otimizasse a ação do setor, causando assim problemas na aquisição dos produtos e gerando demora nos processos.

A realização da pesquisa-ação foi capaz não só identificar os problemas da instituição objeto de estudo, mas também de promover a melhoria adequada. Portanto através da identificação dos problemas em torno de como os processos da fase interna da licitação podem ser mais eficazes foi proposto como ação de melhoria o uso do manual educativo.

Diante do contexto atual do nosso país, onde o governo federal vem adotando medidas de redução de gastos e repasse de recursos para as instituições públicas, é consciente que é necessário atingir total eficácia nos processos de compra, para evitar gastos desnecessários, perdendo assim recursos.

A importância da realização de trabalhos acadêmicos voltados ao tema licitação é de grande valor, pois é um meio onde exige melhorias, seja na lei para criar medidas para barrar operações fraudulentas ou da própria administração pública em adotar métodos de melhoria nos serviços internos das instituições públicas. Outro ponto importante são as compras com visão sustentável que ainda é um desafio para a administração pública.

Os limites vivenciados consistem em acesso à informações importantes para a concepção do trabalho em visão do número reduzido de servidores do setor, também durante a fase de proposta de intervenção em razão das demandas da instituição, faltando tempo dos servidores em nos atender.

Os resultados foram de grande valor para responder a hipótese da demora nos processos licitatórios internos da instituição, pois através dela a equipe sugeriu a proposta do manual educativo, onde o setor terá com mais facilidade respostas aos questionamentos rotineiros no que se referem a construção da licitação. E é importante deixar claro que é de responsabilidade do setor manter o manual sempre atualizado.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. LEI Nº 8.666, de 21 de Junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acesso em 12 jun. 2017.

BRAZ, Petrônio. **Processo de licitação: contrato administrativo e sanções penais.** São Paulo: Livraria de Direito, 1995.

CRETELLA JUNIOR, José. **Curso de Direito Administrativo.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1975.

CARVALHO, Matheus. **Efeito Carona nas Licitações: posição contrária.** <http://www.cartaforense.com.br/conteudo/artigos/efeito-carona-nas-licitacoes-posicao-contraria/17607>. Acesso em 07 de Outubro de 2017.

D'ASCENÇÃO, Luis Carlos M. **Organização, Sistemas e Método: análise, redesenho e informatização de processos administrativos.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Editores). **Handbook of qualitative research.** (2 Ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. 2000.

DIAS, Mário; COSTA, Roberto F. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras.** São Paulo: Edicta, 2000.

FAUSTINO, Nilva da Costa (2009). **Licitação como ferramenta de controle na administração pública.** Disponível em: <http://tconline.utp.br>. Acesso em 10 de set. 2017.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Contratação direta sem licitação.** 4.ed. Contratação direta sem licitação Brasília: Brasília Jurídica, 1999.

GODOY, Arilda Schimit. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas.** Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995c.

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo.** Ed. Cultrix, São Paulo, SP, 1946.

LUIZA, Vera L.; CASTRO, Claudia G. S. O.; NUNES, Joaquim M. **Aquisição de medicamentos no setor público: o binômio qualidade — custo.** Caderno de Saúde Pública, v. 15, n. 4, p. 769-776, out./dez. 1999. Disponível em: . Acesso em: mar.2006.

OGUSUKO, Eveli Tiekko. **Processo licitatório: na contratação.** 2011. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/>. Acesso em 12 de ago.2017.

PRADO, José da Silva. **Dispensa de licitação para contratação de Instituição sem fins lucrativos.** 2004. Disponível em: [https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/18376/Dispensa de Licita%C3%A7%C3%A3o p ara Contrata%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/18376/Dispensa%20de%20Licita%C3%A7%C3%A3o%20para%20Contrata%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em 01 de Nov. 2017.

PEREÍRA, Elisabete Monteiro de A.(Orgs). **Cartografias Do Trabalho Docente:** Professor (a) - Pesquisador (a). Campinas. SP. Mercado de Letras: Associação de Leitura do Brasil - ALB. 1998.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável as Ciências Sociais.** In: BEUREN, I. M. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 76-97.

RIGOLIN, Ivan Barbosa; BOTTINO, Marco Tullio. **Manual prático das licitações:**Lei 8.666/1993. São Paulo: Saraiva, 2002.

SALES, Bernardo Monteiro. **A evolução nas licitações e contratos.** Disponível em: <http://www.esg.br/images/Monografias/2014/SALES.pdf>. Acesso em 22 de jul. de 2017.

SANTANA, Jair Eduardo. **Termo de Referência:** o impacto da especificação do objeto e do termo de referência na eficácia das licitações e contratos/Jair Eduardo Santa, Tatiana Camarão, Anna Carla Duarte Chrispim. – 5 ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

# IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS CAUSADOS PELA INSTALAÇÃO DE UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO NO MUNICÍPIO DE REDENÇÃO, ESTADO DO CEARÁ

*Érica Maria Martins Rodrigues*

*Jairlanda Sousa Pereira*

*Luisa Maria Castelo Branco Silveira*

*Maria Nilnete Da Silva Alves*

*Fabiana Pinto de Almeida Bizarria*

*Artemis Pessoa Guimarães*

## RESUMO ESTRUTURADO

**INTRODUÇÃO:** O presente trabalho trata-se de Projeto de Pesquisa que visa analisar os impactos socioambientais causados pela instalação de um *Campus* Universitário no interior do Ceará. Como os recursos naturais estão cada vez mais comprometidos por conta das ações humanas, a preocupação acerca da sustentabilidade tem sido crescente. **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** Desta forma, o objetivo geral do trabalho consiste em identificar e avaliar a existência dos aspectos e impactos socioambientais na execução do projeto das obras no *Campus* das Auroras e propor ações para mitigação dos problemas gerados durante a execução dos serviços avaliados. **REFERENCIAL TEÓRICO:** A base referencial do presente trabalho de pesquisa foi construída a partir do conceito de sustentabilidade. Etimologicamente, a palavra sustentável tem origem no latim "sustentare", que significa sustentar, apoiar e conservar. Acerca da sustentabilidade Cavalcanti (2003) assevera que "significa a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema." No tocante ao Desenvolvimento Sustentável, este se constitui na busca do equilíbrio do desenvolvimento econômico aliado à preservação da qualidade de vida e do meio ambiente. **ANÁLISE DE RESULTADOS:** Após as pesquisas realizadas, observa-se que o corpo técnico realizou um estudo de planialtimetria com pessoal e equipamentos especializados, com a finalidade de obter informações acerca da superfície a ser construída, para efeito de planejamento e viabilização do projeto, o qual detectou erro na topografia do projeto inicial, inviabilizando a execução das obras em sua totalidade devido ao impacto ambiental. Em análise final, de acordo com o Estudo de Viabilidade Ambiental (EVA), foram identificados 18 impactos socioambientais decorrentes da implantação e operação do Campus, sendo 4 impactos positivos e 14 negativos, mas apenas 05 de alta significância. **CONCLUSÃO:** Pelo exposto, de acordo com a pesquisa realizada e comparando os dados coletados com os artigos elencados na fundamentação teórica, objeto da presente pesquisa, uma

vez que conforme o Estudo de Viabilidade Ambiental – EVA, o empreendimento foi devidamente atestado pelos estudos de impacto socioambiental, visto que a administração adotou os parâmetros de sustentabilidade, reduzindo o projeto original, realocando os blocos, reflorestando as áreas desmatadas a fim de evitar que o ecossistema sofresse danos irreversíveis, configurando assim que os impactos ocorreram em escala menor aos benefícios gerados.

**CONTRIBUIÇÃO:** A pesquisa contribui não apenas para a conscientização da necessidade de desenvolvimento da Sustentabilidade e Eco desenvolvimento, mas também para abrir possibilidades para novas questões, pesquisas, e sugestões para ações voltadas a preservação do meio ambiente, garantindo a sustentabilidade e existência para as futuras gerações.

**Palavras Chaves:** Campus das Auroras, impactos socioambientais, desenvolvimento sustentável, sustentabilidade

## **REFERÊNCIAS**

CAVALCANTI, C. **Sustentabilidade da economia:** Paradigmas alternativos de realização econômica. In:– (org.) desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez, 2003.p.153 – 176.

# IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS CAUSADOS PELA INSTALAÇÃO DE UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO NO MUNICÍPIO DE REDENÇÃO, ESTADO DO CEARÁ

*Érica Maria Martins Rodrigues  
Jairlanda Sousa Pereira  
Luisa Maria Castelo Branco Silveira  
Maria Nilnete Da Silva Alves  
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Artemis Pessoa Guimarães*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata-se de Projeto de Pesquisa que visa analisar os impactos socioambientais causados pela instalação de um *Campus* Universitário no interior do Ceará. O município de Redenção, interior do Estado do Ceará, tinha sua renda concentrada na agricultura, na aposentadoria e nos rendimentos advindos do funcionalismo público municipal, com a implantação de uma Universidade Federal passou a ser uma cidade universitária, por força da Lei nº 12.289/2010. Em outubro de 2008 criou-se a comissão de implantação da Unilab que ao longo de dois anos fez levantamento e estudos a respeito de temas e problemas comuns ao Brasil e Países parceiros nessa Integração.

Em 20 de julho de 2010 o presidente da República sancionou a lei nº12.289 instituindo a Unilab como universidade pública federal. Após a nomeação do reitor pro - tempore Paulo Speller, os trabalhos da comissão foram encerrados. Hoje a Unilab conta com quatro campus universitários, três no Ceara e um em são Francisco do conde na Bahia, com cerca de 6.803 estudantes entre os cursos presenciais, a distância, oferta educativa, projeto de pesquisa, a UNILAB conta também com cerca de 339 técnico-administrativo e 258 docente.

A implantação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira - UNILAB mudou a estrutura da cidade de uma forma irreversível, com a chegada de professores e alunos dos variados lugares, como do Continente Africano, bem assim de várias regiões do País e interior do Ceará, provocando uma demanda enorme por moradia, alimentação, comércio, entre outras coisas.

Entre as mudanças decorrentes, a instalação da Universidade trouxe conseqüentemente impactos socioambientais que podem ser observados a partir da análise da implantação do campus da Auroras, na área que se limita com o Conjunto Habitacional Antônio Andrade Bonfim na entrada o município. Dois *campus* da UNILAB - Liberdade e Palmares - foram implantados em locais onde já existia uma estrutura pronta, no entanto, o *campus* das Auroras, foi instalado nas proximidades de uma área de preservação ambiental e de um Conjunto

Residencial (Masterplan).

As obras foram iniciadas em 2012, tendo como meta a construção 40 (quarenta) salas de aula, 33 (trinta e três) laboratórios, 120 (cento e vinte) gabinetes de professores, 10 (dez) salas de coordenação de cursos além da estrutura do Bloco Didático e 06 (seis) blocos de apartamentos destinados aos discentes.

Na resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) n° 001 (1986) é estabelecido que impacto ambiental é qualquer alteração das propriedades físicas, químicas, biológicas do meio ambiente, causando desequilíbrio ambiental e sendo este resultante das ações humanas, podendo afetar direta ou indiretamente desde o meio ambiente até a população e suas atividades sociais e econômicas. De acordo com a Agenda 21, o desenvolvimento sustentável busca assegurar a sobrevivência humana e contruir um equilíbrio entre as demandas da sociedade (igualdade, prosperidade e qualidade de vida) dentro do que é ecologicamente possível.

Como os recursos naturais estão cada vez mais comprometidos por conta das ações humanas, a preocupação acerca da sustentabilidade tem sido crescente. É evidente que o ser humano tem provocado cada vez mais impactos negativos na natureza: poluição, a destruição de habitats naturais, o acúmulo de resíduos sólidos e a redução da biodiversidade são apenas alguns dos exemplos dos problemas causados por esses impactos. A Lei n° 12.305 de 2 de agosto de 2010, criou a Política Nacional dos Resíduos sólidos, que busca a implementação de programas a redução de resíduos no meio ambiente.

O desenvolvimento sustentável requer planejamento e participação de todas as esferas da população. É preciso uma análise cuidadosa do quanto já gasto dos recursos e quanto ainda restou. E também é necessário compreender que os recursos naturais podem acabar, sendo vital o uso consciente para garantir a vida das próximas gerações

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Desta forma o objetivo geral do trabalho consiste em identificar e avaliar a existência dos aspectos e impactos socioambientais na execução do projeto das obras no *Campus* das Auroras e propor ações para mitigação dos problemas gerados durante a execução dos serviços avaliados.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

A base referencial do presente trabalho de pesquisa foi construída a partir do conceito de sustentabilidade. A palavra sustentável é originada do latim "sustentare", e significa sustentar,

apoiar e conservar. Sustentabilidade possui o conceito relacionado à concepção de desenvolvimento sustentável, que se configura em beneficiar as gerações presentes e futuras fazendo o bom uso dos recursos naturais.

Atualmente, os termos “sustentabilidade” e “desenvolvimento sustentável” são usados com bastante frequência e embora muitas vezes empregados como sinônimos, existe uma diferença entre tais termos. A sustentabilidade tem como objetivo criar um equilíbrio entre melhorar a qualidade de vida e a utilizar os recursos naturais, enquanto que o desenvolvimento sustentável tem por objetivo promover o desenvolvimento econômico de forma a atender as necessidades socioeconômicas sem, no entanto, agredir o ecossistema.

A questão ambiental, as preocupações com a preservação do meio ambiente sempre esteve presente, desde os primeiros períodos da nossa história, no entanto, a natureza foi constantemente forçada pela humanidade a se adequar aos seus modelos de desenvolvimento, causando um conflito entre crescimento econômico e preservação ambiental, gerando, conseqüentemente, uma crise ambiental, o que reflete uma crescente degradação nas condições de vida.

Os primeiros documentos oficiais acerca da gradativa crise ambiental e suas conseqüências ao ecossistema datam de 1970, época que ficou conhecida como a década da regulamentação e do controle ambiental, ocasião em que ocorreram diversos eventos, os quais iniciaram a discussão sobre as questões ambientais, como por exemplo, a Conferência de Estocolmo, na Suécia, realizada no ano de 1973 e que resultou na criação da Secretaria Especial do Meio Ambiente – SEMA, dando partida para o estabelecimento das primeiras legislações acerca da matéria ambiental, como o controle da poluição, uma vez que poluir passou a se configurar crime em diversos países.

Ainda nos anos 70, a crise energética derivada do aumento no preço do petróleo fortaleceu os debates acerca do uso de combustíveis mais puros, bem como da necessidade de racionar a energia e utilizar produtos que se originassem de fontes renováveis, buscando reduzir uso dos recursos naturais.

Um dos motivadores para as demandas relacionadas a crise ambiental foram por exemplo, os grandes acidentes em usinas nucleares que ocorreram em 1979, nos Estados Unidos, em 1984 em Bhopal, na Índia e 1986 em Chernobyl na União Soviética. Todos esses acontecimentos contribuíram para estimular o debate público acerca das questões ambientais e os riscos dos impactos socioambientais.

Como conseqüência dos acontecimentos supramencionados, bem assim dos impactos da crise econômica que se configurava na década de 80, e ainda devido os problemas causados pelos

fenômenos do aquecimento global e destruição da camada de ozônio entraram em vigor as legislações que tratavam especificamente do controle das emissões das indústrias já instaladas, bem como de novas instalações, visando a necessidade de combinar a qualidade de vida com a preservação ambiental.

Nesse diapasão, ante a necessidade global de se repensar os paradigmas acerca da conservação do meio ambiente aliada ao desenvolvimento econômico, a partir de 1987 foram firmados tratados que inseriram novas dimensões na busca do desenvolvimento sustentável e preservação ambiental, como o “Protocolo de Montreal”, tratado que entrou em vigor em 1989 e que foi desenhado para proteger a camada de ozônio ao reduzir a produção e o consumo de várias substâncias que são responsáveis por seu desgaste, como os clorofluorcarbonos.

Por ocasião da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente, criada pela ONU foi instituída a declaração universal sobre a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável, conhecido como o Relatório Brundtland, intitulado Nosso Futuro Comum, coordenado pela primeira-ministra da Noruega, Dra. Gro Harlem Brundtland, indicada em 1983 pela ONU para chefiar a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

O Relatório de Brundtland representou um marco nas questões ligadas ao desenvolvimento sustentável, uma vez que apresentava a proposta de uma nova postura em relação à preservação do meio ambiente, buscando integrar a questão ambiental no desenvolvimento econômico, com o surgimento de não apenas um novo termo, mas uma nova forma de progredir.

Por sua vez, no Brasil, o conceito de sustentabilidade foi firmado por ocasião da ECO 92 – Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Desenvolvimento, realizada na cidade do Rio de Janeiro em 1992. Na Conferência em comento, foram tratados novos paradigmas para o desenvolvimento sustentável, dentre os quais, a Agenda 21, que trata do planejamento para a construção de sociedades sustentáveis através da busca de novas formas de desenvolvimento econômico mitigando os impactos socioambientais, sem a redução dos recursos naturais e controlando os danos ambientais.

Acerca da Sustentabilidade Cavalcanti (2003) assevera que “significa a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema.”

No tocante ao Desenvolvimento Sustentável, este se constitui na busca do equilíbrio do desenvolvimento econômico aliado à preservação da qualidade de vida e do meio ambiente. Para Castro (1996), o desenvolvimento sustentável surge através de um esforço de repensar os conceitos de desenvolvimento abalado pela crise ambiental e social.

Sachs (1981), afirma que o desenvolvimento sustentável é a maneira de gerenciar o meio ambiente assegurando as gerações a possibilidade de desenvolvimento. A supracitada definição trata assim da necessidade de estabelecer essa sincronia entre o desenvolvimento econômico aliado à sustentabilidade, sem desassociar a preservação do meio socioambiental.

Cumprido ressaltar que não existe um conceito universal de definir Desenvolvimento Sustentável, na definição do IBGE (2004) o desenvolvimento sustentável consiste na integração e harmonização das ideias e conceitos acerca do crescimento econômico, justiça, bem estar social, meio ambiente e recursos naturais, considerando as dimensões: social, ambiental, econômica e institucional.

Desenvolvimento é, portanto, a forma como valorizar, manter e desenvolver o patrimônio ambiental, que é o capital natural, respeitando os limites ambientais, bem como promovendo a geração de trabalho e renda de forma sustentável, e apesar de se configurar um grande desafio, isso se torna possível a partir do conhecimento, da observação e do respeito às dimensões que norteiam a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável, como forma de implantar ações efetivas que produzam melhorias socioambientais direcionadas à sustentabilidade, para Sachs ele possui 8 dimensões.

Quadro 1: Dimensões do desenvolvimento sustentável

Ecológica	Preservação do capital natural na produção de recursos renováveis e da limitação do uso de recursos não renováveis, incentivando a realização de pesquisa de tecnologias limpas, bem como definindo regras para proteção ambiental
Econômica	Desenvolvimento equilibrado e respeito às dinâmicas do meio ambiente, com a utilização eficiente dos recursos naturais
Social	Homogeneidade social: distribuição de renda, igualdade na qualidade de vida digna e acesso aos serviços sociais, com a redução no distanciamento dos padrões de vida entre ricos e pobres
Cultural	Tradições com a preservação da história e o equilíbrio destas com as inovações, através da valorização da cultura tradicional
Psicológica	Formas de diminuir as frustrações e aumentar a sensação de bem estar, de satisfação do indivíduo no meio que o cerca
Territorial	Melhoria urbana e rural, incentivando uma melhor distribuição territorial, como a redução da população nas áreas urbanas e o incentivo da agricultura e exploração agrícola nas áreas rurais.
Política nacional	Apropriação universal dos direitos humanos, desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores e um nível razoável de coesão social.
Política internacional	Eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e promoção da cooperação internacional, bem como no princípio da igualdade no controle institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios, no controle institucional efetivo da aplicação do Princípio da Precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais, na prevenção das mudanças globais negativas, na proteção da diversidade biológica, da consciência negra, da justiça ambiental e

	sustentabilidade, do sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e eliminação parcial do caráter commodity da ciência e tecnologia, também como propriedade da herança comum da humanidade
--	---

Fonte: Sanches (2002)

Por fim, conforme o art. 225 da Constituição Federal/88 o desenvolvimento sustentável se constitui um direito do cidadão, tratando-se de um bem comum essencial a qualidade de vida e uma obrigação do Poder Público e da coletividade defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

#### 4. METODOLOGIA

A presente pesquisa teve sua base na metodologia que se infere no campo das pesquisas qualitativas, visando ultimar os resultados para os objetivos propostos, principalmente porque este método permite uma melhor investigação e compreensão dos fatos pesquisados. Segundo Minayo (1995), a pesquisa qualitativa responde perguntas particulares, ela não quantifica a realidade, ou seja, ela trabalha com um mundo de significados criando um espaço profundo no qual não se pode reduzir os fenômenos.

Em sede conclusiva, a pesquisa qualitativa responde questões peculiares, trabalhando o universo empírico, não se atrelando à representação numérica, mas preocupando-se em abordar o tema proposto de forma exploratória, a fim de retratar a compreensão acerca do que ocorreu com o grupo social estudado.

Houve utilização de pesquisas bibliográficas e de campo, na qual foram realizadas visitas in loco e reuniões junto a equipe técnica responsável pela fiscalização, onde foram apresentados os projetos de execução, urbanização e o cronograma de acompanhamento da obra, bem como pesquisas bibliográficas acerca do tema, trabalhos acadêmicos e de vários artigos científicos publicados nas plataformas como, SciELO- Scientific Electronic Library Online.

Pelo engenheiro responsável pelo empreendimento foi compartilhado o SUBPRODUTO 01.2.2 – EVA - Estudo de Viabilidade Ambiental supracitado. O EVA foi elaborado atendendo os princípios e objetivos expressos na Lei da Política Nacional do Meio Ambiente, segundo as suas diretrizes gerais e ao Termo de Referência N°. 767/2010 – COPAM - NUCAM, emitido pelo SEMACE.

A coleta de dados foi feita através de entrevista individual, semiestruturada junto aos moradores do Conjunto Habitacional Antônio Andrade Bomfim, com questões abertas indagando sobre a percepção destes quanto aos possíveis impactos ambientais causados

pela obra. Foram entrevistados funcionários e estudantes da NILAB, moradores do conjunto Antônio Bonfim. As entrevistas foram manuscritas em formulários previamente elaborados. A partir dos dados obtidos passou-se a análise e relacionamento de tais dados com o referencial teórico afim de efetivamente iniciar a elaboração do trabalho.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

O Estudo de Viabilidade Ambiental – EVA refere-se ao projeto de instalação e operação do CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA UNILAB e suas interações com os componentes ambientais da área, considerando-se os dados do projeto proposto, os aspectos legais do empreendimento e o conhecimento dos condicionantes ambientais atuais, através do diagnóstico ambiental o que possibilita compor um prognóstico sobre a viabilidade do empreendimento na área pleiteada ao licenciamento ambiental. Foi elaborado atendendo os princípios e objetivos expressos na Lei da política Nacional do Meio Ambiente, segundo as suas diretrizes gerais e ao Termo de Referência N°. 767/2010 – COPAM – NUCAM, emitido pela SEMACE.

Segundo se infere do SUBPRODUTO 01.2.2 – EVA - Estudo de Viabilidade Ambiental, o qual foi disponibilizado por um dos engenheiros responsáveis, o terreno para implantação do Campus das Auroras possui superfície de 132,82 ha e o processo para a obtenção do licenciamento ambiental, foi instruído dentro dos padrões da Resolução n. 237/1997 do CONAMA.

O CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente, fundado em 1982 regido pela Lei nº 6.938/81 é um órgão consultivo e deliberativo do Sistema Nacional do Meio Ambiente – SISNAMA, para estudos e propostas de quais linhas deverão ser adotadas pelo Governo nas decisões sobre exploração e preservação do meio ambiente e recursos naturais, dispondo a Resolução nº 237, de 19 de dezembro de 1997, sobre licenciamento ambiental, competência da União, Estados e Municípios, listagem de atividades sujeitas ao licenciamento, estudos ambientais, estudo de impacto ambiental e relatório de impacto ambiental.

O Estudo de Viabilidade Ambiental - EVA identifica que com a implantação do campus, o local sofrerá alterações ambientais decorrentes da instalação do empreendimento como alteração da paisagem, perda de áreas de recarga do lençol freático, perda do potencial florístico e afugentamento da fauna bem como adversidades geradas ao meio ambiente em razão das intervenções diretas nos componentes ambientais como retirada de vegetação, manejo de materiais, trânsito de equipamentos e veículos, o que reflete em alteração temporária da sonoridade, alteração da qualidade do ar e desconforto ambiental

Segundo o prognóstico conclusivo sobre a área com a operação do empreendimento, o EVA relata as seguintes conclusões:

As condições geológicas, geomorfológicas e pedológicas da área como um todo serão alteradas superficialmente. A qualidade do ar será alterada pelo lançamento de poeiras e particulados, emissões de gases por veículos e motores a combustão e geração de ruídos. Não há previsão de que as ações do empreendimento gerem alterações na qualidade dos recursos hídricos subterrâneos. A análise dos impactos ambientais previsíveis pelas ações do empreendimento sobre os parâmetros ambientais constatou (100%) impactos identificados ou previsíveis para a área de influência do empreendimento, 93 (ou 51,38%) são de caráter benéfico, enquanto 88 (ou 48,62%) são de caráter adverso.

A palavra Impacto Ambiental traz a possibilidade de coisas negativas, no entanto o impacto tanto pode ser negativo quanto positivo. Segundo a NBR ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental qualquer modificação que ocorra no meio ambiente, benéfica ou maléfica, é considerada um impacto ambiental (ABNT, 2004)

Moreira (1999) no entanto considera que o conceito do Conama sobre a resolução nº 001/86, é muito amplo. Para o autor, é necessário quantificar e classificar os impactos, pois somente aquelas alterações que excedam a capacidade que o ambiente tem de absorver é que pode ser considerada impacto ambiental. Em muitas vezes o ambiental é associado apenas ao natural, no entanto ele também contempla o social, em especial na cidade, pois o ambiente abrange também as relações entre a dinâmica entre eles e os processos sociais. Neste sentido, Moreira (2002) afirma que o ambiente urbano engloba as relações do homem com o espaço e a natureza.

Em suma, o impacto ambiental interfere na estabilidade do meio ambiente, seja positiva ou negativa. Neste sentido, antes do início de um projeto, é imprescindível realizar uma análise do local para conhecer o ambiente natural e social. Os impactos ocorrem por conta do rápido desenvolvimento econômico, desacompanhado de um controle dos recursos naturais, dentre as consequências pode-se citar a poluição e o uso indevido de água e energia. Em uma outra vertente os impactos também podem ocorrer em consequência da ocupação de locais indevidos que são projetados ou que não possuem saneamento básico.

O estudo de Impacto Ambiental é um instrumento da Política Ambiental, e tem como um dos elementos o processo de avaliação dos impactos. Esse processo consiste em avaliar os impactos positivos e negativos que uma atividade irá ocasionar no meio ambiente. Seu objetivo consiste em assegurar que os gestores entendam os impactos e usem os resultados para a tomada de decisões, visando a redução do impacto (PROFOREST, 2014).

Os impactos negativos no meio ambiente estão diretamente ligados ao crescimento das

áreas urbanas, crescimento de veículos automotivos, uso indevido dos recursos, consumo exagerado, e grande produção de lixo. Neste sentido, percebe-se que as pequenas atitudes dos indivíduos também provocam impactos ambientais.

Dentre os principais impactos ambientais negativos ocasionados pelo homem, estão: redução dos mananciais, extinção de espécies, inundações, erosões, poluição, mudanças climáticas, destruição da camada de ozônio, chuva ácida, agravamento do efeito estufa e destruição de habitats. Isso ocasiona diretamente no crescimento de doenças nas pessoas e nos demais seres vivos, reduzindo a qualidade de vida.

O estudo de caso conclui que o Campus das Auroras é um grande empreendimento com impactos locais e regionais, positivos e negativos no ambiente, o projeto revela uma implantação cuidadosa buscando a ampliação de práticas sustentáveis e integração com as redondezas, ou seja, a implantação trouxe benefícios imediatos para a comunidade e benefícios regionais, o que resultou na superação dos impactos negativos.

O corpo técnico realizou um estudo de planialtimetria com pessoal e equipamentos especializados, com a finalidade de obter informações acerca da superfície a ser construída, para efeito de planejamento e viabilização do projeto, o qual detectou erro na topografia do projeto inicial, inviabilizando a execução das obras em sua totalidade devido ao impacto ambiental que causaria ao ecossistema local afetando nascentes e riachos, causando deslizamentos e erosão do solo. Tais impactos levaram à supressão da construção de mais 03 (três) blocos que seriam construídos, conforme o Masterplan.

Para aferir a percepção dos moradores em relação aos possíveis impactos, foram aplicadas perguntas fechadas e abertas acerca do projeto, a fim de captar se os entrevistados conheciam o projeto de construção do campus universitário e de quais formas eles se sentiam afetados bem como acerca da percepção dos impactos, no sentido de identificar, por espontaneidade, os aspectos positivos e negativos inerentes e suas intensidades.

Segundo Araújo (2009), uma construção possui diversas fontes de impactos ambientais que acabam atingindo o meio ambiente e mudando suas propriedades. Para alguns dos moradores entrevistados, a ocupação do terreno já foi algo positivo, pois no local existia um matagal, sem nenhuma construção.

Para outros, como um dos moradores entrevistados, apesar de não apontarem pontos negativos, afirmaram que a vinda da Universidade não mudou nada em suas vidas, pois não estudam ou não tem ninguém na família que estude e não foram beneficiados financeiramente com a faculdade, uma vez que não possuem comércios e nem casas para alugar, no entanto reconhecem sua importância para a educação e desenvolvimento do município.

“Pra mim em particular não mudou nada, porque não tenho casa para alugar para ganhar esse dinheirinho extra e nem tenho comércio para atender aos estudantes e em relação aos estudos, não tenho ninguém da minha família estudando lá”. (Fala do entrevistado III – morador).

Quando se fala em mudanças estruturais, apesar dos moradores não associarem diretamente à instalação do CA/UNILAB, grande parte destas mudanças também estão ligadas à sua implantação na região.

Os moradores também foram questionados acerca das principais mudanças e/ou impactos econômicos e de segurança observadas no bairro durante e após a instalação do Campus, sendo que nesta pergunta poderia citar inúmeras mudanças, e nenhum dos entrevistados associou o aumento ou diminuição do custo de vida, porém, a grande maioria fez referência a melhoria no aspecto econômico, que seria positivo devido à expectativa da população.

Adjacente e da área de influência em relação à empregabilidade, não só no canteiro de obras, como no administrativo e possibilidades de futuros negócios e o aumento na oferta de cursos universitários a estudantes de várias regiões, constituindo-se também em polo educacional e cultural, promovendo eventos que possam ser compartilhados com os moradores de Redenção e de outros municípios.

Quando questionados sobre os valores dos aluguéis, a grande maioria respondeu que aumentaram muito, e as possíveis causas do crescente ajuste de aluguel se deve à valorização dos imóveis, na qual os mais prejudicados pelos altos valores foram os estudantes que passaram a viver no bairro e àqueles moradores que não possuem casa própria, bem como no que se refere às residências universitárias haveria a diminuição da especulação imobiliária existente no município, devido a considerável demanda na procura de imóveis para alugar por parte de estudantes brasileiros e estrangeiros e o aumento no fluxo de pessoas.

Como aspecto negativo foi apresentada a questão da falta de segurança, tanto no Campus quanto para a população residente no seu entorno, devido ao empreendimento localizar-se numa área sem iluminação, com acesso precário e ainda distante da área populacional.

Para os impactos relacionados à poluição sonora, do ar e da água, os moradores afirmam ser de pequena e média significância, uma vez que os canteiros da obra se localizam a uma distância considerável do conjunto habitacional visitado.

Em relação ao desmatamento, foi atribuída uma maior significância, principalmente no início da execução das obras. A grande maioria fez referência, a visibilidade na mudança

da paisagem, da fauna e da flora antes existentes, ocasionando afugentamento da fauna, provocado pela supressão da vegetação, movimentação da terra, circulação de veículos e emissão de ruídos, principalmente avifauna.

Degani (2003), apresenta impactos ambientais negativos onde são identificados a divisão das interferências pelos mais afetados: físicos, bióticos e antrópicos, sendo o primeiro subdividido em solo, água e ar.

Baseado nesta subdivisão do meio antrópico em função da amplitude em que é atingido: trabalhadores, vizinhança e sociedade, os impactos são:

Tabela 1. Síntese da matriz do SUBPRODUTO 01.2.2 – Estudo de Viabilidade Ambiental (EVA) do Campus das Auroras

<b>Impactos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Significância</b>
<b>Meio Físico – Solo</b>		
Indução de processos erosivos	Pela supressão da cobertura vegetal atual por terraplanagem, compactação e impermeabilização do solo para obter um terreno com capacidade de suporte para as atividades previstas.	Pequena
Contaminação química	Assim como os recursos hídricos, o solo na área das obras, principalmente nas proximidades de instalações que envolvam produtos químicos, combustíveis, óleos lubrificantes e graxas, como as oficinas e pátios de abastecimento, estavam sujeito às contaminações, devido a possíveis derrames ou vazamentos.	Pequena
<b>Meio Físico – Ar</b>		
Deterioração da qualidade do ar	Devido à ressuspensão de material particulado e da emissão dos gases veiculares causada pelas obras e pela circulação de veículos.	Pequena
Escassez de água	Devido à retirada de água de poço tubular existente e devido às edificações e impermeabilização do solo.	Média
<b>Meio Biótico</b>		
Interferência na fauna local (afugentamento)	Provocado pela supressão da vegetação, movimentação da terra, circulação de veículos e emissão de ruídos, principalmente avifauna.	Alta
Interferência na flora local	Processo de construção pode implicar na redução do número desses elementos arbóreos isolados, na redução de recursos alimentos para fauna.	Pequena
<b>Meio Antrópico – Trabalhadores</b>		
Alteração nas condições de saúde	A alteração ou redução da qualidade do ar, causada pela geração de poeiras, material particulado, gases e fumaça, pode causar danos à saúde humana, como doenças respiratórias, por exemplo. A poluição do ar também afeta a biota.	Pequena
Alteração nas condições de segurança	Ocorrência de possíveis danos à vida dos trabalhadores.	Pequena
<b>Meio Antrópico: Vizinhança</b>		
Alteração da qualidade paisagística	A remoção da vegetação para novas ocupações humanas, especialmente as irregulares, é um risco que poderá ocorrer de forma difusa e descontrolada. Não há como fazer uma previsão dessa ocupação, mas costuma ser inerente a ocupação de áreas ambientalmente frágeis como as Áreas de	Alta

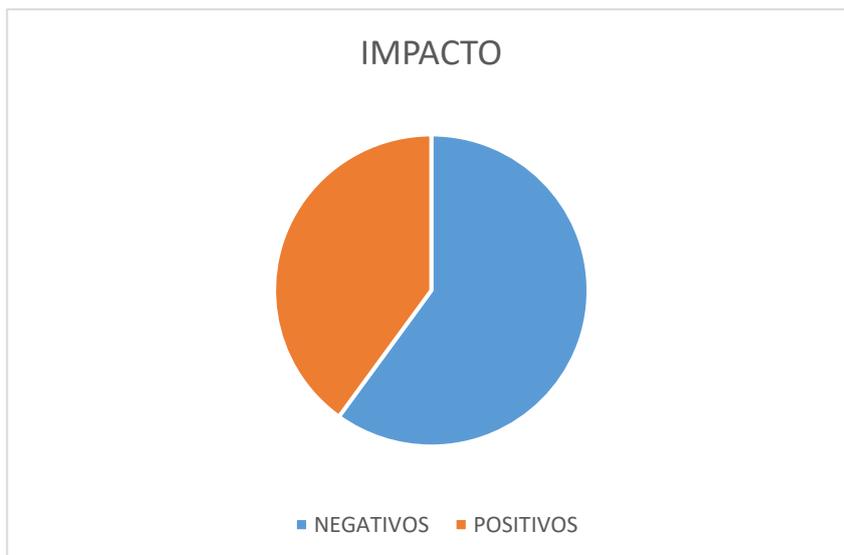
	Preservação Permanente e as Unidades de Conservação.	
Incômodo para a comunidade	Referente às obras, tráfegos de veículos e geração de resíduos e ruídos, gerando incômodo nas famílias que moram nas proximidades.	Pequena
Alteração no tráfego de vias locais	Impacto do empreendimento no aumento de viagens por veículos motorizados, individuais ou coletivos para a região.	Alta
<b>Meio antrópico: Socioeconômico</b>		
Aumento da Pressão sobre os Serviços de Infraestrutura Básica, Segurança Pública	O aumento do número expressivo de estudantes vindo de toda região, leva a um crescimento populacional, junto com uma possível ocupação desordenada nos aglomerados urbanos próximos ao empreendimento. Esse número provocou o aumento nos atuais índices de violência e criminalidade. Essa situação foi provocada principalmente pela parcela da população atraída pelas oportunidades de emprego criadas pelo empreendimento.	Alta
Valorização imobiliária	Demanda direta e indireta por novas áreas de ocupação, ampliando a pressão inflacionária e especulação da terra.	Média
Geração de expectativas de empregabilidade e de negócios	Expectativa da população da cidade em relação à empregabilidade e possibilidades de futuros negócios.	Pequena
Aumento de oportunidades de formação acadêmica	Oferta de cursos universitários a estudantes de várias regiões e Países, constituindo-se também em polo educacional e cultural, promovendo eventos que possam ser compartilhados com os moradores da vizinhança da cidade e outros municípios.	Alta
Variação da Arrecadação Tributária	Os novos trabalhadores representam um crescimento na massa salarial, que reflete em gastos com o consumo de bens e serviços locais, melhorando a expansão do setor terciário. Esse crescimento, por sua vez, tende a criar um novo ciclo de investimento, e caracteriza-se por gerar efeitos multiplicadores sobre as economias locais, na medida em que os investimentos e o consumo de bens e serviços se concentram nos municípios da área de influência.	Média

Fonte: Estudo de Viabilidade Ambiental (EVA) – (Adaptada pelo autor)

Em análise final, de acordo com o Estudo de Viabilidade Ambiental (EVA), foram identificados 18 impactos socioambientais decorrentes da implantação e operação do Campus, sendo 4 impactos positivos e 14 negativos, mas apenas 05 de alta significância.

As evidências recolhidas através de todo estudo realizado, permitem a construção do gráfico abaixo apresentado:

Grafico1: Os dados compreendem acerca dos impactos identificados.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Por fim, diante do que incentivou a realização do presente estudo, no caso, a importância da temática ambiental para os dias atuais, restou evidenciado, por meio das entrevistas, da análise documental e do referencial teórico, os resultados abaixo enunciados: (i) a instituição desenvolveu estudos técnicos necessários para a implantação do projeto; (ii) foram aplicadas as normas previstas em lei, a fim de assegurar a preservação do ecossistema na área que abrange o empreendimento; (iii) ocorreram impactos socioambientais que afetaram os moradores tanto no aspecto positivo, quanto no negativo.

Destarte, considerando os dados listados e de acordo com o projeto apresentado, vislumbra-se que do ponto de vista ambiental, físico e social o empreendimento apresenta-se viável desde que seja respeitada integralmente as áreas de preservação permanente, cumprir a legislação ambiental e urbanística vigente, adotar as medidas mitigadoras e os planos de controle e monitoramento ambiental propostos neste estudo e informar ao órgão licenciador qualquer alteração no projeto original.

## 6. CONCLUSÃO

Pelo exposto, de acordo com a pesquisa realizada e comparando os dados coletados com os artigos elencados na fundamentação teórica, objeto da presente pesquisa, uma vez que conforme o Estudo de Viabilidade Ambiental – EVA, o empreendimento foi devidamente atestado pelos estudos de impacto socioambiental, visto que a Administração adotou os parâmetros de sustentabilidade, reduzindo o projeto original do Campus e realocando os blocos, reflorestando as áreas desmatadas a fim de evitar que o ecossistema sofresse danos irreversíveis, configurando assim que os impactos ocorreram em escala menor aos benefícios gerados,

ressaltando que a implantação do Campus é necessária para a expansão da Universidade e os projetos a serem desenvolvidos, com instalação de novos cursos e atividades afins.

Alfim, para legitimar seu desenvolvimento se faz necessário que a Universidade disponha de equipe que desenvolva uma gestão voltada para o compartilhamento de seus projetos com a comunidade, bem assim um constante acompanhamento das obras, a fim de dirimir os impactos que sobrevenham, buscando assim, como instituição vetor de conhecimentos e de grande relevância social, superar os desafios e obstáculos que surgirem, possibilitando assim a implantação de seu plano diretor baseado na busca de um desenvolvimento sustentável e ordenado.

Os resultados mostram que há muito o que se fazer em prol do desenvolvimento sustentável e preservação do ecossistema no âmbito do empreendimento do campus das Auroras, haja vista que as obras continuam em execução, considerando ainda que um dos principais desafios que se propõe para o órgão é a formulação de diretrizes que desenvolvam um processo construtivo mais sustentável, além de criar meios para que haja a participação dos munícipes, bem assim da comunidade universitária nos processos de tomada de decisões.

Assim se deseja que esta pesquisa contribua, não apenas para a conscientização da necessidade de desenvolvimento da Sustentabilidade e Ecodesenvolvimento, mas, também, que possa abrir possibilidades para novas questões, pesquisas, e sugestões para ações voltadas a preservação do meio ambiente, garantindo sua sustentabilidade e existência para as futuras gerações.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 14001. Disponível em:

<https://www.madeira.ufpr.br/disciplinasghislaine/iso-14001-2004.pdf>. acesso em 11/11/2017.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1, 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei nº.12305, de 2010**. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, 2010.

Disponível em: [http://www.cnrh.gov.br//pnrs/documentos/versao\\_Preliminar\\_PNRS\\_WM.pdf](http://www.cnrh.gov.br//pnrs/documentos/versao_Preliminar_PNRS_WM.pdf);

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 17 de outubro de 1988.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. acesso em 28 de outubro de 2017.

CASTRO, M.C. **Desenvolvimento sustentável**: a genealogia de um novo paradigma. Economia e Empresa, São Paulo, v.3, n.3, p.22-32, jul./set.1996.

CAVALCANTI, C. **Sustentabilidade da economia**: Paradigmas alternativos de realização econômica. In:– (org.) desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez, 2003.p.153 – 176.

CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente. **Resolução Conama 001**. Brasília, 1986.Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama>> acesso em 13.05.2017

DEGANI, Clarice M. **Sistemas de gestão ambiental em empresas construtoras de edifícios**. São Paulo, 2003.[https://www.onu.org.br/rio20/documentos\\_acesso](https://www.onu.org.br/rio20/documentos_acesso) em 13.05.2017

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Vocabulário Básico de Recursos Naturais e Meio Ambiente**.2ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004, p.332:

MINAYO, M.C.S.(Org.) **Pesquisa Social, Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes.1995.

MOREIRA, M.A. (1999). **Aprendizagem significativa**. Brasília: Editora da UnB.

MOREIRA, Antônio Cláudio. Conceitos de ambiente e de impacto ambiental aplicáveis ao meio urbano. **Material didático da disciplina de pós-graduação AUP**, 2002.

PROFOREST (2014). Relatório Anual 2014 Proforest Initiative. Disponível em <https://www.proforest.net/en/publications/proforest-initiative-annual-report-2014>. acesso em: 12/11/2017

SACHS, Ignacy. Ecodesenvolvimento: **Crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1981.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SUBPRODUTO 01.2.2 – EVA – ESTUDO DE VIABILIDADE AMBIENTAL

# ANÁLISE DA GESTÃO EDUCACIONAL FILANTRÓPICA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE: UM ESTUDO DE CASO

*Alexandre Oliveira Lima  
Joana Darque Vieira Dias  
Alexandre Oliveira Lima  
Sandra Maria Guimarães Callado  
Antonia Marcia Rodrigues Sousa*

## RESUMO ESTRUTURADO

**INTRODUÇÃO:** A educação é um direito fundamental garantido pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2016). Oportunizar educação a todos, independentemente das condições financeiras é uma possibilidade que se visualiza com as instituições filantrópicas, entidades sem fins lucrativos que atuam na educação, assistência social e saúde. Assim, o Estado ou município podem promover parcerias com essas entidades, melhorando a oferta de serviços. Apesar disso, há que se verificar como o Brasil tem lidado com esse novo conceito, considerando que esse pensamento – filantropia *versus* terceiro setor, ainda é seminal. **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo geral: analisar uma Instituição Educacional Filantrópica no Estado do Rio Grande do Norte sob sua constituição jurídica; suas ações educacionais desenvolvidas e; seus benefícios alcançados na perspectiva dos gestores. **REFERENCIAL TEÓRICO:** As instituições filantrópicas pautam suas ações no campo humanitário, promovendo o despertar da responsabilidade e cidadania, como afirma Santos (2003): “a filantropia foi o passo inicial em direção à responsabilidade social” e costumam associar seus interesses aos do Estado, o qual promove políticas públicas em áreas comuns, como educação e assistência social, que serão executadas por órgãos governamentais ou organizações do terceiro setor, as quais investidas de “poder público” e “legitimidade governamental”, firmam parcerias com o Estado. **METODOLOGIA:** Trata-se de pesquisa exploratória, na qual utilizou-se o método da pesquisa de campo, bibliográfica e documental, com aplicação de entrevistas semiestruturadas junto à administração da Instituição, no ano de 2021. Realizou-se análise de conteúdo, com transcrição das entrevistas, agrupamento e análise juntamente com dados documentais, obtidos por meio das seguintes categorias: áreas de gestão da instituição e seus processos, ações educacionais desenvolvidas, desafios e resultados da gestão da Instituição. **ANÁLISE DE RESULTADOS:** Uma associação civil sem fins lucrativos, de caráter educacional, cultural e assistência social, beneficente e filantrópico, registrada/certificada como de utilidade pública federal, com gestão dividida nas áreas:

administrativa, pedagógica, acadêmica, financeira, Recursos Humanos (RH), filantrópica, Tecnologia da Informação (TI) e comunicação. No quesito filantropia, é fiscalizada pela Receita Federal, exigindo planejamento anual de recursos, conforme orçamento e finalidades institucionais. Alunos bolsistas são admitidos em seleção e perdem essa condição por reprovação ou aumento de renda. **CONCLUSÃO:** Atestou-se que a Instituição cumpre a legislação vigente e que as áreas de gestão são integradas entre si. Ações de voluntariado, desenvolvimento de alunos com necessidades especiais, ex-alunos com excelente colocação no mercado de trabalho, estão entre os benefícios alcançados. Concluiu-se que a filantropia exerce um relevante papel social, que vai além da prestação de serviços e que a Instituição busca uma gestão eficiente, eficaz e efetiva, trabalhando para manter a qualidade e a evolução pedagógica, espiritual e emocional, sendo um fator que transforma vidas. **CONTRIBUIÇÕES:** O presente estudo contribui na compreensão dos sistemas e legislação, no âmbito das instituições filantrópicas, sendo imprescindível um olhar voltado para avaliação de normativas, visto que certas exigências dificultam a ação das instituições, apesar de apoiarem o Estado na execução de políticas públicas. Para trabalhos futuros, sendo a filantropia um tema pouco explorado no meio acadêmico, sugere-se a realização de outras análises, como comparações entre Instituições educacionais filantrópicas e públicas, quanto ao atendimento educacional de alunos com necessidades especiais.

**Palavras-Chave:** Educação, Estado, Instituições Filantrópicas

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. [Constituição (1988)]. **República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf) Acesso em: 02. dez. 2019.
- SANTOS, Elenice C. Roginski M.. Responsabilidade social ou filantropia? **Sanare. Revista Técnica da Sanepar**, Curitiba, v. 20, n. 20, p.18-27, Jul./dez. 2003.

# ANÁLISE DA GESTÃO EDUCACIONAL FILANTRÓPICA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE: UM ESTUDO DE CASO.

*Joana Darque Vieira Dias  
Alexandre Oliveira Lima  
Sandra Maria Guimarães Callado  
Antonia Marcia Rodrigues Sousa*

## 1. INTRODUÇÃO

A educação é fundamental para o desenvolvimento em todos os aspectos do ser humano e é um direito garantido a todos pela Constituição Federal de 1988. Gerar oportunidades para oportunizar educação a todos que desejam, mas não tem condições financeiras, é uma possibilidade que se visualiza com as instituições filantrópicas. Através da história, observa-se que desde a chegada da República, o Estado tem buscado desenvolver políticas públicas assistencialistas, entre outros objetivos, que incluam pessoas carentes no que tange a uma educação mais digna. E nesse sentido, eis que surge a possibilidade de melhorar as condições de vida das pessoas em qualquer lugar do país. As instituições filantrópicas são entidades sem fins lucrativos que atingem, além da educação, assistência social e saúde.

As instituições financeiras são entidades com as quais o Estado ou município podem promover parcerias e melhorar tanto qualitativa como quantitativamente a oferta de serviços. E considerando que o número de crianças, jovens e adolescentes creceu nos últimos anos, as instituições filantrópicas surgem como mais uma possibilidade de transformar sociedades. Apesar disso, há que se verificar como o Brasil tem lidado com esse novo conceito, considerando que esse pensamento – filantropia *versus* terceiro setor, ainda é seminal.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo geral: analisar uma Instituição Educacional Filantrópica no Estado do Rio Grande do Norte sob sua constituição jurídica; suas ações educacionais desenvolvidas e; seus benefícios alcançados na perspectiva dos gestores.

Como objetivos específicos têm-se: (i) descrever a constituição jurídica e a legislação a qual a Instituição Educacional Filantrópica está submetida; (ii) demonstrar as áreas de gestão, seus processos e as ações educacionais realizadas pela referida Instituição Educacional Filantrópica; (iii) apontar os benefícios alcançados pela Instituição Educacional Filantrópica em prol da sociedade.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. Filantropia, Políticas Públicas e Terceiro Setor.

As instituições filantrópicas pautam suas ações em uma visão humanitária. Entretanto há que se elencar uma lista de prioridades e entre tantas, ressalta-se a educação. Com educação, pode-se despertar a responsabilidade de cidadania como Santos (2003) associa de que a filantropia foi o pontapé direcionando a responsabilidade social. Em busca de um alcance maior, as instituições filantrópicas educacionais precisam juntar seus interesses com o do Estado garantindo a promoção, desenvolvimento, e execução das políticas direcionadas para o âmbito da educação e da assistência social.

Segundo Dias e Matos (2012) as políticas públicas são programas de ações de um governo que podem ser executadas pelos próprios órgãos governamentais ou por organizações do terceiro setor, por exemplo, que investidas de “poder público” e “legitimidade governamental”, estabelecem e firmam parcerias com o Estado.

O terceiro setor, por sua vez, “... é constituído pelas organizações que não pertencem à esfera do Estado nem à esfera do mercado. São todas as organizações sem fins lucrativos e não governamentais” (MELO; FISCHER; JUNIOR 2003, p.1). De acordo com Paes (2020, p.80) este setor é “o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria”. Essas organizações prestam atividades de interesse público e existe uma grande diversidade de organizações que fazem parte deste setor, cada uma com características próprias, sendo de naturezas distintas.

Uma boa gestão educacional implica qualidade de ensino, trata-se do processo de administração da instituição educacional como um todo. Uma Instituição educacional possui várias áreas de gestão como: administrativa, financeira, acadêmica, pedagógica, comunicação, tecnologia da informação, recursos humanos, etc.

Na compreensão do autor Santos (2013, p.12), “a modernidade exige gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho na escola”. Diante de tantas mudanças na sociedade os gestores devem se adequar, ser realista e buscar constante inovação e para isso requer investimento, precisa renovar seus modelos de gestão.

Um fator primordial é a qualidade de ensino da Instituição, sua identificação, valores e princípios norteadores, a visão e missão, os objetivos e metas, que segundo Campos (2014, p.77), “é o foco do projeto pedagógico: conteúdo, metodologia, equipamentos, excelentes professores – titulados, atualizados, motivados e bem pagos (...)”, acrescentando a gestão

financeira da Instituição que lida com todos os recursos financeiros, avaliando a capacidade de honrar com seus compromissos e realizar investimentos. Esses são alguns critérios para a eficácia do ensino no processo da aprendizagem, porém, se faz necessário a efetividade, pois não basta apenas alcançar seus resultados, é essencial que se tenha resultados duradouros, de qualidade, que permaneçam e produzam efeitos.

#### 4. METODOLOGIA

O presente estudo é uma pesquisa exploratória. Os procedimentos utilizados foram o método da pesquisa de campo, de pesquisa bibliográfica e documental.

Fez-se uso da coleta de informações acerca do regimento jurídico das instituições filantrópicas educacionais, mais especificamente sobre a Certificação Beneficente de Assistência Social, na área da educação e sua renovação, como a lei nº 12.101/2009. Para complementação dos dados recolhidos através da pesquisa bibliográfica e documental foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto à diretora, às coordenadoras, à assistente social e à diretora financeira da Instituição através da pesquisa de campo durante o mês de fevereiro do ano de 2021.

E por último, utilizou-se a análise de conteúdo, da qual se transcreveu as entrevistas e o agrupamento e a análise desses materiais juntamente com dados documentais, obtidos por meio das seguintes categorias analíticas: as áreas de gestão da instituição e seus processos, as ações educacionais desenvolvidas, e os desafios e resultados da gestão da Instituição.

#### 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

##### **i) Constituição legal e jurídica das Instituições Filantrópicas Educacionais**

Essas Instituições, sendo pessoas jurídicas de direito privado, possui deveres e obrigações e, tratando-se de Instituições certificadas, possuem um regimento que é necessário conhecer.

As Instituições educacionais filantrópicas de ensino básico estão submetidas a estas normas jurídicas para sua Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social (CEBAS) e sua renovação, como apresentado nas subseções seguintes.

**Quadro 1-** Normas Jurídicas que regulamentam as Instituições Filantrópicas Educacionais de Ensino Básico

<b>NORMAS JURÍDICAS</b>	<b>DISPÕE SOBRE</b>
Constituição Federal de 1988	Art.150, VI, “c”, dispõe sobre a vedação de instituição de impostos sobre patrimônio, renda ou serviços das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei; ainda no art.195, IV, § 7º constaa isenção de contribuição para a seguridade social das entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei.
Lei nº 5.172 de outubro de 1966	Art. 9º, IV, “c” dispõe sobre a vedação da cobrança de impostos das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, observados os requisitos fixados no Art14º.
Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB).
Lei nº 12.101 de 27 de novembro de 2009	A certificação das entidades beneficentes de assistência social (na área da assistência social, saúde e educação) e regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social.
Lei nº 12.868 de 15 de outubro de 2013	Altera a lei 12.101/2009, quanto aos requisitos da concessão e renovação do CEBAS (Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social), sendo que as entidades de educação certificadas devem prestar informações ao Censo da Educação Básica, conforme definido pelo MEC.
Decreto nº 8.242 de maio de 2014	Regulamenta a Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, para dispor sobre o processo de certificação das entidades beneficentes de assistência social e sobre procedimentos de isenção das contribuições para a seguridade social.
Lei nº 13.043 de novembro de 2014	Art. 93 altera os artigos 13, §2º e 17, §3º da lei 12.101/2009. O Art. 13 §2º trata sobre a facultatividade da substituição de 25% do quantitativo de bolsas a serem concedidas pela entidade beneficente na área da educação por benefícios concedidos; e o Art. 17, §3º (que já tinha sido alterado anteriormente pela lei nº 12.688/2012 e lei nº 12.868/2013) refere-se ao termo de ajuste de gratuidade que a partir desta lei, pode ser celebrado uma vez a cada 10 (dez) anos com a mesma entidade a contar da data da assinatura do último termo e desde que tenha sido devidamente cumprido.
Lei nº 13.151 de julho de 2015	Altera a lei 12.101/2009, art. 29, I no que diz respeito aos requisitos para isenção tributária.
Lei nº 13.530 de setembro de 2017	Inclui o Art. 12-A e altera o Art. 15 § 1º, § 2º, § 5º e § 6º da lei 12.101/2009

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir das normas jurídicas acima citadas.

A partir das informações observadas no Quadro 1, e de acordo com o regimento escolar da instituição analisada que esta se apresenta como uma “associação civil, sem fins econômicos, de caráter educacional, cultural e de assistência social, beneficente e filantrópico, de natureza confessional”. A ainda a referida instituição foi declarada de utilidade pública federal e obteve o registro e o certificado de fins filantrópicos com fins de educar e contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.

## ii) **Principais áreas de gestão e seus processos e as ações educacionais**

Constatam-se as seguintes áreas de gestão: administrativa, pedagógica, acadêmica, financeira, Recursos Humanos (RH), filantrópica, Tecnologia da Informação (TI) e comunicação.

A equipe gestora se reúne periodicamente para discutir tudo aquilo que faz parte do calendário escolar e partilhar as atividades da semana. Quinzenalmente, a diretora se reúne

com cada uma das áreas por níveis de ensino e com o responsável por cada setor da escola. Sobre as reuniões, a diretora discorre: *“gosto muito de visitar os ambientes, de circular pela escola, de conversar com os pais, de conversar com os estudantes na hora do intervalo”*, diz que assim percebe as necessidades que vão surgindo.

Constatou-se que a Instituição não possui gestão democrática, de acordo com a LDB por exemplo. A direção é escolhida pela comunidade escolar, é uma instituição ligada a uma Congregação como menciona a diretora: *“quem define a direção é a congregação, nós não temos ainda uma diretora estatutária e uma diretora da escola, a diretora estatutária é a mesma diretora da escola, por isso ela é escolhida pelo governo provincial, não é alguém do desejo da comunidade”*.

Na gestão pedagógica, além da direção, há a vice-diretora pedagógica, que assume o papel de coordenadora geral, e há também os coordenadores pedagógicos que gerenciam cada nível de ensino. Se gerenciam também as necessidades, os professores e todo o funcionamento, fazendo as correspondências para os pais no que diz respeito ao planejamento das atividades, projetos, processos e avaliações. Cada nível de ensino possui uma equipe: a coordenação, a psicóloga e a auxiliar de coordenação.

O calendário pedagógico anual é elaborado por toda a equipe gestora da escola e *“é formado pelas ações que acontecem dentro da escola através da missão que a escola tem para atingir a sociedade”*, explana a Coordenadora de Ensino Fundamental.

Atualmente a Instituição possui um total de 1.651 alunos matriculados, com maioria no ensino fundamental. Do total de alunos, mais de 200 alunos (crianças, adolescentes e jovens) com deficiência e/ou necessidades especiais, como: transtorno do espectro do autismo (TEA), síndrome de *down*, TDAH, TOD, deficiência auditiva, baixa visão, cadeirante, crianças neorritmicas, etc.

A Instituição é adaptada com acessibilidade e possui a sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), que é a sala multifuncional que atende a esses alunos e as famílias. Cada aluno com necessidade especial possui um Plano Educacional Individualizado (PEI). As atividades precisam ser diferenciadas e, nesse sentido, são elaboradas pelos professores em conjunto com o auxiliar e são desenvolvidas em sala de aula junto com os demais.

A instituição possui regimento escolar que está sendo atualizado, com questões referentes a alunos com deficiência, de aula remota, de aula presencial, etc. Foi organizada apenas a primeira parte referente aos alunos com necessidades especiais, o qual foi solicitado pelo Ministério Público. A instituição pertence a uma rede de escolas, por isso o Projeto

Político Pedagógico (PPP) possui espinha dorsal comum para as escolas que compõe a rede como um todo, e foi elaborado coletivamente, pelo núcleo de apoio pedagógico, que é composto pelas diretoras, e pelos coordenadores pedagógicos e de serviços das diversas escolas; e tem a parte específica de cada escola.

É realizado treinamento específico para os gestores, profissionais da educação e funcionários. Para todos os professores da Rede de escolas, há formação de forma cíclica, no primeiro ano se faz a Jornada de Educadores com palestras nas áreas específicas; no outro ano, faz-se o Congresso de Educação, que é uma formação em que especialistas conhecidos nacionalmente são convidados para abordar as temáticas mais relevantes e/ou atuais acerca da Educação; e no terceiro ano se faz a Convenção técnico pedagógica que tem como público alvo, todos que estão ligados diretamente à gestão escolar. Quanto aos funcionários de apoio há reuniões constantes com eles.

Na área de gestão acadêmica, a Instituição possui o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), que executa a gestão financeira e administrativa da Instituição. Todos os estudantes, profissionais e famílias são cadastrados. Salientando que a direção tem a permissão geral podendo ter acesso a tudo o que é feito no sistema e para cada área é restrita, tendo as permissões dentro da sua competência.

Quanto à integração desse sistema, a diretora relata o quanto foi útil nesse processo de aulas remotas diante do contexto de pandemia, em que para a realização das aulas se fez a integração do SIGA com o *google for Education*, que é a base de plataforma que a instituição trabalha, sendo que o *google classroom* exige que cada aluno tenha um e-mail institucional para se colocar nas turmas, etc., e através do próprio SIGA se criou um e-mail institucional para todos os estudantes. A diretora destaca que *“é uma ferramenta muito interessante, porque permite que a gestão acadêmica da instituição seja bem diferenciada e bem-feita”*.

Há, também, diretora responsável por gerir a área financeira. As fontes de recursos da Instituição são recursos próprios das receitas das mensalidades dos alunos. É uma Instituição de médio porte e atende a famílias de classe média alta. Além das bolsas ofertadas anualmente de acordo com a lei 12.101/2009, são ofertadas pela Instituição outras bolsas e desconto nas mensalidades, menciona a diretora financeira: *“Nós ofertamos bolsas para filhos de professores de acordo com a convenção coletiva que permite dá 12 bolsas para alunos filhos de professores; tem pais de alunos que com mais de três filhos, a um é concedido a bolsa e tem vários descontos nas mensalidades [...]”* (Diretora financeira da Instituição).

A auditoria é realizada na Instituição duas vezes ao ano, em razão da exigência da filantropia, *“é feita por uma Instituição ligada a Comissão de Valores Mobiliários (CVM)*

*para dar credibilidade, onde o cunho principal da fiscalização é mostrar como está sendo feita a filantropia e a prestação de contas da filantropia [...]”.*

Todo superávit é aplicado na Instituição, explica a diretora financeira *“não é permitido fazer doações, fazer transferência de dinheiro, distribuição de lucro com os sócios”*, a diretora presidente, diretora secretária e diretora financeira não recebem remuneração, assim é apresentado no estatuto social: *“nenhuma integrante da diretoria pode ser remunerada pelas verbas que compuserem a receita da Instituição”*. Desse modo, observa-se que a instituição cumpre com os seguintes requisitos do Art. 9º, IV, “c” da Lei nº 5.172/1966 (CTN): *“I - não distribuírem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título; II - aplicarem integralmente, no País, os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais; III - manterem escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão”*.

A Instituição é fiscalizada pela receita federal sob a perspectiva da filantropia, da acessibilidade por exemplo. Para auxiliar a gestão financeira, o sistema oferece calculadora onde se coloca o número de alunos e já se tem a quantidade de bolsas a ser ofertada, a diretora financeira diz que *“a filantropia bem conduzida não é um elemento de desequilíbrio [...], a não ser que passe do limite [...], o ponto de equilíbrio está nas receitas e despesas”*.

É responsabilidade da diretora - presidente fazer o planejamento anual para que os recursos sejam destinados para as finalidades da Instituição, respeitando o orçamento da Instituição, além de levar em conta as prioridades e necessidades. Explicita a diretora: *“[...] o ano passado nós tínhamos um planejamento e tivemos que mudar porque foram necessárias muitas adaptações para que a escola voltasse a funcionar no período de pandemia”*.

A Instituição não possui parcerias financeiras diretamente, porém, tem algumas parcerias, por exemplo, com a Robô Ciência, responsável pela robótica educacional. A parceria consiste da mensalidade paga pela escola à empresa prestadora de serviços e esta efetiva as aulas e é responsável pelo material, relata a diretora: *“nós vamos ampliar para o ensino fundamental (anos finais) desde que a empresa monte a Sala Maker, aí reside a parceria”*. Outras parcerias são com o Sistema Ari de Sá (SAS), com a Escola da Inteligência, que é do Dr. Augusto Cury, com a *International school*, parceria que trabalha com programa bilíngue, por exemplo.

Na área de recursos humanos, a coordenação de gestão de pessoas e a coordenação de departamento de pessoal que, embora devam trabalhar juntas, ainda não estão integradas, como explica a diretora: *“essa questão de gestão de pessoas foi implantada bem depois, o*

*departamento de pessoal, antigamente abrangia tudo, embora tivesse essa parte de estar mais diretamente com os funcionários”.*

É responsabilidade da direção a contratação de pessoas, que é realizado através de processo seletivo existente em todos os segmentos, A equipe pedagógica avalia e seleciona os candidatos e os encaminha para a direção, que são entrevistados pela diretora, juntamente com a vice-diretora pedagógica, onde se escolhe o candidato/profissional que melhor se adequa ao perfil, ao projeto político pedagógico da escola, ao regimento, e principalmente os que tem condições de trabalhar com as metodologias ativas, com as novas tecnologias a serviço da educação e com a possibilidade de ensino híbrido.

Constata-se que a Instituição realiza avaliação de satisfação dos profissionais através de um formulário, normalmente no *google forms*, totalmente sigiloso com todos os colaboradores. Depois de respondido, se faz a apuração usando uma ferramenta chamada *Business Intelligence (BI)*, utilizando também a metodologia do *Net Promoter Score (NPS)*.

A seleção dos alunos bolsistas é realizada por meio de edital de renovação (para alunos que já são bolsistas) e de novatos, onde se apresenta todos os critérios, a documentação necessária e os prazos para entrega. Quanto ao ingresso do aluno bolsista na Instituição, o direito é garantido, podendo renovar todos os anos a bolsa e concluir a educação básica na Instituição, desde que não seja reprovado e não haja aumento de renda *per capita*, ultrapassando o determinado na lei 12.101/2009 (incluído pela lei 12.868/2013) que é de um salário-mínimo e meio.

Os relatórios anuais referentes ao preenchimento das bolsas de estudo e ao atendimento às metas previstas no plano de atendimento da Instituição a serem apresentadas ao MEC, são enviados fisicamente, pois se tem o SISCEBAS, que é o sistema de gerenciamento de informações das entidades que possuem o CEBAS, criado pelo MEC, mas o mesmo não funciona, conforme relata a Assistente Social:

Todos os anos até 30 de abril eu preciso mandar as relações de alunos bolsistas, com CPF do aluno, o CPF do responsável, nome dos pais, endereço para o MEC, então eu mando por meio físico mesmo, eu não faço online [...] esse é o relatório que eles chamam de monitoramento [...] E tem a prestação de contas de 3 em 3 anos, que é mais complexa que também deveria ser lá no SISCEBAS e não é, a gente faz meio físico, se reúne a diretora da escola, a diretora financeira, o contador e eu, e aí a gente acaba fazendo uma verdadeira monografia, um verdadeiro raio-x da instituição e envia pelos Correios, porque o SISCEBAS não funciona. (Assistente Social da Instituição)

A Associação Nacional de Educação Católica (ANEC) entrou com ação judicial pedindo que esse sistema fosse redimensionado, como exemplifica a assistente social: “eu

*fiz, por exemplo, uma prestação de conta nele, aí quando você digitava o balanço dessa instituição, quando eu ia voltar de novo para o sistema, tinha o balanço de outra instituição, de outro lugar, com o CNPJ dessa instituição”.*

A Instituição não substitui os 25% que é facultado da quantidade das bolsas de estudo por benefícios complementares a alunos matriculados com renda per capita que não exceda a um 1 salário mínimo e meio (Lei 12.868/2013), comenta a diretora que antes era mais fácil:

A lei era pelo menos 20% da receita anual efetivamente recebida a ser aplicada em gratuidade, 20% do valor total, então, por exemplo, se arrecadar R\$ 1.000.000,00 anual, eu tinha que dar R\$ 200.000 em filantropia, então daria mais ou menos a mesma coisa, mas aí eu conseguiria substituir esses 25%, porque se eu tinha que dar 200.000 em filantropia, vamos dizer que 150.000 foi bolsas e 50.000 foi pagamentos, materiais, etc. Mas agora que é per capita, para cada cinco alunos pagantes um bolsista, como é que eu vou computar esses 25%? O MEC vai aceitar a forma como a escola computou? (Diretora da Instituição)

Na área de gestão de TI e comunicação, a Instituição possui sistema de redes, com um administrador de redes que gerencia toda a parte de TI, e também se tem um técnico que vai a cada setor conforme a necessidade. Dispõe do sistema integrado de gestão acadêmica (SIGA), de um aplicativo chamado “Escola em Movimento”, que veio substituir as agendas físicas e permite a comunicação entre escola e família, da mesma forma que se comunica também com os estudantes e com os profissionais. Tem-se o laboratório de informática. As salas de aula são equipadas com conjuntos multimídias que estão sendo trocados por equipamentos modernos, por projetores que também se transformam em lousa. Se trabalha com a plataforma *google for education* que, na visão da diretora, “*é a mais completa plataforma hoje de educação que se possa trabalhar*”.

### iii) **Ações promovidas pela Instituição Educacional Filantrópica**

Sobre as ações educacionais desenvolvidas pela Instituição, cita-se a seguir por etapas do ensino. Ver Quadro 2.

Quadro 2 – Principais Ações desenvolvidas pela Instituição Educacional Filantrópica

ETAPAS DO ENSINO	AÇÕES
Educação Infantil	“ações como vivências com movimento, com toda a parte de linguagem: poética, do teatro, musical, plástica, a fala, todas essas ações pedagógicas [...]”.
Ensino Médio	- desenvolvimento de projetos de estudo e de artigos científicos que devem ser publicados na revista digital da instituição. - Projeto de redação em salas de aulas; - Espiritualidade na 3ª série que compila orientação educacional, ensino religioso,

	educação física e psicologia e; - Projeto “Emoções em Foco” com crianças e adolescentes com problemas emocionais e psiquiátricos;
Ensino Fundamental	- Projetos para trabalhar a área econômica, social, política, ecológica, com relação à leitura e a escrita, a formação humana, a diversidade, projetos que envolvam a família.
Outros Projetos	- “Viajar é Aprender” relativo à aprendizagem <i>in loco</i> ; - Serviço do Ensino Religioso ligado à pastoral educacional e no qual são realizados vários eventos religiosos ao longo do ano, que ressaltam o carisma, missão e espiritualidade da fundadora da Congregação, bem como celebrações alusivas às grandes festas litúrgicas da Igreja Católica. - Programa bilíngue que engloba todos os estudantes da educação infantil e fundamental, e este ano está sendo introduzido na 1ª série do ensino médio, em que os estudantes aprendem o inglês por meio de metodologias ativas e recursos metodológicos diversos de forma dinâmica e interdisciplinar.

**Fonte:** Elaboração própria a partir das informações obtidas pelas entrevistas

Nas coordenações dos níveis, os principais desafios apresentados são a capacitação dos professores, o fazer com que eles desejem aprender, busquem conhecer o carisma da fundadora, busquem inovações para que a prática na sala de aula seja também inovadora e atraente para os estudantes; o gerir pessoas; a estrutura que é imensa, mas, às vezes, quando se tem muitos alunos ainda falta uma sala; e a reforma do ensino médio, diz a coordenadora *“onde se tem uma carga de conteúdos muito grande e não existe uma definição muito acerto de qual conteúdo, de fato, precisa trabalhar”*.

Para a diretora da Instituição os principais desafios são *“atender as necessidades das famílias e ao mesmo tempo dá conta daquilo que a instituição acredita, dos seus princípios, seus valores, sua própria missão”* explica que cada família busca uma escola para o seu filho e tem que se oferecer uma escola para os estudantes de um modo geral. Outro grande desafio tanto no público como no privado, é atender aos alunos com deficiência, relata que *“o Ministério Público de um modo geral impõe as escolas uma carga muito grande quando obrigam que se recebam todos os estudantes que procura a escola e os insiram nas salas de aulas e têm alunos com deficiência que não dá para eles estarem inseridos [...]”*, cita o exemplo de um aluno autista que grita o tempo todo, e questiona *“como é que 30 a 35 crianças vão aguentar todos os dias do ano um colega gritando nos seus ouvidos?”* Diz que é importante a inclusão, necessária e urgente, mas acredita existir falhas que não deveriam estar presente na sala de aula regular, expõe o exemplo de uma criança que chegou no 6º ano, sem saber ler, tinha Síndrome de Down, terminou o ensino médio e foi para universidade fazer o curso de gastronomia, expressa: *“a escola tem o seu mérito nesse processo, porque ele tinha toda condição de estar incluído numa sala regular [...] para aprender aquilo que era possível para ele, dando condições para seguir a sua vida com certa autonomia”*.

A diretora relata que a inclusão de alunos com deficiência traz para a Instituição um ônus muito grande, porque a escola tem que colocar profissionais habilitados e capacitados para trabalhar diretamente com essas crianças e adolescentes, e o custo é da Instituição, diz que *“faltam às escolas se organizarem e conversarem com os governantes neste sentido”*. Expressa que é dever do Estado arcar com esse custo e como não oferece uma educação de qualidade nem para os estudantes típicos, aqueles que têm necessidades especiais procuram as escolas particulares, afirma que *“o ministério público exige da escola particular aquilo que é obrigação do Estado e que o Estado está se omitindo”*.

Em relação ao CEBAS, relata a dificuldade quanto às mudanças na legislação, demandando muito da escola e proporcionando pouco, diz: *“não temos uma isenção de 20% literal, a “imunidade” na verdade, mas a gente tem que dar uma bolsa a cada 5 alunos pagantes”*. Observa-se que "a exigência é muito maior do que a renúncia" e se a instituição optar por deixar de ser filantrópica ou cadastrada no CEBAS, tem que pagar os impostos correspondentes aos 3 anos anteriores, mesmo já tendo prestado o serviço. A outra dificuldade é em relação aos alunos bolsistas, que preenchem o requisito da filantropia, porém, não possuem condições de ficar na escola, a não ser que tenham um padrinho, um tio ou alguém da família que possa ajudar, porque recebem a bolsa, mas precisam comprar os livros, o fardamento, pagar transporte quando tem viagem de estudo, etc., já que a escola trabalha com uma classe média alta. Além desse aspecto, *“geralmente essas famílias não acompanham bem os alunos, então, às vezes, o aluno tem a bolsa e quando chega o final do ano é reprovado, aí perde a bolsa”*. Ainda apresenta a dificuldade em conceder bolsas a estudantes com deficiência, pois para a legislação o aluno com deficiência equivale a 1,2 só que para a Instituição ele equivale a 3, expressa a diretora:

[...] olhando pelo custo, não vale a pena conceder a bolsa a um aluno deficiente, para a legislação ele equivale 1,2 e a instituição tem que pagar para ele um auxiliar, que é R\$ 1.800,00, mas ainda tem os encargos trabalhistas, então esse aluno está custando 3 vezes mais, do que ele paga, sendo a mensalidade do aluno no máximo de R\$ 1.200,00[...] onera muito a instituição. (Diretora da Instituição)

Destacam-se os seguintes benefícios alcançados pela Instituição educacional filantrópica em prol da sociedade: as ações efetivas de voluntariado de grupos que é formado pelos estudantes que já terminaram o ensino médio que não se consideram ex-alunos, mas sempre alunos e tem como missão ajudar a quem precisa, continuam o trabalho voluntário nas comunidades onde moram, nas paróquias e até com pessoas de ruas.

Tem um grupo chamado “Samaritanos” formado por ex-alunos que ajudam as pessoas que estão nas ruas; outro grupo chamado “Sons do bem” que vão às creches, hospitais e outros ambientes que necessitam de carinho, de calor humano e como eles já são profissionais acabam se organizando de forma que têm pessoas das diversas áreas nesses grupos.

O desenvolvimento de alunos com deficiência e necessidades especiais, além do exemplo citado acima, têm muitos alunos autistas que pintam e fazem exposições das telas, medalhistas em natação, estudantes que se desenvolvem como qualquer outro precisando apenas de um acompanhamento mais de perto. E como expressa a diretora: *“tem ex-alunos maravilhosos no mercado: médicos, dentistas, advogados, professores, engenheiros [...] que foram bolsistas, isso dá uma alegria muito grande, saber que aproveitaram a oportunidade e que retribuem sendo extremamente caridosos”*.

As coordenadoras pedagógicas e a assistente social entrevistadas, manifestam que a Instituição vive para manter a melhor qualidade de ensino para as crianças, para a sociedade e para transformar, porque nasceu de um carisma e veio para fazer pelo outro, para a sociedade e para a humanidade. Já tendo feito experiências em outras Instituições tanto públicas como privadas, relatam que é diferente, que a Instituição filantrópica é mais humana, mencionam que é uma oportunidade ímpar para os bolsistas em poder estudar na Instituição, como afirma a coordenadora do ensino fundamental (anos finais): *“estudar em uma escola de referência na cidade como esta Instituição, é orgulho para todos, para quem trabalha e para quem estuda, o nosso coração fica mais feliz em poder ajudar a quem precisa”*.

## 6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a constituição jurídica, as ações educacionais desenvolvidas e os benefícios alcançados, na visão dos gestores, por uma Instituição Educacional Filantrópica do Estado do Rio Grande do Norte. Tendo em vista aspectos observados e entrevistas realizadas, foi possível verificar que a instituição procura trabalhar democraticamente tendo a participação de todos aqueles que fazem parte desse processo. Evidencia-se que são gestores capacitados, competentes e comprometidos com a missão da Instituição. Considera-se que a gestão administrativa tem uma visão holística, procurando inovações com uso da tecnologia, de ferramentas de gestão, programas e metodologias ativas utilizadas, se adaptando com as realidades que vão surgindo.

Com abordagens temáticas da pesquisa foram descritas de maneira geral a constituição jurídica e a principal legislação a qual a Instituição educacional filantrópica está submetida, comprova-se que a Instituição cumpre com a legislação a qual está submetida, mesmo diante

de tantos desafios, com a burocracia e inconstância das normas jurídicas. No decorrer da pesquisa foram demonstradas as principais áreas de gestão da Instituição com seus processos e evidencia-se que as áreas de gestão são integradas entre si.

Considerando que são muitas as ações educacionais realizadas pela referida Instituição educacional filantrópica, foram destacadas algumas das diversas ações, em que procura trabalhar de maneira integrada a espiritualidade e psicologia em suas ações educacionais contemplando o ser humano como um todo e com projetos organizados com fundamento na BNCC. As ações dessa Instituição podem ser consideradas ações transformadoras na sociedade a partir de uma prática pedagógica humana e diferenciada, com uma boa gestão educacional implicando a qualidade de ensino, através de valores e princípios norteadores.

Destacam-se os seguintes benefícios alcançados pela Instituição em prol da sociedade: as ações efetivas de voluntariado de grupos que é formado pelos estudantes que já terminaram o ensino médio; o desenvolvimento de alunos com deficiência e necessidades especiais, que se desenvolvem como qualquer outro precisando apenas de um acompanhamento mais de perto, dado que a Instituição acolhe mais de 200 alunos com deficiência e/ou necessidades especiais; ex-alunos que foram bolsistas, excelentes no mercado: médicos, dentistas, advogados, professores, engenheiros que aproveitaram a oportunidade e retribuem sendo caridosos. Percebe-se que a filantropia exerce um papel importante para a sociedade, que vai além da prestação dos serviços prestados pela Instituição e que a referida Instituição busca uma gestão eficiente, eficaz e efetiva, trabalha para manter a qualidade, evoluir pedagogicamente, espiritualmente e emocionalmente, sendo um fator que transforma vidas.

O presente estudo contribui para o setor público na conscientização do aprimoramento de seus sistemas e legislação ao que se refere a essas Instituições, pois, em virtude dos fatos mencionados na pesquisa, percebe-se a falta de eficiência no setor público, faz-se necessário melhorar os sistemas de informações para facilitar o monitoramento e a prestação de contas das Instituições filantrópicas. Verifica-se que é imprescindível um olhar voltado para avaliações das legislações, e não apenas criá-las e fazer vigorá-las, visto que alguns critérios dificultam o trabalho destas instituições, tendo em vista que corroboram com o Estado na execução das políticas públicas.

Para trabalhos futuros, sendo a filantropia um tema pouco explorado no meio acadêmico, sugere-se que sejam realizadas outras análises como, por exemplo, comparações entre essas Instituições e Instituições educacionais do setor público, quanto ao atendimento de alunos com deficiência e necessidades especiais, se as Instituições do setor público são equiparadas tanto quanto as filantrópicas, avaliando o atendimento educacional.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2016.

Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf)> Acesso em: 02. dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8.242 de 23 de maio de 2014. **República Federativa do Brasil**.

Brasília, DF, 2014. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8242.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8242.htm) > Acesso em: 1. mai. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.172 de 25 de outubro de 1966. **República Federativa do Brasil**. Brasília,

DF, 1966. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172.htm) > Acesso em: 31. mar . 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **República Federativa do Brasil**.

Brasília, DF, 1996. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm) > Acesso em: 15. jan . 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.101 de 27 de novembro de 2009. **República Federativa do Brasil**.

Brasília, DF, 2009. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L12101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12101.htm) > Acesso em: 02. dez . 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.868 de 15 de outubro de 2013. **República Federativa do Brasil**.

Brasília, DF, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12868.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12868.htm) > Acesso em: 14. abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.043 de novembro de 2014. **República Federativa do Brasil**. Brasília,

DF, 2014. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13043.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13043.htm) > Acesso em: 17. abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.151 de julho de 2015. **República Federativa do Brasil**. Brasília, DF,

2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13151.htm#art6](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13151.htm#art6) > Acesso em: 17. abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.530 de setembro de 2017. **República Federativa do Brasil**. Brasília,

DF, 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13530.htm#:~:text=1%C2%BA%20%C3%89%20institu%C3%ADdo%2C%20nos%20termos,pelo%20Minist%C3%A9rio%2C%20de%20acordo%20com)

[2018/2017/lei/l13530.htm#:~:text=1%C2%BA%20%C3%89%20institu%C3%ADdo%2C%20nos%20termos,pelo%20Minist%C3%A9rio%2C%20de%20acordo%20com](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13530.htm#:~:text=1%C2%BA%20%C3%89%20institu%C3%ADdo%2C%20nos%20termos,pelo%20Minist%C3%A9rio%2C%20de%20acordo%20com) > Acesso em: 17. jan . 2021.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Docência**. 4. Ed. São Paulo: Paulinas, 2014. 158 p.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas públicas: princípios, propósitos e processos**. 1 ed. São Paulo, Sp: Atlas, 2012. 264 p.

MELO, Vanessa Paternostro; FISCHER, Tânia; JUNIOR, Jair Sampaio Soares.

**Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor:** Um Estudo de Organizações Baianas. São Paulo-SP:EnAnpad, 2003. p.1-17.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social:** Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020. 804p.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A Gestão Educacional e Escolar para a modernidade.** São Paulo: cengage Learning, 2013. 104 p.

SANTOS, Elenice C. Roginski M.. Responsabilidade social ou filantropia? **Sanare. Revista Técnica da Sanepar**, Curitiba, v. 20, n. 20, p.18-27, Jul./dez. 2003.

# ORÇAMENTO PÚBLICO DISTRIBUTIVO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS: O CASO DO MUNICÍPIO DE JUAZEIRO DO NORTE-CEARÁ, BRASIL.

*Tatiana Cristina Dias Gama Nunes  
Milton Jarbas Rodrigues Chagas*

## RESUMO ESTRUTURADO:

**INTRODUÇÃO:** O debate acerca do desequilíbrio social brasileiro perpassa a academia e os entes governamentais, sendo uma pauta amplamente difundida entre pesquisadores, representantes de movimentos sociais, ativistas e mídia, dentre outros. As raízes políticas e institucionais brasileiras refletem um cenário de desigualdades entre classes, heranças históricas e a tendência da desigual distribuição de renda e injustiças sociais (Barros, Henriques e Mendonça, 2000), emergindo a discussão sobre o papel do Estado na redução das desigualdades, com base no planejamento orçamentário e na execução das políticas públicas.

**PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** Compreende-se que por meio do orçamento público as políticas públicas são efetivadas, tornando-se uma ferramenta fundamental à ação pública, destacando-se a função distributiva ou redistributiva do OP, haja vista a centralidade exercida por essa função com vistas à redução das assimetrias sociais apresentadas. Assim, o objetivo deste estudo é analisar o papel do orçamento público na redução das desigualdades sociais a partir de sua aplicabilidade em políticas públicas federais e locais, sendo esta reflexão tecida a partir das experiências vivenciadas no município de Juazeiro do Norte.

**REFERENCIAL TEÓRICO:** A literatura discute inúmeras interfaces acerca da desigualdade social brasileira e revela um contexto cultural, econômico e político de “agrado” e subserviência experimentado por muitos cidadãos. Restam evidentes as intercessões presentes entre desigualdade e pobreza (Medeiros, 2015; Barros, Henriques e Mendonça, 2000). A desigual distribuição de renda e as baixas oportunidades de inclusão econômica e social agravam a desigualdade no País. Nesse contexto, destaca-se o orçamento público: um instrumento para ação pública (Lascoumes e Le Galés, 2012). **METODOLOGIA:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa (Gil, 2008), a partir de um estudo de caso, de caráter exploratório-explicativo, utilizando para coleta e apreensão de dados, a pesquisa documental e bibliográfica, analisando indicadores sociais, como o Índice de Gini e, dados/índices de pesquisas nacionais desenvolvidas pelo IBGE. Para a leitura dos dados extraídos, aplicou-se a análise de conteúdo. Para análise da desigualdade social local, utilizou-se o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), calculado a partir dos parâmetros: Educação, Renda e Longevidade,

obtidos entre os anos 2000 a 2010. **ANÁLISE DE RESULTADOS:** Percebeu-se a redução dos índices de desigualdade social do município, conforme indicadores sociais do período pesquisado. O quesito renda contou com a menor evolução, cerca de 0,066, enquanto a maior evolução ocorreu no indicador educação, crescimento de 0,252. O IDHM passou de 0,544, em 2000, para 0,694, em 2010, um aumento significativo, elevando o município ao patamar de IDHM médio. Diante da compreensão relativa às funções governamentais, bem como a função distributiva do Orçamento Público, registrou-se ações públicas locais e federais que visam mitigar a realidade da desigualdade social. **CONCLUSÃO:** Denota-se que o município analisado apesar de possuir altos índices de desigualdade social, apresenta um contexto de redução destas. Reafirma-se que a desigualdade social possui estreita relação com a desigualdade de renda, decorrentes do crescimento urbano acelerado e desordenado. Vislumbra-se, porém, que a ação pública tem atuado no combate às vulnerabilidades por meio de políticas públicas e programas, somados à orientação da formulação do OP correspondente à sua função distributiva, embora, perceba-se um cenário propenso à vulnerabilidade, pobreza e concentração de renda. **CONTRIBUIÇÕES:** Espera-se que os próximos estudos reflitam sobre os avanços sociais atuais da gestão local, a partir dos resultados dos programas apresentados, atrelando ainda ao cenário atual instaurado pela pandemia da COVID-19. Auxiliando assim os gestores públicos na formulação, planejamento e avaliação das políticas públicas e suas interações com o Orçamento Público.

**Palavras Chave:** Orçamento Público, Desigualdade Social, IDHM

## **REFERÊNCIAS**

BARROS, Ricardo Paes de; HENRIQUES, Ricardo; MENDONÇA, Rosane. **Desigualdade e pobreza no Brasil:** retrato de uma estabilidade inaceitável. Rev. bras. Ci. Soc, vol.15, n.42, pp.123-142. 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. **A ação pública abordada pelos seus instrumentos.** Revista Pós ciencias sociais, v. 9, n. 18, 2012.

MEDEIROS, Ivana. **O papel do orçamento público na realização do desenvolvimento nacional.** Revista digital constituição e garantia de direitos, v. 8, n. 1, p. 86 - 103. 2015.

# ORÇAMENTO PÚBLICO DISTRIBUTIVO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS: O CASO DO MUNICÍPIO DE JUAZEIRO DO NORTE-CEARÁ, BRASIL.

*Tatiana Cristina Dias Gama Nunes  
Milton Jarbas Rodrigues Chagas*

## 1. INTRODUÇÃO

Dentre os múltiplos problemas experienciados na esfera da vida social, acentua-se a complexidade advinda da desigualdade social, fruto da organização da sociedade que preza pela acumulação e poderio do capital. O debate sobre os pressupostos e causas para tal desequilíbrio social perpassa a academia e os entes governamentais, sendo uma pauta amplamente difundida entre pesquisadores, representantes de movimentos sociais, ativistas, da mídia dentre outros atores.

No caso brasileiro, o quadro se acirra, o país em fase de “desenvolvimento” possui desigualdades nas classes enraizadas em suas raízes políticas e institucionais, com diversas heranças históricas que reverberam até em dias atuais com efeitos sobre as vulnerabilidades sociais. Barros, Henriques e Mendonça (2000), ilustram que o Brasil possui uma predisposição para desigualdade na distribuição de renda, dando ênfase ao histórico de injustiças sociais presentes no território. Desse modo, emerge a discussão sobre o papel do Estado em relação à redução das desigualdades sociais.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, inúmeros são os dispositivos que asseguram e promovem aos cidadãos a exequibilidade de serviços básicos à manutenção da vida. Os avanços sociais são notáveis no tocante a CF, como a exemplo do capítulo II, que por sua vez aborda os direitos sociais, como os direitos à moradia, à saúde, à alimentação, ao trabalho, estabelece também o salário mínimo dentre outros apontamentos.

Além disso, é destacado para o recorte almejado do presente estudo, as perspectivas prescritas na Seção II dos Orçamentos (art. 165º ao 169º), especificamente, é contido no artigo 165 que o Orçamento Público (OP) compreende: o Plano Plurianual (PPA) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), garantindo dessa forma as bases de planejamento orçamentário para o funcionamento governamental, bem como à execução das políticas públicas.

Dessa forma, compreende-se que é por meio do orçamento público que as políticas públicas são efetivadas, tornando o orçamento uma ferramenta fundamental à ação pública. Somando-se ao debate, é destacada a função distributiva ou redistributiva do OP, haja vista a centralidade exercida por essa função no tocante à redução das assimetrias sociais apresentadas. Além da análise sobre as políticas públicas federais e locais, é considerado também os dados

relacionados à desigualdade social no município, a fim de perceber o cenário de vulnerabilidades na região. Espera-se que o estudo contribua para tomada de decisão pública local, auxiliando os formuladores de políticas públicas bem como direcionando o planejamento do OP, a partir do viés distributivo.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Assim, o objetivo deste estudo é delimitado pela análise do papel do orçamento público na redução das desigualdades sociais a partir de sua aplicabilidade em políticas públicas. Sendo esta reflexão tecida a partir das experiências vivenciadas no município de Juazeiro do Norte.

## 3. METODOLOGIA

A literatura discute inúmeras interfaces ao que se refere a desigualdade social no caso brasileiro, para Sales (1994) a problemática social debatida tem relação intrínseca à cultura da política brasileira, segundo a autora homens que eram livres e pobres eram sujeitados aos senhores das terras em decorrência dos favores se rebaixando nas suas dádivas, desde os tempos de engenho até os dias atuais.

A partir das considerações apontadas por Sales, percebe-se que a cultura da dádiva e das velhas roupagens políticas perdura na contemporaneidade, a visão entre “dar”, “pedir” e “receber” é uma perspectiva experimentada por muitos dos cidadãos. Estes possuem, sobretudo, respaldo nos governos populistas, como os casos da gestão Varguista o entendimento que o Estado “dá” ou faz determinada benfeitoria, em uma lógica constante de subserviência.

Uma das conexões existente entre as correntes de pensamento, é delineada sobre o olhar da desigualdade de renda e, conseqüentemente a pobreza, Medeiros (2015) ressalta que, “A fome, a pobreza, a má distribuição de renda e uma sorte de outros tipos de desigualdades são marcas que, até hoje, maculam a sociedade brasileira e demandam do Estado medidas resolutivas urgentes” (MEDEIROS, 2015, p. 90). Barros e Mendonça (2000), ao refletirem sobre a desigualdade social no Brasil também evidenciam as intercessões presentes entre desigualdade e a pobreza, para os autores, o país não é pobre, todavia, é “um país com muitos pobres” (BARROS; HENRIQUES E MENDONÇA, 2000, p. 123). Dito isto, é observado pelos autores também o ponto de vista da desigualdade com base na distribuição de renda, alinhada as baixas oportunidades de inclusão econômica e social enquanto agravante a desigualdade no país.

Nessa perspectiva, é compreendido que a desigualdade social é resultado de múltiplos contextos, um destes, é concebido a partir das ações do Estado. Assim, dentre as funções do

estado brasileiro, destaca-se os preceitos contidos no art 3º da CF, segundo à Constituição Federal (1988):

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:  
I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;  
II - garantir o desenvolvimento nacional;  
III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; [...] (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

Conforme o artigo percebe-se que o Estado detém papel singular para mitigar as desigualdades sociais que atingem a população brasileira, como denotado no inciso III do artigo referenciado, é objetivo fundamental do estado democrático brasileiro a erradicação da pobreza e redução das desigualdades sociais. Sendo este objetivo, um dos marcos regulatórios inovadores no enfrentamento das mazelas sociais imersas no país.

Por meio destas comprovações, ganham destaques as variantes em torno do orçamento público, levando em consideração a concepção de que o OP é um instrumento para ação pública, segundo LASCOUMES e LE GALÉS, (2012) os instrumentos da ação pública: “permitem materializar e operacionalizar a ação governamental” (p. 20). Ainda, vale destacar que por meio do entendimento da Escola de Nacional de Administração Pública (ENAP), o orçamento público pode ser visto como um instrumento de gestão, voltado ao planejamento e organização dos recursos financeiros governamentais (ENAP, 2014), desse modo, o OP controla e direciona a ação pública.

Demais disso, os programas, projetos e/ou políticas públicas são desenvolvidas sob orientações e funções específicas, a fim de atender determinada demanda social. No que se refere ao orçamento público, ENAP (2014) apud Richard Musgrave o divide em três funções distintas, quais sejam: alocativa, distributiva e estabilizadora, em relação ao enfrentamento governamental as desigualdades sociais se evidencia a função distributiva ou redistributiva do OP, tendo em vista que é por meio desse instrumento específico que o entes governamentais promovem o combate aos desequilíbrios regionais e sociais (ENAP, 2014).

Alinhado a função do OP, se faz importante acrescer a perspectiva retomada por Medeiros (2015), a autora baseada na literatura, reafirma o papel do orçamento público para o desenvolvimento do País, ressaltando também o papel central da redistribuição a partir do ente governamental, pois se ela não for eficaz, o acumulo de riquezas da classe dominante irá enfatizar os problemas.

Portanto, esse encadeamento entre normas e funções oferta o subsídio necessário para a formulação de políticas públicas nos diversos níveis federativos, seja na esfera regional e/ou

local, de acordo com seus objetivos e metas podem propiciar a superação das desigualdades sociais, para além dos quesitos da efetividade. Por fim, cabe marcar sob o olhar de Souza (2006), em seu estudo do estado da arte da área, disserta que as políticas públicas podem ser entendidas como, “o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz”; “A política pública é abrangente e não se limita a leis e regras”; “A política pública é uma ação intencional, com objetivos a serem alcançados” (SOUZA, 2006, p. 36), demonstrando a abrangência do termo e sua relação com a ação pública, dentre outras perspectivas.

#### 4. METODOLOGIA

Considerando que o objeto desta pesquisa é delineado pelo recorte local embasado pela nuances entre o papel do Estado no tocante a redução das desigualdades sociais, torna-se assim um importante campo das ciências sociais, é tido como fonte metodológica basilar os delineamentos da pesquisa social, segundo Gil (2008) ela pode ser definida como um processo para obter novos conhecimentos no âmbito da realidade social. Ancorado nessa perspectiva, o estudo é desenvolvido a partir do método qualitativo, desde a coleta até a análise e interpretação dos dados.

Com o recurso de estudo de caso, trata-se de um estudo exploratório-explicativo, tendo em vista que, ao passo que investiga a realidade local do município de Juazeiro do Norte, almeja também identificar os fatores/políticas públicas que possibilitam a redução das assimetrias sociais locais. Diante desses procedimentos metodológicos, o estudo utiliza para coleta e apreensão de dados, a pesquisa documental e bibliográfica, bem como analisa indicadores sociais, tais como o Índice de Gini e, dados/índices de pesquisas nacionais desenvolvidas pelo IBGE. Para a leitura dos dados extraídos, sobretudo, dos indicadores, é aplicada a técnica da análise de conteúdo.

O estudo de caso proposto é delimitado pelo recorte territorial do município de Juazeiro do Norte, levando em consideração as particularidades locais. O município está situado no sul do estado do Ceará ocupando área de 248 km<sup>2</sup>, com uma população total de 276.264 mil habitantes, segundo o IBGE (2020). Integra o aglomerado urbano popularmente intitulado de “triângulo Crajubar”, é a cidade sede da Região Metropolitana do Cariri (RMC).

Além disso, a cidade é palco de um movimento religioso relevante, originado pelo sacerdote Cícero Romão Batista, mais conhecido como Padre Cícero, a partir da religiosidade e impulsionado pelo lema “fé e trabalho” a cidade se desenvolveu, com um forte viés ao empreendedorismo e ao trabalho informal. Conforme ressalta Santos e Lima Júnior (2013) “Outro aspecto que caracteriza as atividades econômicas deste município é a forte presença de

atividades informais também ligadas à realização das grandes romarias bem como do comércio varejista” (SANTOS; LIMA JÚNIOR, 2013, p.9).

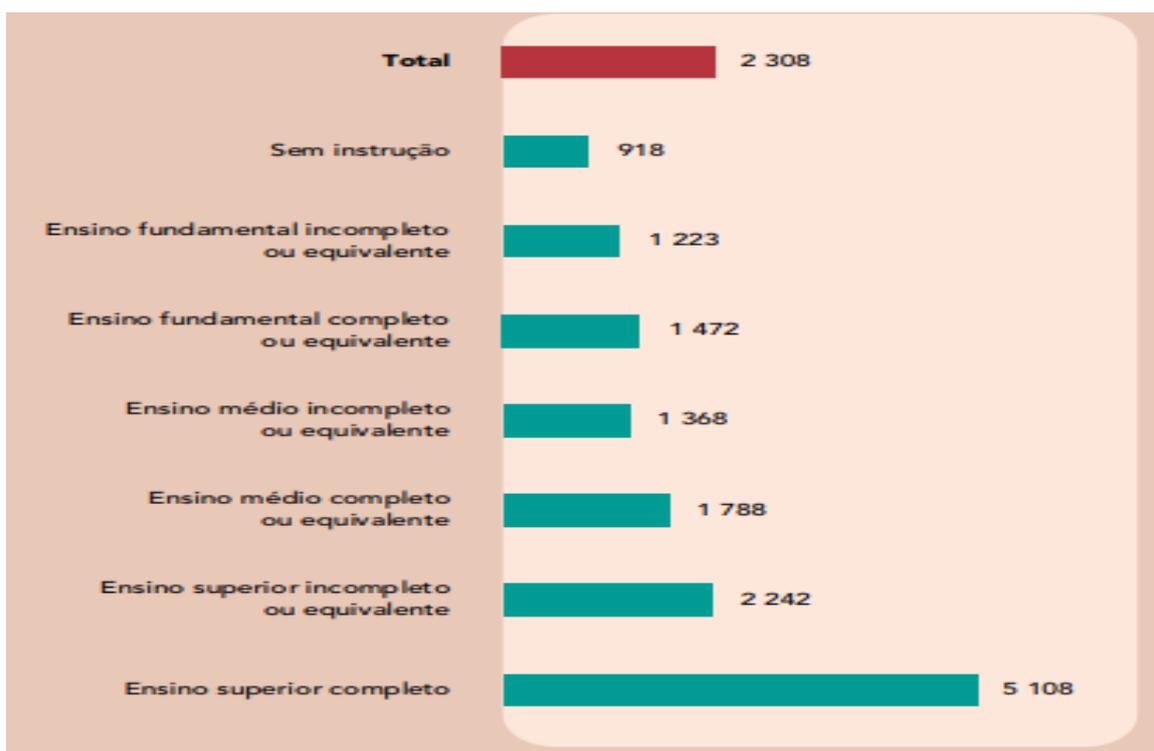
Para análise da desigualdade social local, será utilizado ainda o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), o IDHM é calculado a partir de três parâmetros, quais sejam: Educação, Renda e Longevidade, assim, é considerado a evolução dos indicadores entre os anos 2000 a 2010.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Baseado nos balanços e dados extraídos pelo IBGE, com aporte na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD, 2019), foi possível mensurar que metade da população brasileira sobrevivia, em 2019, com cerca de R\$ 438 mensais, isso equivale a quase 105 milhões de pessoas sobrevivendo com menos de R\$ 15 por dia, em contrapartida, apenas 1% dos brasileiros obtiveram rendimento médio mensal de R\$ 28.659, demonstrando a concentração de renda no caso brasileiro.

É sabido que existem múltiplas interfaces que resultam na problemática da desigualdade social, uma delas é acometida pelo quesito da qualificação profissional. Com base na pesquisa do IBGE (2019), é vislumbrando que, quanto maior o grau de qualificação, maior será a inserção no mercado de trabalho, bem como a remuneração média, conforme ilustra a figura a seguir:

**Figura 1** – Gráfico referente ao rendimento médio mensal de acordo com o nível de instrução, em reais (R\$)



Fonte: IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019.

É notável a diferença entre o valor médio mensal recebido pelos indivíduos sem qualificação e/ou baixo nível de instrução comparado àqueles que possuem qualificação. Em termos quantitativos, em comparação às pessoas sem instrução daquelas que possuem ensino superior completo a disparidade entre ambos os pólos é de seis vezes a renda média, ou seja, os indivíduos que possuem ensino superior recebem cerca de seis vezes mais dos que não possuem instrução, e ainda obtém um rendimento superior em cerca de três vezes em comparação aos que possuem apenas a formação no ensino médio.

Outros condicionantes são determinantes para tal assimetria, ao ser observado os resultados de pesquisa da PNAD (2019), pode se estabelecer uma relação entre desigualdade as questões como as de gênero, raça, território/região, dentre outras extenuantes. Em 2019, a diferença entre o rendimento médio mensal entre homens (R\$ 2555,00) e mulheres (R\$ 1985,00) era de R\$570,00, de acordo com os dados da PNADc (2019).

Diante desse contexto, cabe delinear que, o Estado possui potencial transformador para redução das desigualdades sociais, alicerçado nos dados apresentados, por exemplo, referente a renda média mensal com base nos níveis de instrução, é nítido que os caminhos para redução das assimetrias perpassam a aplicabilidade de políticas públicas educacionais, com enfoque a ação pública distributiva.

### 5.1. Desigualdade Social no município de Juazeiro do Norte-CE

A fim de aproximar e verificar essa interação entre a efetividade da ação pública a partir da função distributiva do OP bem como a aplicação das políticas públicas, é delimitado enquanto recorte territorial o município de Juazeiro do Norte-CE. As reflexões são embasadas na análise dos indicadores de renda e vulnerabilidade no município entre os anos de 2000 e 2010, a partir da base de dados do Atlas do Desenvolvimento Humano, com o enfoque no índice de Gini.

Vale ressaltar, que a delimitação territorial estudada, foi selecionada com base em suas características, em razão da centralidade exercida pelo município em sua região (Cariri cearense), tendo em vista também que Juazeiro do Norte é a cidade sede da Região Metropolitana do Cariri, e possui uma ampla rede urbana, oferecendo diversos serviços e produtos para a região do Cariri e demais localidades ao seu entorno.

Compreende-se também que Juazeiro do Norte, atualmente se configura como uma cidade de porte médio, Pereira (2014) elucida que as cidades de porte médio possuem as particularidades, “aquelas que desempenham papéis de intermediação em suas redes urbanas” (PEREIRA, 2014, p. 29 apud SPOSITO, 2010, p.1). Destarte, evidencia-se também, “[...] entre 1970 e 1991, 77% do crescimento da pobreza brasileira concentrou-se nas regiões metropolitanas e nas cidades médias” (FILHO *et. Al*, 2010, p. 3).

A priori, é possível perceber que os índices de desigualdade social no município no período observado foram reduzidos, de acordo com os indicadores sociais (IDHM). O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), passou de 0,544 em 2000, para 0,694 em 2010, tendo um aumento significativo, elevando o município para o patamar de IDHM médio, destaca-se que quanto mais próximo de 1 maior o nível de desenvolvimento.

**Quadro 1** – IDHM em Juazeiro do Norte, durante o período de 2000 a 2010

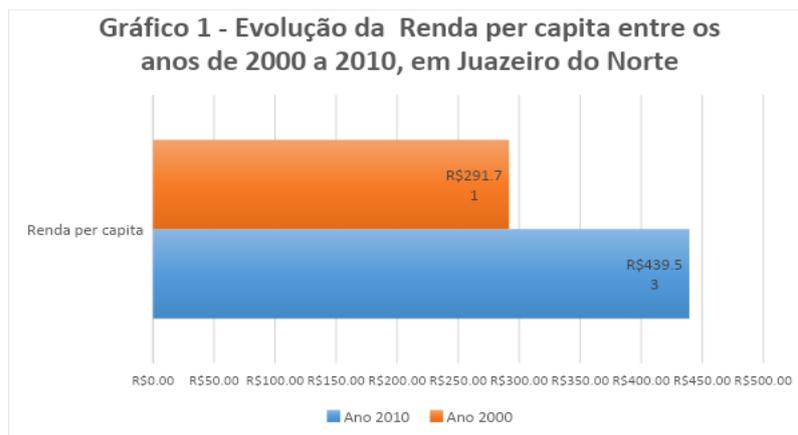
<b>IDHM</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>
Educação	0,390	0,642
Renda	0,578	0,644
Longevidade	0,713	0,810
Total	0,544	0,694

**Fonte:** Atlas do Desenvolvimento Humano, 2020; adaptado pela autora

Respalado nos dados do quadro 1, é verificada a afirmação da evolução positiva dos índices sociais, todavia, ao observar a evolução particular de cada indicador é visto que o

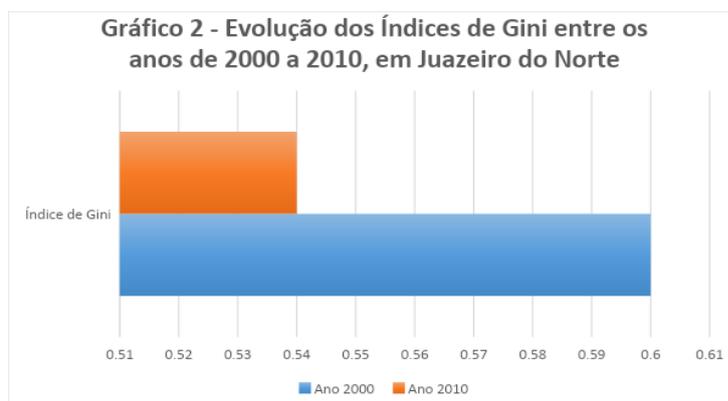
questo da renda foi o que contou com a menor evolução, cerca de 0,066, a maior evolução se deteve no indicador da educação, com um crescimento de 0,252.

Como debatido por Medeiros (2015) e Barros, Henriques e Mendonça (2000), há uma relação intrínseca entre desigualdade social e pobreza, nesse sentido, a análise dos indicadores de renda local se tornam relevantes para mensurar a desigualdade social no município. Apoiado nos gráficos 1 e 2, a compreensão referente às desigualdades serão evidenciadas, além de outras nuances.



**Fonte:** Atlas do Desenvolvimento Humano, 2020; adaptado pela autora.

Ao longo de 10 anos, a renda per capita em Juazeiro do Norte, cresceu em aproximadamente 50%, ou seja, houve um aumento na renda média entre os indivíduos ativos do município. Esse resultado, por si só, não pode mensurar, ou delimitar que a renda da população pobre local cresceu, como exemplo. Haja vista que se trata de uma média geral e não específica, desse modo, serão verificados outros indicadores, para tal investigação.



**Fonte:** Atlas do Desenvolvimento Humano, 2020; adaptado pela autora.

O Índice de Gini mede os índices de desigualdade social a partir da comparação matemática entre a renda dos 20% mais ricos em sobreposição a 20% dos mais pobres. Segundo o Wolffebüttel (2004), o índice é “um instrumento para medir o grau de concentração de renda

em determinado grupo”. No município de Juazeiro do Norte entre os anos de 2000 a 2010, houve uma redução da desigualdade social, em 0,06 decimais na escala do índice de Gini. Ancorados em outros resultados, constata-se também a redução nas posições de extrema pobreza, pobreza e vulnerabilidade à pobreza, em Juazeiro do Norte, no recorte temporal demarcado, segundo o Atlas Brasil (2020): “2000, 19,92% da população do município eram extremamente pobres, 46,94% eram pobres e 72,92% eram vulneráveis à pobreza; em 2010, essas proporções eram, respectivamente, de 6,73%, 23,43% e 51,95%”.

Embora os índices municipais tenham sido positivos, vale demarcar que Juazeiro do Norte ainda possui uma alta concentração de renda, levando em consideração os dados da população sob os indicadores de pobreza, cerca de 82,11% (Atlas Brasil, 2020) ainda estão em situação vulnerável, em situação de pobreza ou extrema pobreza. Com isso, é fundamental que haja maiores reduções nesses resultados.

Destarte, é indispensável a percepção dos entes públicos sobre o processo de crescimento e urbanização acelerada que o município vivencia, desde sua criação a cidade atrai um grande fluxo de pessoas e serviços. Segundo dados apresentados por Santos e Lima Júnior (2013), o município passa por uma grande transformação industrial, além disso, a construção civil cresceu em larga escala: “o setor da Construção Civil, que passou de 6 estabelecimentos em 1995, para 104 no final de 2010” (p. 15). Sendo assim, acompanhar esse crescimento é crucial a fim de tentar reduzir danos colaterais a essa forma de desenvolvimento, que por sua vez, pode resultar em múltiplos problemas no tocante às vulnerabilidades sociais, para além de outras relações.

## 5.2. Políticas Públicas de Redução das desigualdades sociais

A partir da compreensão tecida relativa às funções governamentais, bem como a função distributiva do Orçamento Público, será verificado nesse ponto do estudo as ações públicas locais que mitigam a realidade da desigualdade social. A princípio as políticas públicas brasileiras orientadas para a distribuição e redistribuição de renda, nascem do bojo das políticas assistencialistas. Os avanços contemporâneos a essa construção perpassam a promulgação em 1988 da Constituinte, sobre a normativa, surgem múltiplas políticas orientadas a atender determinadas funções sociais. As políticas públicas que versam sobre a superação da desigualdade social, estão contidas, sobretudo, na Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), sancionada em 1993, que orienta a política da Seguridade Social com um tripé: Seguridade, Saude e Previdência Social.

Além disso, o Sistema Único de Assistência Social (SUAS) se divide em duas complexidades, a primeira se refere a Proteção Básica, que previne riscos sociais e pessoais através de programas, projetos, serviços e benefícios para aqueles que estão em posição vulnerável (MINISTERIO DA CIDADANIA, 2020).

Por conseguinte, as políticas distributivas são desenvolvidas em decorrência dos direcionamentos contidos tanto na CF, como também na Lei Orgânica de Assistência Social e no SUAS. Outro aparato federativo que marca a redução das desigualdades sociais é contido pelo sistema do Cadastro Único, este consiste em um banco de dados que armazena informações sobre as famílias em situação de pobreza e extrema pobreza, servindo para formulação e implementação de políticas públicas. Inúmeras são as políticas públicas criadas para transferência de renda, tais como: Programa Bolsa Família; Programa Minha Casa, Minha Vida; Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI); Isenção de Taxas em Concursos Públicos, dentre outros.

Essas políticas de âmbito federativo atualmente possuem papel fundamental para as famílias de baixa renda, alinhada aos pressupostos distributivos, para Novaes (2010),

No caso do Programa Bolsa Família, foi possível identificá-lo como uma política pública de transferência direta de renda, ou seja, uma política distributiva alocando recursos para os segmentos mais pobres da população, que já apresenta impactos positivos na melhoria da renda desse segmento e reflexos no crescimento da arrecadação de impostos e no aumento do Produto Interno Bruto (PIB) (NOVAES, 2010, p. 1).

Destaca-se que as políticas públicas descritas formuladas em nível federal tem sua efetividade nas esferas locais, o Cadastro único (CadÚnico), a exemplo, funciona tanto para a formulação de PP federais quanto locais (municipais e estaduais). No âmbito local, o órgão responsável pelas políticas públicas assistencialista é a Secretaria de Desenvolvimento Social e do Trabalho (SEDEST), segundo a prefeitura de Juazeiro do Norte a secretaria é para assegurar direitos sociais, serviços, programas e projetos, integrando as outras políticas publicas e garantindo condições sociais para os indivíduos em situação vulnerável.

O Município conta com 10 Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), ofertando diversos serviços referentes à Política de Assistência Social a população, entre outros equipamentos. Além disso, o Programa Bolsa Família, também é desenvolvido no município a partir da SEDEST, enquanto política de Assistência Social de caráter federal, gerido pela política local, sendo uma política fundamental no combate à pobreza e à exclusão social. Segundo dados do Governo Federal em 2020, cerca de 22.495 pessoas são beneficiadas pela

política pública do Bolsa Família, em Juazeiro do Norte, totalizando um empenho governamental de R\$32.307.825,00.

Outras políticas públicas municipais identificadas no trato da redução das desigualdades sociais, são produzidas pela Diretoria do Trabalho e Renda sob coordenação da SEDEST, sendo um Programa Municipal de Inclusão Produtiva, voltado à população que vive em vulnerabilidade socioeconômica que por sua vez estão cadastradas no CadÚnico, segundo informações da Prefeitura Municipal de Juazeiro do Norte (2020),

São ofertados cursos para a qualificação e o empreendedorismo; orientamos para o mundo do trabalho e encaminhamos para o território de oportunidades com o objetivo de inserção no mercado de trabalho. O objetivo é oportunizar para a população a melhoria de renda através da inclusão (Prefeitura de Juazeiro do Norte, 2020).

O programa de Inclusão Produtiva da Cidade de Juazeiro do Norte, subsidie em 7 programas sendo dividido em:

**Quadro 2 - Programas de Inclusão Produtiva de Juazeiro do Norte-CE**

<b>Programa</b>	<b>Atribuições</b>
Acessuas	Programa de Promoção do Acesso ao Mundo do Trabalho.
Inclusão Produtiva	Oferta de cursos pela Prefeitura de Juazeiro do Norte para a população.
Juventude Produtiva	Primeiro Passo; Despertar Talentos (Formação, jovem aprendiz, bolsa estágio, primeiro emprego para jovens).
Gerência do Artesanato	Cursos, produção, comercialização de artesanato com as mulheres empreendedoras.
Mulheres Empreendedoras	Ações com grupos de mulheres dos CRAS e Lavanderias para a inclusão através de cursos de artesanato, culinária e sabão ecológico.
Coleta Seletiva Inclusiva	Ações para conscientizar comerciantes e comunidade para fazerem o descarte do óleo corretamente, doando o resíduo para o projeto coleta seletivo.
Criando Oportunidade/ Empreendedor Criativo	Oferta de cursos em parceria com o Governo do Estado.

**Fonte:** Prefeitura Municipal de Juazeiro do Norte, 2020, adaptado pela autora.

Diante da proposição dos programas, é notório que ambos visam por meio da formação e até mesmo a partir da conscientização, a inserção no meio de trabalho seja este formal, informal, ou por meio do empreendedorismo. Tendo como público alvo pessoas em vulnerabilidade social, vislumbra-se também que a grande maioria dos programas são desenvolvidos pela prefeitura de Juazeiro do Norte, o programa “Criando oportunidade/empreendedor criativo” é o único que menciona a parceria com o governo do estado. Convém salientar que a principal aposta dos programas descritos para redução das vulnerabilidades sociais possui o viés da qualificação profissional, discussão apresentada no início da presente sessão.

No que se refere aos direcionamentos orçamentários, é observado que durante o planejamento do OP do município foi previsto receitas para cada programa descrito. No Plano Plurianual (PPA) do quadriênio 2018-2021, contido no Eixo III: “desenvolvimento social, trabalho e esporte”, os programas direcionados ao trabalho, qualificação profissional e emprego e renda, segundo o PPA (2017), tem por objetivo “promover a qualificação de pessoas para o mundo do trabalho”.

Além dos programas descritos, na previsão orçamentária do município de Juazeiro do Norte, foram acrescentados mais dois programas (Apoio ao Programa nacional de acesso ao ensino técnico e emprego-PRONATEC; Desenvolvimento do programa brasileiro de qualificação social e profissional - Qualifica Brasil), e aperfeiçoados/modificadas as propostas apresentadas no quadro 2. O programa que receba mais recursos financeiros é delimitado pelo programa de qualificação social e profissional, cerca de R\$2.141.916,44 e, segundo a previsão orçamentária são os programas: Desenvolvimento do programa Despertar de talentos e Apoio à qualificação e certificação profissional, ambos contaram com R\$132. 489,68.

No que se refere aos resultados e desenvolvimento das políticas-projetos elencados, não foi possível mensurar a efetividade, em termos quantitativos e/ou qualitativos, tendo em vista que os portais e canais de comunicação não abordam as nuances específicas.

Ademais, denota-se que o município analisado apesar de possuir altos índices de desigualdade social, apresenta um contexto de redução das desigualdades, tendo em vista os resultados dos índices expostos. Somando ao quadro das reduções das vulnerabilidades sociais, vê-se que as políticas públicas, tanto as de cunho federal quanto local, têm contribuído para esse cenário. Vale acentuar que não foram observados os programas em políticas públicas de acordo com a linha temporal dos indicadores sociais (2000 a 2010), haja vista que não foi possível localizar as políticas sociais locais desse período, tampouco, o plano plurianual do período, a partir de buscas nos portais oficiais municipais.

## 6. CONCLUSÃO

Fundamentado na literatura, foi possível constatar que a desigualdade social no Brasil tem suas raízes alicerçadas nos fatores históricos, políticos e culturais do país. Além disso, demarcou-se a perspectiva de que a desigualdade tem relação intrínseca às questões de distribuição e concentração de renda, é denotado também que a partir do acelerado crescimento das grandes e médias cidades o processo de desigualdade foi intensificado. Nesse sentido, é vislumbrado enquanto potencial transformador de tal realidade a ação pública, quando

direcionada à distribuição/redistribuição sob orientação do instrumento delineado pelo Orçamento Público, com a aplicabilidade nas políticas públicas.

Com base no contexto do município de Juazeiro do Norte, é reafirmado o entendimento de que a desigualdade social possui relação com a desigualdade de renda, alinhado à conjectura da intensificação das desigualdades alicerçadas ao crescimento urbano acelerado. Todavia, vislumbra-se que a ação pública tem atuado no combate às vulnerabilidades com um compêndio de políticas públicas e programas, somado a orientação da formulação do OP correspondente a sua função distributiva. Ainda assim, é notado um cenário propenso à vulnerabilidade, à pobreza e à concentração de renda, desse modo, entende-se que o poder público local deve fortalecer e reavaliar suas ações no tocante à redução das desigualdades sociais, prezando pelo atendimento aos princípios constitucionais.

Destarte, espera-se que os próximos estudos reflitam sobre os avanços sociais atuais da gestão local, a partir dos resultados dos programas apresentados, atrelando ainda ao cenário atual instaurado pela pandemia da COVID-19. Auxiliando assim os gestores públicos na formulação, planejamento e avaliação das políticas públicas e suas interações com o Orçamento Público.

## REFERÊNCIAS

Atlas do Desenvolvimento Humano. Perfil. 2020. Disponível em:

<http://www.atlasbrasil.org.br/perfil/municipio/230730>. Acesso em: 03 dez. 2020.

BARROS, Ricardo Paes de; HENRIQUES, Ricardo; MENDONÇA, Rosane. **Desigualdade e pobreza no Brasil**: retrato de uma estabilidade inaceitável. Rev. bras. Ci. Soc, vol.15, n.42, pp.123-142. 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF:

Presidência da República, 2020. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 01 dez. 2020.

FILHO, José *et. al.* **Pobreza e desigualdade de renda nas cidades médias brasileiras**.

Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada - FE/UFJF. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE, Cidades. Panorama. Juazeiro do Norte. Disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/juazeiro-do-norte/panorama> . Acesso em: 03 dez. 2020.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Rendimento de todas as fontes 2019. Disponível em:

[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101709\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101709_informativo.pdf). Acesso em: 02

dez. 2020.

JUAZEIRO DO NORTE. Lei 4.803 de 21 de Dezembro de 2017 (Plano Plurianual 2018/2021).

LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. **A ação pública abordada pelos seus instrumentos**. Revista Pós ciencias sociais, v. 9, n. 18, 2012.

MEDEIROS, Ivana. **O papel do orçamento público na realização do desenvolvimento nacional**. Revista digital constituição e garantia de direitos, v. 8, n. 1, p. 86 - 103. 2015.

MINISTÉRIO DA CIDADANIA. Secretaria Especial de Desenvolvimento Social. Disponível em: <http://mds.gov.br/assistencia-social-suas>. Acesso em: 04 dez. 2020.

PEREIRA, Cláudio. **Centro, centralidade e cidade média: o papel do comércio e serviços na reestruturação da cidade de Juazeiro do Norte-CE**. Dissertação (Mestrado em Geografia)- Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia. 2014.

Prefeitura Municipal de Juazeiro do Norte. Juazeiro do Norte festeja 108 anos de emancipação. Disponível em:

<https://www.juazeirodonorte.ce.gov.br/noticia/6844-juazeiro-do-norte-festeja-108-anos-de-emancipacao/>. Acesso em: 03 dez. 2020.

Prefeitura Municipal de Juazeiro do Norte. Diagnóstico de Juazeiro do Norte projeto vidas preservadas. 2019. Disponível em: <http://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2019/12/20190206-Plano-Municipal-de-Prevencao-e-Posvencao-do-Suicidio-JUAZEIRO-DO-NORTE.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2020.

Prefeitura Municipal de Juazeiro do Norte. Diretoria do Trabalho e Renda. 2020. Disponível em: <https://www.juazeirodonorte.ce.gov.br/dtr/>. Acesso em: 04 dez. 2020.

SALES, Teresa. **Raízes da desigualdade social na cultura brasileira**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, nº25, 1994.

SANTOS, Cícero; LIMA JÚNIOR, Francisco do O' de. **Transformações econômicas e avanço na polarização na mesorregião sul cearense**. Estado e Desenvolvimento Regional. 2013

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, v. 8, n. 16, p. 20-45. 2006.

WOLFFENBÜTTEL, Andréa. **O que é? - Índice de Gini**. Ano 1 . Edição 4. 2004. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2048:catid=28](https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2048:catid=28).

Acesso em: 4 dez. 2020.

# MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS (FACEM) NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN, CAMPUS CENTRAL.

*Flária Regina Brito de Oliveira  
Milton Jarbas Rodrigues Chagas*

## RESUMO ESTRUTURADO

**INTRODUÇÃO:** O tema trabalhado foi a motivação no serviço público, de forma que abrangeu os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho dos servidores públicos de uma Universidade Pública, mais especificamente, na Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), de acordo com estudos teóricos sobre o tema. A motivação é “utilizada como forma de conduzir o indivíduo a um comportamento desejado pela organização” (FONSECA; ROCHA, 2014, p.1), sendo assim um assunto que vem ganhando destaque nas organizações, como as Universidades.

**PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** A partir desse contexto, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho de servidores públicos da FACEM na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN? O objetivo geral do artigo é analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho de servidores públicos da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM), na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, de acordo com estudos sobre as teorias motivacionais. **REFERENCIAL TEÓRICO:**

As organizações têm as pessoas como peças fundamentais para conseguir seus objetivos, pois elas refletem a cultura organizacional, ao passo que são as responsáveis pelas atividades praticadas. Brunelli (2008) comenta que todas as atividades desenvolvidas em uma organização têm relação com o conhecimento, a habilidade e as atitudes das pessoas, sendo elas as responsáveis pelo desempenho da empresa. No serviço público, muitas vezes, a motivação do servidor não é considerada como um fator para a realização de um bom trabalho. Há vários estudos recentes com estudos de caso envolvendo a motivação e satisfação em locais de trabalho (FONSECA; ROCHA, 2014; SANTOS; SANTOS, 2018). **METODOLOGIA:** A presente pesquisa tem classificações quanto à abordagem e aos procedimentos. Quanto à abordagem, é quali-quantitativa. Quanto aos procedimentos, se trata de uma pesquisa de campo, já que, além de estudar o tema motivação, coletou dados em um local, na UERN. Foi utilizado um

questionário, baseado no trabalho de Brunelli (2009), com dezessete questões de múltipla escolha como instrumento de pesquisa. O estudo foi realizado com 26 servidores (professores efetivos e contratados e técnicos-administrativos), dentre os 82 servidores lotados nos cinco Departamentos. **ANÁLISE DE RESULTADOS:** De modo geral, observa-se que os fatores que mais desmotivam foram não ter estabilidade profissional, a remuneração e não ter possibilidade de crescimento profissional. Observa-se que a remuneração foi um fator citado como maior motivador para alguns e menos motivador para outros, o que vai ao encontro à afirmação da Teoria ERG, que leva em consideração as diferenças individuais entre as pessoas. A pesquisa teve semelhança com o trabalho de Santos e Santos (2018), que levou em consideração a Teoria das Necessidades conforme o estudo de Maslow. **CONCLUSÃO:** Como resultado, identificou-se que os fatores que mais tendem a motivar os servidores da FACEM/UERN são o relacionamento com os colegas, o cargo exercido e as funções desempenhadas. Por outro lado, os que mais desmotivam são a remuneração, as condições físicas do ambiente e o reconhecimento pelo trabalho que executa. As teorias motivacionais de Maslow e Hersberg foram fundamentais para o entendimento e associação dos resultados. **CONTRIBUIÇÕES:** A pesquisa contribuiu para o entendimento das causas mais motivadoras no grupo estudado e também comprova que elas são variadas e refletem na atuação do serviço. Notou-se que os fatores geradores da motivação variam de pessoa para pessoa, já que cada um tem seu referencial de satisfação. Houve o aprendizado de que a pesquisa não só contribuiu para o entendimento do problema em questão, mas também para o crescimento pessoal e acadêmico, já que exige esforço, dedicação e empenho na busca dos resultados. Também foi possível compreender que as pessoas, mesmo presentes em uma mesma cultura organizacional, têm pontos de vistas divergentes em relação a alguns fatores do ambiente que trabalha.

**Palavras Chave:** Motivação. Satisfação. Comportamento.

## **REFERÊNCIAS**

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. Motivação no serviço público. **Porto Alegre, RS**, 2008.

FONSECA, Georgia Camila Muniz. ROCHA, Tiago Rodrigues da. **Satisfação e motivação para o trabalho em instituição pública: um estudo de caso em uma escola pública de ensino básico no município de Fortaleza**. 2014. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção – CE, 2014.

SANTOS, Danielle Freitas. SANTOS, Gabriel Marinho Albert dos. Diagnóstico da motivação e satisfação no trabalho: estudo de caso em ambiente hospitalar. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 5, Edição Especial, p. 1902-1915, ago. 2018.

# **MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS (FACEM) NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN, CAMPUS CENTRAL.**

*Flaria Regina Brito  
Milton Jarbas Rodrigues Chagas*

## **1. INTRODUÇÃO**

O tema trabalhado foi à motivação no serviço público, de forma que abrangeu os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho dos servidores públicos de uma Universidade Pública, mais especificamente na Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), de acordo com estudos teóricos sobre o tema. A motivação é “utilizada como forma de conduzir o indivíduo a um comportamento desejado pela organização” (FONSECA; ROCHA, 2014, p.1), sendo assim um assunto que vem ganhando destaque nas organizações, como as Universidades.

A realização do estudo se deve pelo fato da importância dos recursos humanos em uma instituição pública, visto que o servidor público é essencial para a prestação dos serviços aos cidadãos. Nesse cenário, a motivação tem um grande papel, pois movimenta a natureza humana na busca pela concretização de algum objetivo, assim como a energia necessária para praticar qualquer ação, pois, como expressam Fonseca e Rocha (2014), o funcionário motivado, esforça-se para atingir o objetivo de seu órgão.

As organizações precisam contar com profissionais motivados, com objetivos alinhados aos da organização, que possam se destacar em tomadas de decisões rápidas, de forma inovadora e criativa. “A motivação vem trazendo novos conceitos nos aspectos humanos e de qualidade para o indivíduo e para as organizações. E para o trabalho é um aspecto que interfere no processo de relações humanas, produtivas e qualidade de vida.” (RODRIGES, 2013, p.1).

Considerando a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte uma organização composta por 1223 docentes e 904 técnicos administrativos, com características e funções diversas, tem-se a necessidade pela busca em conhecer os diversos fatores que determinam a motivação de uma parte desses servidores no trabalho, bem como, possibilitar, por meio dos resultados, que a instituição desenvolva mecanismos que possam servir de estímulo à motivação organizacional.

Conhecer os fatores que motivam os servidores da UERN é uma forma de dar ciência ao órgão desses aspectos, para que sejam tomadas medidas a fim de beneficiar o clima organizacional e, conseqüentemente, os serviços prestados. Com esse intuito, ressalta-se

também a importância de conhecer algumas das teorias motivacionais como base para o desenvolvimento da pesquisa, visto que elas permitem a elaboração de ferramentas para um estudo mais abrangente.

Sabendo que os servidores dessa Universidade são elos entre a instituição e a população, transmitindo a missão do órgão e sendo peças fundamentais para a efetiva qualidade no atendimento, torna-se necessário conhecer os fatores que levam à motivação e à satisfação desses profissionais no trabalho.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O presente trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho de servidores públicos da FACEM na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN?

O objetivo geral do artigo é analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho de servidores públicos da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM), na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, de acordo com estudos sobre as teorias motivacionais.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1. Motivação no trabalho

As organizações têm as pessoas como peças fundamentais para conseguir seus objetivos, pois elas refletem a cultura organizacional, ao passo que são as responsáveis pelas atividades praticadas. Brunelli (2008) comenta que todas as atividades desenvolvidas em uma organização têm relação com o conhecimento, a habilidade e as atitudes das pessoas, sendo elas as responsáveis pelo desempenho da empresa. “A motivação é vista como principal componente para o enfoque comportamental e busca entender quais fatores internos e externos diante dos aspectos e características do ambiente organizacional influenciam o comportamento humano” (ALVES et. al, 2016, p. 309).

Levando em consideração a importância do potencial humano nas organizações, tem-se a motivação como um fator determinante, pois “esta se trata do comportamento humano e suas ações para atingir objetivos, sendo de próprio indivíduo ou um grupo” (RODRIGUES, 2013, p. 6). A pessoa motivada verá o trabalho não apenas como uma obrigação, mas como uma atividade prazerosa, já que se sentem satisfeitas, pois, por meio da motivação, ela vê a

possibilidade de conquistar melhor qualidade de vida e bem-estar pessoal, como afirmam Fonseca e Rocha (2014).

A satisfação profissional pode surgir de variáveis diferentes das que causam motivação. Ela pode resultar de benefícios recebidos pelo trabalho, como o salário e as conquistas, como fala Gonçalves (2017). Da mesma forma que uma pessoa motivada, aquela com satisfação também é tendenciosa a ter mais comprometimento, pois como dizem Sbissa et. Al (2017), o indivíduo satisfeito apresenta atitudes positivas no emprego, e o insatisfeito demonstra atitudes negativas. Além disso, o trabalhador satisfeito tende a ser mais saudável, pois segundo Gonçalves (2017), a satisfação pode interferir na saúde física e mental, afetando o comportamento social e profissional.

São diversos fatores que influenciam na satisfação profissional, na pesquisa de Mattos et al., (2017) as variáveis mais relevantes fora: segurança, estabilidade e o relacionamento com os colegas, no entanto os demais fatores também tem sua importância. Francisco e Gavilan (2018) complementam que o clima organizacional serve para direcionar os gestores nessa missão pela busca da satisfação do colaborador, pois um ambiente favorável impulsiona o clima organizacional, gerando satisfação e conseqüentemente bons resultados.

### 3.2. Motivação no Serviço Público

A motivação é “como aquilo que liga o desejo natural das pessoas de se engajarem em atividades de trabalho, mas agora o fazem pelo prazer que elas proporcionam, visando a satisfação interior que podem oferecer” (BRUNELLI, 2008, p. 29). Dessa forma, é fundamental aceitar que cada pessoa tem suas peculiaridades, pois, como fala Sant’anna (2014), devem-se respeitar as características e necessidades de cada indivíduo, visto que a motivação é algo que ocorre internamente e diferentemente em cada um.

Freitas (2010) fala que o servidor motivado terá maior autoestima, será mais empenhado e inovador no seu atendimento, de forma a aprimorar os serviços prestados. A organização terá metas atingidas com mais facilidade, um bom clima organizacional e melhor relacionamento com os cidadãos. Os gestores que passam a motivar seus subordinados conseguem benefícios tanto para o órgão como para os próprios servidores. Na pesquisa de Brandão et al. (2014) nos níveis administrativos e estagiários o salário é o principal fator determinante na desmotivação do trabalho, no entanto, Caffé Filho et al. (2017) afirmam que para identificar os fatores determinantes que influenciam na produtividade necessitam de uma pesquisa minuciosa de cada caso.

No serviço público, muitas vezes, a motivação do servidor não é considerada como um fator para a realização de um bom trabalho. Mas, para Rodrigues (2018), esse fato é equivocado, pois para que o funcionário consiga seguir em direção a bons resultados, o mesmo precisa estar motivado e comprometido com a instituição de trabalho. Dessa forma, servidores motivados implicam em trabalho mais eficaz e conseqüentemente a objetivos alcançados. No entanto, Rodrigues (2018) explica que a implantação da motivação nos servidores é um grande desafio para o administrador público e requer cautela.

Para Ribeiro e Mancebo (2013) o servidor público anda na direção contrária do mercado inovador e conseqüentemente sua área esta cada vez menor. Para os autores esses colaboradores possuem menor reconhecimento e menor valorização aos demais profissionais do mercado e tem como principal motivação apenas a estabilidade financeira.

Alves (2019) salienta que é importante que o administrador público considere vários aspectos ao lidar com a motivação, como, por exemplo, que as pessoas detêm expectativas diferentes relativas a suas vidas e seus trabalhos. Ribeiro e Oliveira (2016) expressam que quando o gestor motiva seu funcionário, este passa a ter compromisso com o seu trabalho. Assim, os resultados e serviços das organizações públicas dependem do relacionamento com seus colaboradores.

### 3.3. Estudos Recentes

Há vários estudos recentes com estudos de caso envolvendo a motivação e satisfação em locais de trabalho. Fonseca e Rocha (2014) estudaram o tema em uma escola pública de ensino básico em Fortaleza – CE, com intuito de verificar o estágio de satisfação dos colaboradores no desempenho do trabalho. Eles concluíram, conforme a teoria apresentada, que a satisfação está relacionada com o comportamento do indivíduo no trabalho. Os funcionários, de modo geral, demonstraram insatisfação com a maioria dos aspectos contemplados, como as condições físicas e materiais, a remuneração e o crescimento pessoal.

Outro trabalho, com autoria de Lizote et.al (2017), pesquisou a relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho de funcionários das 10 prefeituras que compõem a Associação de Municípios de Foz do Rio Itajaí de Itajaí mais Balneário Camboriú – RJ. Empregando análise de variância nas respostas coletadas, os autores concluíram que o comprometimento na dimensão afetiva relaciona-se diretamente com a satisfação e que há uma relação negativa com a dimensão do comprometimento e a satisfação, demonstrando que os colaboradores mais comprometidos são os que estão menos satisfeitos.

Já na pesquisa de F.Santos e A.Santos (2018), verificou-se o nível de satisfação e motivação dos profissionais da área de saúde de um hospital da cidade de Campina Grande – PB mediante a abordagem de Maslow e Herzberg. Um fato interessante no trabalho foi que os resultados contrariaram a teoria de Herzberg, pois foi observado que os fatores extrínsecos podem ser fontes de motivação, enquanto aspectos intrínsecos podem ocasionar desmotivação. Analisando sob a teoria de Maslow, verificou-se que as necessidades sociais foram as mais satisfeitas, apesar das necessidades fisiológicas e de segurança não terem sido satisfeitas por completo.

No estudo de Costa (2011), foi pesquisado a relação da motivação, qualidade e comprometimento organizacional dos colaboradores de uma Universidade do Rio Grande. Neste a autora identificou que existe uma relação entre essas dimensões de forma positiva, quanto maior o grau de motivação maior a percepção da qualidade de trabalho e maior o comprometimento com a organização.

Em um último trabalho analisado, de Bichett e Vargas (2021), foram identificados fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho dos servidores públicos de um município do Rio Grande do Sul. Eles verificaram que os fatores que apresentaram melhores índices para motivação dos servidores ao trabalho, foram a autonomia, o relacionamento com colegas e superiores, os benefícios, o aperfeiçoamento profissional e as condições de trabalho.

Já os fatores relacionados a remuneração, valorização e reconhecimento, realização pessoal e profissional, motivação e prazer em realizar as tarefas, assim como a preocupação da instituição em motivar os servidores para melhor desempenhar suas funções, demonstraram um índice considerável de insatisfação.

#### 4. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem classificações quanto à abordagem e aos procedimentos. Quanto à abordagem, é quali-quantitativa, a fim de coletar e analisar os assuntos para a conclusão do estudo, tanto em termos de porcentagens como de qualificações das questões do tema. O trabalho aborda a compreensão de fatores em uma organização, no caso averigua as motivações de servidores da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, em simultâneo que quantifica os servidores a partir de suas respostas.

Silveira e Córdova (2009) afirmam que ao fazer uma pesquisa qualitativa, o pesquisador pretende explicar o porquê das coisas, mostrando o que deve ser feito. Segundo Nunes (2015),

a pesquisa qualitativa é aquela aplicada em procedimentos de interpretação, através de dados coletados, simbólicos, situados em um determinado contexto e que mostra parte da realidade do indivíduo, sendo essa verbalizada, e outra parte submersa.

Já a pesquisa quantitativa “é caracterizada pelo uso de instrumentos estatísticos, na coleta e no tratamento dos dados, com o objetivo de quantificar as relações entre as variáveis” (ZANELLA, 2012).

A junção dos dois métodos de pesquisa torna o trabalho mais completo, pois como fala Nunes (2015), a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite conseguir mais informações do que as utilizando separadamente. Como se trata de um assunto específico, no caso a motivação e satisfação de servidores públicos em um local, o trabalho se classifica como um estudo de caso, pois ele “deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular” (OLIVEIRA, 2009, p.5).

O trabalho tem caráter exploratório, pois pretende ter conhecimento dos fatores motivacionais em um local. Ao final da pesquisa exploratória, foi possível levantar questões sobre o assunto, pois, como diz Santos (2016) ao concluir uma pesquisa exploratória, terá mais conhecimento sobre aquele assunto e será capaz de construir hipóteses.

Quanto aos procedimentos, se trata de uma pesquisa de campo, já que, além de estudar o tema motivação, coletou dados em um local, na UERN. Ela é caracterizada pelas buscas além das bibliográficas, ou seja, é necessária coleta juntamente com o público e com diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002, apud SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009).

Foi utilizado um questionário, baseado no trabalho de Brunelli (2009), o qual foi adaptado dos trabalhos de Berle (2014) e de Farias (2015), com dezessete questões de múltipla escolha como instrumento de pesquisa, com o intuito de abranger o tema em diversas variáveis, ao coletar informações no ambiente de estudo. Zanella (2012) define questionário como sendo uma ferramenta para coleta de dados, que apresenta uma sequência de perguntas e também atinge um maior número de pessoas, além de ter a possibilidade de resposta via digital.

Silveira e Córdova (2009) dizem que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador deve identificar os contornos do problema a ser estudado, podendo, então, coletar os dados sistematicamente. Os dados foram coletados no período de 12/04/2021 à 23/04/2021 por meio da ferramenta Google Forms e enviados via email ou Whatsapp, para coletar as informações de maneira ágil e mais segura, devido ao cenário de pandemia.

O estudo foi realizado com 26 servidores (professores efetivos e contratados e técnicos-administrativos), dentre os 82 servidores lotados nos cinco Departamentos (Ciências Contábeis – DCC, Economia – DEC, Administração – DAD, Turismo – DETUR e Gestão Ambiental –

DGA) da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) na UERN. Assim, visto que essa Faculdade é subdividida em vários setores, cada um com suas peculiaridades, foi possível coletar maiores pontos de vista acerca do tema.

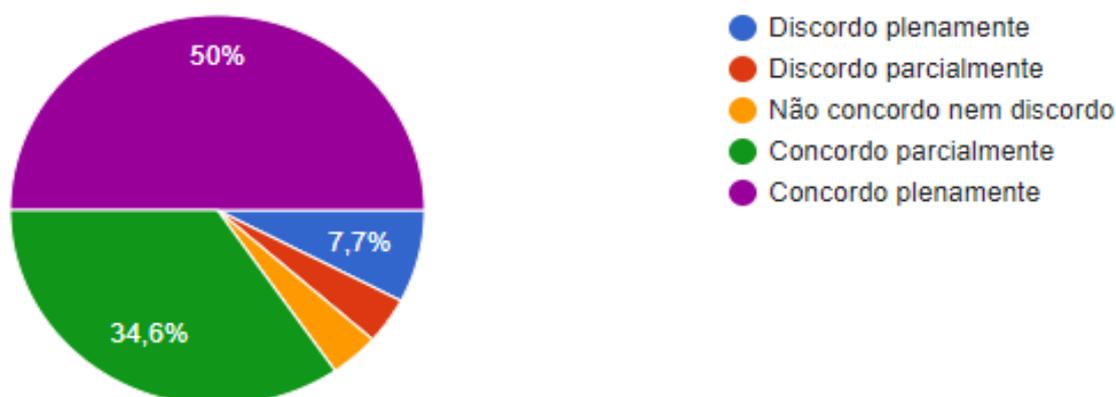
As dezessete perguntas contidas no questionário abordaram características pertinentes à motivação dos servidores no ambiente de trabalho, e para tanto tiveram como suporte a consulta aos estudos de teóricos sobre o assunto. A consulta bibliográfica foi feita por meio de consultas de artigos na ferramenta Google Acadêmico. Também foi consultado o acervo da Biblioteca do Campus Central da UERN. Dessa forma, após a coleta e organização de dados, as respostas foram representadas graficamente, questão por questão, com discussões em cada fator avaliado, baseados sempre em estudos acerca da motivação. Por fim, foram levantados os principais fatores que levam à motivação dos pesquisados em questão, o que tornou possível obter conclusões e respostas aos objetivos do trabalho.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Na identificação dos fatores motivacionais em um nível de concordância e a partir dos dados coletados, foi feita a análise por meio de doze afirmações. Em relação a afirmativa de gostar do cargo que ocupa, a maioria dos participantes concordaram, sendo assim divididos: 73,1% concordam plenamente, 15,4% concordam parcialmente, 3,8% não concordam nem discordam e 7,7% discordam plenamente. Observou-se assim um nível grande de satisfação (88,5%), em relação ao cargo dos servidores.

Em relação às funções exercidas, obteve-se um bom nível de concordância (84,6%), como mostra o Gráfico 1, sendo que 50% concordam plenamente com a afirmativa, 34,6% concordam parcialmente, 3,8% não concordam nem discordam, 3,8% discordam parcialmente e 7,7% discordam plenamente. Houve variância nas respostas, mas com a predominância de satisfação com as funções.

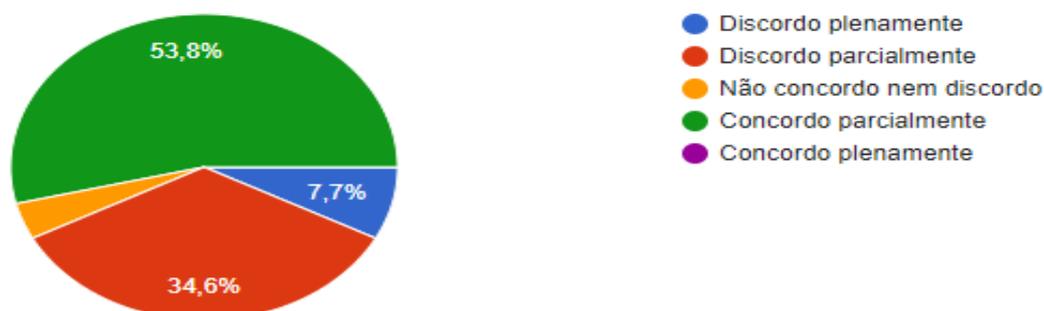
**Gráfico 1** - Estou satisfeito (a) com as funções que desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No que tange à satisfação com a remuneração, observou-se, como mostra o Gráfico 2, que a maioria concorda com a afirmativa, pois 57,6% concordam, 3,8% não concordam nem discordam, e 42,3 % discordam. Apesar do nível de concordância ter predominado, ressalta-se que houve uma parte considerável de discordância com o quesito.

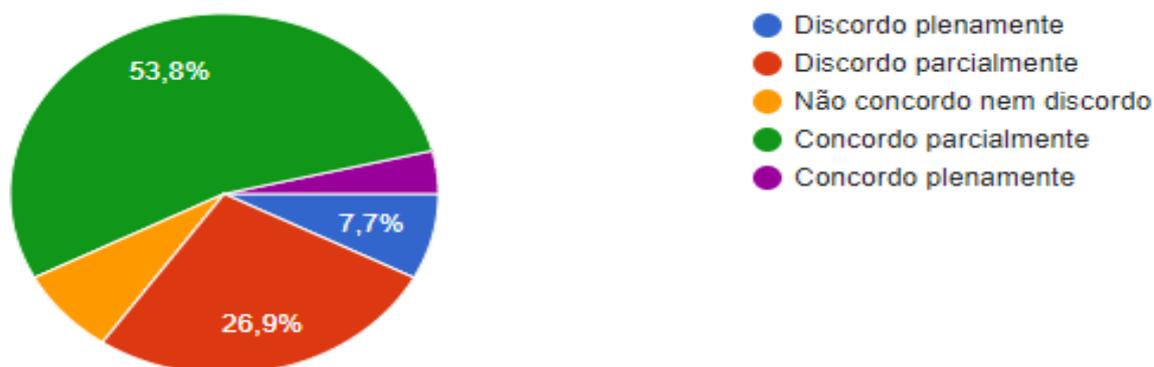
**Gráfico 2** - Estou satisfeito (a) com a minha remuneração



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No tópico relacionado à satisfação das condições físicas do ambiente, exibido no Gráfico 3, constatou-se que uma grande parte está satisfeita (57,6%), mas que uma boa parte também se mostra insatisfeita (34,6%), como mostram os dados: 3,8% concordam plenamente, 53,8% concordam parcialmente, 7,7% não concordam nem discordam, 26,9% discordam parcialmente e 7,7% discordam plenamente.

**Gráfico 3** - Estou satisfeito (a) com as condições físicas do meu ambiente de trabalho

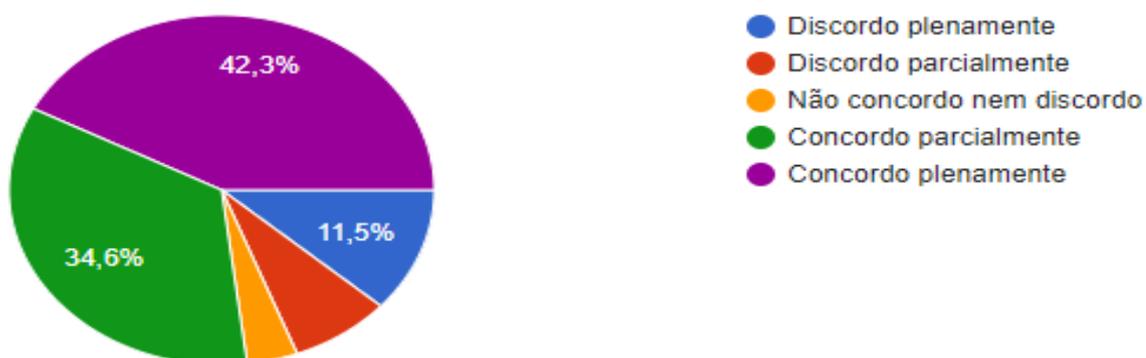


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No que se refere a ter autonomia para propor melhorias, houve um alto nível de concordância (73%), pois 11,5% concordam plenamente e outros 61,5% concordam parcialmente. Houve 11,5% de neutralidade, 11,5% de discordância parcial e 3,8% de discordância plena.

Os dados do Gráfico 4 demonstram uma certa satisfação quanto à realização pessoal e profissional com o trabalho: 76,9% concordam, 3,8% não concordam nem discordam e 19,2% discordam

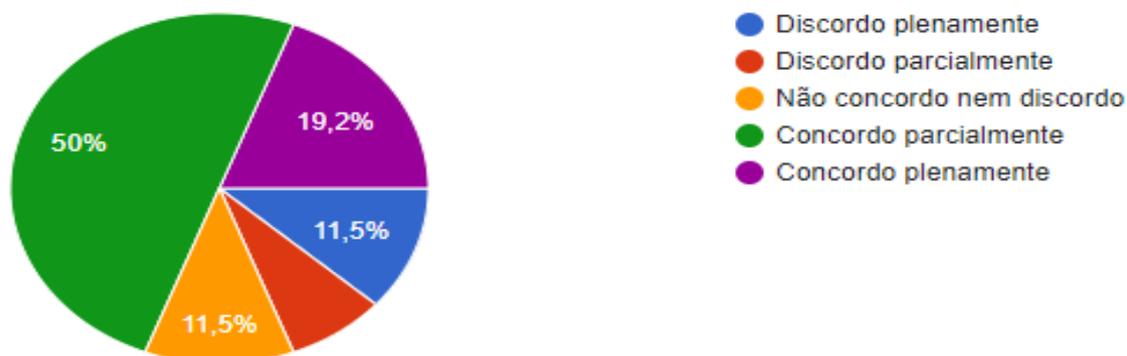
**Gráfico 4** – Me sinto realizado (a) pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No que tange ao reconhecimento e valorização, percebeu-se que a maior parte se sente reconhecida e valorizada (69,2%), com uma pequena parte discordando (19,2%), como mostram os resultados do Gráfico 5: 19,2% concordam plenamente, 50% concordam parcialmente, 11,5% não concordam nem discordam, 7,7% discordam parcialmente e 11,5% discordam plenamente.

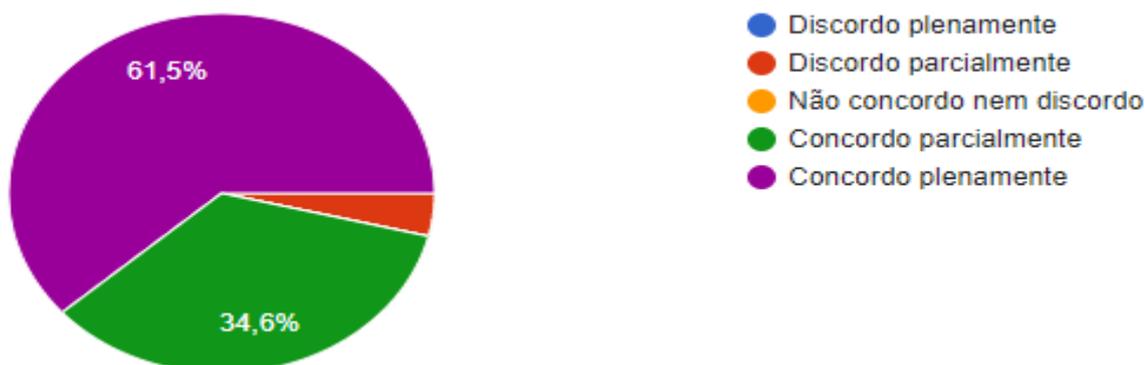
**Gráfico 5** - Sou reconhecido (a) e valorizado (a) pelo trabalho que executo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os dados do Gráfico 6, mostram, de modo geral, que os servidores participantes têm um bom relacionamento com os colegas, pois 61,5% concordam e 34,6% concordam. Houve apenas 3,8% de discordância parcial.

**Gráfico 5** - Tenho um bom relacionamento com os demais servidores do meu setor.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

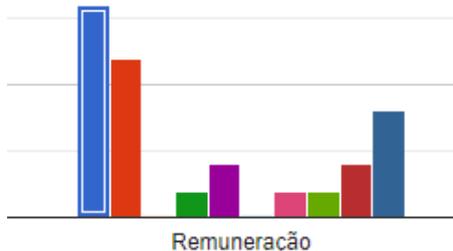
A maioria dos respondentes afirmaram concordar com as decisões do seu setor (80,7%), uma parte se mostrou neutra e apenas uma pequena parcela discordou (11,5%). 26,9% concordam plenamente, 53,8% concordam parcialmente, 7,7% não concordam nem discordam, 7,7% discordam parcialmente e 3,8% discordam plenamente. Constatou-se, que a maioria participa das decisões de seu setor, sendo que 69,2% concordam com a afirmativa. Houve 15,4% de neutralidade e 15,4% de discordância.

Quanto aos fatores que mais motivam os servidores, os resultados dos Gráficos 6 ao 8 mostram os mais indicados, por ordem de relevância. Como observa-se, os fatores motivacionais ficaram assim classificados, por ordem de relevância: a remuneração foi classificada por 8 respondentes como o 1º fator e por 6 respondentes como 2º fator; a estabilidade profissional teve maior destaque como 1º fator, com 11 indicações; a possibilidade

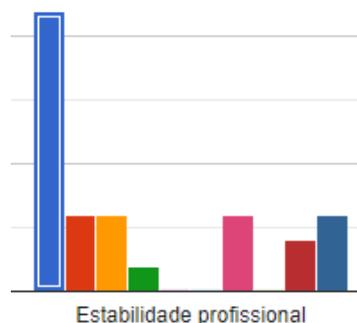
de crescimento profissional foi mais indicada como 2º fator, com 7 respostas e teve 5 respostas indicando como 1º fator; a função exercida apareceu mais destacada como 3º fator, com 7 respostas; a política de aperfeiçoamento profissional teve mais ênfase como 2º fator, com 6 indicações;

O relacionamento com os colegas se destacou mais como 2º fator, com 7 respostas; ser reconhecido e valorizado obteve mais avaliações como 2º fator, com 5 respostas; as condições físicas do ambiente de trabalho ficou igualmente classificado como 1º e 2º fator, com 5 indicações em cada; e a autonomia nas decisões foi mais avaliada como 1º fator, com 6 respostas.

**Gráfico 6** - Fator que mais me motiva no trabalho (Remuneração)



**Gráfico 7** - Fator que mais me motiva no trabalho (Estabilidade profissional)



**Gráfico 8** - Fator que mais me motiva no trabalho (Autonomia nas decisões)



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

De modo geral, observa-se que os fatores motivacionais com mais destaque foram a estabilidade profissional, a remuneração e a autonomia nas decisões. Esses resultados afirmam algumas informações relatadas por teóricos. Constatou-se que o nível de satisfação com os fatores elencados estão em um bom nível, seguindo a hierarquia de motivação defendida por Maslow, que vai das necessidades básicas até as de autorrealização. Por outro lado a motivação pela estabilidade profissional e a autonomia nas decisões reafirma os fatores motivacionais de Herzberg, pois estão entre os causadores de satisfação no trabalho.

A variedade na indicação dos fatores motivacionais comprova a afirmação de Chiavenato (2014), quando fala que as pessoas divergem quanto ao seu impulso motivacional básico. O fator motivador para uma pessoa, não necessariamente será o fator do seu colega. Na classificação dos fatores que mais desmotivam os servidores, os resultados dos Gráficos 26 ao 35 mostram os mais indicados, por ordem de relevância. Os fatores que desmotivam, ficaram assim classificados, por ordem de relevância: a remuneração foi classificada por 11 respondentes como o 1º fator e por 7 respondentes como 2º fator; não ter estabilidade profissional teve maior destaque como 1º fator, com 11 indicações; não ter possibilidade de crescimento profissional teve mais indicações como 1º fator, com 7 respostas;

A função exercida apareceu foi registrada com 6 respostas como 1º fator e 6 respostas como 5º fator; a ausência de políticas de aperfeiçoamento profissional teve mais ênfase como 2º fator e 6º fator, com 6 indicações em cada; o relacionamento com os colegas se destacou mais como 2º fator, com 8 respostas; falta de reconhecimento e valorização obteve mais avaliações como 1º fator, com 8 respostas; As condições físicas do ambiente de trabalho teve destaque como 1º, 2º e 3º fator, com 7, 6 e 5 indicações, respectivamente; e não ter autonomia nas decisões foi mais avaliado como 2º fator, com 9 respostas.

De modo geral, observa-se que os fatores que mais desmotivam foram não ter estabilidade profissional, a remuneração e não ter possibilidade de crescimento profissional. Observa-se que a remuneração foi um fator citado como maior motivador para alguns e menos motivador para outros, o que vai a encontro à afirmação da Teoria ERG, que levam em consideração as diferenças individuais entre as pessoas. Variáveis como, por exemplo, a formação familiar e o ambiente cultural podem afetar a importância que um grupo de necessidades tem para um indivíduo, como afirma Gelfuso (2018).

Dessa forma, o fator para uma pessoa estar motivada pode ser o fator para outra estar desmotivada, levando em conta as divergências individuais e suas características. Assim, nesta pesquisa uma parte dos servidores classificou o fator remuneração como o mais motivador, enquanto outra parte classificou como o mais desmotivador.

Notam-se semelhanças e diferenças entre os resultados encontrados e os estudos recentes citados no referencial teórico. A pesquisa obteve, de modo geral, maiores níveis de satisfação com os aspectos elencados, diferentemente do resultado de Fonseca e Rocha (2014).

A pesquisa teve semelhança com o trabalho de F.Santos e A.Santos (2018), que levou em consideração a Teoria das Necessidades, obtendo-se resultados de satisfação dos servidores conforme o estudo Maslow. Também observam-se pontos em comuns com os resultados de Bichett e Vargas (2021), pois alguns fatores que apresentaram melhores índices para motivação

dos servidores ao trabalho foram a autonomia, o relacionamento com colegas e a realização profissional. Já os fatores relacionados a remuneração e condições físicas do ambiente de trabalho demonstraram índices mais consideráveis de insatisfação.

## 6. CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho de servidores públicos da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM), na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, de acordo com estudos sobre as teorias motivacionais. Como resultado, identificou-se que os fatores que mais tendem a motivar os servidores da FACEM/UERN são o relacionamento com os colegas, o cargo exercido e as funções desempenhadas.

Por outro lado os que mais desmotivam são a remuneração, as condições físicas do ambiente e o reconhecimento pelo trabalho que executam. As teorias motivacionais de Maslow e Hersberg foram fundamentais para o entendimento e associação dos resultados. A pesquisa contribuiu para o entendimento das causas mais motivadoras no grupo estudado e também comprova que elas são variadas e refletem na atuação do serviço. Notou-se que os fatores geradores da motivação variam de pessoa para pessoa, já que cada um tem seu referencial de satisfação.

O trabalho foi limitado a apenas uma faculdade da Universidade, mas em pesquisas futuras podem ser realizados estudos com outros grupos da instituição e entre mais Universidades. Além disso, poderá ser feito um estudo comparativo dos fatores motivacionais entre um setor público e um privado, o que diversificaria a gama de fatores.

Com a conclusão do trabalho, houve o aprendizado de que a pesquisa não só contribuiu para o entendimento do problema em questão, mas também para o crescimento pessoal e acadêmico, já que exige esforço, dedicação e empenho na busca dos resultados. Também foi possível compreender que as pessoas, mesmo presentes em uma mesma cultura organizacional, têm pontos de vistas divergentes em relação a alguns fatores do ambiente que trabalha.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Ednayara Souza; FREIRE, Géssica de Barros; QUEVEDO, Andressa Pacífico Franco. Motivação no serviço público resulta em eficiência. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, julho/2016, vol.,10 n.30, Supl 1. p. 302-319. ISSN 1981-1179.

ALVES, José Valdemir. **Motivação no setor público**: uma investigação na Escola Municipal de Ensino Fundamental “Profª Emília de Oliveira Neves”, em Bananeiras-PB. 2019. 14 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Instituto Federal de Educação de Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Mari – PB, 2019.

BERLE, Adriane Elise. **Fatores influenciadores na satisfação e motivação dos servidores públicos**: estudo de caso no Departamento de Tributação e Fiscalização da Prefeitura Municipal de Tenente Portela/RS. 2014.

BICHETT, Miria. VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**. v.9, n.1, art.7. Jan./Abr, 2021. 138 – 162.

BRANDÃO, Isac de Freitas; LIMA, Leticia Cesar de; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará**. 2014. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, vol. 20, núm. 1, janeiro-abril/2014, pp. 90-113.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. Motivação no serviço público. **Porto Alegre, RS**, 2008.

CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade; GONÇALVES, Maria do Carmo Alves; SANTOS, Naylane Leite dos. Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. v.11, n. 36. Julho/2017, p 268-283. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 644 p.

COSTA, Rosaura Nunes Ramis da. **A relação entre qualidade, motivação e comprometimento organizacional**: estudo de caso em uma universidade federal. 2011. 58 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

FARIAS, Litieli Tadiello Bedinoto. Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública. 2015.

FONSECA, Georgia Camila Muniz. ROCHA, Tiago Rodrigues da. **Satisfação e motivação para o trabalho em instituição pública: um estudo de caso em uma escola pública de ensino básico no município de Fortaleza**. 2014. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção – CE, 2014.

FRANCISCO, D. E. C. GAVILAN, M. A. **Avaliação do clima organizacional sobre a percepção dos colaboradores:** um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior de Mossoró-RN. *Empírica BR, Revista Brasileira de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação*. v.1, n.1. 2018. 250 – 267, 2018.

FREITAS, Maurício de Lábio. **A importância da motivação dos servidores públicos.** 2010. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis – SP, 2010.

GELFUSO, Sandra Elvira Jaldin. **Fatores motivacionais no serviço público.** 2018. 22 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública. Universidade Federal de São João del-Rei. São João del-Rei, 2018.

GONÇALVES, Bruno Manuel Alves. **A motivação e satisfação no trabalho:** importância, fatores, relacionamentos e consequências. 2017. 71 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Fernando Pessoa. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Porto, 2017.

LIZOTE, Suzete Antonieta Lizote. VERDINELLI, Verdinelli. NASCIMENTO, Sabrina do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. págs.:947-967, nov. - dez. 2017.

MATTOS, Carlos André Corrêa de. VIDAL, Josep Pont. LIRA, Monalisa da Silveira. COSTA, Nilson Luiz. ABUD, Glenda Maria Braga. Satisfação e trabalho na administração pública federal: uma investigação com servidores do ensino superior. **Revista CEREUS**. v. 9, n. 1, jan/abr. 2017. UnirG, Gurupi, TO, 2017.

NUNES, Ana Ignez Belém Lima. **Especialização em EaD:** Monografia I. Fortaleza, CE: UAB/UECE, 2015. 60 p.

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa:** tipos, técnicas e características. *Revista Travessias: educação, cultura e arte*. 2009;2(3):1-16.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho no século XXI. **Psicologia, Ciência e Profissão**. 2013, 33. 192-207.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik da Silva. Motivação no setor público: elemento fundamental para a qualidade da administração pública da secretaria municipal de saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, 8 ed., p 264-282.2016.

RODRIGUES, Amanda. **Motivação, sua importância e benefícios implantados nas organizações:** um estudo de caso em uma empresa do ramo da informática. 2013. 26 f.

Projeto de Pesquisa de Monografia (Graduação em Administração). Faculdade Cenequista de Capivari – FACECAP, Capivari – SP, 2013.

RODRIGUES, Jair Câmara. **Motivação no setor público**: estudo de caso no Juizado Especial do Fórum Magalhães Pinto. 2018. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Centro Universitário de Formiga – UNIFOR, Formiga – MG, 2018.

SANT’ANNA, Danielle Aparecida de. Análise da (des) motivação dos funcionários públicos da administração indireta. 2014.

SANTOS, Carlos José Giudice dos. **Tipos de Pesquisa**. Oficina da Pesquisa. 2016.

Disponível

em:file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Disciplina\_Metodologia\_Cientifica\_TIPOS.pdf. Acesso em: 15 abr. 2020.

SANTOS, Danielle Freitas. SANTOS, Gabriel Marinho Albert dos. Diagnóstico da motivação e satisfação no trabalho: estudo de caso em ambiente hospitalar. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 5, Edição Especial, p. 1902-1915, ago. 2018.

SBISSA, Amanda Paterno; RIBEIRO, Nonie; SBISSA, Antonio Silveira. A relação entre a satisfação no trabalho com a saúde do trabalhador: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Arquivos Catarinenses de Medicina**, v. 46, n. 3, p. 147-159, set. 2017. Disponível em: <http://www.acm.org.br/acm/seer/index.php/arquivos/article/view/315/182>. Acesso em: 16 mar. 2021.

SILVEIRA, D.T.; CÓRDOVA, F.P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T.E.;

SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009, p. 31 – 41.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. 2 ed. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 164 p

# **O DESTINAMENTO DOS RECURSOS PÚBLICOS PARA POLÍTICAS AMBIENTAIS VOLTADAS PARA O RIO GURGUÉIA: UM ESTUDO REALIZADO NO MUNICÍPIO DE COLÔNIA DO GURGUÉIA**

*Flavio Vinicius Brito Macedo  
Hélio Marques da Costa Pereira  
Flávia Lorene Sampaio Barbosa*

## **RESUMO ESTRUTURADO**

**INTRODUÇÃO:** As políticas públicas ambientais que, de acordo com Bursztyn e Bursztyn (2012), são iniciativas voltadas à proteção, à conservação, ao uso sustentável e à recomposição dos recursos naturais. Advém da Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981 (Brasil, 1981), que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus e mecanismos de formulação e aplicação, reconhecendo o meio ambiente como um direito. O Brasil, a Constituição Federal de 1988, tratou diretamente do Meio ambiente, mais precisamente no seu artigo 225, que está voltado para proteger o Meio ambiente como um Direito constitucional, e é nele que está caracterizado e concretizado a interseção entre a ordem econômica e os direitos individuais.

**PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** Para tanto, tem-se como problema de pesquisa: como as políticas públicas ambientais contribuem para a sustentabilidade do rio Gurguéia do município de Colônia do Gurguéia, Piauí? E como objetivo geral, compreender a contribuição das políticas públicas ambientais para a sustentabilidade do rio Gurguéia do município de Colônia do Gurguéia/PI. Especificamente, (i) averiguar que políticas públicas ambientais são direcionadas para o município; (ii) identificar os recursos disponíveis e sua aplicação para que políticas públicas ambientais aconteçam em prol da sustentabilidade do rio; e, (iii) verificar a participação popular na formulação dessas políticas públicas ambientais. **REFERENCIAL**

**TEÓRICO:** As políticas públicas criadas para apresentar significativas mudanças na conservação do ambiente são requeridas urgentemente, buscando garantir a restauração e permanência do ecossistema, identificadas através das ações tomadas pelo setor responsável em ação conjunta com a sociedade em projetos voltados a atender as melhorias do meio ambiente, garantindo a qualidade de vida por meio da preservação desse ecossistema. Não obstante, as políticas públicas ambientais assumiram papel primordial de proteger o meio ambiente, integrando sua proteção e aos demais objetivos da vida em sociedade, como forma, inclusive, de proporcionar qualidade de vida. **METODOLOGIA:** O presente trabalho teve como escopo uma pesquisa qualitativa e descritiva. A coleta de dados foi por meio de entrevista presencial e pela rede social, com duração média de 20 (vinte) minutos, no período de 16 a

18/01/2021. Os entrevistados compreenderam os responsáveis pela pasta do meio ambiente atuante na gestão do município entre os períodos (2017-2020) do município de Colônia do Gurguéia. Para tanto, foram entrevistados o secretário de meio ambiente (In.1), o assessor de recursos hídricos (In.2) e o consultor técnico municipal (In.3). Para tanto, foram elaboradas 4 (quatro) perguntas. **ANÁLISE DE RESULTADOS:** Percebe-se que foram criadas algumas políticas públicas que visavam melhorar o meio ecológico com o reflorestamento de áreas antes degradadas e principalmente trabalhando junto com as escolas. Observa-se que, há uma dificuldade na captação de recursos para custear as ações do setor ambiental. A aplicação correta de recursos alcançados é vital para a vida saudável dos projetos ambientais, porém, identifica-se a fragilidade quanto a esse item nas palavras dos entrevistados. Percebe-se dificuldade quanto ao andamento dos projetos ambientais e que pouco se é feito pelo poder público para trazer a sociedade no processo de tomada de decisão. **CONCLUSÃO:** Em suma, o município de Colônia do Gurguéia/PI é privilegiado em recursos hídricos, porém, essa abundância está ameaçada e, por isso, é tão importante a adoção de iniciativas de conscientização e medidas comportamentais para o uso consciente e a conservação do rio Gurguéia e seus mananciais, Seja trazer a população para ajudar tanto na tomada de decisão, quanto nas ações práticas, por meio de cursos, treinamentos e palestras, fazendo-os entender como devem ser as boas práticas junto à natureza. **CONTRIBUIÇÕES:** Esse artigo se torna relevante no tocar que, parte da população do município de Colônia do Gurguéia, no Piauí, precisa desses recursos para a obtenção de renda, tanto proveniente da fauna quanto da flora; na importância do regime fluvial para os agricultores e, também, da questão da mata ciliar que é o responsável pela vida do rio e dos seres os quais dependem dela para a sua sobrevivência. Ademais, esse estudo promoverá novas discussões na academia sobre a temática ambiental, pois estudará um contexto no nordeste do Brasil, contribuindo com a ampliação de novas compreensões, novos olhares e de iniciativas mais precisas de conscientização tão necessárias a essa realidade posta.

**Palavras-Chave:** Políticas Públicas. Rio Gurguéia. Recursos Públicos

## **REFERÊNCIAS**

BURSZTYN, M. A.; BURSZTYN, M. **Fundamentos de política e gestão ambiental: caminhos para a sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981.** Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6938.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm). Acesso em: 20 Dez. 2020.

# **O DESTINAMENTO DOS RECURSOS PÚBLICOS PARA POLÍTICAS AMBIENTAIS VOLTADAS PARA O RIO GURGUÉIA: UM ESTUDO REALIZADO NO MUNICÍPIO DE COLÔNIA DO GURGUÉIA**

*Flavio Vinicius Brito Macedo  
Hélio Marques da Costa Pereira  
Flávia Lorenne Sampaio Barbosa*

## **1. INTRODUÇÃO**

As políticas públicas apresentam-se como o que é escolhido para o governo fazer ou não (DYE, 1984) relacionado às grandes questões públicas (MEAD, 1995), agindo diretamente ou por delegação, influenciando, por certo, a vida do(a)s cidadã(o)s (PETERS, 1986) e produzindo efeitos específicos (LYNN, 1980). Em outras palavras, a elaboração das políticas públicas é a tradução dos propósitos dos governos em projetos e ações que resultaram em mudanças na sociedade (SOUZA, 2006).

Nesse sentido, surgem as políticas públicas ambientais que, de acordo com Bursztyn e Bursztyn (2012), são iniciativas voltadas à proteção, à conservação, ao uso sustentável e à recomposição dos recursos naturais. Advém da Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981 (Brasil, 1981), que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus e mecanismos de formulação e aplicação, reconhecendo o meio ambiente como um direito.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988, tratou diretamente do Meio ambiente, mais precisamente no seu artigo 225, que está voltado para proteger o Meio ambiente como um Direito constitucional, nele está descrito a junção da ordem econômica e os direitos individuais. Pois todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para os presentes e futuras gerações (art. 225, caput, da CRFB/88).

A Constituição Federal deixou de considerar o meio ambiente do ponto de vista puramente biológico, visto que o artigo 225 está envolvido pelo contexto da ordem social. Para isso, há que se considerar a necessidade de alcance de um desenvolvimento sustentável, pois a CRFB/88, visa a proteger a qualidade do meio ambiente, em função da qualidade de vida. Em especial, atuar eficazmente na região nordeste do Brasil, como é o caso do município de Colônia do Gurguéia, no estado do Piauí, pelo fato do Rio Gurguéia e seus mananciais estarem com as suas existências ameaçadas pela falta de cuidados com o meio ambiente causado pela devastação e a degradação do solo devido às construções, desmatamentos, monoculturas dentre outros.

De olho na realidade presente, evidencia-se que, a escassez de cuidados com o Rio Gurguéia, em Colônia do Gurguéia/PI, tem como consequências à poluição da água e do solo, desmatamento, além disso, as queimadas vêm provocando mudanças climáticas como o calor excessivo e a redução de chuvas no Piauí e na região Nordeste, ocasionando prejuízos para a natureza.

Esse artigo se torna relevante no tocar que, parte da população do município de Colônia do Gurguéia, no Piauí, precisa desses recursos para a obtenção de renda, tanto proveniente da fauna quanto da flora; na importância do regime fluvial para os agricultores e, também, da questão da mata ciliar que é o responsável pela vida do rio e dos seres os quais dependem dela para a sua sobrevivência. Ademais, esse estudo promoverá novas discussões na academia sobre a temática ambiental, pois estudará um contexto no nordeste do Brasil, contribuindo com a ampliação de novas compreensões, novos olhares e de iniciativas mais precisas de conscientização tão necessárias a essa realidade posta.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Para tanto, tem-se como problema de pesquisa: como as políticas públicas ambientais contribuem para a sustentabilidade do rio Gurguéia do município de Colônia do Gurguéia, Piauí?

E como objetivo geral, compreender a contribuição das políticas públicas ambientais para a sustentabilidade do rio Gurguéia do município de Colônia do Gurguéia/PI. Especificamente, (i) averiguar que políticas públicas ambientais são direcionadas para o município; (ii) identificar os recursos disponíveis e sua aplicação para que políticas públicas ambientais aconteçam em prol da sustentabilidade do rio; e, (iii) verificar a participação popular na formulação dessas políticas públicas ambientais.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1. Política Nacional do Meio Ambiente

A mais relevante norma ambiental é a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981 (Brasil, 1981), sendo recepcionada pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, visto que esboçou toda a sistemática das políticas públicas brasileiras para o meio ambiente.

Segundo Luís Paulo Sirvinskas (2005), a lei supracitada adotou a teoria da responsabilidade objetiva e definiu os conceitos de meio ambiente, de poluição e de degradação, indicando os objetivos, diretrizes e instrumentos a serem utilizados na preservação da natureza.

Carneiro (2003) afirma que, a política ambiental é a 1ª organização da gestão estatal referente à fiscalização dos recursos ambientais e à determinação de 2ª instrumentos econômicos aptos a instigar ações produtivas ambientalmente corretas.

Lustosa, Canepa e Young (2003) comentam que a Política Nacional do Meio Ambiente é o agrupado de metas e mecanismos com objetivo de minimizar impactos negativos decorrentes da ação humana no meio ambiente. Assim como as demais políticas, ela tem justificativa para sua existência, fundamentação teórica, metas e instrumentos, e também possui penalidades para o não cumprimento das normas. Por interferir nas atividades dos agentes econômicos, a forma pela qual é estabelecida influencia as demais políticas públicas, em especial as políticas industriais e de comércio exterior.

Neste sentido, a Lei de Política Nacional do Meio Ambiente, no Brasil (Lei nº 6.938, de 31.08.81) incluiu nos objetivos principais dessa política "a compatibilização do desenvolvimento econômico e social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico" e "a preservação e restauração dos recursos ambientais com vistas à sua utilização racional e disponibilidade permanente, concorrendo para a manutenção do equilíbrio ecológico propício à vida" (artigo 4º, incisos I e VI).

### 3.2. Políticas Públicas ambientais no Brasil

Dentre as diversas definições de políticas públicas que privilegiam aspectos diferentes como ações e não ações do governo, Vianna Junior, apud Vallejo (2003), define política pública como: [...] uma ação planejada do governo de atingir um objetivo através de processos específicos. Essa definição integra várias ações governamentais inserindo a ideia de ações coordenadas e planejadas.

Esse conceito levanta a ideia de tomada de decisão que deve estar associada às demandas sociais, em um Estado de Direito Democrático. Portanto, Política pública é tudo o que o governo decide fazer ou não (VALLEJO, 2005). Dessa forma, algumas das demandas que se apresentam, não possuem importância agregada, sendo consideradas como não ações.

Por sua vez, o conceito de políticas públicas adquiriu sentido amplo, passando a contemplar, segundo Little (2003), o conjunto de decisões inter-relacionadas, estabelecidas por políticos, com a finalidade da ordem, a regulamentação e o controle do bem público. Porém, o Brasil é um Estado centralizador, ou seja, pouco aberto à negociação dos espaços políticos com a sociedade, o que somente há pouco mais de 10 anos vem se realizando (ALCÂNTARA, 2006).

As ações governamentais em defesa da preservação ambiental no Brasil iniciaram na criação de parques nacionais, localizados onde ocorriam os constantes processos de

desmatamento. Além disso, foi elaborado, em 1934, o primeiro Código Florestal Brasileiro para preservar o meio ambiente.

Também com a realização da Conferência de Estocolmo em 1972, o Brasil retomou as suas ações voltadas para ampliar a Política Ambiental no país. E na década de 1980, foram criados alguns órgãos, como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (**IBAMA**), o Sistema Nacional de Meio Ambiente (**SISNAMA**), e o Conselho Nacional de Meio Ambiente (**CONAMA**). E em 2010, foi elaborado um **Novo Código Florestal**, entre outros propostos a “realizar uma gestão integrada dos recursos naturais” (SILVA-SÁNCHEZ, 2000, p. 78)

De modo que, observa-se a existência de políticas públicas ambientais nos âmbitos global, nacional, regional, estadual, bem como local. Embora adotadas, há uma insuficiência no tocante a sua aplicabilidade e efetividade em seus princípios e instrumentos normativos no bojo do seu foco e ação. Assim, o grande desafio é garantir a articulações entre os entes federativos, para que se sustente o meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Nessa perspectiva, as políticas públicas criadas para apresentar significativas mudanças na conservação do ambiente são requeridas urgentemente, buscando garantir a restauração e permanência do ecossistema, identificadas através das ações tomadas pelo setor responsável em ação conjunta com a sociedade em projetos voltados a atender as melhorias do meio ambiente, garantindo a qualidade de vida por meio da preservação desse ecossistema.

Entretanto, para que essas medidas essenciais adotadas se concretizem, é necessária uma ação conjunta entre os entes federativos e todas as cidades do país, em um planejamento urbano adequado que leve à conscientização da população, considerando a perda excepcional da fauna e flora. Para Bodnar (2016) o Poder Judiciário representa um papel essencial na conscientização das medidas, inclusive, ele é o responsável por assegurar a efetividade do processo.

É necessário a observância dos estados e municípios que, por meio de um Plano Diretor Estadual/Municipal, proponha uma política pública que vise fortalecer a conexão dos recursos financeiros essenciais, para proporcionar a realização dos projetos aumentando assim sua efetividade.

A Lei nº 6.938/81 traz em seu bojo todas as diretrizes e fundamentações para a formulação de Políticas Públicas, sem pormenorizar, como preconiza o seu dispositivo legal:

A política nacional do meio ambiente tem por objetivo a harmonização do meio ambiente com o desenvolvimento socioeconômico (desenvolvimento sustentável). Essa harmonização consiste na conciliação da proteção ao meio ambiente, de um lado, e a garantia de desenvolvimento socioeconômico, de outro, visando assegurar condições necessárias ao progresso industrial, aos interesses da segurança nacional e

à proteção da dignidade da vida humana (Art. 2º da Lei n. 6.938/81). (SIRVINSKAS, 2008, p. 130).

Desse modo, definindo sua amplitude e quantidade de ações por meio de cada órgão regulamentador e, suas respectivas secretarias, ou seja, a quantidade de recurso é proveniente das ações propostas, “não podem ser desconexas ou descoordenadas” (MILARÉ, 2007, p. 285), devendo haver uma complementação entre as ações objetivas de cada órgão.

São muitos os problemas ambientais enfrentados em meio às políticas públicas que se mostram ineficientes, apesar disso, estão diretamente ligadas com as ações da sociedade, que vem evoluindo e tem sido objeto de grandes preocupações e estudos nas últimas décadas. O desenvolvimento sustentável vem assegurando um meio ecológico e equilibrado, objetivando a criação de políticas públicas em busca de melhorias dentro dos conjuntos biológicos, culturais, econômicos, financeiros e sociais (PECCATIELLO, 2011).

Para Nogueira, Laurades e Borges (2013), é evidente os avanços legais e institucionais, mas não são suficientes para que o Brasil seja uma referência em termos de desenvolvimento sustentável.

Os autores ainda observam a falta de vontade política para que sejam aplicadas: Com relação à doutrina ambiental brasileira, mesmo sendo a mais bem idealizada do mundo, ainda se observa a carência de vontade política para aplicá-la, além de normas mais coerentes com a capacidade de fiscalização que, aliás, são quase que nulas diante de Leis tão complexas e contraditórias (NOGUEIRA; LAURADES; BORGES, 2013, p. 8).

Não obstante, as políticas públicas ambientais assumiram papel primordial de proteger o meio ambiente, integrando sua proteção e aos demais objetivos da vida em sociedade, como forma, inclusive, de proporcionar qualidade de vida. No entanto, Vlek (2003) ressalta que para que isso ocorra da melhor maneira é necessário esta incluso uma equipe multidisciplinar com a atenção total no problema ambiental em questão.

#### 4. METODOLOGIA

O presente trabalho teve como escopo uma pesquisa qualitativa e descritiva, que buscando compreender os objetivos da pesquisa, pelo discurso dos funcionários do setor ambiental, foi possível descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, ora, investigada (TRIVIÑOS, 1987), conhecendo um fenômeno sem modificá-lo, a fim de entender o objeto de interesse em um determinado espaço e tempo (SELLTIZ; COOK; WRIGHTSMAN, 1987).

A coleta de dados foi por meio de entrevista presencial e pela rede social, com duração média de 20 (vinte) minutos, no período de 16 a 18/01/2021. Os entrevistados compreenderam os responsáveis pela pasta do meio ambiente atuantes na gestão do município entre os períodos (2017-2020) do município de Colônia do Gurguéia.

Para tanto, foram entrevistados o secretário de meio ambiente (In.1), que seria o responsável pela tomada de decisões no setor; o assessor de recursos hídricos (In.2), que exercia o papel técnico, auxiliando os demais do grupo, a fim de explorar feitos e ideias a serem postas em prática e, o consultor técnico municipal (In.3), que tinha a responsabilidade de realizar estudos, e desenvolver projetos na área, qualificando as ações e dando o parecer para que essas decisões estejam sempre dentro das normas legais. Tal escolha foi pelos motivos de serem as pessoas capazes de fornecer informações necessárias para se atingir o objetivo proposto neste trabalho.

Válido salientar que o consentimento e confidencialidade foram garantidos aos entrevistados da pesquisa. Para tanto, foram elaboradas 4 (quatro) perguntas, a seguir (quadro 1):

Quadro 1- Quadro teórico das perguntas

Políticas públicas	Como as políticas públicas ambientais estão sendo tomadas pela gestão do município para a manutenção e preservação ambiental no município de Colônia do Gurguéia? Em caso da existência de políticas, descreva cada uma.	(art. 225, caput, da CRFB/88).
Os recursos	Como é feita a solicitação e captação de recursos pelo município para medidas de combate a degradação do Rio Gurguéia?	Carneiro (2003)
Aplicação	Como os recursos municipais estão sendo usados para o incentivo e ações produtivas ambientalmente corretas, a fim de garantir a sustentabilidade do meio ambiente entorno do rio Gurguéia?	Carneiro (2003)
Representação popular	Como a população poderia se introduzir na tomada de decisão junto ao órgão ambiental municipal, para que haja uma descentralização das medidas a serem tomadas no tocante ao Rio Gurguéia?	(ALCÂNTARA, 2006)

**Fonte:** Elaborado pelos autores

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Referente a ideia de políticas públicas, respondendo aos pressupostos da pesquisa, ao indagar os entrevistados obteve-se as seguintes respostas:

As políticas públicas ambientais, elas deram o primeiro passo, né? Aqui em Colônia do Gurguéia, no exercício do ano 2000(2020), implementamos várias políticas públicas como (...) a criação do plano de resíduos sólidos, criação de políticas públicas educacional, políticas de obtenção dos parques ambientais, criado o viveiro municipal” (In.1).

“No município de Colônia do Gurguéia hoje as políticas públicas voltadas para o meio ambiente que já teve ações práticas foi quando nós fizemos alguns procedimentos na lagoa Feliciano (...) fizemos um trabalho de limpeza, rearboreização na lagoa da

Feliciano, reflorestamento no município, tem um projeto de “adote-se uma árvore” (In.2).

“Colônia do Gurguéia, no ano de 2018, ela não tinha o aparato da legislação municipal (...) foi criada uma lei que, criava a secretaria em si(...) logo após foi criado o conselho municipal do meio ambiente, com a reunião do conselho, viu-se a necessidade de criar o viveiro (...) (In.3).

Percebe-se que foram criadas algumas políticas públicas que visavam melhorar o meio ecológico com o reflorestamento de áreas antes degradadas e principalmente trabalhando junto com as escolas, trazendo de cedo a ideia do quanto a fauna e flora é importante, de acordo com o rege a constituição (art. 225, caput, da CRFB/88).

Ademais, essas políticas evidenciadas são atividades promovidas pela Secretaria Municipal do Meio Ambiente, por conta da existência de um Plano Diretor Ambiental, que é um instrumento estratégico da política municipal de desenvolvimento ambiental, que tem como objetivo fundamental, definir o conteúdo das políticas públicas, da função social da cidade e da propriedade urbana, garantindo acesso ao meio ambiente para as atuais e futuras gerações, voltado para implementação de uma gestão democrática e participativa, com vistas a promover a elevação da qualidade de vida do município de Colônia do Gurguéia/PI. Ao que tange ao item 2 (dois), os recursos, destacou-se pelas falas:

“Os parques ambientais, né? (...) para a conquista do selo ecológico, tal esse, como pleiteamos(...) que seria junto com a política que instalamos, termos recursos. Para que a gente possa ser contemplado com essas receitas ambientais para melhor cuidar das políticas ambientais no município de Colônia do Gurguéia (In.1).

“Nós estávamos na luta para conquistar o selo ambiental (...) ou seja se Colônia ganhasse esse selo ambiental entraria, a partir de janeiro 82 mil reais (...) poderia estar usando uma parte para a questão do Rio Gurguéia” (In.2).

“Um município como Colônia do Gurguéia, com 6400 habitantes ele é bem limitado em relação a recursos, o que que a gente “tava” trabalhando na secretaria municipal do meio ambiente era conseguir o selo ambiental, o ICMS ecológico que seria o incremento no orçamento direcionado especificamente para as ações do meio ambiente” (In.3)

Observa-se que, há uma dificuldade na captação de recursos para custear as ações do setor ambiental, pois de acordo com o entrevistado (In.3), esses recursos mensais eram insuficientes para dar qualidade exigida para alcance das metas, e que de acordo com eles a forma para que obtenção dessa verba era através da conquista do “selo ambiental, o ICMS ecológico, que seria o incremento no orçamento direcionado especificamente para as ações do meio ambiente” (In.3). Por certo, esse seria essencial para a manutenção das políticas ambientais existentes e, criação de novas, inclusive, voltadas para a preservação do Rio Gurguéia.

Com isso, percebe-se um alinhamento com Carneiro (2003), uma vez que se estavam usando do desenvolvimento de políticas públicas para a obtenção de recursos e, que, mesmo com todas as dificuldades passadas pelos entrevistados, o município de Colônia do Gurguéia/PI detém meios para que as ações ambientais, por meio dessas políticas públicas ambientais, sejam levadas a frente. Por certo, evitariam o desmatamento, as queimadas, a monocultura e as construções que retiram a areia de dentro do rio. Com isso, a sustentabilidade seria assegurada, dado que os efeitos das atividades humanas se manteriam dentro de limites, de maneira que se destruísse a diversidade, a complexidade e o funcionamento do sistema ecológico que serve de sustentação à vida, conforme apontam Nery Júnior e Nery (2009).

No que se reporta à aplicação de recursos, foi dito:

“Os municípios tipo Colônia do Gurguéia viveram-se a década, não tem, não tem nenhuma providência ambiental, então, não tem um recurso específico (...) recursos específicos seriam, essa conquista deste selo ecológico que é “depassado” pelo, a conquista letra conquistada está relacionada a sua receita” (In.1).

“Ai foi a contrapartida da prefeitura uma vez que a secretaria não tinha recurso ainda, porque? por que nós não ganhamos o selo, então os recursos que, a minoria de recursos que vinha para fazer esse processo aqui vinha da prefeitura” (In.2).

“A secretaria do meio ambiente foi trabalhando, ela buscou sempre trabalhar com a educação ambiental, voltada para a conscientização no geral, por que os alunos da rede municipal era a base do trabalho no viveiro (...) os recursos de prefeitura da secretaria municipal eles são bem... é, pouco (...) a gente sempre buscava reciclar, tanto que o viveiro a gente sempre trabalhava com canteiro feito com pet e pneus” (In.3).

A aplicação correta de recursos alcançados é vital para a vida saudável dos projetos ambientais, porém, identifica-se a fragilidade quanto a esse item nas palavras dos entrevistados. Percebe-se dificuldade quanto ao andamento dos projetos ambientais, afinal, o que se mostra é a falta de recursos, estes, que só seriam provenientes diante da conquista do selo ambiental.

No entanto, mesmo sem recursos, ainda se tenta trabalhar esse tema nas escolas, trazendo o corpo discente para “trabalhar” junto. Diante das afirmações acima, levando em conta a escassez de recurso (de acordo com os entrevistados), as ações efetivas no município vão de acordo com o pensamento de Carneiro (2003), uma vez que se faz um trabalho de conscientização e incentivo de boas práticas ambientais junto às escolas da rede municipal de ensino.

Das afirmativas quanto à representação popular, tem-se pelas falas:

“Tinha que ser formação, tinha que ter, ser trabalhado junto às associações, instituições constituídas, como toda sociedade organizada” (In.1)

“A população pode se introduzir, ou seja, ajudar, colaborando com as políticas públicas (...) ou seja quando essas políticas públicas surgirem as pessoas do município, da redondeza pode “ta” colaborando (...) você pode estar cobrando” (In.2)

“A sociedade, ela deve sempre estar buscando o conselho, né? existe o conselho do meio ambiente que é exatamente para isso, pra “tá” buscando as decisões, tomando as melhores decisões possíveis. (In.3)

Diante do que foi citado acima, percebe-se que pouco se é feito pelo poder público para trazer a sociedade no processo de tomada de decisão. Não há iniciativa das autoridades administrativas locais na busca da interação da população em uma temática que, diretamente, lhe afeta. Falta informação e planejamento, é esperado que a população procure o órgão. Os resultados dessa parte vão a oposição à visão defendida por Alcântara (2006), posto que não há espaços públicos abertos à negociação com a sociedade no município, assim, implicações negativas são vistas no desenvolvimento dos projetos ambientais.

## 6. CONCLUSÃO

Visto o problema de pesquisa: como as políticas públicas ambientais contribuem para a sustentabilidade do rio Gurguéia do município de Colônia do Gurguéia, Piauí? Pode-se dizer que, embasado nas afirmações dos responsáveis pelo setor ambiental da gestão do município do período de 2017-2020, não existe nenhuma política pública voltada diretamente para o rio Gurguéia, no entanto, mostrou-se um pensamento voltado para a criação de projetos que visariam na diminuição dos impactos negativos junto ao rio, contanto que fosse conquistado o selo ambiental. Uma vez que sem essa fonte de recurso seria praticamente inviável ações na proporção que se precisa para o alcance dessa mudança de cenário.

No que tange ao primeiro objetivo específico, averiguar que políticas públicas ambientais são direcionadas para o município, percebe-se que é um desafio a que se propõe, que é o de implantar a Política pública Ambiental, dentro da gestão municipal, voltadas para a questão do rio Gurguéia. Essa iniciativa está amparada pela CRFB/88, pois os estados e municípios têm a competência para formularem suas próprias políticas públicas ambientais.

Ao que se refere ao segundo objetivo é possível identificar uma certa carência no tocar recurso, uma vez que não existe uma renda fixa ou que seja suficiente, destinada a área ambiental que possa suprir o alavancamento das políticas públicas existentes ou patrocinar a criação de novas ações que pudessem ser criadas com o intuito de reverter o quadro em que se encontra o rio Gurgueia e melhorar a qualidade de vida de quem dele depende.

E, o terceiro, verificar a participação popular na formulação dessas políticas, pois bem, o município tem o dever de buscar medidas para aumentar a eficiência na sustentabilidade do Rio Gurguéia, por meio da coleta de dados, incentivo aos estudos, promovendo, com isso, acesso a informação por parte da população, para que os mesmos possam colaborar de forma conjunta ao poder público municipal. Para tanto, se faz necessário criação de espaços democráticos para debater o desenvolvimento ambiental em prol do rio.

Oportunamente, para os gestores atuais e futuros, deve-se colocar em pauta de discussões, logo no início da gestão, o desenvolvimento de políticas públicas ambientais para o Rio Gurguéia, haja vista o valor histórico, econômico e cultural do rio Gurguéia para com a população dessa cidade e, que, se continuar o avanço no tocar a degradação, os impactos ambientais seriam imensuráveis para uma cidade desse porte.

Vários pontos de reflexão emergem, resumidos à frase ‘conscientização de que conservar é essencial’, para isso, respeitar a metragem para a manutenção natural da mata ciliar que protege o rio de erosões; fiscalizar e proibir a retirada ilegal de recursos hídricos do rio (bebedouro para gado e sangras); proibir rebanhos pecuários que impedem o crescimento das mudas nativas (comendo e pisoteando-as); evitar a ocupação irregular de áreas próximas que causam a contaminação desses mananciais; evitar a dispersão de queimadas, desmatamentos e monoculturas, enfim, todos ajudam bastante na preservação do rio Gurguéia.

Em síntese, o município de Colônia do Gurguéia/PI é privilegiado em recursos hídricos, ainda assim está ameaçada e, por isso, é imprescindível a adotar iniciativas de conscientização e medidas comportamentais sobre o uso consciente e a conservação do rio Gurguéia e seus mananciais, Seja trazer a população para ajudar tanto na tomada de decisão, quanto nas ações práticas, por meio de cursos, treinamentos e palestras, fazendo-os entender como devem ser as boas práticas junto à natureza.

No desenvolver deste trabalho apresentaram-se restritivas, o que impossibilitou a melhor ampliação na busca por possíveis entrevistados, uma vez que o setor de gestão ambiental local detinha de um número reduzido de funcionários, totalizando apenas 3(três), sendo esses sujeitos utilizados para a obtenção de dados, bem como a carência de documentos que ajudaria a entender a história das políticas públicas ambientais que já foram realizadas no município, o que ajudaria a enriquecer ainda mais esse artigo.

Seria interessante a possibilidade do desenvolvimento da pesquisa tão bem quanto a sua ampliação, envolvendo a comunidade, proporcionando autonomia para agentes que trabalham diretamente com o projeto, bem como recursos, o que resultaria em benefícios para o meio a que se aplica tão quanto para aqueles que usufruem desse ambiente, podendo resultar,

quem sabe, na impulsão de ações semelhantes ou senão iguais em cidades que também se encontram como problemas afins na área ambiental.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Leonardo Alejandro Gomide et al. Democracia dialógica nos conselhos municipais de meio ambiente. **Encontro Anual Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Ambiente E Sociedade**, v. 3, 2006.

**Aspectos gerais da política nacional do meio ambiente ...** Disponível em: [ambitojuridico.com.br > cadernos > direito-ambiental](http://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-ambiental). Acesso em: 04 de janeiro de 2021.

BODNAR, Zenildo. **O Dever Fundamental de Proteção do Ambiente e a Democratização do Processo**. Judicial Ambiental. Disponível em: [http://conpedi.org/manaus/arquivos/anais/recife/direito\\_ambiental\\_zenildo\\_bodnar.pdf](http://conpedi.org/manaus/arquivos/anais/recife/direito_ambiental_zenildo_bodnar.pdf), acesso em 21 de dezembro de 2020.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Artigo 225.

BURSZTYN, M. A.; BURSZTYN, M. **Fundamentos de política e gestão ambiental: caminhos para a sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

CARNEIRO, Ricardo. **Direito ambiental: uma abordagem econômica**. Rio de Janeiro: Forense, 2003, p. 98.

DYE, Thomas D. *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs, Nova Jersey: PrenticeHall, 1984.

LEI Nº 6.938, DE 31 DE AGOSTO DE 1981. **Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6938.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm). Acesso em: 20 de dezembro de 2020.

LITTLE, P. (Org.). *Políticas ambientais no Brasil*. São Paulo: Peirópolis - Brasília, 2003.

LUSTOSA, Maria Cecília Junqueira, CANÉPA, Eugênio Miguel e YOUNG, Carlos Eduardo Frickmann. **Política ambiental**. MAY, Peter H., LUSTOSA, Maria Cecília Junqueira e VINHA, Valéria da (orgs). **Economia do meio ambiente: teoria e prática**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003, p. 135.

LYNN, L. E. **Designing Public Policy: A casebook on the Role of Policy Analysis**. Santa Monica, Califórnia: Goodyear, 1980.

NERY JUNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. **Constituição Federal comentada e legislação constitucional**. 2009.

MEAD, L. M. **Public Policy**: Vision, Potential, Limits, Policy Currents, Fevereiro: 1-4. 1995  
NOGUEIRA, C. O. G. LAURADES, S. S. A.; BORGES, L. A. C. **Gestão ambiental no Brasil: o caminho para a sustentabilidade**. IX Fórum Ambiental da Alta Paulista, 2013. p. 08.

MILARÉ, Edis. **Direito do Ambiente – A gestão em foco**. 5 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

[PDF] **Análise de Políticas Públicas – Anpad**. Disponível em: [www.anpad.org.br > admin > pdf > APB319](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB319). Acesso em: 02 de janeiro de 2021.

[PDF] **Políticas públicas: conceitos, tipologias e subáreas**. Disponível em: C Souza - Trabalho elaborado para a Fundação Luís ..., 2002 - [professor.pucgoias.edu.br](http://professor.pucgoias.edu.br). Acesso em: 02 de janeiro de 2021.

[PDF] **Políticas públicas meio ambiente: Reflexões preliminares**. Disponível em: [https://www.academia.edu/38893534/Manual\\_de\\_Direito\\_Ambiental\\_Lu%C3%ADs\\_Paulo\\_Sirvinskas](https://www.academia.edu/38893534/Manual_de_Direito_Ambiental_Lu%C3%ADs_Paulo_Sirvinskas), 2008. p. 130. - Acesso em: 02 de janeiro de 2021

\_\_\_\_\_; PECCATIELLO, 2011- Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente de <https://revista.ufpr.br/made> está licenciada com uma licença Creative Commons – **Atribuição – Não Comercial-Sem Derivações 4.0 Internacional** - Acesso em 02 de fevereiro de 2021.

PETERS, B. G. *American Public Policy*. Chatham, N.J.: Chatham House. 1986.

SELLTIZ, C.; COOK S. W.; WRIGHTSMAN, L. S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA-SÁNCHEZ, **Cidadania ambiental: novos direitos no Brasil / Solange S. Silva-Sánchez**. - São Paulo: Humanitas / FFLCH / USP, 2000. p.78. -

<https://doku.pub/documents/livro-cidadania-ambiental-novos-direitos-no-brasil-solange-silva-sanchez-nl3vw28nrq1> - Acesso em: 02 de fevereiro de 2021.

SIRVINSKAS, Luís Paulo. **Manual de direito ambiental**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 59.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, p. 20-45, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: **a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLEJO, L. R.. Políticas públicas e conservação ambiental: territorialidades em conflito nos Parques Estaduais da Ilha Grande, da Serra da Tiririca e do Desengano (RJ). Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2005.

\_\_\_\_\_. Unidades de Conservação: Uma discussão teórica à luz dos conceitos de território e de políticas públicas. *GEOgraphia (UFF)*, Rio de Janeiro, ano 4, n. 8, p. 77-106, 2003.

VLEK, C. Globalização, dilemas dos comuns e qualidade de vida sustentável: do que precisamos, o que podemos fazer, o que podemos conseguir? Estudos de Psicologia, v.8, n. 2, p. 221-234, 2003

# **LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL E DE ACESSO À INFORMAÇÃO: UM ESTUDO COM AS PREFEITURAS MUNICIPAIS CEARENSES DA REGIÃO DE PLANEJAMENTO DO LITORAL NORTE DO CEARÁ**

*Gleidiane Lima Rocha  
Antonia Márcia Rodrigues Sousa  
Alexandre Oliveira Lima  
Sandra Maria Guimarães Callado*

## **RESUMO ESTRUTURADO**

**INTRODUÇÃO:** A Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação contribuem para a Transparência Pública Digital, ambas importantes ferramentas para obtenção de informações e avaliação das ações públicas. A disposição de dados contribui fortemente para que a população saiba como os gastos públicos são realizados e avalie como a gestão pública atua diante das demandas e dos recursos públicos disponíveis. **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** Diante desse cenário, questiona-se: Como as Prefeituras Municipais pertencentes à Região de Planejamento do Litoral Norte Cearense cumprem as determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação? Dessa forma, esta pesquisa objetiva analisar os dados das Prefeituras Municipais Cearenses pertencentes à Região de Planejamento do Litoral Norte no cumprimento das determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação. **REFERENCIAL TEÓRICO:** As duas leis que corroboram para a transparência são a Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação. Assim, os sites contribuem para a transparência ao disponibilizar informações a respeito do funcionamento da Administração Pública (Oliveira et al., 2018). As leis em vigor oportunizam esse acompanhamento do cidadão, a partir de páginas eletrônicas oficiais (portal da transparência) e do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão, o e-SIC. **METODOLOGIA:** Esta pesquisa é de natureza básica, predominantemente qualitativa, sendo o pesquisador o principal instrumento de coleta dos dados e o ambiente é natural. Quanto à realização dos objetivos, classifica-se como descritiva e exploratória (PRODANOV; FREITAS, 2013). **ANÁLISE DE RESULTADOS:** Para análise dos dados, avaliou-se nos checklists se os itens foram atendidos ou não, em seguida registraram-se os dados em documento do Microsoft Excel 2010. Inicialmente destaca-se que a partir da coleta dos dados muitos documentos foram encontrados nos web sites das Prefeituras Municipais quanto ao checklist da Lei de Responsabilidade Fiscal, no entanto, alguns dados não foram localizados. **CONCLUSÃO:** A partir dos dados encontrados nos sites das Prefeituras Municipais concluiu-

se que existe a necessidade de aumentar dados disponíveis com informações relacionadas à Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação, assim como existe a necessidade de melhorar o layout de informações que não foram encontradas facilmente em abas específicas. **CONTRIBUIÇÕES:** Importante destacar que a facilidade no acesso às informações é um fator importante para que a população se informe das ações públicas. Nessa ótica, apesar de muitos dados serem encontrados nos web sites visitados durante o estudo, em alguns casos as informações não eram de fácil acesso e sua localização necessitava de bastante pesquisa nos endereços eletrônicos em questão. Portanto, os resultados do estudo apontam para a necessidade de reestruturações nos sites de algumas prefeituras, para que oportunizem informações mais transparentes, logo, acessíveis aos cidadãos.

Palavras-chave: Informação. Responsabilidade Fiscal. Transparência Pública.

## **REFERÊNCIAS**

OLIVEIRA, Lorena A de; et al. **A Lei de Acesso à Informação e sua Aplicação:** análise da transparência nos cinco maiores municípios do alto Paranaíba. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, São Gotardo, v. 17, n. 1, p. 83-112, jul./dez. 2018. Disponível em:

<http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/download/401/47>

.Acesso em: 29 ago. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo:Universidade Feevale, 2013. p. 276. ISBN 978-85-7717-158-3.

# LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL E DE ACESSO À INFORMAÇÃO: UM ESTUDO COM AS PREFEITURAS MUNICIPAIS CEARENSES DA REGIÃO DE PLANEJAMENTO DO LITORAL NORTE DO CEARÁ

*Gleidiane Lima Rocha  
Antonia Márcia Rodrigues Sousa  
Alexandre Oliveira Lima  
Sandra Maria Guimarães Callado*

## 1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 contribuiu para ampliar a transparência com o princípio da publicidade. Duas leis que corroboram também para a transparência são a Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação. Assim, os *sites* contribuem para a transparência ao disponibilizar informações a respeito do funcionamento da Administração Pública (OLIVEIRA *et al.*,2018).

A transparência é muito importante para que a população aumente sua confiança na gestão pública, ela está associada ao termo *accountability*, que por sua vez, ele se relaciona com a responsabilização e prestação de contas (OLIVEIRA *et al.*,2018).

A Lei de Acesso à Informação mostra que as informações das ações praticadas pelo Poder Público devem ser publicadas para a consulta popular. Quanto à Lei de Responsabilidade Fiscal, ela se relaciona à transparência quando fixa regras para as finanças públicas e informações que estarão disponíveis em *sites* (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

A fiscalização das ações realizadas pela Administração Pública é importante, pois, ela tem que fornecer serviços para as pessoas ao utilizar o dinheiro da população, os cidadãos são importantes na fiscalização e a *internet* é uma ferramenta fundamental, através dela as informações fluem mais rápido e fácil, se às informações estiverem presentes no site do ente governamental colabora para o controle social. As leis colaboram para isto em portais da transparência e Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC) (DINIZ JÚNIOR e DINIZ FILHO, 2019).

Para este estudo utilizou-se os parâmetros de Silva (2013) com algumas adaptações para elaboração dos *checklists*. Em Silva (2013) elaborou-se uma dissertação sobre adequação de municípios do Mato Grosso quanto à Lei de Acesso à Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal, durante este trabalho para analisar a conformidade com as duas leis foram utilizados 32 parâmetros divididos em duas tabelas, cada uma com 16 parâmetros, os fatores que seriam analisados estavam presentes nas duas legislações em destaque, depois se elaborou o Índice de Conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal (IC LRF), Índice de Conformidade com a Lei de Acesso à Informação (IC LAI) e Índice de Conformidade Geral (IC Geral), o tratamento

dos dados utilizou estatística descritiva e os resultados da pesquisa foram relacionados com informações contextuais dos municípios em análise.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Desta forma, a pergunta norteadora do presente trabalho é a seguinte: Como as Prefeituras Municipais pertencentes à Região de Planejamento do Litoral Norte Cearense cumprem as determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação?

O objetivo geral consiste em analisar os dados das Prefeituras Municipais Cearenses pertencentes à Região de Planejamento do Litoral Norte no cumprimento das determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1. Lei da Responsabilidade Fiscal

A Lei de Responsabilidade Fiscal datada no dia 4 de maio de 2000 e tem auxiliado o Estado a administrar de melhor maneira suas ações. Esta lei limita as ações dos administradores e aumenta a responsabilidade com o dinheiro da população. Torna obrigatório que as contas públicas sejam levadas aos Tribunais de Contas, caso não sejam aprovadas uma investigação é dada início. Essa lei é uma importante ferramenta não só para punição, mas como fundamento de desenvolvimento das sociedades locais. Além de ela aumentar a transparência também previne que gestões façam contas para serem pagas por governantes que virão futuramente (FERNANDES, 2016).

A Lei de Responsabilidade Fiscal foi elaborada em decorrência das contas públicas desequilibradas e a desestabilidade provocada, sua criação misturou o que pode ser encontrado fora do país e também o diagnóstico interno do Brasil. Regulamentações fiscais foram adotadas a partir da década de 90 por causa de problemas advindos do mercado. As crises econômicas foram importantes para que setores diferentes se unissem (NUNES, 2018).

A seguir, no Quadro 1 estão modelos que foram importantes para a construção da LRF:

**Quadro 1** – Modelos que foram referência para a LAI

<b>Modelos</b>	<b>Assuntos</b>
FMI – <i>Fiscal Transparency</i>	Divulgação do que foi planejado e contas fiscais.
CEE - Tratado de Maastricht	Estabelecimento de critérios para analisar finanças do governo, monitoramento das dívidas e recursos.
<i>Budget Enforcement Act</i> – EUA	Metas estabelecidas pelo Congresso garantiam de limites e metas para orçamento, compensação orçamentária.

<i>Fiscal Responsibility Act</i> – Nova Zelândia	Transparência do Executivo, gerenciamento de riscos e diminuição do débito a níveis seguros.
Programa de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal de Estados	Refinanciamento de dívidas e crédito emergencial.
A Lei nº 9.496, de 11 de setembro de 1997	Desenvolvimento autossustentável com, programa de metas relacionado a dívidas, despesas, arrecadação, privatização e despesas.

Fonte: Adaptado de Nascimento e Debus (2020, p. 6-10).

A seguir, o Quadro 2 mostra alguns artigos, incisos e parágrafos da Constituição Federal de 1988 relacionados à Lei de Responsabilidade Fiscal:

### Quadro 2 – Artigos, incisos e parágrafos da Constituição Federal de 1988

Artigo	Conteúdo relacionado
37	O caput do artigo 37 junto ao seu inciso XIII são pertinentes a esta temática.
163	O caput do artigo 163 nos incisos I ao VII. Também artigo 163-A.
164	O caput do artigo 164 e seu parágrafo 3º são correlatos ao tema.
165	O caput do artigo 165 junto aos seus incisos I, II e III, parágrafo 1º; 2º; 3º; 4º; 5º e seus incisos I, II e III; 6º; 7º; 8º e 9º junto aos seus incisos I e II se relacionam ao tema.
167	O caput do artigo 167 e seu inciso X são pertinentes ao tema.
169	O caput do artigo 169 junto ao parágrafo 1º com os incisos I e II do referido parágrafo dialogam com este assunto.
195	O caput do artigo 195 junto ao seu parágrafo 5º se relaciona à temática.
250	O caput do artigo 250.

Fonte: Adaptado de Brasil (2020, n.p) e Nascimento e Debus (2020, p.5-6).

No texto do 1º parágrafo no artigo 1º da LRF é evidenciado que esta norma visa à responsabilidade das gestões e que o planejamento é vital para que isso aconteça, pois ele garante a transparência e previne os riscos que resultam na perda do equilíbrio das contas pública (BRASIL, 2000).

### 3.2. Lei de acesso à informação

A partir do século XX as tecnologias modificaram a velocidade no fluxo de informações e por consequência se aumentou a velocidade com que as pessoas têm acesso a dados (CARLI; FACHIN, 2016). Importante destacar que todos os cidadãos possuem o direito ao acesso, este é garantido pela Declaração Universal dos Direitos Humanos (CARLI; FACHIN, 2016).

Alguns tratados que o Brasil assinou que reconhecem o acesso à informação são os seguintes: Declaração Universal dos Direitos Humanos, Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, Declaração Interamericana de Princípios de Liberdade de Expressão e Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (CGU, 2011).

No quadro 3 estão as partes dos tratados internacionais mencionados no parágrafo anterior que evidenciam o acesso à informação:

### Quadros 3 - Tratados Internacionais e seus trechos

Tratados Internacionais	Trechos
Declaração Universal dos Direitos Humanos	Artigo 19
Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção	Artigo 10 e 13
Declaração de princípios sobre liberdade de Expressão da Comissão Interamericana de Direitos Humanos da OEA	Item 4 – Princípios
Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos	Artigo 19

Fonte: Adaptado de CGU (2011, p. 9).

O artigo de número 19 que está presente na Declaração Universal de Direitos Humanos de 1948 tem o seguinte: “Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias (*sic*) por quaisquer meios independentemente de fronteiras.” (ONU, [1948], n.p).

O item 4 dos princípios da Declaração Interamericana de Princípios de Liberdade de Expressão está escrito da seguinte maneira:

“O acesso à informação em poder do Estado é um direito fundamental do indivíduo. Os Estados estão obrigados a garantir o exercício desse direito. Este princípio só admite limitações excepcionais que devem estar previamente estabelecidas em lei para o caso de existência de perigo real e iminente que ameace a segurança nacional em sociedades democráticas.” (OEA, 2000, n.p).

O artigo 19 do Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos têm as seguintes informações:

“Toda pessoa terá direito à liberdade de expressão; esse direito incluirá a liberdade de procurar, receber e difundir informações e idéias(*sic*) de qualquer natureza, independentemente de considerações de fronteiras, verbalmente ou por escrito, em forma impressa ou artística, ou por qualquer outro meio de sua escolha.” (ONU, 1966, n.p).

O acesso à informação é garantido como direito fundamental o que impõe ao governo duas obrigações, uma delas é receber e dar devolutiva dos pedidos de informação, a segunda é fornecer os dados e dar acesso a originais ou cópias requeridas (CGU, 2020). Esse acesso as informações resulta em uma maior transparência e credibilidade que é elencada para Silva et al., (2018) como as principais característica do governo.

A Lei de número 12.527 de 2011 chamada também de Lei de Acesso à Informação se relaciona a algo fundamental: a obtenção de informação da vontade de particulares ou conjunto de pessoas. A LAI atinge Municípios, Estados, Distrito Federal e entidades que não possuem a finalidade lucrativa. Esta lei não prevê divulgação de segredos industriais ou de justiça bem como sigilos previstos em outras normas. Além disso, informações importantes

para a segurança do Estado são classificadas quanto ao seu grau de sigilo e informações pessoais tem seu acesso restrito.

As informações que não são consideradas sigilosas devem ser publicadas. Não se podem negar informações sobre ações que violem os direitos humanos e as informações na *internet* são obrigatórias, porém, em municípios com menos de 10 000 habitantes não existe a obrigação de divulgação na *internet* e suas informações tanto orçamentárias quanto financeiras devem ser divulgadas em tempo real (SOAREZ; JARDIM; HERMONT, 2013).

A seguir Quadro 4 com leis importantes para a garantia do direito individual da privacidade:

**Quadro 4** – Leis importantes para garantia da privacidade quanto à disponibilidade de informações

Nome	Número	Data	Assunto
Lei de Acesso à informação (LAI)	12.527	18 de novembro de 2011	“(…) procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.” (BRASIL, 2011, n.p).
Marco Civil da <i>internet</i>	12.965	23 de abril de 2014	“(…) princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da <i>internet</i> no Brasil e determina as diretrizes para atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios em relação à matéria.” (BRASIL, 2014, n.p).
Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	13.709	14 de agosto de 2018	“(…) tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.” (BRASIL, 2018, n.p)

Fonte: Adaptado de Nazareno e Pinheiro (2020), Brasil (2011), Brasil (2014) e Brasil (2018)

Sobre a estrutura da Lei de Acesso à Informação é importante conhecer o quadro abaixo que destaca temas e em que parte da Lei é possível acessá-los:

**Quadro 5** – Artigos na LAI e seus temas

Tema	Artigos
Garantias do direito de acesso	3, 6 e 7
Regras sobre a divulgação de rotina ou proativa de informações	8 e 9
Processamento de pedidos de Informação	10ao 14
Direito de recurso à negativa de liberação de informação	15, 16, 17
Exceções ao direito de acesso	21 ao 30
Tratamento de informações pessoais	31
Responsabilidade dos agentes públicos	32 ao 34

Fonte: Adaptado de CGU (2011, p. 18).

A classificação da informação com relação ao sigilo deve ser realizada por autoridade competente. Entre os três tipos de grau de sigilo, o que pode ser prorrogado se chama

ultrassecreto, a prorrogação pode ocorrer por igual período, o outro após o término do período de sigilo se torna ostensivo, mas talvez necessitem de triagem a fim de proteger dados pessoais ou que possuem algum tipo de sigilo legal (BRASIL, 2016).

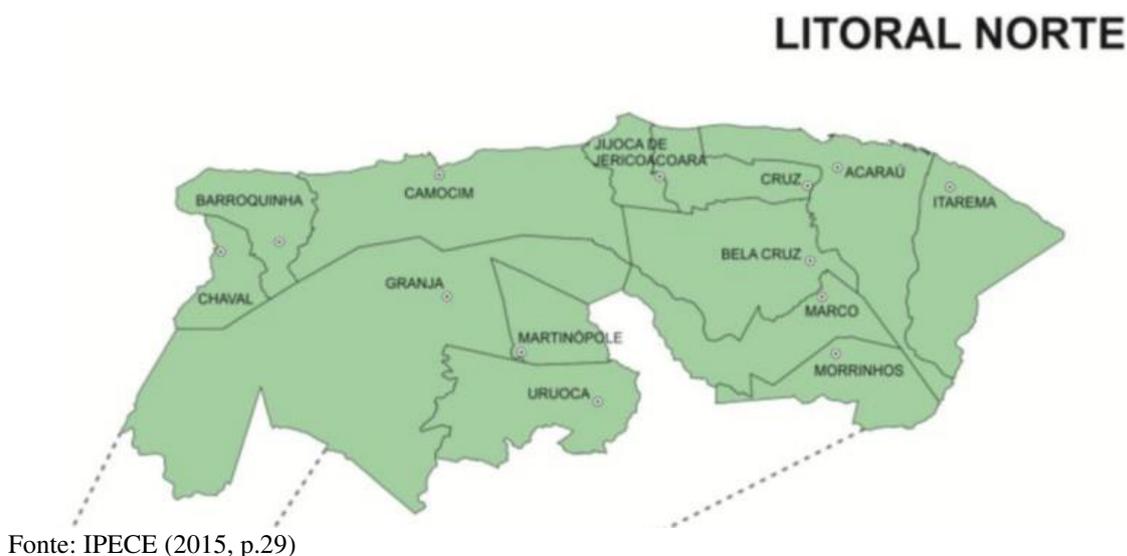
Outros países também possuem leis que regulamentam o acesso à informação. O primeiro país a ter uma lei desta foi a Suécia, a Colômbia foi pioneira se tratando de América Latina e o México tem uma legislação aclamada como referência (CGU, 2011, p. 8)

#### 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza básica, pois tem como objetivo promover novos conhecimentos que sejam relevantes para o avanço da ciência (PRODANOV; FREITAS, 2013). Quanto à abordagem do problema se classifica predominantemente como qualitativa, neste tipo de estudo o pesquisador é o principal instrumento de coleta dos dados e o ambiente é natural (PRODANOV; FREITAS, 2013). A pesquisa é descritiva, que segundo PRODANOV; FREITAS, (2013), é quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles e exploratória, pois este tipo de estudo tende a ter maior relação de familiaridade com o problema, criando hipóteses e deixando mais explícito (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para o estudo analisou-se municípios que compõem o presente estudo se localizam na Região de Planejamento do Litoral Norte conforme a figura 1.

**Figura 1** – Municípios que compõem a Região de Planejamento do Litoral Norte



Os municípios que compõem a região pertencem a outros tipos de regionalização de municípios do Estado: as Microrregiões Administrativas são 3 e 4; o Território Rural de

Identidade é o Litoral Extremo Oeste e Território Rural de Identidade de Vales do Curu e Aracataiaçu; a Microrregião Geográfica é Litoral de Camocim e Acaraú e a Microrregião Geográfica de Coreaú; as Regionais da Educação são 3 e 4; as Regionais de Saúde são 11<sup>a</sup>, 12<sup>a</sup> e 16<sup>a</sup> e o Fórum Regional de Cultura é o Litoral Extremo Oeste. (IPECE, 2015, p. 47-58).

O quadro 6 mostra as informações relacionadas à quantidade de municípios, km<sup>2</sup> de área, densidade demográfica, PIB e renda:

**Quadro 6** – Informações sobre a Região de Planejamento do Litoral Norte

Informação	Quantidade	Ano de Referência
Quantidade de Municípios	13	-
Área abrangente da Região (km <sup>2</sup> )	9.336,50	2010
Densidade demográfica (hab./km <sup>2</sup> )	41,70	2014
Taxa de urbanização	54,18%	2010
PIB (R\$ mil)	2.187.540,27	2012
PIB per capita (R\$)	5.757,46	2012
Domicílios com renda mensal per capita inferior a ½ salário mínimo -	71,24	2010

**Fonte:** Adaptado de IPECE (2015, p. 29).

Quadro 7 mostra informações sobre o quantitativo da população dos municípios de acordo com estimativa da população feita em 2020 pelo IBGE:

**Quadro 7** - Quantitativo da estimativa da população dos Municípios

Nome do Município	Estimativa da População
Acaraú	63.104
Barroquinha	15.044
Bela Cruz	32.722
Camocim	63.907
Chaval	13.091
Cruz	24.977
Granja	54.962
Itarema	42.215
Jijoca de Jericoacoara	20.087
Marco	27.595
Martinópole	11.321
Morrinhos	22.685
Uruoca	13.915

**Fonte:** Adaptado de IBGE (2020).

Os dados foram coletados nos 13 *web sites* das Prefeituras Municipais da Região de Planejamento do Litoral Norte Cearense. Foram utilizados 14 parâmetros do trabalho de Silva (2013, p. 66) para a elaboração de dois *checklists* compostos por 7 itens, sendo 7 para LRF e 7 para LAI. Os parâmetros para elaboração dos instrumentos de coleta de dados foram escolhidos



	“VII - indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio” (BRASIL, 2011, n.p).	
--	--	--

Fonte: Adaptado de Silva (2013, p.66) e Brasil (2011, n.p).

Para análise dos dados, avaliou-se nos checklists se os itens foram atendidos ou não, em seguida registraram-se os dados em documento do Microsoft Excel2010 e neste mesmo programa elaboraram-se gráficos para identificação dos percentuais que serão apresentados nas discussões dos resultados.

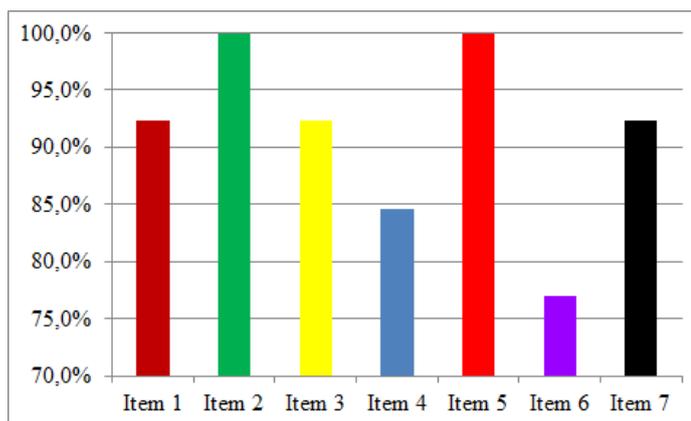
## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

A realização da busca dos endereços dos portais dos municípios pertencentes à Região de Planejamento do Litoral Norte seguiu os direcionamentos utilizados por Baraldi, Borgert e Fabre (2019) e Silva (2013). No mecanismo de busca do *site* foi digitado “Prefeitura + Municipal + de + [nome do município]”, sendo a expressão em colchetes trocada de acordo com o município, pesquisa similar foi feita nos trabalhos dos autores inicialmente citados. Percebeu-se que os *web sites* eram as fontes de dados devido o endereço conter a expressão “ce.gov.br”, a Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará (Etice) utiliza este domínio desde 2007 para que as instituições públicas presentes no Estado do Ceará tenham seus subdomínios (ETICE, 2020).

No estudo de Diniz, Machado e Matos (2016), os municípios cearenses com *web sites* ativos foram reunidos em grupos de acordo com as características comuns aos municípios em estudos que em sua maioria se enquadraram nos grupos 2 e 4 dos 4 grupos nos quais os municípios cearenses foram divididos, sendo que o grupo 2 foi o segundo melhor grupo em transparência digital e o grupo 4 foi o terceiro melhor grupo neste aspecto.

Inicialmente destaca-se que a partir da coleta dos dados muitos documentos foram encontrados nos *web sites* das Prefeituras Municipais quanto ao *checklist* da Lei de Responsabilidade Fiscal, no entanto, alguns dados não foram possíveis de localizar. No Gráfico 1 é possível notar que os itens 2 e 5 foram atendidos em 100%, enquanto nos itens 1, 3, 4, 6 e 7 as porcentagens de cumprimento foram 92,3%, 92,3%, 84,6%, 77% e 92,3%. A seguir gráfico 1:

**Gráfico 1** – Conformidade por item no *Checklist* sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal



Fonte: Elaborado pela autora

No item 1 do *checklist* da Lei de Responsabilidade Fiscal trabalhou-se o PPA, onde quase todos os municípios apresentaram os PPAs em sua totalidade de páginas, porém, um dos municípios apresentou menos de dez páginas no PPA, sem conter anexos que detalhassem os programas do Plano Plurianual, assim não atendeu ao item 1, neste caso, 7,7% foi a porcentagem de não atendimento e 92,3% para atendimento. Com relação ao estudo de Baraldi et al., (2019), o desempenho dos municípios em divulgar o PPA foi maior no presente estudo. Na pesquisa desses autores realizada com municípios de pequeno porte do estado do Paraná, uma amostra de 32 municípios foi envolvida no estudo, sendo que 305 municípios tinham essa faixa populacional, foram 75% dos municípios que divulgaram o PPA.

Quanto ao item 3 do *checklist*, referente a disponibilidade da Lei Orçamentária Anual nos web sites, quase todos os municípios apresentaram as LOAs, mas um dos municípios ao acessar o *link* para ter o acesso a Lei surgiu uma mensagem de erro, então, este não atendeu ao item 3, assim, 7,7% foi a porcentagem para não atendimento e 92,3% para atendimento. No presente estudo, a porcentagem de atendimento do item 3 do *checklist* relacionado à LRF foi 92,3, em Araújo et al (2019) a porcentagem associada à aderência ao item LOA foi 16% nos municípios entre 10.001 e 100.000 habitantes e 15% foi a porcentagem da aderência deste item nos municípios envolvidos no estudo destes autores para municípios entre 5.000 e 10.000 habitantes, comparando as porcentagens é possível perceber que o índice de atendimento foi maior no presente trabalho.

No item 4 do *ckecklist* sobre a disponibilidade dos Relatórios Resumidos da Execução Orçamentária - RREO nos *web sites* das Prefeituras Municipais, dois municípios não atenderam a este item, um tinha problemas de legibilidade no 1º RREO e o outro não tinha o 4º RREO. Assim, 15,4% não atenderam ao item e 84,6% atenderam. No estudo de Fraga et al (2019) foi realizada uma pesquisa com municípios de uma mesorregião do Rio Grande do Sul através de um *checklist* sobre à Transparência Pública, entre os itens mais presentes do

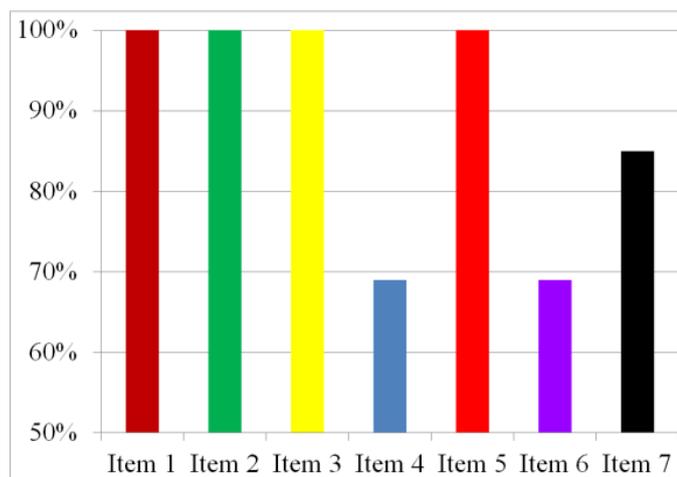
instrumento utilizado é possível destacar o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e Relatório de Gestão Fiscal. No entanto, no presente estudo os dois itens que mais foram atendidos foram o RGF e a LDO quanto ao *checklist* da LRF.

O item 6 do *checklist* Disponibilidade das Versões Simplificadas dos Relatórios Resumidos da Execução Orçamentária- RREO nos *web sites* das Prefeituras foi possível perceber que geralmente o Demonstrativo Simplificado do Relatório Orçamentário se encontrava nas páginas finais do Relatório Orçamentário. Três municípios não atenderam a este item, um não tinha Demonstrativos Simplificados da 1ª e 2ª RREOs, outro não apresentou Demonstrativo Simplificado da 4ª RREO e o mesmo que tinha problemas na legibilidade da 1ª RREO também tinha problemas na legibilidade do Demonstrativo Simplificado deste relatório, assim, 23% não atenderam a este item e 77% atenderam. Em Araújo *et al* (2019) o cumprimento do RREO na versão simplificada nos municípios do Tocantins entre 10.001 e 100.000 habitantes foi 44% e entre 5.000 e 10.000 foi de 33%. A amostra do estudo foi 66 municípios de uma população de 139 municípios. No presente trabalho as porcentagens foram superiores aos números apresentados na pesquisa desses autores.

Quanto ao item 7, a Disponibilidade das Versões Simplificadas do Relatório de Gestão Fiscal não foi encontrada em apenas um município. No geral, as versões simplificadas estavam nas páginas finais do relatório do período a que se referiam, desta forma, o Demonstrativo Simplificado do Relatório de Gestão Fiscal foi encontrado nas páginas finais do RGF. Somente em um município não foi encontrada a informação buscada, sendo assim, o não cumprimento foi 7,7% e o cumprimento foi 92,3%, Analisando Araújo *et al* (2019), pode-se notar que quanto à Versão Simplificada do RGF, o cumprimento entre os municípios com 10.001 e 100.000 habitantes foi de 48% e nos municípios entre 5.000 e 10.000 habitantes o cumprimento foi 33%. Os números apresentados para Versão Simplificada do RGF neste estudo não foram superiores aos 92,3% da presente pesquisa.

Quanto ao *checklist* da LAI, observando os *web sites* dos Municípios e outros endereços eletrônicos que eles redirecionavam, todos os itens foram atendidos em 100%, no entanto ao analisar somente os *webs sites* das Prefeituras Municipais três itens não foram cumpridos por completo. Os itens que não foram cumpridos foram os itens 4, 6 e 7, as porcentagens que atingiram foram 69%, 69% e 85% respectivamente. A seguir o Gráfico 2 pode ser conferido:

**Gráfico 2** – Conformidade por item no *Checklist* sobre a Lei de Acesso à Informação



**Fonte:** Elaborado pela autora

Neste estudo o item 3 foi atendido por todos os municípios participantes, no entanto em Salgado e Aires (2017), que realizaram uma pesquisa sobre conformidade com a LAI em *web sites* de Prefeituras Municipais do Rio Grande do Norte, o estudo foi composto por 46 endereços eletrônicos e no total 37% cumpriram item relacionado a informações para estabelecer comunicação, logo, a conformidade deste item na pesquisa de Salgado e Aires (2017) foi menor do que no presente trabalho.

Já no item 4 - do *checklist* da Lei de Acesso à Informação, no qual estavam presentes as perguntas mais frequentes da sociedade, alguns municípios não apresentaram em seus *web sites* estas informações, quatro municípios não cumpriram este item, logo, a porcentagem de não atendimento deste item na população foi 31% e o atendimento ao item foi 69%.

No estudo realizado por Araújo *et al* (2019), os municípios acima de 100.000 habitantes não apresentaram o item a que do Gráfico 8, enquanto 84% dos municípios entre 10.001 e 100.000 habitantes possuíam, já quando se tratou dos municípios entre 5.000 e 10.000 habitantes 84,62% apresentaram item associado às perguntas mais frequentes da sociedade em seus *sites*. Percebe-se que o presente estudo teve porcentagem maior quando comparado com os municípios acima de 100.000 habitantes, contudo com relação aos municípios entre 10.001 e 100.000 e municípios entre 5.000 e 10.000 habitantes o presente estudo teve porcentagem menor.

No estudo de Baraldi *et al.*, (2019) os municípios que continham a seção associada às perguntas realizadas mais frequentemente atingiram 25%. O presente estudo teve porcentagem de atendimento maior para este item.

O item 6 do *checklist* da Lei de Responsabilidade Fiscal tratou da ferramenta de busca, no total quatro municípios não apresentaram as informações, o cumprimento desta

categoria foi considerado caso a ferramenta de busca conseguisse retornar resultados para consultas realizadas, caso a ferramenta de busca não apresentasse funcionamento adequado não foi considerado ao item 6, então, a porcentagem de não atendimento correspondeu a 31% e atendimento foi 69%.

Na pesquisa de Salgado e Aires (2017) o item “Ferramenta de busca” visou avaliar se existia nos *web sites* ferramenta para busca da informação, no total 89,1 cumpriram a este parâmetro da pesquisa, no presente trabalho o índice de atendimento foi menor.

O item 7 da Lei de Acesso à Informação tem relação com a acessibilidade de conteúdo encontrada nos *web sites*. Dois municípios não cumpriram com este item, desta maneira, a porcentagem foi 15% para não atendimento e 85% para atendimento. Em Salgado e Aires (2017) para este item, verificou-se que o não cumprimento foi 97,8% e o atendimento foi 2,2%. Desta forma, percebeu-se que no presente trabalho o atendimento a este item foi maior e o descumprimento menor.

O quadro 10 apresenta em duas categorias as informações identificadas referentes a LRF, com as seguintes divisões: uma para os itens 1 a 3 e outra para os itens de 4 a 7.

**Quadro 10 - Itens do *checklist* sobre LRF e informações pertinentes**

<b>Itens do <i>checklist</i> sobre LRF</b>	<b>Informações Pertinentes</b>
Item 1 - O município possui PPA disponível em seu <i>site</i> oficial?	Estes itens em casos de cumprimento pelos <i>sites</i> pesquisados continham em quase todos os casos aba específica e quando esta não era a situação era possível encontrá-lo entre as legislações municipais ou ferramenta de busca.
Item 2 - O município possui LDO disponível em seu <i>site</i> oficial?	
Item 3 - O município possui LOA disponível em seu <i>site</i> oficial?	
Item 4 - O município possui os RREOs disponíveis em seu <i>site</i> oficial?	As Versões Simplificadas foram encontradas nas últimas páginas dos documentos aos quais as informações se relacionavam logo item 4 e 6 foram encontrados juntos no mesmo documento e item 5 e 7 estavam contidos no mesmo arquivo.
Item 5 - O município possui RGF disponível em seu <i>site</i> oficial?	
Item 6 - O município possui Versões Simplificadas da RREOs em seu <i>site</i> oficial?	
Item 7 - O município possui Versões Simplificadas da RGF em seu <i>site</i> oficial?	

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

O quadro 11 apresenta as informações pertinentes ao *checklist* da LAI. Atribuiu-se a cada item deste *checklist* uma categoria própria de informações pertinentes, este quadro pode ser conferido logo a seguir:

## Quadro 2 – Itens do *checklist* sobre LAI e informações pertinentes

Itens do <i>checklist</i> sobre LAI	Informações Pertinentes
Item 1 - O município possui informação para contato do Sistema de Informação ao Cidadão, como endereço e telefone em seu <i>site</i> oficial?	Correspondiam aos dados para contato com a Ouvidoria do Município.
Item 2 - O município possui informações quanto às competências organizacionais em seu <i>site</i> oficial?	As informações estavam dentro das abas correspondentes às Secretarias Municipais ou na Lei Orgânica Municipal.
Item 3 - O município possui informações quanto à estrutura organizacional em seu <i>site</i> oficial?	Quanto à estrutura organizacional foi possível perceber como ela se dispunha a partir da forma que as Secretarias se configuravam nos <i>sites</i> , alguns endereços eletrônicos possuíam a maneira como as Secretarias estavam subdivididas. Quando informações sobre estrutura organizacional não estavam disponíveis em seções específicas ou abas das Secretarias Municipais, elas foram possíveis de encontrar na Lei Orgânica Municipal.
Item 4 - O município possui seção com respostas a perguntas mais frequentes da sociedade em seu <i>site</i> oficial?	Em muitos casos os dados dispostos nas Secretarias eram os mesmos para todas ou quase todas as suas subdivisões.
Item 5 - O município faz a divulgação do endereço, telefones e horários de atendimento da(s) unidades(s) em seu <i>site</i> oficial?	Quanto às perguntas mais frequentes da sociedade as respostas não variavam muito de <i>site</i> para <i>site</i> , sendo que várias seções com esta temática de diferentes endereços eletrônicos tinham as mesmas perguntas e mesmas respostas.
Item 6 - O município contém ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão em seu <i>site</i> ou em link que em seu <i>site</i> oficial?	Não foi atendido em alguns <i>web sites</i> devido ao fato de que por mais que existisse a função, não era possível encontrar informações que os endereços eletrônicos possuíam com esta ferramenta devido à má funcionalidade.
Item 7 - O município adota as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência ou em seu <i>site</i> oficial?	Os <i>web sites</i> dispõem este tipo de recurso através de ferramentas como aumentar fonte, diminuir fonte, contraste e libras, no entanto, existem endereços eletrônicos com mais variedade de ferramentas que outros.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020)

## 6. CONCLUSÃO

A pesquisa objetivou-se analisar os dados das Prefeituras Municipais Cearenses pertencentes à Região de Planejamento do Litoral Norte no cumprimento das determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação. Os resultados indicaram que as Prefeituras Municipais da Região de Planejamento do Litoral Norte Cearense cumprem as determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação em seus *sites* na *internet* através de abas específicas ou através da disposição de informações sem agrupamento em abas.

No entanto os itens presentes nas referidas leis não são cumpridos em sua totalidade nesta região de planejamento. Exemplo de como as informações se encontra pode ser percebido no caso da estrutura organizacional, onde foi possível inferir a partir da própria estrutura dos *sites* sem que existisse agrupamento em aba para dispor esta informação. Outro exemplo foi

quanto às competências organizacionais que em alguns casos foram encontradas dentro das Leis Orgânicas Municipais.

Apesar de muitos dados serem encontrados nos *web sites* visitados durante o estudo, em alguns casos as informações não eram de fácil acesso e sua localização necessitava de bastante procura dentro dos endereços eletrônicos em questão. Importante destacar que a facilidade no acesso às informações é um fator importante para que a população se informe das ações públicas.

Os *sites* das Prefeituras Municipais cumpriram 100% dois itens do *ckecklist* da LRF, os outros cinco itens foram atendidos em mais de 75%. Quanto ao *checklist* sobre a LAI quatro itens foram atendidos em 100%, enquanto outros três itens foram completados em mais de 65%. Logo, dos quatorzes itens que compunham os dois *checklists* seis foram atendidos completamente e oito não foram atendidos por completo. A falta de abas específicas para algumas informações dificultou o acesso a conteúdos.

O estudo se limitou a analisar 14 itens sobre a LRF e LAI a partir de dois *checklists*. Em futuros trabalhos acadêmicos é possível sugerir que outros recortes geográficos sejam realizados, tanto em outras regiões de Planejamento do Ceará como em outros estados do Brasil. Outra sugestão é realizar estudos com diferentes instrumentos de coleta sobre ambas as leis. Além disso, sugere-se que os itens que compõem os questionários possam ser aumentados de acordo com outras informações de ambas as legislações ou outras leis que tratem da disposição de informações públicas podem ser incluídas em futuros estudos para uma análise mais profunda da maneira como as informações relacionadas à gestão pública são dispostas, como Marco Civil da *internet* e Lei Geral de Proteção de Dados.

A partir do trabalho desenvolvido é perceptível que existe a necessidade de aumentar os itens disponíveis nos *sites* das Prefeituras Municipais da Região de Planejamento do Litoral Norte quanto aos itens que não foram atingidos completamente e melhorar o *layout* na disposição dos itens que não possuem aba específica para fácil localização.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Xenise Milhomem Brandão; KRONBAUER, Clóvis Antônio; CARVALHO, José Ribamar Marques de; CIRNE, Gianinni Martins Pereira. Quem está ficando para trás? Uma análise da transparência pública dos portais eletrônicos de municípios tocantinenses. **XXVI Congresso Brasileiro de Custos**, Curitiba, p. 1-15, nov. 2019. Disponível em:

<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/4643/4661>>. Acesso em: 23 out. 2020.

BARALDI, Fabio Henrique; BORGERT, Altair; FABRE, Valkyrie Vieira. **Análise dos Portais de Transparência de Pequenos Municípios do Paraná**. Revista Prática de Administração Pública, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 63-84, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/download/38478/22381> . Acesso em: 06 set. 2020.

BRASIL. **Aplicação da Lei de Acesso à Informação na Administração Pública Federal**. 2. ed. Brasília: Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União, 2016. 96 p. Disponível em: [https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/aplicacao\\_lai\\_2edicao.pdf](https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/aplicacao_lai_2edicao.pdf) . Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. Congresso. Senado. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. **Lei Complementar Nº 101, de 04 de Maio de 2000**: Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm) . Acesso em: 17 set. 2020.

BRASIL. Congresso. Senado. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Lei Nº 12.527, de 18 de Novembro de 2011**: Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 05 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm#:~:text=Regula%20o%20acesso%20a%20informa%C3%A7%C3%B5es%20previsto%20no%20inciso%20XXXIII%20do%20art.&text=216%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o%20Federal%3B%20altera,1991%3B%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm#:~:text=Regula%20o%20acesso%20a%20informa%C3%A7%C3%B5es%20previsto%20no%20inciso%20XXXIII%20do%20art.&text=216%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o%20Federal%3B%20altera,1991%3B%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs) . Acesso em: 17 set. 2020.

BRASIL. Congresso. Senado. Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 **Lei Nº 12.965, de 23 de Abril de 2014**: Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Brasília, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm) . Acesso em: 17 set. 2020.

BRASIL. Congresso. Senado. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Nº 13.709, de 14 de Agosto de 2018**.: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm)>. Acesso em: 17 set. 2020>.

BRASIL. (Senado). **Lei de Responsabilidade Fiscal**: lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Brasília: Senado Federal, 2005. 80 p. Disponível em:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70313/738485.pdf?sequence=2> . Acesso em: 12 set. 2020.

CARLI, Deneide Teresinha de; FACHIN, Gleisy Regina Bories. Lei de Acesso à Informação nos Municípios do Extremo Oeste de Santa Catarina. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 8-36, jan./abr. 2016. Disponível em:

<https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/download/55815/36973> . Acesso em: 12 set. 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Relatório de Gestão: Exercício 2020. Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/65307>. Acesso em: 16 de set 2020.

CGU. **Acesso à Informação Pública**: uma introdução à lei nº 12.527, de 18 de dezembro de 2011. Brasília, 2011. 23 p. Disponível em: <http://www.esic.ms.gov.br/sic.pdf> . Acesso em: 16 set. 2020.

DINIZ, Gleison Mendonça; MACHADO, Diego de Queiroz; MATOS, Fátima Regina Ney. Transparência Digital na Gestão Pública: uma análise de conglomerados nos municípios cearenses. *Revista Controle - Doutrina e Artigos*, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 197-217, 31 dez. 2016. [Http://dx.doi.org/10.32586/rcda.v14i2.336](http://dx.doi.org/10.32586/rcda.v14i2.336). Disponível em:

<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/336/339> . Acesso em: 01 set. 2020.

DINIZ JUNIOR, Luis Henrique Mendes; DINIZ FILHO, José Washington de Freitas. Transparência na Gestão Pública: um estudo nas cinco mais populosas cidades do Brasil segundo IBGE 2018. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, [S. l.], v. 7, n. 29, p. 1-18, 2019. Disponível em:

<https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/download/1748/1146> . Acesso em: 05 set. 2020.

EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO CEARÁ (Etice). **Registro de Domínio**. Disponível em: <https://www.etice.ce.gov.br/registro-de-dominio/>. Acesso em: 12 set. 2020.

FERNANDES, Haniel Soares. **A Lei de Responsabilidade Fiscal no Município de Fortaleza entre 2005 e 2010**. 2016. 40 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016. Disponível em:

[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/35305/1/2016\\_tcc\\_hsfernandes.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/35305/1/2016_tcc_hsfernandes.pdf) . Acesso em: 10 set. 2020.

FRAGA, Luana dos Santos et al. Transparência da Gestão Pública: Análise em Pequenos Municípios do Rio Grande do Sul. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE). Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG. **Textos para discussão: as regiões de planejamento do Estado do Ceará**. 111. ed. Fortaleza, 2015. p. 58. Disponível em:

[https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2014/02/TD\\_111.pdf](https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2014/02/TD_111.pdf) . Acesso em: 09 ago. 2020.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo; DEBUS, Ilvo. **Lei Complementar Nº 101: entendendo a lei de responsabilidade fiscal**. 2. ed. [Brasília]: Tesouro Nacional, [2020]. 171 p. Disponível em: [https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::9:P9\\_ID\\_PUBLICACAO:27789](https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::9:P9_ID_PUBLICACAO:27789) .

Acesso em: 17 set. 2020.

NUNES, Selene Peres Peres. **A dinâmica institucional da lei de responsabilidade fiscal: uma análise perspectiva institucionalista**. 2018. 69 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Ciências Contábeis e Atuariais, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de Brasília, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em:

[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35149/1/2018\\_SelenePeresPeresNunes.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35149/1/2018_SelenePeresPeresNunes.pdf) .

Acesso em: 11 set. 2020.

OEA (Organização dos Estados Americanos). **Declaração de Princípios sobre Liberdade de Expressão**. 2000. Disponível em:

<https://www.cidh.oas.org/basicos/portugues/s.Convencao.Libertade.de.Expressao.htm> .

Acesso em: 25 out. 2020

OLIVEIRA, Maria Carolina Lopes de. **Accountability e Plataformas Digitais de Redes Sociais: o caso do governo do distrito federal no Facebook**. 2018. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência Política, Instituto de Ciência Política, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em:

[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/33742/1/2018\\_MariaCarolinaLopesdeOliveira.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/33742/1/2018_MariaCarolinaLopesdeOliveira.pdf) .

Acesso em: 15 set. 2020.

ONU (Organização das Nações Unidas). **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em:

[https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/por.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf) . Acesso em: 12 set. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Pacto de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (PIDESC). 1966.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. p. 276. ISBN 978-85-7717-158-3.

SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AIRES, Renan Felinto de Farias. Governo eletrônico no Rio Grande do Norte: uma avaliação de prefeituras municipais a partir de lei de acesso à informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [Belo Horizonte], v. 22, n. 3, p. 98-115, jul./ago. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pci/v22n3/1981-5344-pci-22-03-00098.pdf> . Acesso em: 20 out. 2020.

SILVA, Antônio Leite da. **Evidenciação de Informações nas Páginas Web de Prefeituras Municipais Mato-Grossenses: uma Análise de Aderência à Lei de Responsabilidade Fiscal e à Lei de Acesso a Informação**. 2013. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciências Contábeis, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4292/Antonio%20Leite%20Oda%20Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 09 ago. 2020.

SILVA, Christian Luiz da; KUMEGAWA, Leticia Sayuri; VASCONCELOS, Marta Chaves. Governo Eletrônico e Transparência: comparativo entre as prefeituras municipais de Curitiba, belo horizonte, salvador e porto alegre. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 1-20, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/download/1884/815> . Acesso em: 05 set. 2020.

SOARES, Fabiana de Menezes; JARDIM, Tarciso Dal Maso; HERMONT, Thiago Brasileiro Vilar. **Lei de Acesso à Informação no Brasil**: o que você precisa saber. Brasília: Senado Federal, 2013. 46 p. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/outras-publicacoes/lei-de-acesso-a-informacao-no-brasil-o-que-voce-precisa-saber.-uma-leitura-da-lei-no-12.527-de-18-de-novembro-de-2011-lai/lai-2013/at\\_download/file](https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/outras-publicacoes/lei-de-acesso-a-informacao-no-brasil-o-que-voce-precisa-saber.-uma-leitura-da-lei-no-12.527-de-18-de-novembro-de-2011-lai/lai-2013/at_download/file) . Acesso em: 10 set. 2020.

# **GOVERNO ELETRÔNICO COMO INSTRUMENTO DE QUALIDADE E TRANSPARÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: UM ESTUDO DE CASO NA DELEGACIA DE POLÍCIA DE IMIGRAÇÃO DO CEARÁ.**

*Antonia Márcia Rodrigues Sousa*

## **RESUMO ESTRUTURADO**

**INTRODUÇÃO:** Na Era da Informação, marcada por constantes mudanças e pela forte evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), como a internet, a sociedade busca cada vez mais comodidade e celeridade nos serviços que necessita, sem abrir mão da qualidade, sobretudo no setor público. (BRAGA; ALVES; FIGUEIREDO; SANTOS, 2008). Nos últimos anos, as Tecnologias da Informação e Comunicação têm sido um marco do novo perfil de gestão. É nesse contexto que surge o chamado Governo Eletrônico, Governança Eletrônica ou e-Gov, que segundo a ONU (2002) representa a forma pelas quais os governos podem usar a internet para disponibilizar informação e serviços aos cidadãos (BRAGA; ALVES; FIGUEIREDO; SANTOS, 2008). **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** A pesquisa traz como pergunta de partida: Qual a percepção de servidores, funcionários e usuários da Delegacia de Polícia de Imigração no Ceará (DELEMIG-CE) acerca do processo de implementação do governo eletrônico? Nessa ótica o objetivo da pesquisa é analisar a percepção de servidores, funcionários e dos usuários dos serviços da Delegacia de Polícia de Imigração no Ceará acerca da implementação do governo eletrônico no serviço público federal. **REFERENCIAL TEÓRICO:** Uma Administração Pública digital aproxima o Estado do cidadão pela via da internete, ao contrário da autorreferência típica da burocracia, o Governo Eletrônico expõe o catálogo de serviços a serem prestados pela Administração Pública, focando nas necessidades do usuário, fazendo-se mais acessível a este e centralizando o cidadão no processo decisório, não como coadjuvante, mas como um ser ativo que integra o gerenciamento da esfera pública (ALMEIDA. 2014). A Polícia Federal, no âmbito do Poder Executivo Federal, foi um dos primeiros órgãos a fazer uso do SEI em seus processos administrativos, na busca de tornar o atendimento mais eficiente e racionalização do tempo de espera. **METODOLOGIA:** Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso na DELEMIG/CE. Este trabalho baseou-se em uma análise documental descritiva de artigos e obras relacionadas ao tema, além da análise exploratória do site do órgão, do atendimento presencial no órgão e do procedimento utilizado na digitalização de processos administrativos através do sistema SEI-PF. Em complemento, aplicou-se um questionário no mês de outubro e novembro de 2020, aos servidores, colaboradores e usuários dos serviços prestados pela

DELEMIG/CE, localizada no Shopping Iguatemi-CE. O roteiro de questionário foi composto por 22 questões fechadas, amostra de 35 respondentes. **ANÁLISE DE RESULTADOS:** Dentre as respostas informadas pelos servidores, terceirizados e estagiários da DELEMIG/CE a respeito da percepção de TIC's no serviço público, verificou-se que 100% dos entrevistados percebem o uso de internet e outras tecnologias de informação na prestação do serviço público; percebem que o serviço público melhorou com a implementação de processos digitais e que o sistema de agendamento e comunicação através do site torna o serviço público mais eficiente. **CONCLUSÃO:** Concluiu-se que o governo eletrônico é um forte instrumento para qualidade e transparência na gestão pública, devendo, contudo, ser considerado algumas ponderações para melhoria dos processos digitais, tais como: capacitação dos colaboradores; maximização do acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) e o fomento a participação da sociedade na fiscalização governamental através de canais digitais. A pesquisa revelou que existe mais acesso às redes sociais do que propriamente à ouvidoria do órgão. Também demonstrou que as pessoas estão achando mais fácil fiscalizar o governo. **CONTRIBUIÇÃO:** Sugere-se mais investimento na difusão das redes sociais do órgão e de seu canal de ouvidoria, tanto nas dependências físicas do órgão, como na própria internet. Deve-se pontuar também que, apesar dos investimentos em ferramentas para informatização dos processos administrativos, o governo precisa investir na publicidade dos canais de comunicação com os órgãos públicos, além de fomentar uma diversificação maior de ferramentas de capacitação, haja vista a quantidade relevante de pessoas que sentem dificuldade ao manusear sistemas e instrumentos tecnológicos.

**Palavras-Chave:** Governo Eletrônico. Administração Pública. Tecnologias de Informação.

## **REFERÊNCIAS**

- ALMEIDA, P. C. e. **Democracia digital na era dos governos eletrônicos: histórico, desafios e perspectivas.** UNB. Brasília-DF. 2014.
- BRAGA, V.; ALVES, S.; FIGUEIREDO, M. C.; SANTOS, R. O papel do Governo Eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. **Revista do Serviço Público.** Brasília, ENAP, jan-mar, 2008. P. 5-22.

# **GOVERNO ELETRÔNICO COMO INSTRUMENTO DE QUALIDADE E TRANSPARÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: UM ESTUDO DE CASO NA DELEGACIA DE POLÍCIA DE IMIGRAÇÃO DO CEARÁ.**

*Antonia Márcia Rodrigues Sousa*

## **1. INTRODUÇÃO**

Na Era da Informação, marcada por constantes mudanças e pelo intenso crescimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), como a internet, a sociedade busca cada vez mais comodidade e celeridade nos serviços que necessita, sem abrir mão da qualidade, sobretudo no setor público. (BRAGA; ALVES; FIGUEIREDO; SANTOS, 2008).

Nos últimos anos, as Tecnologias da Informação e Comunicação têm sido um marco do novo perfil de gestão, a fim de proporcionar uma atuação do Estado mais eficiente na sociedade, facilitando o acesso a diversos serviços públicos e a informações de interesse coletivo. É nesse contexto que surge o chamado Governo Eletrônico, Governança Eletrônica ou e-Gov, que segundo a ONU (2002) representa a forma pelas quais os governos podem usar a internet para disponibilizar informação e serviços aos cidadãos (BRAGA; ALVES; FIGUEIREDO; SANTOS, 2008).

Segundo Diniz, Barbosa, Junqueira e Prado (2009), o governo eletrônico está relacionado com a modernização da administração pública, através do uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e da melhoria dos processos administrativos.

Embora associado ao uso de tecnologia de informação no setor público, o e-Gov ultrapassa essa dimensão, podendo também se manifestar através de rádio e televisão, tal como ocorre com canais abertos de televisão do Congresso Nacional, do Poder Judiciário, entre outros. (DINIZ; BARBOSA; JUNQUEIRA; PRADO, 2009).

Além de possibilitar a celeridade na prestação de serviço público, o Governo Eletrônico é uma ferramenta que predispõe ao controle estatal através da transparência pública. Afinal, o cidadão, quanto mais informado, mais capacidade tem de avaliar as políticas públicas, avaliar seus governantes e fazer melhores escolhas nas eleições. Nesse contexto Matias-Pereira (2006) ensina que quanto mais acesso as informações governamentais o cidadão tiver a seu alcance mais democrático será a relação Estado e sociedade.

Similar ao setor privado que busca desenvolver uma infraestrutura potente de *e-business* ou de *e-commer* orientada para a melhoria contínua do serviço e inovação constante, o setor público se percebe na necessidade de acompanhar a digitalização de seus serviços.

Em uma sociedade cada vez mais imersa no mundo digital, a transparência e a disponibilização da informação pública em meios eletrônicos consagram a possibilidade de

democratizar o serviço público, atacar o problema da corrupção através do controle social, propiciando o aperfeiçoamento constante das atividades estatais. O próprio conceito de Estado Republicano denota que os cidadãos precisam ter informações sobre o funcionamento do Estado para poderem fiscalizá-lo e controlá-lo adequadamente e, então, cobrar melhor atuação dos governantes e a promoção efetiva das políticas públicas.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBEJTIVO

Nessa ótica, a pesquisa traz como pergunta de partida: Qual a percepção de servidores, funcionários e usuários da Delegacia de Polícia de Imigração no Ceará (DELEMIG-CE) acerca do processo de implementação do governo eletrônico?

Tal questionamento, parte do investimento que o governo brasileiro tem realizado nas últimas décadas para digitalização de serviços públicos, sendo a criação do Portal “gov.br” uma das políticas de e-Gov mais recentes (NOGUEIRA JR. 2019).

O objetivo da pesquisa é analisar a percepção de servidores, funcionários e dos usuários dos serviços da Delegacia de Polícia de Imigração no Ceará acerca da implementação do governo eletrônico no serviço público federal.

## 3. REFRENCIAL TEÓRICO

### 3.1. Governo eletrônico: conceitos, avanços e desafios

No Brasil, o Governo Eletrônico é relativamente recente, buscando extinguir características patrimonialistas, reduzir procedimentos burocráticos, maximizando práticas gerenciais e de governança pública, razão pela qual, simboliza uma gestão em transição em busca de qualidade.

O Modelo de Governança Pública, abarcando elementos do gerencialismo, refere-se a políticas desenvolvimentistas que se orientam através de gestão de redes e de cooperação, gestão participativa e competitiva, responsabilidades, transparência e democracia no setor público. (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Para Oliveira (2009), “conceito de Governo Eletrônico é multidisciplinar, multifacetado, abrangente e está em construção; assim, apresenta várias percepções.” Para este mesmo autor, o alicerce conceitual de governo eletrônico está no uso da TIC como ferramenta da gestão de processos interagindo no âmbito governamental e na sociedade.

O governo eletrônico é uma materialização do Governo Aberto, refletindo em uma mudança de cultura organizacional no setor público. De um governo distante e autor referido,

que dialogava pouco com os cidadãos, indo ao encontro de um governo mais aberto ao diálogo, mais transparente em suas ações e decisões.

Um dos grandes avanços na administração pública com governança digital é a simplificação dos processos administrativos, gerando um Estado mais competitivo e transparente, garantindo maior acesso à informação e participação social na implementação das políticas públicas.

Uma Administração Pública digital aproxima o Estado do cidadão pela via da internet e, ao contrário da autorreferência típica da burocracia, o Governo Eletrônico expõe o catálogo de serviços a serem prestados pela Administração Pública, focando nas necessidades do usuário, fazendo-se mais acessível a este e centralizando o cidadão no processo decisório, não como coadjuvante, mas como um ser ativo que integra o gerenciamento da esfera pública. (ALMEIDA. 2014).

Outros benefícios relacionados ao novo perfil de gestão destacam-se: interatividade; melhoria da qualidade; fomento à participação popular; fomento à transparência; incentivo ao controle social; fortalecimento da governança; redução de custos da máquina; cooperativismo organizacional do Estado; e segurança da informação. (BRAGA, ALVES, FIGUEIREDO, SANTOS, 2008).

Contudo, segundo Riecken (2008), ainda há desafios a serem superados pelo Governo Eletrônico, como por exemplo, a alta dependência de tecnologias, as quais muitas vezes são de alto custo e a exclusão digital associada à exclusão social. (AGÊNCIA BRASIL. 2020).

### 3.2. E-gov no brasil: evolução até o atual portal “gov.br”

O marco inicial da utilização de TIC's pelo governo é a criação do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, instituído pela Lei nº 4.516/1964, cujo objetivo é executar serviços para tratar informações e processar dados, por meio da computação eletrônica ou eletromecânica (COSTA. 2016).

Os registros históricos denotam que somente em 1988 iniciou-se a utilização da internet no serviço público brasileiro, sob pioneirismo da Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de São Paulo – FAPESP (CHAHIN. 2004).

Até meados de 2000, alguns órgãos federais começaram a disponibilizar informações em seus sites eletrônicos, como o caso da Receita Federal do Brasil. Especificamente, a partir de 1997, o órgão criou o “Receitanet”, canal pioneiro no mundo para declaração de Imposto de Renda via internet. (RECEITA FEDERAL. 2020).

Os anos seguintes foram marcados pela institucionalização da política de gestão digital na Administração Pública brasileira através de leis e decretos. Dentre esses normativos, cita-se a edição da LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000); da Lei da Transparência (Lei nº 6.924/2009) e da LAI - Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), as quais trouxeram regras de maior transparência e acesso à informação de interesse geral e coletivo, sobretudo nos meios digitais. (COSTA, 2016).

A partir disso, surgem serviços como o Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC) e o Sistema Governamental de Ouvidoria (e-Ouv), gerenciados pela CGU e que buscava atender solicitações realizadas ao Poder Executivo Federal no âmbito da Lei de Acesso à Informação ou, no segundo caso, denúncias, elogios, reclamações, sugestões, entre outros. (COSTA, 2016).

Uma política de Governo Eletrônico formalmente estruturado surgiu a partir da criação do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), no ano de 2000, cuja finalidade era a formulação de políticas, estabelecimento de diretrizes, coordenação e articulação das ações de implantação do Governo Eletrônico, direcionando-o para a prestação de serviços e informações ao cidadão (COSTA, 2016). Em 2002 foi implantado o Programa Rede Governo, o qual buscava fortalecer o conjunto de serviços na internet e o portal único de serviços e informações ao cidadão, que ficou conhecido como “Portal e-GOV”. (ALMEIDA, 2014).

Em 2004, mediante iniciativa do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), foi criado Portal da Transparência: “um site de acesso livre, no qual o cidadão pode encontrar informações sobre como o dinheiro público é utilizado, além de se informar sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil” (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2020).

Com o advento do novo Decreto de Pregão Eletrônico (Decreto 5.450/2005), o ano de 2005 consolidou a gestão de compras da Administração Pública Federal, tornando obrigatório o uso do pregão nas compras de bens e serviços comuns (ALMEIDA, 2014). Outra norma que revelou a visão de Governo Eletrônico no Brasil foi o Marco Civil da Internet, através da Lei 12.965/2014, cuja finalidade era estabelecer princípios, garantias, direitos e deveres para uso da Internet no Brasil.

O Marco Civil da Internet, mediante a Lei nº 12.965/2014, foi importante para a política de governança digital brasileira, haja vista a previsão em seu Capítulo IV com o fito de gerar o desenvolvimento da internet no Brasil, tanto na União quanto nos demais entes políticos, estabelecendo mecanismos de governança multiparticipativa, transparente e democrática, tanto

quanto a inclusão digital como ferramenta para redução das desigualdades existentes no acesso e no uso das TIC's. (ALMEIDA, 2014).

Em 2016, estimulado por uma segunda geração de serviços online, caracterizada por novas formas de publicação, de compartilhamento e organização de informações (web 2.0), o governo brasileiro publicou o Decreto nº 8.638/2016, o qual estabeleceu a Política de Governança Digital no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, propondo: Gerar benefícios para a sociedade mediante o uso da informação e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação de serviços públicos; estimular a participação da sociedade na formulação, na implementação, no monitoramento e na avaliação das políticas públicas e dos serviços públicos disponibilizados em meio digital e, Assegurar a obtenção de informações pela sociedade, observadas às restrições legalmente previstas. (PRIMO, 2007).

Em julho de 2019, o e-Ouv e o e-Sic, os maiores sistemas governamentais do Brasil se integraram para formar o Fala.br, desenvolvido e gerenciado pela CGU, permitindo aos cidadãos, em uma só plataforma, ter acesso informação e manifestar-se quanto aos serviços do Poder Executivo Federal (PORTAL UFC, 2020). Mais recentemente, a integração de serviços ocorreram a partir de 2019, com a implementação do Portal “gov.br”, ainda em fase de finalização, mas que se dispõe a reunir, em um só lugar, serviços para o cidadão e informações sobre a atuação do Governo Federal. (BRASIL, 2020).

### 3.3. A digitalização e unificação de serviços no governo federal

A sociedade contemporânea, cada vez mais exposta a tecnologias e comodidades nos mais diversos ramos do cotidiano, exige também um serviço público disponível através de plataformas digitais, com maior qualidade, transparência e celeridade. Justamente com foco nisso, governos em todo o mundo, sobretudo os democráticos, investem na digitalização de seus serviços públicos.

No Brasil, uma política de governo eletrônico bem recente e que se propõe a unir tecnologias e comodidades é o Portal “gov.br”, o qual foi instituído pelo Decreto nº 9.756/2019, no âmbito do Poder Executivo Federal, com o objetivo de centralizar informações institucionais, notícias e serviços públicos prestados pelo Governo Federal, através de canais digitais. De acordo com o site “gov.br” a rede mundial vem sendo um desafios tanto para as organizações quanto para o governo e não existem meios de fugir dessa transformação da sociedade, entretanto o Estado assume seu papel democratizando o acesso à redes eficientes para os indivíduos através das tecnologias de informação e comunicação.

Diante desse projeto que já se estende a alguns anos, o Governo Federal prevê, até o final de 2020, a centralização de cerca de 1.600 sites do Governo Federal, gerando uma economia estimada de R\$ 100 milhões ao ano, com custos de manutenção e desenvolvimento no aparelho do Estado Federal, permitindo que o cidadão economize tempo e evite deslocamentos desnecessários. (BRASIL, 2020).

#### 3.4. E-gov: transparência, democracia e a qualidade

O Governo Eletrônico pode propiciar grandes avanços à transparência pública e à qualidade do serviço público, estimulando o Estado a melhorar a prestação de serviço público, a coibir decisões que não focalizam o interesse público, além de diminuir atos de improbidade e corrupção.

Um governo transparente e que apresenta um serviço público de excelência garante o direito de acesso à informação ao povo. Uma das bases do direito à informação é a Convenção Americana de Direitos Humanos, também conhecida por Pacto de São José da Costa Rica, publicada 1978 e, cujo artigo 13 estabelece que “Toda pessoa tem o direito à liberdade de pensamento e de expressão. Esse direito inclui a liberdade de procurar, receber e difundir informações e ideias de qualquer natureza [...]” (ONU, 1966).

Naturalmente, o poder soberano do Estado só se efetiva no momento em que os cidadãos tiverem em mãos as informações corretas e atuais sobre as atividades governamentais e seu processo decisório. O próprio conceito republicano estabelece que os cidadãos devam ter informações sobre o funcionamento do Estado para poderem fiscalizá-lo e controlá-lo adequadamente e, então, cobrar melhor atuação do estado e a promoção efetiva das políticas públicas.

Oliveira (2009) considera que a Governança Digital está fundamentada em três principais alicerces:

<b>Alicerce</b>	<b>Definição</b>
Atendimento ao cidadão	A busca pelo Estado de novas formas de relacionamento com o cidadão, permitindo que este também seja uma voz ativa na prestação de um serviço de qualidade, independente de tempo e do espaço utilizado. Um dos exemplos de inovação no atendimento ao público é a utilização, pelos órgãos, das Redes Sociais para prestação de contas ou como canal de informação; ainda, a disponibilização de serviços através de sítios eletrônicos dos órgãos públicos, ou até mesmo, canais de autoatendimento que reduzem tempo e possibilita um atendimento mais objetivo e personalizado.
Gestão interna	Ações de Governo Eletrônico na Gestão Interna visam à simplificação dos processos e procedimentos administrativos, inserindo, integrando e compartilhando informações entre os diferentes serviços disponibilizados pelo órgão. A utilização de sistemas de processos digitais, a qual possibilita a interação entre diversos setores internos ou mesmo órgãos

	externos; bem como a capacitação dos servidores na utilização desses sistemas e tecnologias, podem ser exemplos dessas ações de governança digital na gestão interna.
Desenvolvimento e Fortalecimento da Democracia	Participação ativa da sociedade no controle da coisa pública e na sua gestão. Assim, quando o órgão disponibiliza informação em seus sites, ele dá espaço, empoderamento para o cidadão exercer a cidadania, confrontar dados, criar sua própria opinião, definir suas escolhas e dar sugestões. Os canais de ouvidoria, os portais de transparência e até mesmo as Cartas de Serviço são grandes exemplos de ações que contribuem para fortalecimento do Estado Democrático

Fonte: Oliveira, 2009, p. 9

Ainda, no que tange a relação da governança digital com a democracia, ressalta-se o conceito de Poliarquia de Robert Dahl (1915 – 2014), que define que há um modelo de democracia mais plena e avançada, quanto maior for a capacidade de a população contestar o Estado maior serão as condições de participação no Estado(DAHL, 1997).

Assim, a partir da constatação de Dahl, pode-se inferir que o e-Gov fortalece a democracia, pois proporciona elementos de transparência para contestação da sociedade e disponibiliza canais mais abertos e acessíveis que possibilita a participação do povo nas decisões governamentais. (DAHL. 1997).

### 3.5. Governança eletrônica na DELEMIG-CE

Uma das atividades exercidas pela Polícia Federal é a atividade migratória, na qual se incluem serviços de passaportes e o controle de estrangeiro. Tais atividades são exercidas nas Delegacias de Imigração (DELEMIG), presentes em cada Estado da Federação e no Distrito Federal.

A Polícia Federal utiliza as melhores tecnologias para coibir crimes e cumprir suas demais funções perante a sociedade. Não diferente, no âmbito das suas atividades administrativas, foco deste estudo, o órgão investiu nos últimos anos em digitalização de seus processos, através da implementação do SEI – Sistema Eletrônico de Informação e da prestação de serviços online, como agendamento eletrônico, comunicação por e-mail, emissão de certidões através do site, etc.

Como informado pelo MJSP, o SEI é um sistema eletrônico de gestão de processos digitalizados, criado pelo TRF-4, atualmente muito difundido entre diversos órgãos públicos, sobretudo do governo federal, possibilitando, inclusive, cadastro para usuários externos, destinado a pessoas físicas que desejam peticionar, acompanhar e tomar ciência de seus processos administrativos junto aos órgãos e entidades do governo que utilizam o sistema.

A Polícia Federal, no âmbito do Poder Executivo Federal, foi um dos primeiros órgãos a fazer uso do SEI em seus processos administrativos, na busca de tornar o atendimento mais

eficiente, racionalização do tempo de espera, redução dos custos com papel e, consequentemente, contribuindo com o meio ambiente mais sustentável.

#### 4. METODOLOGIA

De acordo com Sampiere et al (2013) a pesquisa científica consiste no conjunto de procedimentos empíricos que é usado para estudar um fenômeno mutável, dinâmico e evoluído. O estudo trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso na DELEMIG/CE. Inicialmente, foi solicitada a autorização formal ao órgão alvo do estudo de caso, haja vista que se trata de uma instituição pública que trabalha com informações sensíveis e reservadas, e somente com essa autorização, a pesquisa foi realizada com servidores, colaboradores e usuários da delegacia. Além disso, com a autorização do órgão, realizou-se uma análise da implementação de processos digitais na Polícia Federal através do Sistema Eletrônico de Informação (SEI-PF), bem como, dos serviços disponíveis através do sítio eletrônico da Polícia Federal no Portal “gov.br”.

Yin (2001) explica que o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2001, p. 12).

Na perspectiva qualitativa, este trabalho baseou-se em uma análise documental descritiva de artigos e obras relacionadas ao tema, além da análise exploratória do site do órgão, do atendimento presencial no órgão e do procedimento utilizado na digitalização de processos administrativos através do sistema SEI-PF. Em complemento, aplicou-se um questionário no mês de outubro e novembro de 2020, aos servidores, colaboradores e usuários dos serviços prestados pela Delegacia de Polícia de Imigração do Ceará, localizada no Shopping Iguatemi-CE.

O roteiro de questionário foi adaptado De Melo & Bianchi (2015) composto por vinte e duas (22) questões fechadas, sendo dez (10) objetivas de cunho sócio demográfico, com o fito de identificar o perfil do entrevistado e, doze (12) questões subjetivas relacionadas ao assunto de governo eletrônico, a fim de compreender a percepção de servidores e usuários sobre políticas de governança digital no serviço público.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste, chamada de fase de validação, com uma amostra de cinco (5) pessoas, para constatar possíveis erros, clareza textual, má interpretação ou dificuldade de compreensão das perguntas.

Nessa fase de validação do questionário, os entrevistados levaram em média três (3) minutos para ler e responder as perguntas. A pesquisa com o questionário levou em

consideração dois grupos: o universo total de servidores e colaboradores lotados na delegacia de imigração do Ceará, bem como, uma amostra probabilística de usuários dos serviços prestados pela delegacia.

Os participantes da pesquisa foram servidores e demais colaboradores da delegacia, com o universo de 40 integrantes, dentre eles, servidores efetivos, funcionários terceirizados e estagiários, com uma amostra de 35 respondentes. Para a coleta dos usuários utilizou-se uma amostra não probabilística intencional, captou-se 100 questionários, em um universo de aproximadamente 150 atendimentos de cidadãos no decorrer dos da pesquisa. A coleta foi realizada em outubro e novembro de 2020. Os dados foram analisados no Excel com apresentação de percentuais e análise dos documentos.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Dividiram-se os dados em dois públicos: dos servidores/colabores da delegacia e dos usuários dos serviços públicos. Isso devido à compreensão de que o foco, os interesses, as dificuldades e mesmo a visão desses dois grupos quanto a utilização das TIC's no serviço público são diferentes e, portanto, pretende-se também analisar essa diferença.

Inicialmente, apresentam-se dados socioeconômicos levantados junto ao grupo de usuários de serviço público na DELEMIG/CE. Em relação ao sexo, verificou-se que 72% dos respondentes são do sexo masculino. Quanto à nacionalidade, 82% dos cidadãos que responderam são brasileiros e 18% se declaram estrangeiros. Quanto ao local de residência, 62% deles residem em Fortaleza/CE e 24% no interior do Ceará. Chama a atenção que 13% desses cidadãos declararam residência em outro estado da federação e, apenas 1% declarou residir no exterior. No Ceará, a PF só possui delegacia de imigração em Fortaleza e em Juazeiro do Norte. Quanto à faixa etária, 45% possuem idade entre 31 e 50 anos; 33% de 19 a 30 anos; 20% entre 51 e 70 anos, apenas 1% era menor de idade ou tinha acima de 70 anos. Esse critério também é importante quando considerado que a população mais idosa, uma das que mais cresce no Brasil segundo projeção populacional brasileira feita pelo IBGE (2020), é também a faixa de pessoas com mais dificuldade de adaptação com as TIC's, segundo constatou o Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br) em outubro de 2014 em pesquisa sobre TIC domicílios. Tal constatação aponta para a necessidade do governo também ponderar as dificuldade dos idosos na condução de determinadas tecnologias.

Nesse mesmo contexto, Chahin (2004) chama atenção que em países bem desenvolvidos tecnologicamente, a população mais idosa ainda opina pela manutenção dos serviços

presenciais, seja pelo elemento confiabilidade ou pela comodidade de ter alguém que auxilie na prestação de serviços.

Sobre a escolaridade dos usuários, constou que 81% possuem nível superior, 18% ensino médio e 1% ensino fundamental. Ninguém assinalou não possuir escolaridade. Conforme Salles (2019), a pesquisa “The Inclusive Internet Index 2019” revelou que o Brasil, apesar de ter maximizado o nível de escolaridade de seus cidadãos nas últimas décadas, permanece como uma das maiores populações de analfabetos digitais, ou seja, que não sabem utilizar corretamente as TIC’s. No que se refere à Raça/Cor, 48% declararam-se pardos, 42% brancos e 6% consideraram-se pretos. Ninguém assinalou raça/cor amarela ou indígena. Sobre a ocupação, 35% trabalham no setor privado; 34% são servidores ou empregados públicos, 17% são autônomos e 14% são estudantes. Ninguém se declarou desempregado.

Em relação ao uso da internet, apesar da disparidade socioeconômica e de ainda existir falta de inclusão digital do cidadão no Brasil, conforme dados do CGI (2014), quanto ao acesso à internet pelos usuários do serviço público na DELEMIG/CE, 96% responderam que utilizam pacote privado de internet e 4% usam internet pública. Nenhum declarou não ter acesso à internet. Tal resultado pode estar relacionado ao perfil de público que utiliza os serviços da delegacia, que geralmente são pessoas com poder aquisitivo mediano para viajar ou estudantes universitários estrangeiros.

A partir dos dados sociodemográficos, infere-se que o público que utiliza o serviço na DELEMIG/CE é formado, em maior parte, por pessoas com conhecimento básico sobre TIC’S, haja vista tratarem-se de cidadãos que dispõem de acesso à internet. A maior parte deles se enquadram em nível de escolaridade superior ou são estudantes universitários, com média de idade jovem.

Dentre as respostas informadas pelos usuários de serviço público da DELEMIG/CE a respeito da percepção de TIC’s no serviço público federal, 88,75% percebe o uso de internet e outras tecnologias de informação na prestação do serviço público; 87,50% declarou que o serviço público melhorou com a implementação de processos digitais e 90,00% entendem que sistema de agendamento e comunicação através do site torna o serviço público mais eficiente.

Dentro do público de usuários entrevistados para essa pesquisa, 41,25% afirmam que sentem dificuldade na utilização de internet e outras tecnologias no serviço público. E essa informação compactua com 78,75% dos usuários que considera que falta orientação ou capacitação sobre o uso de tecnologias no serviço público.

Ainda, 72,50% consideram confiável a utilização da internet e de outras tecnologias no serviço público e, 86,25% acham que está mais fácil ter a informação através de e-mails e de sites governamentais.

Quanto à utilização do canal de ouvidoria do órgão, verificou-se que apenas 32,50% dos usuários utilizam o canal, contra 67,5% declararam que não utilizam a ouvidoria da PF. Também um número razoavelmente baixo dos entrevistados, mais especificamente, 43,75% acompanham o perfil da PF e outros órgãos nas Redes Sociais, enquanto que 85,00% desses consideram importante órgão público ter perfil em Redes Sociais. A pesquisa demonstrou que 87,50% dos usuários afirmaram que está mais fácil fiscalizar o serviço público. E, 92,50% desses gostam do serviço prestado na PF.

Da comparação dos números levantados entre os grupos de servidores e colaboradores da DELEMIG/CE e o grupo de usuários dos serviços da delegacia, percebe-se que, de fato, existem diferenças das percepções entre servidores e usuários do serviço público. Também foi possível observar que existe a utilização de TIC's no serviço público, que esse serviço melhorou com a implementação de processos digitais e que o sistema de agendamento e comunicação através do site da PF torna o serviço público mais eficiente. Porém, entre 10% e 12 % dos usuários responderam que não identificam TIC's no serviço, também acham que a digitalização de processos não gerou melhoria desse serviço, tampouco o sistema de agendamento tornou o serviço mais eficiente. Apesar do número, ainda assim permanece significativo nos dois grupos o posicionamento afirmativo.

Ao que concerne, a dificuldade na utilização de internet e outras tecnologias no serviço público, 65% dos servidores e colaboradores declaram sentir dificuldade com as novas tecnologias. Enquanto entre os usuários do serviço público, a quantidade dos que sentem dificuldade é de 41,25%. Esse quesito apresenta uma correlação com o questionamento sobre a falta de orientação ou capacitação sobre o uso de tecnologias no serviço público. Entre servidores e colaboradores, 90% entendem que falta sim orientação ou capacitação, enquanto que entre usuários esse número é de 78,75%.

O nível de confiança na utilização da internet e de outras tecnologias no serviço público é basicamente a mesma nos dois grupos. 70% dos servidores e 72,5% dos cidadãos declararam que confiam.

Esses percentuais de pessoas que não identificam TIC's no serviço público, que sentem dificuldade na manipulação de tecnologias ou mesmo que não confiam podem estar relacionados ao índice de analfabetismo digital que o Brasil possui (SALLES. 2019), que impede a identificação do que são tecnologias de informação e de comunicação.

Sobre o acesso a informação através de e-mails e de sites governamentais, a grande maioria concorda que sim, mais especificamente, 95% dos servidores e 86,25% dos usuários. Quanto ao uso do canal de ouvidoria do órgão, constatou-se que são poucos os cidadãos que fazem uso dessa ferramenta, apenas 32,5%. Dentre os servidores, esse número é ainda menor, 30% apenas usam a ouvidoria do órgão.

Em relação ao uso das sociais, verificou-se que apenas 55% dos servidores acompanham a PF nas redes, mas 90% deles concordam que é importante o uso de redes sociais pelos órgãos públicos. No âmbito dos usuários do serviço público esse número cai um pouco, 43,75% acompanham a PF nas redes sociais e 85% acham importante que órgãos se utilizem das redes.

Os resultados quanto ao acesso à informação e a utilização de canais de comunicação do órgão podem ser relacionados com a evolução que o Brasil tem experimentado na gestão pública e até mesmo com o próprio fortalecimento institucional da democracia, conforme preceitua Dahl (1997). Para este, a possibilidade de a população ter mais acesso à informação e até ter mais capacidade de questionar o Estado, pode acarretar em um amadurecimento democrático.

Sobre os serviços prestados pelo órgão estudado, 10% de seus servidores/colaboradores não gostam do serviço prestado, enquanto que entre os usuários esse número é de 7,5%. O ínfimo desprestígio de alguns servidores ou mesmo de alguns cidadãos pode estar relacionado a resquícios de disfunções burocráticas que ainda persistem na máquina pública brasileira. Por fim, quanto à facilidade de fiscalizar o órgão através de TIC's, 90% dos servidores concordam que sim e 87,5% dos usuários concordam que ficou mais fácil fiscalizar.

### **Percepção de servidores e colaboradores quanto às tic's no serviço público.**

Dentre as respostas informadas pelos servidores, terceirizados e estagiários da DELEMIG/CE a respeito da percepção de TIC's no serviço público, verificou-se que 100% dos entrevistados percebem o uso de internet e outras tecnologias de informação na prestação do serviço público; percebem que o serviço público melhorou com a implementação de processos digitais e que o sistema de agendamento e comunicação através do site torna o serviço público mais eficiente.

Foram coletados 35 formulários no grupo de servidores, dos quais foram desconsiderados, para fins de análise, os quesitos sobre dados sociodemográficos, uma vez que se percebeu irrelevante para os objetivos dessa pesquisa.

No grupo de servidores e colaboradores, 65% informaram que sentem dificuldade na utilização de internet e outras tecnologias no serviço público, e 35% negaram essa dificuldade. Podendo-se considerar um número relevante de servidores que precisam de maiores orientações e capacitação quanto ao uso TIC's. Essa constatação pode ser confirmada com os 90% de servidores e colaboradores que afirmaram a falta de orientação ou capacitação sobre o uso de tecnologias no serviço público.

A maior parte do corpo de funcionários da delegacia, 70% dos entrevistados, considera confiável a utilização da internet e de outras tecnologias no serviço público. Os outros 30% não considera confiável.

Para 95% dos entrevistados está mais fácil ter a informação através de e-mails e de sites governamentais, enquanto apenas 5% consideram que não está fácil obter essas informações por e-mails e sites do governo.

A pesquisa verificou que somente 35% dos servidores e colaboradores utilizam ou já utilizaram o sistema de ouvidorias do órgão. Enquanto 65% deles declararam que não utilizam. Além disso, 55% deles acompanham o perfil da PF e de outros órgãos nas redes sociais, porém, 90% dos entrevistados consideram que é importante que órgãos públicos tenham perfis em redes sociais. Por fim, dentre os entrevistados, 90% compreendem que está mais fácil fiscalizar o serviço público e ainda, 90% declaram que gosta do serviço prestado na PF.

## 6. CONCLUSÃO

A partir dos conceitos estabelecidos por especialistas do tema, pode-se inferir que o Executivo Federal já implementa políticas de governança digital ao prestar serviços e informações através de sites, desburocratizando e expandindo a comunicação; aumentando a eficiência; melhorando os resultados da máquina pública; maximizando a transparência dos atos do governo; promovendo a accountability e, ainda que de forma tímida, garantindo maior participação da sociedade no controle administrativo.

Percebe-se que a política de governança digital possibilita aos órgãos e entidades públicos: melhorar a qualidade e inovar no serviço público; ser mais transparente; reestruturar-se organizacionalmente, realinhando seus processos; descentralizar as tomadas de decisão com flexibilização de procedimentos e normas; reduzir custos e mudar o perfil do servidor, antes protagonista da prestação do serviço público e agora como facilitador do serviço, haja vista que o cidadão torna-se mais ativo.

No caso específico da PF, é incontestável que a informatização dos processos administrativos propiciou a melhoria dos serviços, facilitando a comunicação interna e externa;

acelerando a tomada de decisões e racionalizando custos financeiros e ambientais; produzindo qualidade de vida no trabalho, uma vez que possibilitou a implantação do teletrabalho, além de segurança nesse período pandemia do CORONAVÍRUS.

As informações sobre os serviços, inclusive do tempo para sua prestação, revelam a preocupação e o respeito do órgão com o cidadão que utiliza desse serviço, colocando por terra a rotulação de uma gestão pública autorreferida e engessada.

Quanto à dificuldade na utilização de internet e outras tecnologias no serviço público, verificou-se que o órgão disponibiliza cursos de treinamento e capacitação aos seus servidores para utilização dos sistemas digitais, razão pela qual, apesar de muitos servidores reconhecerem dificuldade na manipulação do sistema e na compreensão holística dos processos dentro do órgão, também reconhecem, em grande maioria, que existe capacitação.

A dificuldade de trabalhar com procedimentos, sistemas e materiais novos explica-se pela transição que a administração pública está passando, cuja geração de servidores e usuários acostumados com a manipulação de papel e outros documentos físicos, passa agora a ter que lidar com documentos virtuais. Isso, sem dúvida pode justificar também a falta de confiança nas tecnologias que alguns demonstram.

No que se refere ao sistema de avaliação do serviço, ressalta-se também a média adesão de servidores e usuários às redes sociais e à ouvidoria da PF, apesar de considerarem importante o uso dessas redes para a prestação de serviço público. Aliás, a pesquisa revelou que existe mais acesso às redes sociais do que propriamente à ouvidoria do órgão. Também demonstrou que as pessoas estão achando mais fácil fiscalizar o governo.

As redes sociais servem como um canal de contato direto entre o Estado e o cidadão, possibilitando sua avaliação, exponha sua manifestação, realize denúncias, etc. Sendo assim, sugere-se mais investimento na difusão das redes sociais do órgão e de seu canal de ouvidoria, tanto nas dependências físicas do órgão, como na própria internet.

Deve-se pontuar também que, apesar dos investimentos em ferramentas para informatização dos processos administrativos, o governo precisa investir na publicidade dos canais de comunicação com os órgãos públicos, além de fomentar uma diversificação maior de ferramentas de capacitação, haja vista a quantidade relevante de pessoas que sentem dificuldade ao manusear sistemas e instrumentos tecnológicos.

Concluiu-se que o governo eletrônico é um forte instrumento para qualidade e transparência na gestão pública, devendo, contudo, ser considerado algumas ponderações para melhoria dos processos digitais, tais como: capacitação dos colaboradores; maximização do acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) e o fomento a participação da

sociedade na fiscalização governamental através de canais digitais.

Em relação às limitações da pesquisa, pontuam-se especificamente os entraves burocráticos para autorização da aplicação do questionário. Para estudos futuros recomenda-se a aplicação em outras regiões do Brasil e uma possível análise comparativa entre os servidores concursados e os prestadores de serviços.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. C. e. **Democracia digital na era dos governos eletrônicos: histórico, desafios e perspectivas**. UNB. Brasília-DF. 2014.

BRAGA, V.; ALVES, S.; FIGUEIREDO, M. C.; SANTOS, R. **O papel do Governo Eletrônico no fortalecimento da governança do setor público**. Revista do Serviço Público. Brasília, ENAP, jan-mar, 2008. P. 5-22.

BRASIL. Portal GOV.BR. Disponível em <https://www.gov.br/governodigital/pt-br>. Acesso em 24/08/2020.

\_\_\_\_\_. Portal da Transparência. **O que é e como funciona**. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/sobre/o-que-e-e-como-funciona>. Acesso em: 27/09/2020.

\_\_\_\_\_. Portal da Receita Federal do Brasil. **Dez anos de internet – Linha do Tempo**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/10anos/linhatempo/>. Acesso em: 26/09/2020.

\_\_\_\_\_. Portal UFC - Universidade Federal do Ceará. Ouvidoria Geral. Escrito em 01/08/2019. Disponível em: <https://ouvidoria.ufc.br/pt/sistemas-e-ouv-e-e-sic-mudam-para-fala-br/>. Acesso em: 24/09/2020.

BRASIL. IN nº. 013/2005-DG/PF, de 15 de Junho de 2005. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/institucional/acessoainformacao/institucional/instrucao-normativa-no-013-2005-dg-dpf-de-15-de-junho-de-2005>. Acesso em: 30/10/2020.

CHAHIN, A. et al. **E-gov.br: a próxima revolução brasileira**: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, Pesquisa sobre o uso dos telecentros no Brasil 2013, TIC Centros públicos de acesso. cetic.br. São Paulo, 2014.

COSTA, Marcela Bassoli. **O desafio da prestação de informação ao cidadão por meio eletrônico e da garantia da privacidade**: estudo de caso do Sistema Registrato do Banco Central do Brasil. 2016.

DAHL, R. **Poliarquia: Participação e Oposição**. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo. 1997.

DE MELO, Waisenhowerk Vieira; DOS SANTOS BIANCHI, Cristina. **Discutindo estratégias para a construção de questionários como ferramenta de pesquisa**. Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia, v. 8, n. 3, 2015.

DINIZ, E. H., BARBOSA, A. F., JUNQUEIRA, A. R., & PRADO, O. **O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise**. Revista de Administração Pública. 2009. V. 43, 23-48.

MATIAS-PEREIRA, J. **Os efeitos da crise política e ética sobre as instituições e a economia no Brasil**. 2006. p.67.

NOGUEIRA JR., D. A. **Governo Eletrônico: uma reflexão sobre os limites da interatividade cidadã no modelo brasileiro da gestão pública digital de difusão de informação**. Revista Eptic, São Cristóvão, v. 21, n. 1, p. 22-45, 2019.

OLIVEIRA, J. B. F. de. **Governo Eletrônico: Uma visão sobre a importância do tema**. Revista IP – Informática Pública. PRODABEL. Belo Horizonte. 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Pacto de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (PIDESC). 1966.

PECI, A., PIERANTI, O., & RODRIGUES, S. **Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. O&S. 2008. V. 15, 39-55.

PRIMO, Alex. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0**. E-Compós, Brasília, v. 9, p. 1-21, 2007.

RIECKEN, Rinalda Francesca. **Governo eletrônico em administrações locais brasileiras: avaliação de progresso, fatores intervenientes e critérios de priorização de iniciativas**. 2008.

SALLES, A. C. A. **Brasil: um país de analfabetos digitais**. Porto gente. 2019. Disponível em: <https://portogente.com.br/noticias/opinio/108082-brasil-um-pais-de-analfabetos-digitais>. Acesso em 03/11/2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, M. del P. B. **Metodologia da Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre : Bookman, 2001.

# DIFERENÇAS ESTRATÉGICAS NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS NA INDÚSTRIA BANCÁRIA BRASILEIRA: UM ESTUDO COMPARATIVO

*Polyana Karina Mendes Ximenes*

## RESUMO ESTRUTURADO

**INTRODUÇÃO:** A indústria bancária é uma das mais sensíveis às crises internacionais, uma vez que as transações financeiras entre o país e o exterior se dão, principalmente, por meio dos bancos. A visão tradicionalista que limitava a referida indústria à captação de depósitos à vista e a realizar empréstimos de curto prazo para o financiamento do capital de giro, está desaparecendo ou sendo restrita a apenas um dos papéis na indústria financeira. A partir dessa função contemporânea da indústria bancária, inclusive a brasileira, surge o desenvolvimento de novos serviços (DNS) como um tópico de pesquisa importante na gestão de operações de serviços. **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** O problema de pesquisa gira em torno do seguinte questionamento: Existem diferenças de estratégias de desenvolvimento de novos serviços entre os maiores bancos da indústria bancária brasileira? Como objetivo geral: verificar a existência de diferentes estratégias no desenvolvimento de novos serviços entre os três maiores bancos de varejo atuantes no Brasil. E como objetivos específicos: expor as estratégias utilizadas pelos três maiores bancos brasileiros e contextualizar o cenário econômico atual da indústria bancária brasileira. **REFERENCIAL TEÓRICO:** De acordo com Boyer e McDermott (1999) o consenso estratégico é alcançado quando vários níveis de empregados dentro de uma organização concordam com o que é mais importante para a organização de sucesso. Consenso estratégico é o nível de concordância dentro de uma organização em relação à importância relativa do custo, da qualidade, e da entrega. Derivado da estratégia de operações surge a estratégia de operações no desenvolvimento de novos serviços. A definição de um novo serviço é adotada como uma oferta não previamente disponível para os clientes da empresa que resulta de qualquer complemento para o mix atual de serviços ou de mudanças feitas para o processo de entrega de serviços. **METODOLOGIA:** O estudo empírico consistirá numa descrição comparativa das estratégias de desenvolvimento de novos serviços adotadas pelos três maiores bancos de varejo da indústria bancária brasileira e de seus desempenhos, buscando relacionar todas essas variações. Os bancos utilizados na pesquisa foram o ITAÚ, Banco do Brasil e Bradesco, por serem os três maiores bancos de varejo segundo o Banco Central do Brasil (2014). **ANÁLISE DE RESULTADOS:** A expectativa é que essas ações ampliem as

operações de banco de investimentos e a oferta de produtos e serviços nos canais de distribuição “Conta Certa” Itaú. O cliente pode simular mudanças e comprar serviços a qualquer hora e de acordo com suas necessidades, sempre pela internet. O banco definiu ações visando ao desenvolvimento de soluções, produtos e serviços. A estratégia do BB está direcionada para o aumento da eficiência e da produtividade e para a geração de resultados sustentáveis. O Portal Bradesco possui um conjunto de sites transacionais, que permitem a realização de transações bancárias e sites institucionais, que possuem informações sobre a Organização Bradesco, orientações sobre segurança, entre outros. **CONCLUSÃO:** Verifica-se de acordo com os resultados obtidas nas três maiores instituições financeiras analisadas, que ainda não existe uma cultura do desenvolvimento de novos serviços, mas que ainda será realizada mais observações. **CONTRIBUIÇÃO:** O estudo não só contribuiu para o entendimento do problema em questão, mas também para o crescimento pessoal e acadêmico. Além de se utilizar da técnica de descrição comparativa, pois a comparação, enquanto momento da atividade cognitiva pode ser considerado como inerente ao processo de construção do conhecimento nas ciências sociais aplicadas.

**Palavras-Chave:** Indústria bancária. Estratégia de operações. Estratégia competitiva.

## **REFERÊNCIAS**

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório Anual.** Brasília, 2014.
- BOYER, Kenneth K.; MCDERMOTT, Christopher. **Strategic consensus in operations strategy.** Journal of Operations Management, v. 17, n. 3, p. 289-305, 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696398000424> . Acesso em: 17 mai. 2012.

# **DIFERENÇAS ESTRATÉGICAS NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS NA INDÚSTRIA BANCÁRIA BRASILEIRA: UM ESTUDO COMPARATIVO**

*Polyana Karina Mendes Ximenes*

## **1. INTRODUÇÃO**

A indústria bancária é uma das mais sensíveis às crises internacionais, uma vez que as transações financeiras entre o país e o exterior se dão, principalmente, por meio dos bancos. Essas instituições trabalham com captações, empréstimos e serviços bancários, aos quais incluem no seu processo taxa de câmbio, taxa de juros, investimentos externos diretos, exportação, aplicações financeiras internacionais etc., ou seja, produtos e serviços diretamente ligados à economia de seu país e do mundo, devido a essas particularidades as estratégias de operações de serviços na indústria bancária são bastante complexas, trazendo novas reflexões à teoria de gestão de operação voltadas aos serviços.

A indústria bancária brasileira tem passado por uma grande transformação ao longo das últimas décadas. Por estar dentro de âmbito bem competitivo e rápido ela precisa estar em constantes adaptações as mudanças (OLIVEIRA; FORTES, 2009).

A visão tradicionalista que limitava a referida indústria à captação de depósitos à vista e a realizar empréstimos de curto prazo para financiar o capital de giro, está desaparecendo ou sendo restrita a apenas um dos papeis na indústria financeira.

A partir dessa função contemporânea da indústria bancária, inclusive a brasileira, surge o desenvolvimento de novos serviços (DNS) como um tópico de pesquisa importante na gestão de operações de serviços. Embora o desenvolvimento de novos serviços tenha sido considerado por estudiosos e gestores como uma necessidade competitiva importante, para muitas indústrias, tal como a bancária, este tópico manteve-se como um dos menos importantes para a literatura especializada.

A teoria desenvolvida até então e o entendimento das estratégias e táticas para o desenvolvimento de novos serviços é insuficiente, especialmente dada a sabedoria convencional de que as inovações de serviços estão entre os fatores críticos de competitividade para a maioria das empresas de serviços.

Bancos de varejo, por exemplo, "tradicionalmente minimizaram o desenvolvimento de novos produtos de serviços, o que se refletiu em uma ausência universal de departamentos de P & D" (THOMKE, 2003b: 115). Isto explica em parte por que a atual taxa de inovação de serviços financeiros com sucesso, por exemplo, gira em torno de 3% (BUSINESS WEEK, 2005).

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Dentro dessa perspectiva questiona-se: Existem diferenças de estratégias de desenvolvimento de novos serviços entre os maiores bancos da indústria bancária brasileira?

Com o objetivo de responder ao questionamento supracitado, coloca-se como objetivo geral verificar a existência de diferentes estratégias no desenvolvimento de novos serviços entre os três maiores bancos de varejo atuantes no Brasil.

E como objetivos específicos: expor as estratégias utilizadas pelos três maiores bancos brasileiras e contextualizar o cenário econômico atual da indústria bancária brasileira. Para alcançar os objetivos foram utilizados os relatórios anuais publicados pelos três maiores bancos de varejo do Brasil, para a realização de uma análise comparativa, como também dados da literatura especializada.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1. Estratégia de Operações

A teoria de estratégia de operações é proveniente das linhas de montagens das fábricas, conhecida como “manufatura”. Inserida nessa linha de pesquisa de estratégia de operações, surge alinhamento de prioridades estratégicas através de níveis hierárquicos corporativos, de negócios e funcionais e seu impacto no desempenho. Já em 1974, Skinner tinha implicitamente conceituado a necessidade de "consenso estratégico" ou "alinhamento" de prioridades competitivas ao longo da organização.

De acordo com Boyer e McDermott (1999) o consenso estratégico é alcançado quando vários níveis de empregados dentro de uma organização concordam com o que é mais importante para organização de sucesso. Especificamente, esses autores definem como consenso estratégico o nível de concordância dentro de uma organização em relação à importância relativa do custo, da qualidade, e da entrega. Este conceito de consenso ou alinhamento é também um tema central no campo da gestão estratégica (HENDERSON E VENKATRAMAN, 1989). Ao formularem a estratégia corporativa, por exemplo, Ansoff (1965) e Andrews (1971) enfatizaram a importância do encaixe ou alinhamento da estratégia da organização com uma avaliação interna da empresa e uma avaliação externa do meio ambiente: oportunidades e ameaças.

Este alinhamento é importante não só no desenvolvimento de estratégias, mas também na sua implementação, que é promovida pelo alinhamento e ajuste dos principais sistemas,

processos e decisões dentro da empresa, incluindo os sistemas de recompensa, sistemas de informações, alocação de recursos, cultura corporativa, os objetivos e as prioridades organizacionais (GALBRAITH; NATHANSON, 1978; LORANGE e VANCIL, 1977; STONICH, 1982).

A importância da coordenação das prioridades corporativas, de negócios e funcionais com as estratégias da empresa, utilizando a noção de um "eixo de ligação". Esse "processo de conexão vertical" foi salientado por Hrebiniak e Joyce (1984). Na verdade, uma bem sucedida implementação estratégica depende dessa integração e o desenvolvimento do funcionamento dos objetivos de curto prazo que se relacionam com os planos estratégicos (HREBINIAK; JOYCE, 1984, p. 113).

As teorias de estratégias de operações vêm confirmando que as organizações eficazes são organismos, entidades integradas, no qual diferentes unidades, funções e níveis apoiam um no outro a estratégia da empresa. Assim, em teoria, os vários níveis estratégicos, e prioridades estratégicas são consistentes ligados, e mutuamente apoiados.

Os estudos da literatura estratégica de operações com foco em alinhamento ou consenso estratégico foram classificados em duas categorias: ajustes internos e externos. Ajuste interno refere-se, em parte, à consistência entre a tarefa de produção e as políticas e práticas de fabricação (SKINNER, 1974). Por exemplo, Kathuria e Davis (2001) centrou-se nos ajustes entre as prioridades de produção, na qualidade de cada caso, e como trabalhar as práticas de gestão utilizadas pelos gerentes de produção.

Estudos relacionados com ajuste externo da base do trabalho seminal de Skinner (1969), que sublinhou a necessidade de alinhar a estratégia de operações com as estratégias corporativas, explicitam que esta categoria possui um conjunto de estudos que examinaram a presença ou ausência de ajuste externo. Por exemplo, Schroeder *et al.* De 1986, p. 405) verificaram que "nos casos em que a fabricação existe estratégia é consistente com o estratégia do negócio, por outro lado, utilizando-se pesquisas de diferentes níveis gerenciais, Swamidass (1986) observou uma falta de alinhamento de prioridades estratégicas em relação aos níveis de negócios e a fabricação.

Outro conjunto de estudos de ajuste externo examinado no que tange as relações de alinhamento de desempenho, usando como exemplo o caso de abordagem do estudo, Smith e Reece (1999) atestam que ajustar a estratégia de negócios e a decisão de categorias ou elementos operacionais, tais como inventário e decisões de logística, problemas de força de trabalho e organização, leva ao melhor desempenho da empresa. Seu estudo se concentrou em uma empresa de serviços para solteiros.

A partir dos estudos realizados percebe-se que existem duas lacunas específicas no desempenho do alinhamento na literatura estratégica de operações. Em primeiro lugar, conforme sugerido por Boyer e McDermott (1999), há muito poucos estudos que examinam explicitamente a questão do alinhamento dentro de uma organização de manufatura. Em segundo lugar, implícita ou explicitamente, quando o alinhamento foi estudado, o seu impacto sobre o desempenho da unidade de fabricação raramente foi examinado e os questionamentos sobre o impacto do alinhamento sobre o desempenho organizacional continuam.

### 3.2. Estratégias de operações no desenvolvimento de novos serviços

Derivado da estratégia de operações surge a estratégia de operações no desenvolvimento de novos serviços. A definição de um novo serviço é adotada como uma oferta não previamente disponível para os clientes da empresa que resulta de qualquer complemento para o mix atual de serviços ou de mudanças feitas para o processo de entrega de serviços. Por isso, a definição reflete tanto o conceito de serviço e de inovações no sistema de entrega de serviços. No entanto, a necessidade de alinhar conceitos de serviços e sistemas de distribuição com o mercado-alvo são requisitos para incidências de serviço eficazes (ROTH; MENOR, 2003) o que complica a maioria dos esforços nesse sentido.

Por muito tempo, a visão comumente aceita em Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS) foi que as inovações no tocante a serviços "acontecem", como resultado de intuição, talento e sorte (LANGHEARD et al., 1986). Estudiosos têm começado a questionar seriamente essa afirmação e agora sugerem que o desenvolvimento eficaz de novos serviços requer processos formais e práticas, como os normalmente encontrados em desenvolvimento de novos produtos (DNP) (FITZSIMMONS; E FITZSIMMONS, 2000). Isso desencadeou um novo debate sobre o que constitui, e contribui para uma eficaz inovação em serviços (MENOR et al, 2002; JOHNE; E STOREY, 1998).

A contribuição de estudiosos de gestão de operações para o estudo de desenvolvimento de novos serviços tem sido limitada a estruturas conceituais, poucos estudos de base realizados no campo de práticas e de novas teorias para a compreensão de desenvolvimento de novos serviços (FROEHLE; ROTH, 2007). Postula-se que uma competência nesse aspecto reflete uma experiência que permite que para uma organização poder implantar recursos e rotinas, geralmente em combinação, alcançam no final um novo serviço.

A conceituação de competência é consistente com o negócio, segundo a literatura de estratégia em que a competência de uma empresa inclui a carteira de competências e recursos que possui, juntamente com a maneira como as habilidades e os recursos são utilizados para

produzir resultados (THOMAS et al, 1996). Para Roth e Pilling (2008), competência é vista como um conjunto de aptidões, habilidades e tecnologias que fazem com que a empresa adquira um desempenho melhor do que seus concorrentes, isto é, tornando-se difícil de imitar, proporcionando uma vantagem competitiva no mercado".

A literatura de inovação identifica um conjunto comum de fatores estratégicos, tais como: processo, mercado e ambiente organizacional, tendo em geral um impacto no desempenho de DNS (COOPER et al., 1999; MEYER: DETORE, 1999). Estudos anteriores de DNS têm tipicamente explorado os efeitos individuais de um ou mais desses fatores sobre o desempenho (FROEHLE; ROTH, 2007). Possivelmente a prescrição mais constante para o sucesso seja o desenvolvimento de novo produto da empresa ou nova estratégia de serviços que deve estar relacionada com o negócio estratégico global (COOPER et al., 1999).

A estratégia de DNS alinha a estratégia global de negócios com novos serviços/produtos e serviços de design/ decisões de entrega. Como tal, a estratégia de DNS permite o gerenciamento para planejar e disponibilizar adequados recursos para novos esforços específicos para o desenvolvimento dos serviços. A cultura de DNS capta os valores e crenças fomentadas pela organização de serviços que indicam uma vontade e desejo de inovar.

Uma cultura positiva de DNS, em teoria, facilita um clima para atividades voltadas ao desenvolvimento de serviços. Enquanto a literatura está repleta de diversas definições de cultura (KOTTER; HESKETT, 1992), a definição utilizada integra as noções gerais de uma organização e de uma cultura de serviço no âmbito do DNS.

### 3.3. Estratégias competitivas genéricas do Porter

Por quase 20 anos, predominou na teoria estratégica a chamada Visão Baseada na Indústria (VBI), surgida com base nas cinco forças de Porter (1980), que determinou que as estratégias na indústria dependem diretamente da concorrência entre essas cinco forças: entrantes potenciais, compradores, produtos substitutos, fornecedores e rivais. Sabe-se, entretanto, que modelos baseados na economia industrial tendem a focar unicamente no ambiente externo em detrimento ao papel dos gestores e recursos da empresa (LOCKETT et al., 2009).

No começo da década de 1990, autores como Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Hamel e Prahalad (1995), entre outros, deram início a abordagem estratégica sob um novo enfoque, onde a teoria dos recursos ganhou força, dando origem à Visão Baseada nos Recursos (VBR) como um explicativo para a vantagem competitiva.

Essa teoria explica que o sucesso empresarial provém das capacidades das organizações

no enfrentamento das forças competitivas por meio de seus ativos tangíveis e intangíveis, tornando possível avaliar as capacidades e recursos internos da organização de modo que se possa obter vantagem competitiva, que pode ser caracterizada em dois tipos: vantagem competitiva sustentável e vantagem competitiva temporária (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Recentemente, surgiu uma terceira visão à explicação, sugerida por Peng (2008), da vantagem competitiva: a Visão Baseada nas Instituições (aqui chamada de VBN), que se concentra em especial nos países emergentes, para a força das instituições formais (leis, regulamentos, regras) e informais (normas, culturas e ética) como determinantes e ou influenciadores no processo estratégico das organizações.

Deste modo, a VBN, como uma visão complementar às demais, torna mais precisa a avaliação e a escolha de uma estratégia por considerar aspectos que podem ser determinantes para a organização, pela sua principal premissa de reduzir custos, abrangendo aspectos políticos e econômicos antes não abordados pela VBI e VBR (PENG, 2008).

Desta forma, o estado da arte da estratégia empresarial, teoricamente, pode ser consolidado no chamado Tripé da Estratégia (PENG, 2008), que utiliza a Visão Baseada na Indústria (VBI), a Visão Baseada nos Recursos (VBR) e a Visão Baseada nas Instituições (VBN) como bases para definição da estratégia de uma organização, influenciando diretamente no desempenho.

#### 4. METODOLOGIA

O estudo empírico consistirá numa descrição comparativa das estratégias de desenvolvimento de novos serviços adotadas pelos três maiores bancos de varejo da indústria bancária brasileira e de seus desempenhos, buscando relacionar todas essas variações. Os bancos utilizados na pesquisa foram o ITAÚ, Banco do Brasil e Bradesco, por serem os três maiores bancos de varejo segundo o Banco Central do Brasil (2014).

O presente estudo utilizará uma descrição comparativa, uma vez que o processo de compração na atividade cognitiva é considerado inerente na contração do conhecimento das ciências sociais. É difundido um tipo de raciocínio comparativo para descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, identificando continuidades e discontinuidades, semelhanças diferenças, e explicitando as determinações mais gerais que regem os fenômenos sociais, devido ao fato de ser mais adequada a pesquisa.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir será demonstrado o desenvolvimento de novos serviços dos bancos elencados e serão realizadas as comparações acerca das propostas estratégicas inerentes a cada um:

### **ITAU**

A gestão da sustentabilidade é orientada por três focos estratégicos: Educação Financeira, Riscos e Oportunidades Socioambientais e Diálogo e Transparência. Eles são o resultado de uma análise aprofundada da visão corporativa, do modus operandi organizacional, das políticas corporativas e outros compromissos voluntários dos quais a empresa é signatária. Além disso, realizam-se pesquisas e encontros com públicos estratégicos para entender suas demandas e expectativas a respeito do desempenho sustentável. Todo esse processo permitiu que fosse criado um mapa estratégico da sustentabilidade, que reúne três focos estratégicos e quatro frentes viabilizadoras.

Dessa maneira, a atuação organizacional contribui para a transformação e o desenvolvimento da sociedade, identificando oportunidades de novos negócios e aprimorando relacionamentos com clientes e a sociedade. Em 2013, e no começo deste ano, a organização avançou em estratégias de internacionalização do banco na América Latina e de tornarem-se líderes em satisfação de clientes.

Recentemente, foram anunciadas a fusão da operação no Chile com o Corpbanca, ainda em aprovação com órgãos reguladores em 2014. A operação vai tornar o quarto maior banco do país e o quinto maior da Colômbia. O investimento de R\$ 11,1 bilhões em tecnologia permitirá oferecer mais segurança e agilidade no atendimento aos clientes. Também em 2013, com a aquisição da Credicard, passou-se a ser responsável pela oferta e distribuição dos produtos e serviços financeiros da marca, contribuindo para o incremento nas receitas de serviços.

Em 2013 foram adquiridas ações da BMG Seguradora, a operação de varejo do Citibank no Uruguai e a Credicard. Essa aquisição foi estruturada juntamente com o reposicionamento da marca REDE que, em conjunto, possibilitarão o avanço nos serviços de meios de pagamentos eletrônicos. Em 2012, foi realizada a obtenção da parcela restante de 49.9% da Redecard, dos acionistas minoritários, por meio de oferta pública, pelo valor R\$ 11,8 bilhões. Em 9 de julho de 2012, foi firmado um acordo de associação com o Banco BMG S.A., para a oferta, distribuição e comercialização de empréstimos consignados.

Também foi recebida autorização dos órgãos reguladores da Colômbia para estruturar as operações de banco de investimentos e de atacado por meio do Itaú BBA SA Colombia. A expectativa é que essas ações, adicionadas às relevantes medidas tomadas em 2011 descritas a

seguir, ampliem as operações de banco de investimentos e a oferta de produtos e serviços nos canais de distribuição “Conta Certa” Itaú – lançada em agosto de 2013, essa nova opção de conta para empresas permite ao cliente personalizar seu pacote de serviços, incluindo número de recibos, tipos de transferências em dinheiro e quantidade depósitos e cheques cobertos. O cliente pode simular mudanças e comprar serviços a qualquer hora e de acordo com suas necessidades, sempre pela internet.

## **BANCO DO BRASIL**

O banco definiu ações visando ao desenvolvimento de soluções, produtos e serviços que atendam às demandas dos acionistas e dos demais stakeholders. As ações foram consolidadas na Agenda 21 para o período 2013-2015 e validadas pelo Conselho Diretor. A estratégia do Banco está direcionada para o aumento da eficiência e da produtividade e para a geração de resultados sustentáveis. A fim de alcançar esses objetivos, o BB investe em uma série de iniciativas de gestão, desenvolvimento de produtos e serviços, relacionamento com clientes e qualificação dos funcionários.

Os principais processos estão sendo revisados. O BB reforçou o alinhamento de diversos produtos e serviços à estratégia de promoção do desenvolvimento sustentável. Merece destaque os financiamentos relacionados ao Microcrédito Produtivo Orientado (MPO), ao Programa Federal Agricultura de Baixo Carbono (Programa ABC), ao Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e ao Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), além da atuação da Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável e do Programa Água Brasil.

A listagem do Banco no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI, na sigla em inglês), da Bolsa de Nova Iorque e no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa, evidenciam o compromisso do Banco com a geração de valor social e ambiental para o País. Ajustar/desenvolver produtos e serviços inovadores com as seguintes premissas – Pilar Atacado: BBeficiente, inovação e geração de valor socioambiental. São exemplos: linhas de crédito com atributo socioambiental para o financiamento de tecnologias verdes; mercado de crédito de carbono; serviços de consultoria; produtos de equity com atributos ambientais; investimentos com rendimento prefixado com atributos ambientais; critérios ambientais e de mudanças climáticas em todo o processo de crédito e investimento.

Analisar a viabilidade de incorporação de variáveis ambientais na modelagem econométrica da Avaliação do Risco Técnico Agrícola (RTA) para apoiar a identificação e a avaliação de riscos socioambientais no Crédito Agropecuário. Características sugeridas: (i) incorporação de variáveis ambientais na modelagem econométrica do RTA; (ii) integração de

base de várias fontes na análise de financiamento e confiabilidade de dados do RTA; (iii) suporte à análise massificada do crédito (custeio) com serviços de consulta para análise não massificada (investimento), incluindo monitoramento georreferenciado de áreas de desmatamento, terras indígenas, unidades de conservação e classificação dos riscos socioambientais.

## **BRADESCO**

A Tecnologia é um dos pilares fundamentais para o negócio do Bradesco, por isso investimos cada vez mais em novos produtos e serviços para melhorar e facilitar a vida de nossos clientes. Esse esforço reflete em reconhecimento: o estudo “As Marcas mais Comprometidas com seus Clientes em Redes Sociais”, publicado pela Socialbakers, a maior empresa de análise de redes sociais do mundo, apontou o Bradesco em primeiro lugar no tempo de resposta às manifestações postadas, com média de 20 minutos, e uma das dez primeiras no volume de respostas respondidas.

Desde seu lançamento, em março de 2012, o F.Banking, primeiro aplicativo do Brasil e um dos primeiros do mundo que permite aos clientes acessarem a conta corrente por meio do Facebook, cresceu 10,1%, com mais de 60 mil novos cadastros somente no primeiro trimestre de 2014, totalizando 175.000 clientes que podem realizar consulta de saldo, investimentos, limites de crédito, transferência entre contas Bradesco, pagamento de boletos de cobrança e recarga de celular, com a mesma segurança do ambiente transacional do Internet Banking. Consolidando seu pioneirismo no setor bancário, o Bradesco disponibilizou aos seus clientes mais uma vantagem que facilita sua vida: liberou acesso gratuito à internet para a realização de operações no Bradesco Celular para clientes pré e pós-pago das quatro maiores operadoras do país: Vivo, TIM, Claro e Oi.

O Bradesco possui 22 aplicativos para iPhone, 16 para iPad e 13 para Android, além dos apps para Windows Phone e BlackBerry, que permitem aos usuários realizar diversos serviços como consulta de saldos, últimos lançamentos, extratos, efetuar pagamentos e agendamentos, recarga de pré-pago, transferências entre contas Bradesco, DOC e TED, comprar, vender e consultar ações, além de dispor do Token no celular. Em 2013, foram mais de 800 milhões de transações por meio do canal, um crescimento de 130% em relação ao ano anterior. Outro serviço disponível pelo celular é a solicitação de empréstimos, que também teve um crescimento expressivo.

O Bradesco concedeu R\$ 60 milhões apenas no primeiro bimestre. O resultado corresponde a um aumento de 155% em relação ao mesmo período do ano passado. Além desses canais, o cliente Bradesco ainda conta com uma ampla e completa rede de atendimento

espalhada por todo país.

Desde o início do ano, foram inaugurados 819 novos Bradesco Expresso, chegando a mais de 47 mil pontos onde os clientes podem realizar suas operações bancárias, como serviços de cobrança, depósitos, pagamentos de boletos, encaminhamento de empréstimos e envio de propostas de cartões de crédito com mais conforto e comodidade. Pensando exatamente nesta comodidade, desde o fim de janeiro, estão disponíveis novas transações nas máquinas da Rede Banco24Horas: emissão de comprovante salarial, consulta de saldo em tela, portfólio completo de extratos e operações com o cartão “Pré-Pago Meu dinheiro Claro” (saque, saldo, extrato e transferência de contacorrente e poupança para cartão pré-pago).

As máquinas de autoatendimento, também, estão sendo aprimoradas para atender cada vez mais e melhor. Agora, os equipamentos do Bradesco Dia & Noite dispõem, nas operações de saque, de um software de voz que verbaliza a quantidade de notas e a ordem, conforme forem dispensadas. Esse recurso inovador possibilita ao correntista organizar as cédulas com segurança e autonomia, além de proporcionar mais conveniência aos clientes com deficiência visual.

O Bradesco possui diversos produtos em braile, que podem ser solicitados, gratuitamente, para assegurar a acessibilidade de seus clientes com esta deficiência, como gabarito para preenchimento de cheques, extrato consolidado das movimentações da conta e porta-cartão de débito e crédito. Além disso, o Bradesco também está preparado para atender pessoas com deficiência motora nos membros superiores, impossibilitados de manusear o mouse convencional.

Utilizando tecnologia a favor da inclusão bancária, é disponibilizado gratuitamente aos seus clientes as licenças do Mouse Virtual, um software que funciona por meio de uma webcam simples e possibilita controlar o cursor do mouse na tela do computador através de gestos da cabeça e da boca. Pioneiro nas operações de Internet Banking, o endereço [bradesco.com.br](http://bradesco.com.br) tornou-se uma referência na prestação de serviços financeiros pela Rede Mundial.

O Portal Bradesco possui um conjunto de sites transacionais, que permitem a realização de transações bancárias e sites institucionais, que possuem informações sobre a Organização Bradesco, orientações sobre segurança, divulgação de ações socioambientais, publicações específicas para investidores, entre outros. Os sites institucionais, por sua vez, estão com uma nova estrutura, onde as informações e os produtos/serviços foram reorganizados, o conteúdo simplificado e a linguagem adaptada para os meios digitais.

## 6. CONCLUSÃO

Verifica-se de acordo com os resultados obtidas nas três maiores instituições financeiras analisadas, que ainda não existe uma cultura do desenvolvimento de novos serviços, mas que ainda serão realizadas mais observações.

O estudo não só contribuiu para o entendimento do problema em questão, mas também para o crescimento pessoal e acadêmico. Além de se utilizar da técnica de descrição comparativa, pois a comparação, enquanto momento da atividade cognitiva pode ser considerado como inerente ao processo de construção do conhecimento nas ciências sociais aplicadas.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy, Richard D. **Irwin, Homewood, IL**, 1971.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. McGraw-Hill Companies, 1965.

BARNEY, Jay. Firms resources and Sustained Competitive Advantages. *Journal of Management*, Great Britain, v. 7, n.1, p. 99-120, mar., 1991.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros*. São Paulo: Pearson, 2007.

BOYER, Kenneth K.; MCDERMOTT, Christopher. Strategic consensus in operations strategy. *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 3, p. 289-305, 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696398000424>. Acesso em: 17 mai. 2012.

COOPER, Roberto G.; EDGETT, Scott J.; KLEINSCHMIDT, Elko J. Gestão de portfólio de novos produtos: práticas e desempenho. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association** , v. 16, n. 4, pág. 333-351, 1999.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços:- Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FROEHLE, Craig M.; ROTH, Aleda V. A resource-process framework of new service development. **Production and operations management**, v. 16, n. 2, p. 169-188, 2007.

GALBRAITH, Jay R.; NATHANSON, Daniel A. **Strategy implementation: The role of structure and process**. West Publishing Company, 1978.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Competindo pelo futuro. **Rio de Janeiro: Campus**, v. 301, 1995.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. **Implementing strategy**. Macmillan,, 1984.

JOHNE, A.; STOREY, C. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*. v.32, n.3/4, p. 184-251, 1998.

KATHURIA, Ravi; DAVIS, Elizabeth B. Quality and work force management practices: The managerial performance implication. **Production and Operations Management**, v. 10, n. 4, p. 460-477, 2001.

KOTTER JOHN, P.; HESKETT JAMES, L. Corporate culture and performance. **New York**, 1992.

Langeard, E., Reffait, P., Eigler, P. (1986), "Developing new services", in Venkatesan, M., Schmalensee, D.M., Marshall, C. (Eds), Creativity in Services Marketing, American Marketing Association, Chicago, IL,

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n.1, p. 9-28, 2009.

LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F. **Strategic planning systems**. Prentice Hall, 1977.

MENOR, L.; TATIKONDA, M.; SAMPSON, S. New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*. v. 20, p. 135-57, 2002.

MEYER, Marc H.; DETORE, Arthur. Product development for services. **Academy of Management Perspectives**, v. 13, n. 3, p. 64-76, 1999.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. **A Indústria Bancária Brasileira**. Construindo Cenários Prospectivos e Identificando Estratégias de Utilização Mais Provável. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa)*, v. 8, p. 64- 76, 2009.

PENG, Mike W. *Estratégia Global*. São Paulo: Thompson Learning, 2008.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980. PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *HBR*, May-June, 1990, p.1-15.

ROTH, Anthony D.; PILLING, Stephen. A competence framework for the supervision of psychological therapies. 2008.

ROTH, Aleda V.; MENOR, Larry J. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations management**, v. 12, n. 2, p. 145-164, 2003.

Smith, T.M., Reece, J.S., 1999. The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management* 17 (2), 145–161.

STONICH, Paul J. (Ed.). **Implementing strategy: Making strategy happen**. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company, 1982.

SKINNER, Wickham. Manufacturing-missing link in corporate strategy. 1969.

SWAMIDASS, Paul M. Manufacturing strategy: its assessment and practice. **Journal of operations management**, v. 6, n. 3-4, p. 471-484, 1986.

THOMAS, Howard; HEENE, Aimé; SANCHEZ, Ron. Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management. 1996.

THOMKE, Stefan H. **A experimentação importa: desbloqueando o potencial das novas tecnologias para a inovação** . Harvard Business Press, 2003.

WEEK, Business. The 100 top brands. **Business Week, August**, v. 1, 2005.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

# ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA EM UM MUNICÍPIO DO SERTÃO CENTRAL CEARENSE

*Alex Bizarria Bezerra  
Jane Wlândia Lima de Paula  
Raimundo Egídio dos Santos  
Geovani Oliveira Tavares*

## RESUMO ESTRUTURADO

**INTRODUÇÃO:** As ações desenvolvidas por secretarias municipais, neste caso, a secretaria de cultura, objeto do presente estudo, derivam de projetos desenvolvidos em parcerias com entidades do setor privado, formalizados via convênio, geralmente entre um ente público e um ente privado. A formalização desses convênios, sujeita-se aos princípios da administração pública e deve seguir uma série de formalismos e detalhes técnicos, o que muitas vezes pode não ser executado adequadamente ou na tempestividade necessária, acarretando problemas, como retrabalho indeferimento ou perda de prazos legais. **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** Esta pesquisa pretende identificar e analisar os problemas que dificultam a realização/promoção de políticas públicas culturais aplicadas em um município do sertão central do Estado do Ceará, a partir do Método de Análise e Solução de Problemas – MASP, registrando os principais obstáculos à não realização de parcerias culturais, analisando suas causas e efeitos, fornecendo pistas para solucionar os problema detectados, bem como, desenvolver proposta de ação que viabilize a otimização da política pública do município executada pela secretaria de cultura. **REFERENCIAL TEÓRICO:** Uma política cultural efetiva baseia-se em quatro pilares: qualidade, diversidade, preservação de identidades e disseminação de valores (Durand, 1996), devendo o ente público assegurar um fluxo de atividade cultural de qualidade, estética ou científica, de forma que esse fluxo tenha diversidade o suficiente para atender a maioria dos cidadãos e que as atividades culturais contemplem e respeitem as características de cada região, servindo assim como política afirmativa e de valorização das peculiaridades regionais. **METODOLOGIA:** Essa pesquisa caracteriza-se como descritiva social compreensiva, cujo objetivo é identificar problemas em um setor público municipal, realizando análise e possível intervenção, através do MASP, método derivado do movimento qualidade total, do Japão, anos 50 (Versiani; Oribe; Rezende, 2013). Para entender o que dificulta a realização de projetos no setor, realizou-se estudos bibliográficos, incluindo legislação específica como a Lei Rouanet (Brasil, 1991), análise documental e entrevistas, além da observação in loco do trabalho realizado no setor, os quais embasaram a pesquisa de campo.

**ANÁLISE DE RESULTADOS:** A capacitação profissional é essencial e indispensável à realização de boas parcerias, ao passo em que as ações devem se pautar em formas de transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo, revelando a necessária institucionalização do conhecimento. Restou evidente a necessidade de institucionalizar os processos, ressaltando a premência da capacitação dos servidores que representam o órgão, sob pena de mitigação do alcance da política cultural municipal, por falta de aprovação dos projetos.

**CONCLUSÃO:** Os diagnósticos, bem como o relatório final elaborado, constituem plano de ação para a secretaria estudada, à medida que esta pesquisa documenta as propostas, ressalta a fundamentação e o teor estrutural, o qual poderá ser referência para que o órgão melhor realize suas atividades fins. Acredita-se que o grupo poderia ter participado da discussão de certas ações, no entanto, dificuldades estruturais próprias do setor limitaram essa atividade, dentre elas, a intensa agenda do gestor e a reduzida equipe de trabalho, o que fragilizou a interlocução dos pesquisadores e os colaboradores do órgão.

**CONTRIBUIÇÕES:** Diante do diagnóstico, propostas e planos de ação elaborados propõe-se a continuada capacitação da equipe, implementando etapas de atualização normativa, padronização de ações e multiplicação do conhecimento entre os colaboradores, alinhado à institucionalização dos processos e adequado uso de ferramentas disponíveis, tendo em vista os obstáculos enfrentados habitualmente pela diminuta equipe, em contrapartida à crescente e diversificada demanda de programas e políticas públicas culturais, o que possibilitará a otimização da atuação da secretaria de cultura, objeto desta pesquisa.

**Palavras-chave:** Cultura; Parceria; Política Pública.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18313cons.htm) . Acesso em 10 jan 2021.

DURAND, José Carlos Garcia. Profissionalizar a administração da cultura. Revista de Administração de Empresas, v. 36, p. 6-11, 1996. Acesso em 31 maio 2015.

VERSIANI, Ângela França; ORIBE, Claudemir Yoschihiro; REZENDE, Sergio Fernando Loureiro. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 14, p. 15-44, 2013.

# ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA EM UM MUNICÍPIO DO SERTÃO CENTRAL CEARENSE

*Alex Bizarria Bezerra  
Jane Wlândia Lima De Paula  
Raimundo Egídio Dos Santos  
Geovani Oliveira Tavares*

## 1. INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa, pretende-se identificar problemas relacionados aos processos de trabalho no âmbito de uma secretaria de cultura de um município localizado no sertão central do Estado do Ceará, utilizando a ferramenta MASP – Método de análise e solução de Problemas – onde é possível identificar um determinado problema, examinando causas e efeitos e elaborar uma proposta de ação para que a secretaria de cultura possa melhor efetivar a política pública cultural do município.

O órgão escolhido para a realização dessa pesquisa é uma secretaria municipal de cultura, de um município localizado no sertão central cearense a aproximadamente 170 km da capital cearense, município este que tem 28 anos de emancipação política.

A secretaria tem sede própria e conta com nove funcionários, divididos em: secretário de cultura, o subsecretário, o diretor municipal de cultura, o coordenador de cultura, três agentes administrativos e dois auxiliares de serviços gerais. Como nos demais municípios pequenos e pobres, a realidade vivida pelo órgão é a mesma, dificuldades orçamentárias, falta de conhecimento técnico do quadro de pessoal, dificuldade em realizar parcerias, entre outros problemas.

O MASP é o método utilizado nesta pesquisa para a análise e soluções de problemas identificados. A ferramenta trata-se de um roteiro de métodos utilizado para resoluções de problemas estruturados, e que pode ser aplicado tanto em empresas públicas, como privadas e organizações não governamentais e tem como objetivo final a melhoria da qualidade nos processos do ambiente organizacional e que apresentam resultados otimizados em seus produtos e serviços.

O MASP possui derivação do ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar, Agir) que teve como origem o movimento da qualidade total originado no Japão na década de 1950. (VERSIANI, ORIBE, REZENDE, 2013).

O MASP é constituído de oito etapas: Identificação do problema, Observação, Análise, Plano de Ação, Ação, Verificação, Padronização e Conclusão. Para esta pesquisa, foram discutidas apenas as quatro primeiras etapas do MASP.

Analisar os processos de trabalhos e propor ações para o fortalecimento de políticas culturais no âmbito da secretaria de cultura do município para o provimento da cultura popular no município.

1. Diagnosticar o fluxo de processos relacionados à atividade de parcerias.
2. Identificar ações institucionais para facilitar a realização de parcerias.
3. Construir proposta(s) de institucionalização do conhecimento sobre parcerias.

O tema dessa pesquisa destaca-se por ser dada pouca ênfase entre os órgãos da administração pública municipal, haja vista a cultura popular não ter a atenção básica e não ser vista como algo necessário ou prioritário na administração pública, sobretudo, nas atuais gestões que colocam as políticas culturais em segundo plano.

Nesse cenário, considerando essa conjectura foi necessário ir a campo para analisar e compreender o motivo dessa falta de destaque e mostrar o quão primordial e necessário é a cultura para um povo, e vários problemas que a sua influência pode evitar, bem como a sua importância na economia local e nacional.

Após a identificação do problema, serão analisados os processos baseado no método MASP, pois a ferramenta se emprega nos problemas “estruturados” (SIMON, 1997; NEWELL e SIMON (1972), com razões comuns (DEMING, 1990) e soluções sejam desconhecidas (HOSOTANI, 1992), envolvendo reparos ou melhoria (NICKOLS, 2004) ou performance (SMITH, 2000) e que aconteçam de forma crônica (JURAN et al., 1980; PARKER; 1995).

Para que os problemas sejam caracterizados da forma acima, eles necessitam possuir um comportamento histórico. Neste sentido, o MASP abrange uma abordagem que Parker (1995) caracteriza como “reativa”, o que contrasta com a abordagem “proativa” ligada aos problemas de engenharia (NICKOLS, 2004) ou de concepção (SMITH, 2000).

As ações desenvolvidas por diversas secretarias, em especial da secretaria de cultura, que é objeto do presente estudo, são derivadas de projetos desenvolvidos em parcerias com entidades do setor privado. Projetos esses que após analisados e cumpridos uma série de quesitos, são formalizados via convênios de parcerias, geralmente entre um ente público e um ente privado.

Segundo Hely Lopes Meirelles, convênios são acordos estabelecidos por entidades públicas de qualquer espécie, ou entre estas e organizações particulares, com o objetivo de alcance de um propósito comum entre eles. Os recursos repassados a prefeituras a título de convênios são classificados em transferências voluntárias que MPOG (2012) afirma como sendo aqueles que são transferidos da União para os Estados, Distrito Federal e Municípios por conta da firmação dos convênios ou acordos para realizar obras ou serviços de interesse comum.

O Ministério do Planejamento tem elencado em seu sítio na internet, no que toca a execução de convênios, exemplos de problemas mais comuns nas etapas de proposição e formalização: (i) plano de trabalho detalhado; (ii) projeto básico incompleto e/ou com informações insuficientes; (iii) falta de projeto básico; (iv) falta de comprovação da existência de contrapartida; (v) orçamento subestimado ou superestimado. Percebeu-se, então, que um dos possíveis motivos que geram dificuldades para a realização de parcerias é a insuficiente capacitação dos servidores que trabalham na Secretaria.

A ação de formalização de convênios, por estar subordinada aos princípios da administração pública, notadamente o princípio da legalidade, deve seguir uma série de formalismos e detalhes técnicos. O que muitas vezes pode não ser desenvolvido adequadamente ou na tempestividade necessária, acarretando problemas tais como retrabalho indeferimento ou perda de prazos legais.

Acerca do perfil profissional desejável para o setor da cultura Durand (1996) afirma que para bem exercer o seu ofício, o agente cultural deve conhecer o que sua época oferece como possibilidades de entendimento do campo da cultura bem como os recursos administrativos para por os projetos em prática.

Depreende-se, até aqui, que os problemas identificados por meio das entrevistas iniciais e observações evidenciam a precariedade da capacitação dos servidores para o desenvolvimento das atividades pertinentes a Secretaria de Cultura do Município, que por sua vez, são complexas e bastante regulamentadas.

Um fenômeno que agrava a situação e gera mais dificuldades para a adequada capacitação dos colaboradores é a elevada rotatividade apresentada no órgão. Siqueira et al (2014) afirmam que a rotatividade pode ocasionar repercussões nocivas para as organizações tais como perda de conhecimento prático do trabalho e, em consequência, uma quebra no fluxo de rotinas.

No meio empresarial a rotatividade é mais comumente ocasionada por falhas na política de gestão de pessoas ou divergências entre os atores organizacionais e o planejamento estratégico das organizações (Siqueira et al, 2014). Porém, verifica-se que no setor público, que possui grande quantidade de cargos comissionados, a rotatividade é fruto, principalmente, de interesses políticos ou alternância de poderes.

Considerando-se a rotatividade como complicador no processo de qualificação dos servidores. Infere-se que atividades isoladas de capacitação podem se tornar medidas sem efeitos para a resolução do problema à medida que recursos financeiros e tempo podem ser

dispendidos para treinar pessoas que podem sair a qualquer momento da organização. Provocando assim a descontinuidade dos processos.

Outro entrave para o fechamento de parcerias está relacionado a questões políticas vivenciadas pela política, em que a vulnerabilidade dos cargos em comissão faz com que os funcionários não criem vínculos com os setores de trabalho, não há maior investimento em formação e, quando há, como se trata de indicação política, o servidor pode sair a qualquer momento levando consigo toda a sua experiência.

Mais uma dificuldade relatada por um dos entrevistados tem a ver com as exigências legais para a formalização de convênios, que fala:

São condições para a celebração de convênios, a serem cumpridas pelo convenente, conforme previsto na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e nas demais normas aplicáveis: - Exercício de Plena Competência Tributária, Regularidade Previdenciária, Regularidade quanto a Tributos e Contribuições Federais e à Dívida Ativa da União, Cadin, FGTS, Prestação de Contas, etc..... (MPOG, 2012)

Na primeira entrevista, etapa em que foi realizado o diagnóstico, um dos entrevistados afirmou que há ocasiões em que a secretaria consegue organizar um projeto com um parceiro. Porém, esbarra na exigência legal acima descrita devido a Prefeitura estar inadimplente com algum ente Federal. O que frustra todo o projeto que acaba não sendo realizado.

A matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) do problema analisado e verificado por meio da seguinte tabela:

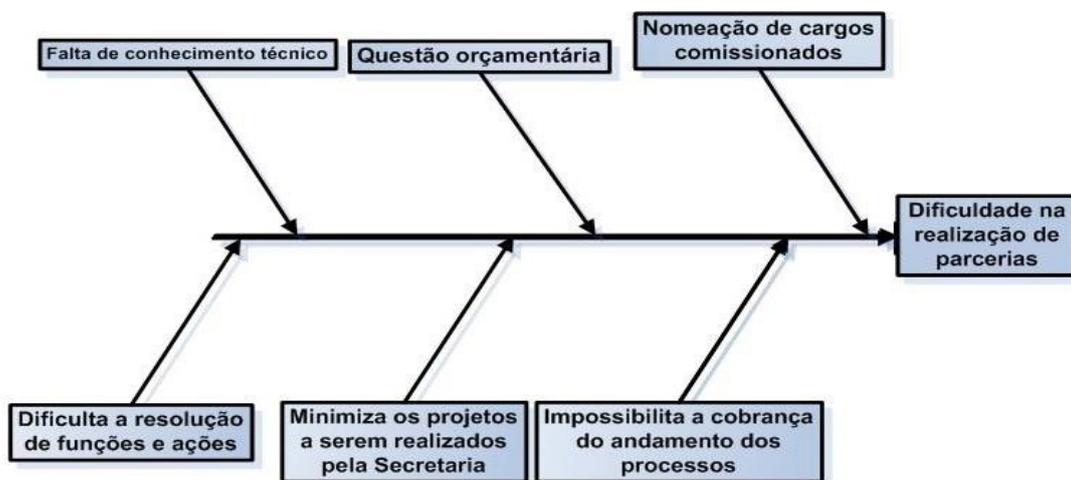
Tabela 1: Levantamento dos problemas

<b>RELAÇÃO DE PROBLEMAS</b>	<b>SETOR ENVOLVIDO</b>
Dificuldade de realizar parcerias	Secretaria de Cultura
Falta de conhecimento técnico	Secretaria de Cultura
Questão orçamentária	Secretaria de Cultura
Burocracia	Secretaria de Cultura
PROBLEMA SELECIONADO: Dificuldade de realizar parcerias, pois na análise do problema, foi percebido que este é um problema macro e possui vários efeitos e suas causas.	

Fonte: Elaborada pelos autores

Utilizando o diagrama de causa e efeito (gráfico 1), foram levantadas as possíveis causas que estão gerando o problema:

Gráfico 1 (Diagrama de Causa e Efeito)



Fonte: Elaborada pelos autores

Finalizando, a matriz GUT, conforme o tabela 2, com a priorização dos problemas observados nesta pesquisa a seguir:

Tabela 2: Priorização dos Problemas

PROBLEMA: Dificuldade de realizar parcerias para a promoção da cultura popular no município.					
CAUSAS MAIS PROVÁVEIS	G	U	T	PRODUTO	CLASSIF
Falta de conhecimento técnico	3	2	3	18	2
Burocracia	1	3	1	3	4
Questão orçamentária	4	4	4	64	1
Nomeação de cargos comissionados	2	1	2	4	3

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, o problema identificado como de maior relevância diz respeito à dificuldade da secretaria em realizar parcerias, tendo como principal motivo baixo conhecimento para desenvolvimento dos projetos e realização das parcerias, agravadas pela situação de rotatividade inerente a condição de descontinuidade administrativa vivenciada pelos municípios.

Diante desse contexto, o grupo observa que ações de capacitação não são suficientes para garantia de melhoria do problema levantado, haja vista que os servidores após a aquisição de novos conhecimentos, em geral, não continuam a exercer suas funções junto à secretaria, por variados motivos.

Nesse sentido, pensou-se que a institucionalização de práticas para transformar o conhecimento adquirido por meio de ações de capacitação em conhecimento organizacional poderia fortalecer a secretaria no que tange as principais causas relacionadas à dificuldade de firmar as parcerias.

Para tanto, algumas ações foram vislumbradas, como, por exemplo, instituir rotinas documentadas do fluxo do processo de parcerias e tornar a capacitação uma atividade periódica para todo novo ingresso de servidores, bem como estabelecer datas anuais para planejamento institucional com espaço para capacitação. Outra questão pensada foi difundir a perspectiva de multiplicador, à medida que cada servidor receber uma nova capacitação teria, como obrigatoriedade, que repassar para os demais o conhecimento adquirido.

Diante dessas reflexões, surgiu a necessidade de um novo diagnóstico a ser realizado junto à secretaria, no sentido de subsidiar ações pensadas e encontrar formas de contribuição por parte dessa equipe. Esse levantamento tem como finalidade não mais encontrar problemas, mas conhecer o fluxo dos processos.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Com a pesquisa proposta nesse trabalho, o objetivo consiste em contribuir com a secretaria de cultura municipal no fortalecimento de parcerias a fim de melhorar as políticas culturais em promover as culturas populares no município.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1. O papel da Secretaria de Cultura e a trajetória do gestor

Uma política cultural efetiva baseia-se em quatro pilares, afirma Durand (1996): qualidade, diversidade, preservação de identidades e disseminação de valores. Segundo o autor, o ente público deve assegurar um fluxo de atividades culturais de qualidade (estética ou científica) de forma que esse fluxo tenha diversidade o suficiente de forma que atenda a maioria dos cidadãos e que as atividades culturais contemplem e respeitem as características de cada região, servindo assim como política afirmativa e de valorização das peculiaridades regionais.

O gestor entrevistado está há pouco mais de dois anos a frente da Secretaria Municipal de Cultura, é um jovem de 33 anos de idade, filho da terra, graduado em Direito pela Faculdade Católica, vem buscando incansavelmente a realização de vários projetos, como por exemplo, a criação de uma banda de música municipal.

Sempre residiu no município pesquisado, frequentou as escolas municipais na sua infância, assim como a estadual na adolescência, todas localizadas no município em questão, na fase adulta teve que se afastar um pouco de sua cidade para começar o ensino superior e também trabalhar, onde chegou a ocupar um importante cargo no conselho municipal de educação de um município vizinho ao seu, até janeiro de 2013, quando foi convidado a ocupar

o cargo de secretário municipal de cultura, que ocupa até hoje, obtendo bons resultados na realização de seus trabalhos.

### 3.2. Reflexões sobre a política de cultura como obrigação do Estado

O Estado possui um papel principal no fomento a cultura e deve envolver-se ativamente nas políticas públicas de cultura, sobretudo, nos municípios. No entanto não há uma forma de produção artística originada sob a forma de direção cultural do Estado. Como define Coelho (1999) essas políticas dirigistas são colocadas em prática pelos Estados fortes e partidos que representam um poder incontestável, promovendo ação cultural em modelos definidos antecipadamente como de interesse do desenvolvimento ou da segurança nacionais.

A Política Cultural deve ser compreendida, normalmente, como programa de intervenções executadas pelo Estado, instituições civis, entidades privadas ou grupos comunitários para atender as necessidades culturais da sociedade e promover o desenvolvimento de representações simbólicas (COELHO, 1999).

Teixeira Coelho acrescenta que existem dois tipos de políticas segundo perspectivas ideológicas e o terceiro tipo seriam as políticas de democratização cultural, que são aquelas de interesse coletivo, devendo ser estabelecidas de acordo com princípios consensuais visando o acesso igualitário à cultura.

Nela estaria incluída a política da democracia participativa, cujo objetivo é a promoção das formas culturais de todos os grupos sociais segundo as necessidades e desejos de cada um, procurando incentivar a participação popular no processo de criação cultural e os modos de autogestão das iniciativas culturais.

Na democracia, a definição das políticas culturais passa, necessariamente pelo debate com a sociedade civil e deve levar em consideração a relação do governo com o congresso nacional, com os governos estaduais, com os governos municipais, com os partidos políticos e, em especial com a comunidade cultural. (MOISÉS, 1997).

A formação de parcerias na construção e no fomento a cultura são primordiais, com isso, faz-se necessário à interligação entre União, Estados, Municípios e a sociedade civil na difusão da cultura entre as pessoas e nas criações artísticas e culturais. Colocando o Estado com um papel importante na regulação dos investimentos necessários para o fomento a cultura popular.

Baseado nesses conceitos, pode-se deduzir que a cultura é produzida através da interação social dos indivíduos, e nesse sentido, faz-se necessário e perfeitamente justificável a formação de parcerias entre os entes públicos e a sociedade civil para que uma política pública de cultura tenha seus objetivos atingidos.

Além das características peculiares a serem desenvolvidas pelos servidores públicos ligados à área cultural, as intensas mudanças que atingem o mundo do trabalho vêm obrigando os indivíduos a lutarem de forma intensa contra a obsolescência profissional. O mundo globalizado, competitivo e exigente, impõe muitos desafios ao fazer profissional.

Busca-se um profissional que consiga driblar essas exigências e gerar resultados rápidos e eficazes. “As organizações, para serem bem-sucedidas precisam criar condições para que seus integrantes adquiram e apliquem constantemente novas capacidades, habilidades e atitudes (CHAS) exigidas pelo trabalho cada vez mais complexo” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 268).

Tendo em vista as peculiaridades das secretarias municipais, como sua alta rotatividade de servidores e a descontinuidade de processos, essas condições podem induzir a implantação e consolidação de políticas, como o processo de institucionalização, tema que será discutido em seguida.

### 3.3. A Contribuição da Teoria Institucional

A institucionalização refere-se a um processo de validação e reprodução das normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais e para a ação. (Guarido Filho, Machado-da-Silva, Gonçalves, 2009)

Tendo em vista que toda instituição possui movimento que a gera resultados, ou instituintes, e um processo, ou institucionalização, a relevância da abordagem da institucionalização está respaldada na crescente difusão nos diversos campos de estudo, como por exemplo, na economia, administração, psicologia social e ciências políticas (ZANELLI, et al., 2004).

A estrutura organizacional possui propriedades simbólicas, significados socialmente compartilhados e funções objetivas que a caracteriza. Essas propriedades servem de informação sobre a organização tanto para o público interno como externo (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

No entanto, a adoção da estrutura formal pode ocorrer independentemente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle relativos às atividades de seus membros, mas a observação dessas estruturas formais para mediar a avaliação social das organizações é fator de sobrevivência organizacional. Algumas questões geram dificuldades de análise, tendo em vista que há dúvidas se, por exemplo, a relação entre estrutura e ação, pode ser descrita como institucionalizadas (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Sobre as propriedades simbólicas, a abordagem da institucionalização enfatiza dimensões subjetivas imbricadas no ambiente organizacional, como poder, conflito, atores sociais, competição, cooperação, regras na busca que compreender mecanismos de ação dos agentes envolvidos em situações organizacionais, entendendo-os como agentes de processos de mudanças (DIAS; LOIOLA, 2001; ZANELLI ET AL., 2004)

Apesar das questões levantadas, no âmbito do processo de institucionalização, apresentado a partir das pesquisas de Tolbert e Zucker (1998), há processos sequenciais envolvidos na formação inicial das instituições e em seu desenvolvimento: a habitualização, a objetivação, e a sedimentação. Esses processos sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização, e conseqüentemente variam em termos de estabilidade e de seu poder na determinação dos comportamentos (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

A habitualização representa a primeira fase, quando há mudanças por meio da inovação que geram impactos na estrutura e nas políticas e procedimentos. A etapa seguinte, a objetivação, é marcada pelo consenso social, com a diminuição da resistência as mudanças e a difusão da estrutura sendo implementada por determinados grupos dominantes. A sedimentação se constitui por meio da continuidade da estrutura adotada e pela baixa resistência diante das mudanças implementadas, assim como há, nesse momento, uma relação positiva entre a instituição em curso e os resultados organizacionais (ALVES; SOUTO; CASTRO, 2012).

#### 4. METODOLOGIA

O trabalho realizado é caracterizado como sendo uma pesquisa descritiva social compreensiva, no qual o objetivo é identificar problemas em um setor público municipal, no caso, uma Secretaria Municipal de Cultura, e desses problemas escolher um para realizar uma análise e uma possível intervenção, através do Método de Análise e Solução de Problemas - MASP.

A motivação inicial para a realização dessa pesquisa deu-se ao fato de, muitas vezes, a Secretaria de Cultura de vários municípios não ter destaque na administração municipal, então se buscou entender o que é que dificulta a realização de projetos nesse setor. Para isso, foi realizada algumas entrevistas com o secretário municipal de cultura e seus assessores, seguindo a orientação das perguntas inseridas no Ambiente Virtual de Aprendizagem AVA, para encontrar seus problemas, ou dificuldades, e assim tentar auxiliá-lo. De acordo com Harguete (2001) a entrevistativa pode ser conceituada como um processo interativo entre duas ou mais

pessoas, onde o entrevistador tem como objetivo colher informações acerca de determinado assunto.

Primeiramente, foi feito um estudo de dados bibliográficos que foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica especializada relacionada à cultura popular, por conseguinte, foi levantada a legislação específica da área cultural (Lei Rouanet), além de diretrizes e programas governamentais. Todos esses dados contribuíram e nos embasaram para pesquisa de campo realizada por meio de entrevista qualitativa.

Com a análise documental concluída, foi iniciada a utilização do MASP em sua primeira etapa denominada de identificação do problema. Essa etapa foi constituída de algumas visitas à Secretaria de Cultura para presenciar em ação a fala do secretário e entrevistar alguns servidores para entender melhor a realidade. De acordo com Versiani, Oribe e Rezende (2013) a primeira etapa do MASP caracteriza-se pelo registro das opiniões pessoais dos indivíduos envolvidos acerca de uma determinada situação-problema com o intuito de se alcançar uma informação válida sobre a constituição do problema a ser solucionado.

A segunda etapa do MASP foi a observação *in loco* da dinâmica do trabalho realizado na secretaria, foi analisada, sobretudo, a execução de alguns processos e enfim, chegou-se ao nosso problema chave, a dificuldade na realização de parcerias. Feito isso, passou-se para terceira etapa da metodologia MASP com a análise das causas e efeitos que resultaram nessa dificuldade, assim como, a gravidade, a urgência e a tendência dessas causas, e para isso foi utilizado o digrama de causa e efeito também chamado de espinha de peixe e a matriz GUT.

A identificação do problema fez suscitar a necessidade de nova entrevista com o gestor da secretaria estudada. À medida que foi identificado o problema de realização de parcerias em virtude de falhas no processo de planejamento e execução por falta de conhecimento dos trâmites, foi identificado que a oferta de capacitação de forma pontual não geraria o resultado esperado, ou seja, aumento da formalização de parcerias e, conseqüentemente, realização da atividade fim da secretaria, oferta de cultura para a população.

Diante disso, conhecer o fluxo dos processos da secretaria foi a finalidade do segundo momento de entrevista, por meio do qual se identificou possibilidades de atuação de forma mais concreta, o que levou a refletir sobre o que havia sido discutido ainda no semestre anterior.

A segunda entrevista foi feita apenas com o gestor (Secretário de Cultura) com o intuito de levantar informações acerca do fluxo dos processos na Secretaria, as principais ações desenvolvidas pelo órgão e como se dá o processo de aprendizagem na organização. Para que se possa realizar a intervenção necessária à solução do problema por meio de um plano de ação.

A conclusão dessa pesquisa se deu através de um relatório final, no qual foi relatado todo o corpo do trabalho, e sua apresentação em formato de seminário em banner, em que foram destacados os pontos principais, para o corpo docente e discente da faculdade.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Considera-se, então, que a capacitação profissional é elementar a realização de boas parcerias. Ao mesmo tempo, o conhecimento deve ser institucionalizado e, para isso, as ações devem ser pautadas em formas de transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo.

Partindo-se dessa linha de pensamento, os processos de aprendizagem organizacional provocam mudanças organizacionais (ABBAD, BORGES-ANDRADE, 2004), mediados por mudanças nos esquemas interpretativos e nos modelos de mapas mentais dos sujeitos envolvidos nas organizações (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 1999), por isso, infere-se que investigar processos de aprendizagem organizacional permite olhar processos de institucionalização que impactam capacidades de aprender e fazer normas, novo códigos de conduta, de raciocínio e de instituir políticas.

A necessidade de institucionalizar os processos afeitos a secretaria evidencia-se na fala do gestor entrevistado:

A equipe deve passar por capacitações, reuniões, participando de eventos internos e externos para que assimilem de forma coesa a linguagem que o trabalho espera daquele profissional (E1, 2016)

Não obstante o princípio da legalidade, que é inerente a toda ação do ente público, as fontes de financiamento das Secretarias de Cultura são intrinsecamente dependentes de projetos específicos. Ressalta-se, portanto, a premência da capacitação dos servidores para atuar no órgão, sob pena de sua atuação no município ser bastante reduzida por falta de aprovação dos projetos.

Partindo da premissa de que o plano de cultura e a mudança da Lei Federal de Incentivo a Cultura (Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991), Essa lei é conhecida como Lei Rouanet, em que os recursos possam ser repassados de forma isonômica aos Estados. No momento a mesma beneficia o eixo Rio-São Paulo, sem dúvida traria uma fonte de recurso que seria utilizada para a difusão da cultura, e os Estados investissem até 2% do PIB seria um grande avanço para a cultura local, estadual e nacional. (E1, 2016)

Percebe-se, na fala do entrevistado, certo ressentimento pela distribuição dos recursos provenientes da Lei Rouanet. Porém, ela tem, entre outras finalidades “estimular a distribuição regional equitativa dos recursos a serem aplicados na execução de projetos culturais e

artísticos”. (BRASIL, 1991, capítulo II, art. 4º). Infere-se daí, que se a equipe tivesse mais conhecimento acerca da elaboração de projetos culturais e até mesmo da legislação específica, a secretaria poderia ser mais atuante.

As ações mais próximas para que essa aprendizagem seja efetivada, de acordo com o que foi apresentado pelo gestor, em função dos textos estudados e, por fim, em função das características da secretaria, são:

1. Propor ação de institucionalização de processos por meio do estabelecimento de fluxo da realização de parceria – Pensar em um instrumento para servir de modelo junto a secretaria.
2. Instituir ação de multiplicadores – Obrigatoriedade de repasse de conhecimento para a equipe, sempre que um servidor participar de alguma ação de treinamento.

Outras ações podem também ser pensadas no âmbito da institucionalização do conhecimento como forma de melhorar a institucionalização dos processos. Porém, dentro da condição de descontinuidade administrativa, inclusive, dos cargos de gestão, a discussão deveria ser mais abrangente e incorporar, inclusive, políticas institucionais em nível de prefeitura para que as secretarias pudessem seguir diretrizes já definidas em âmbito maior. Como as secretarias não são entes autônomos, suas condições materiais, físicas, estruturais são, também, mediadas por questões políticas o que favorece dificuldades à qualquer proposta de institucionalização.

## 6. CONCLUSÃO

Assim, as ações pensadas foram sugeridas e recebidas para execução pelo gestor da secretaria, que se prontificou a discutir as duas propostas junto a seus superiores e aos servidores vinculados à sua secretaria, a fim de tornar as ações concretas. Essa etapa é sugerida como sensibilização do gestor a implementação de ações junto a secretaria.

O grupo, por fim, limitou-se ao levantamento de propostas e fundamentação teórica para justificar a necessidade de pensar na institucionalização, ampliando a discussão elementar da oferta pontual de capacitações a um público em rotatividade.

Entende-se que os diagnósticos realizados, bem como o relatório construído constituem ações para a secretaria, à medida que esta pesquisa documenta as propostas, ressalta seu teor estrutural e fundamentado, que poderá ser referência para que a secretaria melhor atenda a sua finalidade.

Acredita-se que o grupo poderia ter acompanhado a realização de uma das ações discutidas. No entanto, dificuldades estruturais da própria secretaria limitaram a execução

dessas ações, expressas, inclusive, numa intensa agenda do gestor e a sua pequena equipe de trabalho, o que fragilizou a interlocução do grupo discente com o trabalho da secretaria.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap.7, p.237-275.

ALVES Rosália Rodrigues; SOUTO, Cleverton Luiz; CASTRO Cleber Carvalho de. A institucionalização do Curso de Administração Pública a Distância Integrante do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP: o caso da Universidade Federal de Lavras In: **Anais do 36 Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, EnANPAD**. Salvador, 2012. Disponível em:

[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2012/2012\\_EnAPG363.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG363.pdf).

Acessado em 07.05.2016.

BRASIL. Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991.

COELHO, Teixeira. Dicionário Crítico de Política Cultural. São Paulo: Iluminuras, 1999, p.299.

DEMING, William Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, Camila Carneiro; LOIOLA, Elizabeth. Conflito, cooperação e aprendizado nos complexos agroindustriais: o caso do Instituto Biofábrica de Cacau de Ilhéus –Bahia. In: **Anais do 25 Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, EnANPAD**, Campinas, 2001. Disponível em:

[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/TEO/TEO816.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/TEO/TEO816.pdf).

Acesso em 07.05.2016.

DURAND, José Carlos Garcia. Profissionalizar a administração da cultura. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 36, n. 2, p. 6-11, jun. 1996 . Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901996000200002&lng=pt&nrm=iso)

[75901996000200002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901996000200002&lng=pt&nrm=iso)> . acesso em 31 maio 2015.

GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. In: **Anais do 33 Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, EnANPAD**, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2085.pdf>. Acesso em 07.05.2016.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 8ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

HOSOTANI, Katsuya. **The QC problem solving approach: solving workspace problems the Japanese way**. Tokio: 3A Corporation, 1992.

JURAN, Joseph M.; GRYNA, Frank M. **Quality Planning and Analysis**. New York: McGraw-Hill, 1980.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. L.; FONSECA, Valéria Silva. da; FERNANDES, Bruno. H. Rocha. **Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOISÉS, José Álvaro; BOTELHO, Isaura. **Modelos de Financiamento da Cultura: (os casos do Brasil, França, Inglaterra, Estados Unidos e Portugal)**. Rio de Janeiro: Funarte, 1997. 106 p.

MPOG, apresentação realizada pelo Ministério do Planejamento disponível em <https://www.convenios.gov.br/portal/arquivos/Apresentacao-Legislacao2.pdf> , acesso em 30 de maio de 2015.

Newell, A. & Simon, H. A.(1972). **Human problem solving**. New Jersey: PrenticeHal.

NICKOLS, Fred. Choosing the right problem solving approach. Distance Consulting, 2004. Disponível em <http://home.att.net/~nickols/articles.htm> .

PARKER, Graham W. **Structured Problem Solving: A Parsec Guide**. Hampshire: Gower, 1995.

SMITH, Gerard F. **Too many types of quality problems**. Quality Progress. April/2000. p. 43- 49.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Trad. Aluizio Loureiro Neto. São Paulo: FGV, 1965. Trabalho original publicado em 1947.

Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2014). **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização**. In J. E. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 316-350). Porto Alegre, RS: Artmed

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

PARKER, Graham W. **Structured Problem Solving: A Parsec Guide**. Hampshire: Gower, 1995.

VERSIANI, Ângela França; ORIBE, Claudemir Yoschihiro; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15-44, Julho-Agosto, 2013. Disponível em file:///C:/Users/alex\_/Downloads/Versiani\_Oribe\_Rezende\_2013\_A-aprendizagem-das-organizacao\_11161.pdf.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. AMGH Editora, 2014.

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ - SEBRAE/CE

*Oseas Lima De Castro*

## RESUMO ESTRUTURADO

**INTRODUÇÃO:** A presente trata-se de um diagnóstico de todas as áreas do serviço de apoio a micro e pequenas empresas do estado do Ceará - SEBRAE/CE a fim de verificar a atual situação organizacional, avaliando seus principais processos. De acordo com Hesketh (1979), é preciso ter conhecimento sobre o esquema lógico em que o diagnóstico organizacional está incluído para entender o significado, porque o diagnóstico significa a primeira parte do processo de consultoria e assistência técnica que tem por objetivo oferecer a instituição condições necessárias para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de seu desempenho, visando atingir níveis suficientes de eficiência e eficácia. **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:** Deste modo, o objetivo geral da pesquisa consiste em fazer um diagnóstico de todas as áreas do serviço de apoio à micro e pequenas empresas do estado do Ceará - SEBRAE/CE a fim de verificar a atual situação organizacional, avaliando seus principais processos. **METODOLOGIA:** Trata-se de um trabalho de análise cuidadosa que busca detectar os sintomas encontrados, não apenas dentro da organização, como também no seu ambiente, dentro de um quadro inteligível e coerente, para servir de base a uma futura ação. Qualquer distorção perceptiva do diagnosticador comprometerá o diagnóstico e criará distorções nocivas no futuro. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram através da observação não participante, pois é a posição apenas de mero observador e expectador, evitando se envolver com o objeto, análise documental, onde foram investigados documentos da organização com o propósito de descrever e comparar formas de trabalho, costumes e tendências, (CERVO, et al. 2007). **ANÁLISE DE RESULTADOS:** Com a pesquisa identificou que a organização compreende o trabalho de pessoas de modo a utilizar seus recursos para alcançar os objetivos estratégicos. Para o cumprimento das etapas que compõem o processo administrativo - planejar, organizar, dirigir e controlar - existe a necessidade de uma compilação clara e completa de informações. **CONCLUSÃO:** Conclui-se que o método de diagnóstico serve para compreender as perspectivas de uma organização de diversas maneiras, por meio desta, foi possível compreender a instituição como um todo, averiguando seus processos e composição dos departamentos, de modo a entender o seu trabalho. **CONTRIBUIÇÃO:** Esse relatório introdutório apresentou grande número de informações

que, por meio de apresentação de gráficos, tabelas e a aplicação de ferramentas de diagnóstico, possibilitaram a discussão acadêmica a respeito da entidade visitada e de seu papel junto à sociedade, concebendo assim o entendimento por parte da equipe dos possíveis tópicos a serem trabalhados durante o restante do semestre.

**Palavras chaves:** Organização, SEBRAE/CE, Diagnóstico.

## **REFERÊNCIAS**

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª Edição. São Paulo. Pearson Education do Brasil. 2007.

HESKETH, J. L. **Diagnóstico organizacional**: modelo e instrumentos de execução. Petrópolis: Vozes, 1979.

# **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ - SEBRAE/CE**

*Oseas Lima De Castro*

## **1. INTRODUÇÃO**

A presente trata-se de um diagnóstico de todas as áreas do serviço de apoio a micro e pequenas empresas do estado do Ceará - SEBRAE/CE a fim de verificar a atual situação organizacional, avaliando seus principais processos.

Identificar em seu ambiente interno seus pontos fortes e fracos, e assim posicionar a instituição no cenário atual, pois o principal objetivo da matriz SWOT (FORÇAS - Strengths, FRAQUEZAS - Weaknesses, OPORTUNIDADES - Opportunities, AMEAÇAS - Threats), é permitir um olhar objetivo das forças que fazem parte do seu negócio, e isso possibilita que a instituição possa desenvolver de uma forma mais assertiva sua estratégia no campo empresarial, (PERIARD, 2014).

De acordo com Hesketh (1979), é preciso ter conhecimento sobre o esquema lógico em que o diagnóstico organizacional está incluído para entender o significado, porque o diagnóstico significa a primeira parte do processo de consultoria e assistência técnica que tem por objetivo oferecer a instituição condições necessárias para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de seu desempenho, visando atingir níveis suficientes de eficiência e eficácia.

Para Bergamini (1980), o diagnóstico é o processo mais complexo dos processos administrativos, pois requer mais intuição, ou, mais academicamente, uma grande sensibilidade situacional.

## **2. OBJETIVO**

Deste modo, o objetivo geral da pesquisa consiste em fazer um diagnóstico de todas as áreas do serviço de apoio à micro e pequenas empresas do estado do Ceará - SEBRAE/CE a fim de verificar a atual situação organizacional, avaliando seus principais processos.

## **3. METODOLOGIA**

Trata-se de um trabalho de análise cuidadosa que busca detectar os sintomas encontrados e dar-lhes sentido, não apenas dentro da organização, como também no seu ambiente, dentro de um quadro inteligível e coerente, para que possa servir de base a uma futura ação a ser planejada. Qualquer distorção perceptiva do diagnosticador comprometerá o diagnóstico e criará distorções nocivas no futuro planejamento.

Bergani (1980) ressalta que no processo de diagnósticos, todas as portas que contêm informações precisam estar abertas, é necessário que além do recebimento das informações também saibam os métodos corretos de analisá-las e desvendá-las, para conseguir extrair o verdadeiro significado. O autor ainda ressalta que quando os colaboradores entendem a organização esta fazendo esse processo elas tendem a oferecer mais criatividade no dia a dia resultando na distorção de dados, neste sentido é preciso a alma de detetive para não levar inseguranças desnecessárias.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram através da observação não participante, pois é a posição apenas de mero observador e expectador, evitando se envolver com o objeto da observação, análise documental, onde foram investigados documentos da organização com o propósito de descrever e comparar formas de trabalho, costumes e tendências, (CERVO, et al. 2007).

Conhecer as partes que compõem esta instituição possibilita um melhor diagnóstico organizacional visando à compilação das informações obtidas e, com isso, melhorar o conhecimento a respeito da organização.

Serão abordadas as seguintes informações referentes ao cenário de atuação, competência institucional, missão organizacional, público-alvo, cenário econômico, social e de ambiente de negócios local. Serão apresentados ainda tópicos sobre: organograma, recursos humanos, estratégia de atuação e objetivos estratégicos.

Relatar a identificação da entidade, de sua competência institucional, descrevendo seu histórico e informando as leis constitucionais e normas regimentais, identificando cada instância normativa. Abordar ainda a missão organizacional, descrever o público-alvo a que atende e o cenário econômico, social e ambiental dos negócios locais, ilustrando a localização de sua área de atuação, apresentar o organograma de funcionamento do SEBRAE/CE com a descrição sucinta das competências e atribuições das unidades que compõem o nível estratégico e tático da estrutura organizacional, etc.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O **SEBRAE** (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é um serviço social autônomo brasileiro, parte integrante do Sistema S que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país.

A seguir o quadro de identificação do SEBRAE/CE:

<b>Identificação da Entidade</b>	
<b>Denominação completa:</b> Serviço Brasileiro de apoio as micro e pequenas empresas do estado do Ceará.	
<b>Denominação abreviada:</b> SEBRAE/CE	
<b>Vinculação Ministerial:</b> Ministério de desenvolvimento, indústria e comércio exterior.	
<b>CNPJ:</b> 07.121.494-0001-01	
<b>Situação:</b> ativa	
<b>Natureza Jurídica:</b> SERVIÇO SOCIAL AUTONOMO	
<b>Principal Atividade:</b> Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.	Código CNAE 7020- 4/00
<b>Página na Internet:</b> <a href="http://www.ce.sebrae.com.br">HTTP://WWW.CE.SEBRAE.COM.BR</a>	
<b>Endereço Postal:</b>	
<b>Normas Relacionadas à Entidade</b>	
LEI. N 8029 DE 12/04/1990 – DOU 13/04/1990 DECRETO N 99570 DE 09/10/1990 ESTRUTURA: CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL, DIRETORIA EXECUTIVA E CONSELHO FISCAL	

**Fonte:** Sebrae-Ce.

O SEBRAE/CE faz parte de um sistema criado em 1972, o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), vinculado ao Governo Federal. Em 1990, a entidade se transformou em serviço social autônomo denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Na realidade, esse foi o primeiro organismo afinado com antigo Programa Nacional de Desestatização, embrião de uma nova prática de gestão de determinados serviços controlados pelo Estado, ou seja, a privatização.

Formalmente, trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente alterado pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990.

O Art. 9º dessa lei descreve: “Compete ao serviço social autônomo a que se refere o artigo planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica”, e o Parágrafo Único da referida Lei define: “Para a execução das atividades de que trata esse artigo poderão ser criados serviços de apoio às micro e pequenas empresas nos estados e no Distrito Federal”.

As ações do SEBRAE/CE estão compreendidas no conjunto de iniciativas públicas e privadas voltadas para a ampliação de oportunidades econômicas. Em razão da importância dos pequenos e micro negócios para a geração de emprego e de renda no Estado, colabora com ações e projetos para a consolidação de um modelo de desenvolvimento estadual e nacional baseado na facilitação de acesso aos insumos produtivos (conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação) em favor de pequenas microempresas e de empreendimentos emergentes. Busca, com isso, contribuir para a geração de condições favoráveis à valorização e ao melhor

aproveitamento do esforço humano, como aumento da competitividade de empresas e produtos.

#### 4.1. Missão Organizacional

A missão do SEBRAE/CE define bem duas função e razão de ser: “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”.

O âmbito de atuação da entidade constitui-se na indução do desenvolvimento das micro e pequenas empresas, com vistas à melhoria de seu resultado e o fortalecimento de seu papel social.

A atuação da entidade está focada na busca do aumento da competitividade dos produtos e serviços da pequena empresa, em todos os segmentos de mercado em que esteja operando. Isso significa levar aos negócios de menor porte os benefícios da modernização da gestão empresarial, através do acesso à informação, à tecnologia e aos recursos modernos da região.

#### 4.2. Público-alvo

O universo total de micro e pequenas empresas no Estado do Ceará tende a continuar crescendo nos próximos anos. Tal evolução acompanha o crescimento do universo do MPE e a figura do empreendedor individual, que ampliou em mais de 1 milhão o público-alvo empresarial do Sistema Sebrae a nível nacional desde sua entrada e vigor, em julho de 2009. Por conseguinte, há um esforço em atender cada vez mais empresas, sem abdicar de um serviço de qualidade. O SEBRAE/CE define seu público-alvo como sendo:

Quadro 2: Público-alvo.

<b>Público-alvo</b>	
Empreendedor Individual	Empresário que fatura anualmente até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais); optante do Simples Nacional e não tem participação em outras empresas como sócio ou titular; possui no máximo um único empregado que recebe um salário mínimo ou o piso salarial da categoria profissional; e exerce umas das atividades elencadas na resolução 58/2009, atualizada pela Resolução 78/2010, de acordo com a Lei Complementar 128/2008, alterada pela Lei Complementar 139/2011.
Microempresa	Empresas de origem brasileira, com natureza jurídica compatível com as atividades mercantis e faturem anualmente valor de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). O valor do teto de faturamento tem como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional (regime de tributação simplificado) conforme Lei Complementar 123/2006, alterada pela Lei Complementar 139/2011

Empresa de Pequeno Porte	Empresas de origem brasileira, que possuem natureza jurídica compatível com as atividades mercantis e faturem anualmente valor igual ou superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). O valor do teto de faturamento tem como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional (regime de tributação simplificado) conforme Lei Complementar 123/2006, alterada pela Lei Complementar 139/2011.
Produtor Rural	Pessoas físicas que explorem atividades agrícolas e/ou pecuárias, nas quais não sejam alteradas a composição e as características do produto “ <i>in natura</i> ”, que faturem até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) por ano e que possuem inscrição estadual de produtor. Soma-se a esse grupo o dos pescadores com registro no Ministério da Pesca.
Potencial Empresário	Indivíduos adultos (com mais de 18 anos), que possuem negócio próprio, mas sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ou inscrição estadual (no caso de produtor rural), e os indivíduos adultos que ainda não possuem negócio próprio, mas que estão ativamente envolvidos na sua estruturação

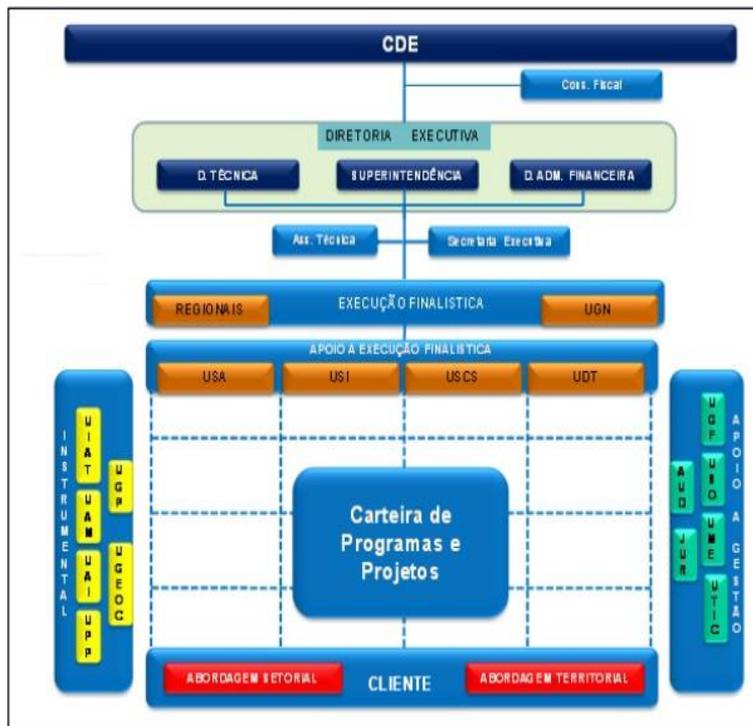
**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado no Sebrae-Ce.

#### 4.3. Cenário econômico, social e de ambiente de negócios local

O Plano Plurianual 2012/2015 do SEBRAE/CE teve como subsídio a divisão das regiões do estado conforme as potencialidades locais e o conceito de territorialização. Estudos estabelecem que não é possível propor modelos genéricos de desenvolvimento aplicáveis e distintos territórios, no entanto, é plausível definir algumas variáveis de observação a partir das quais seja viável estabelecer um diagnóstico situacional e uma agenda de ações para o incremento do desenvolvimento local.

Na elaboração do PPA, uma divisão de territórios considerou o seguinte binômio: densidade empresarial e dinamismo econômico. Utilizando o conceito de densidade (maior concentração geográfica de MPE) e dinamismo (índice de crescimento das MPE num determinado período) buscou-se a identificação das regiões com maior densidade e maior dinamismo.

Figura 1 - Organograma estrutural do Sebrae

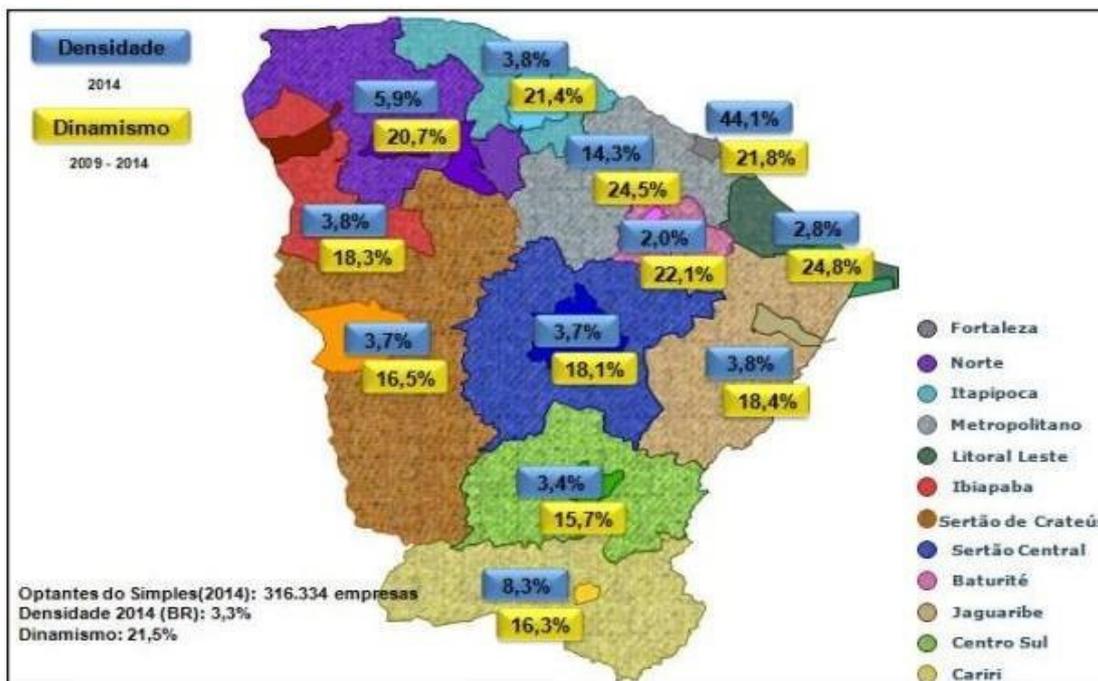


Fonte: UGEOC

De conformidade com o Regimento Interno do SEBRAE/CE em seu Capítulo 1, descreve o Art. 3º a estrutura organizacional do SEBRAE/CE, resultante do detalhamento de sua estrutura básica, prevista no Estatuto Social no seu Art. 10º, busca a flexibilidade e a integração de suas equipes, para se adaptar às mudanças conjunturais e às demandas das micro e pequenas empresas de nosso Estado, sendo composto pelos seguintes órgãos: Conselho Deliberativo Estadual – CDE; Conselho Fiscal; Conselho Consultivo; Diretoria Executiva – DIREX; Assessorias; Unidades de Gestão, Técnica e Operacional; Escritórios Regionais;

São 11 macrorregiões, apoiadas por Escritórios Regionais, proporcionando uma visão macro em relação à sua forma de atuar, de modo a atender a totalidade dos 184 municípios cearenses. A caracterização regional usou indicadores e dados disponibilizados por institutos de pesquisas certificados e reconhecidos nacionalmente como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Instituto de Pesquisa e Estratégia do Ceará (IPECE), que possibilitou maior confiabilidade nas informações trabalhadas e sustentação nas decisões, de acordo com as prioridades locais e nacionais.

Figura – Plano Plurianal



Fonte: Plano Plurianual 2014/2017 e Orçamento 2014 – UGEOC

Está estabelecido no Art.4º a composição do CDE e as atribuições, estão fixadas nos arts. 11, 12, 13 e 14. As do Conselho Fiscal nos arts. 15 e 16 e as do Conselho Consultivo no art. 14 do Estatuto Social do SEBRAE/CE.

As estruturas **BÁSICAS E OPERACIONAIS** na forma explicitada a seguir:

Quadro 3: estruturas básicas e operacionais

Estrutura diretita	Conselho Deliberativo Estadual; Conselho Fiscal; Conselho Consultivo; Secretaria do CDE;
Diretoria executiva	Superintendencia; Diretoria de administração e finanças; Diretoria técnica
Assessorias	Auditoria; Técnica; Jurídica; Secretaria executiva

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4 Estrutura de execução finalística

##### **Unidade de Desenvolvimento Setorial Agronegócio**

Abriga, sob uma articulação, os programas e projetos setoriais ligados ao agronegócio.ã

Objetivo: contribuir para o desenvolvimento do setor de agronegócios do Estado do Ceará, atuando no público-alvo inserido nos projetos finalísticos incluídos na Carteira Setorial de Agronegócio, com foco nos resultados pactuados.

##### **Unidade de Atendimento de Desenvolvimento Setorial Indústria**

Abriga, sob uma articulação, os programas e projetos setoriais ligados à indústria de transformação.

Objetivo: contribuir para o desenvolvimento do setor da indústria de transformação do Estado do Ceará, atuando no público-alvo inserido nos projetos finalísticos incluídos na Carteira Setorial da Indústria, com foco nos resultados pactuados.

### **Unidade de Desenvolvimento Setorial Comércio e Serviço**

Abriga, sob uma articulação, os programas e projetos setoriais que atendem ao setor de comércio e serviço.

Objetivo: Contribuir para o desenvolvimento do setor de Comércio e Serviço do Estado do Ceará, atuando no público-alvo inserido nos projetos finalísticos incluídos na carteira Setorial de Comércio e Serviço, com foco nos resultados pactuados.

### **Unidade de Atendimento Integrado**

Abriga, sob uma articulação, os programas e projetos de atendimento individual espontâneo e coletivo.

Objetivo: garantir atendimento individual e coletivo às micro e pequenas empresas e aos empreendedores que não estejam inseridos como público-alvo dos projetos e atividades das unidades setoriais e territoriais, de forma extensiva, intensiva, continuada e com foco em resultados efetivos.

### **Unidade de Gestão de Negócios**

Abriga, sob uma articulação, os programas e projetos de capacitação, consultorias e eventos.

Objetivo: garantir atendimento às pequenas empresas e aos empreendedores no que se refere à consultoria, capacitação empreendedora e de gestão, através de ações individualizadas, para alavancar resultados através do desenvolvimento de inovações empreendedoras.

## **4.5. Estrutura de suporte e gestão**

### **Unidade de Administração e Finanças**

Abriga, sob uma articulação, as atividades de gestão financeira, contendo os núcleos de: finanças, gestão de contratos, gestão de materiais, bens e patrimônio, licitações, prestações de contas de convênios etc.

Objetivos: gerir os recursos financeiros; desenvolver e disponibilizar instrumentos e métodos adequados ao ambiente corporativo do SEBRAE/CE; responsabilizar pela

conservação, manutenção e limpeza; patrimônio; serviços gerais; portaria e recepção; recepção e expedição de material.

### **Unidade Administrativa e Operacional**

Abriga, sob uma articulação, as atividades de suporte logístico necessárias à operacionalização em: transporte, reprografia e infraestrutura para realização de Férias e Eventos.

Objetivo: dar suporte logístico à operacionalização dos programas, projetos e atividades, fornecendo instrumentos e métodos adequados ao ambiente corporativo do SEBRAE/CE.

### **Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação**

Abriga, sob uma articulação, as atividades de suporte de sistemas tecnológicos de informação e de comunicação, com a responsabilidade sobre todo o ambiente de rede, *software*, *hardware* e telefonia utilizados pelo SEBRAE/CE.

Objetivo: cuidar do sistema de comunicação de voz e dados, fornecendo e mantendo as condições operacionais de voz e dados compatíveis com as exigências sistêmicas e do próprio SEBRAE/CE.

## **4.6. Estrutura de conhecimento e articulação**

### **Unidade de Gestão Estratégica, Orçamento e Contabilidade**

Abriga, sob uma articulação, as atividades de apoio às unidades, aos programas e aos projetos relacionados às estratégias e diretrizes do SEBRAE, através do acompanhamento e avaliação do desempenho e resultados do SEBRAE/CE. Coordena o processo de elaboração do Plano Plurianual de Trabalho – PPA e a gestão orçamentária, bem como desenvolve todas as atividades contábeis.

Objetivo: Criar condições para o SEBRAE atuar estrategicamente para o alcance de sua missão, utilizando processos de conhecimento de gestão, orçamento e contabilidade.

### **Unidade de Gestão de Pessoas**

Abriga, sob uma articulação, as atividades para realizar recrutamento, acompanhamento e desenvolvimento dos profissionais internos e externos (consultores e instrutores) necessários às unidades organizacionais do SEBRAE/CE, para o atendimento do propósito maior da instituição.

Objetivo: promover a gestão de pessoas, visando a suprir e desenvolver competências para o alcance dos objetivos organizacionais do SEBRAE/CE.

### **Unidade de Políticas Públicas**

Abriga, sob uma articulação, as atividades para promover o ambiente e a estrutura legal e institucional, incentivando o surgimento de novas microempresas e empresas de pequeno porte e fortalecendo as que já estejam em atividade.

Objetivo: desenvolver ações e articular políticas públicas visando à criação de ambiente favorável à competitividade e sustentabilidade das micro e pequenas empresas e à formalização dos pequenos negócios.

### **Unidade de Inovação e Tecnologia**

Abriga, sob uma articulação, o desenvolvimento de produtos, serviços e metodologias de inovação tecnológica.

Objetivo: prover o SEBRAE/CE de conhecimentos e soluções de inovação tecnológica, através de abordagens individuais e coletivas, para o alcance dos resultados das micro e pequenas empresas.

### **Unidade de Marketing e Editoração**

Abriga, sob uma articulação, as políticas e estratégias de marketing destinadas à disseminação dos produtos do SEBRAE/CE, voltados a atender as demandas das micro e pequenas empresas.

Objetivo: dar visibilidade às ações e aos projetos desenvolvidos pelo SEBRAE/CE em todo o Estado, sendo uma fonte de informação para os meios de comunicação, além de apoiar projetos culturais e sociais, através de estratégias de marketing que beneficiem diretamente as micro e pequenas empresas.

### **Unidade de Acesso ao Mercado**

Abriga, sob uma articulação, o desenvolvimento de produtos, serviços e metodologias de prospecção e acesso ao mercado.

Objetivo: prover o SEBRAE/CE de conhecimentos e soluções voltadas à promoção do acesso aos mercados pelas micro e pequenas empresas.

#### 4.7. Estrutura dos escritórios regionais e agências

##### **Escritório Regional**

Centro primaz com infraestrutura adequada para atender um raio de até 100Km da sede do município. Cada escritório regional abriga os produtos e serviços a serem disponibilizados às micro e pequenas empresas localizadas na macrorregião de abrangência do respectivo escritório.

Objetivo: interiorizar as ações do SEBRAE/CE e com isso garantir o atendimento às micro e pequenas empresas de forma extensiva, intensiva, continuada, focalizando resultados efetivos junto às micro e pequenas empresas e, assim, contribuir para o desenvolvimento econômico e social no interior do Ceará.

##### **Agência SEBRAE/CE**

Centro secundário com infraestrutura adequada para atender um raio de até 60Km da sede do município. Cada agência abriga, sob uma coordenação, os produtos e serviços a serem disponibilizados às micro e pequenas empresas localizadas na microrregião de abrangência da respectiva agência.

Objetivo: interiorizar as ações do SEBRAE/CE e com isso garantir o atendimento às micro e pequenas empresas de forma extensiva, intensiva, continuada, focalizando resultados efetivos junto às micro e pequenas empresas e, assim, contribuir para o desenvolvimento econômico e social no interior do Ceará.

#### 4.8. ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

O Plano Plurianual – PPA 2012/2015 do SEBRAE/CE orientou-se pela visão de futuro definida para a instituição no direcionamento estratégico do Sistema SEBRAE 2009-2015, de “ser excelência no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável”.

O PPA é o instrumento para o alcance dos objetivos estratégicos definidos no direcionamento, e orienta a atuação para o cumprimento da missão institucional de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”.

Com a alteração do mandato dos dirigentes do Sistema SEBRAE para quatro anos, o PPA passou a refletir o período da gestão, concluindo seu ciclo de metas no primeiro ano dos mandatos seguintes. Com isto, o PPA do SEBRAE/CE abrangerá o período 2012-2015, completando também o ciclo de planejamento referente ao atual direcionamento estratégico.

O documento “As Diretrizes para elaboração do PPA 2012-2015 e Orçamento 2012 do Sistema SEBRAE” norteou o Planejamento Estratégico do SEBRAE/CE a partir do aprendizado dos ciclos de planejamentos já realizados, um conjunto de prioridades e metas com foco em resultados para os clientes, que orientam as ações do Sistema SEBRAE para o período e proporcionem o alcance dos objetivos estabelecidos no seu mapa estratégico.

No quadro abaixo, segue os objetivos estratégicos da organização:

### **Quadro 2 - Objetivos estratégicos**

<b>Ordem</b>	<b>Objetivo Estratégico Local</b>
1	Promover ações de inovação e tecnologia para as MPE.
2	Fortalecer a cooperação entre as MPE.
3	Potencializar a conquista e ampliação de mercados.
4	Orientar e capacitar em gestão e processos.
5	Ampliar a visibilidade institucional e fortalecer a imagem do SEBRAE/CE.
6	Ter excelência e transparência na aplicação dos recursos.
7	Intensificar as ações de catálise nas redes institucionais de apoio as MPE.
8	Contribuir para o desenvolvimento territorial de sistemas produtivos locais, com foco nas MPE.
9	Articular, propor e apoiar a implementação de políticas públicas.
10	Consolidar a Gestão Orientada para Resultado.
11	Desenvolver competências e reter talentos internos.
12	Melhorar o desempenho gerencial e agilizar os processos internos.
13	Desenvolver e implementar a gestão do conhecimento sobre e para às MPE.
14	Promover a integração entre os territórios de atuação.

Fonte: PPA 2012/2015 SEBRAE/CE

#### 4.9. Estrutura de pessoal

**Quadro 3 - Demonstrativo da força de trabalho do SEBRAE/CE**

Demonstração da Força de Trabalho em 31/12/2012	
Tipologia de Cargos	Quantidade
Contratos por Prazo Determinado	17
Contratos Por Prazo Indeterminado	189
Diretor Não empregado	1

Fonte: UGP SEBRAE/CE

**Quadro 4 - Demonstrativo da distribuição de pessoal**

Quantidade e Percentual de Analistas e Assistentes		
Cargo	Quantidade	Percentual
Analistas	131	63,29%
Assistentes	75	36,23%
Diretor não empregado	1	0,48%

Fonte: UGP SEBRAE/CE

## 5. CONCLUSÃO

A organização compreende o trabalho de pessoas de modo a utilizar seus recursos para alcançar os objetivos estratégicos. Para o cumprimento das etapas que compõem o processo administrativo - planejar, organizar, dirigir e controlar - existe a necessidade de uma compilação clara e completa de informações.

Segundo Thiollent (1997), destaca a importância do fator tempo para validar o diagnóstico não se pretende ter uma explicação definitiva, exaustiva e generalizável, trata-se de reunir elementos de aplicação de casos particulares pela aplicação do conhecimento generalizado que é previamente dominado e que está momentaneamente disponível. As regras dessa aplicação são bastante intuitivas e dependem da experiência pelo especialista que formula o diagnóstico.

Conclui-se que o método de diagnóstico serve para compreender as perspectivas de uma organização de diversas maneiras, por meio desta, foi possível compreender a instituição como um todo, averiguando seus processos e composição dos departamentos, de modo a entender o seu trabalho.

Esse relatório introdutório apresentou grande número de informações que, por meio de apresentação de gráficos, tabelas e a aplicação de ferramentas de diagnóstico, possibilitaram a discussão acadêmica a respeito da entidade visitada e de seu papel junto à sociedade, concebendo assim o entendimento por parte da equipe dos possíveis tópicos a serem trabalhados durante o restante do semestre.

## REFERÊNCIAS

- PERIARD, Gustavo. **Matriz SWOT (análise) – Guia Completo**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-swot-analise-guia-completo/>. Acesso em: 02 Mai 2014.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª Edição. São Paulo. Pearson Education do Brasil. 2007.
- HESKETH, J. L. **Diagnóstico organizacional**: modelo e instrumentos de execução. Petrópolis: Vozes, 1979.
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.
- SEBRAE-CE. Relatório de Gestão SEBRAE/CE 2012. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/ceara>. Acesso em: 23 jun. 2017.
- SEBRAE-CE. **Base de dados da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae/CE**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/ceara>. Acesso em: 23 jun. 2017.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

