Gestão Pública:

A Visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais - GPTAE

Vol. 7

Organizadores:
WANDERLICE DA SILVA ASSIS
CAIO CABRAL DA SILVA
ÉRIKA PENA BEDIN MATIAS
ROBERTA DE OLIVEIRA LEAL

GESTÃO PÚBLICA

A VISÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS E INSTITUTOS FEDERAIS

- VOLUME 7 -

© 2020 - GPTAE

TÍTULO
GESTÃO PÚBLICA:
A VISÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS E INSTITUTOS FEDERAIS - VOLUME 7 -

ORGANIZADORES
Wanderlice da Silva Assis
Caio Cabral da Silva
Érika Pena Bedin Matias
Roberta de Oliveira Leal

DIAGRAMAÇÃO
Ricardo Barbosa Porto

CAPA
Lennon Deivis Grison de Godoi

PUBLICAÇÃO DA
Editora Oeste
www.editoraoeste.com.br
editoraoeste@hotmail.com

Depósito Legal na Biblioteca Nacional
Impresso no Brasil

As informações contidas nesta obra são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões nela emitidas não representam, necessariamente, pontos de vista da Equipe GPTAE

Como referenciar este e-book (ABNT-NBR: 6023/2018):

ASSIS, Wanderlice da Silva; *et al* (org.). Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais: volume 7. Campo Grande, MS: Ed. Oeste, 2020. 288 p. Disponível em: www.editoraoeste.com.br/livro-digital/121

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Gestão pública [e-book] : a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais : volume 7 / Wanderlice da Silva Assis ... [et al.] (organizadores). – Campo Grande, MS : Ed. Oeste, 2020.
288 p. : il (algumas color.) ; 22 cm.

Modo de acesso: http://www.editoraoeste.com.br/livro-digital/121
Inclui bibliografias.
ISBN 978-6599020063

1. Serviço público – Brasil. 2. Servidores públicos – Brasil. I. Assis, Wanderlice da Silva.

CDD (23) 354.81

Bibliotecária responsável: Wanderlice da Silva Assis – CRB 1/1279

Wanderlice da Silva Assis
Caio Cabral da Silva
Érika Pena Bedin Matias
Roberta de Oliveira Leal
(Organizadores)

GESTÃO PÚBLICA

A VISÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS E INSTITUTOS FEDERAIS

- VOLUME 7 -

Campo Grande
2020

Editora Oeste

Obra aprovada pelo conselho editorial da Editora Oeste
através da Resolução n. 121/2020.

CONSELHO EDITORIAL

Drª. Alda Maria do N. Osório / UFMS
Drª. Alexandra Ayach Anache / UFMS
Dr. Amaury de Souza / UFMS
Dr. Antônio Carlos do N. Osório / UFMS
Drª. Carla Dupont – Vercors, França
Drª. Eurize Caldas Pessanha / UFMS
Drª. Fabiany de C. Tasvares Silva / UFMS
Dr. Flávio Aristone / UFMS
Me. Horacio Porto Filho / UTCD-PY
Dr. Leo Dayan – Univ. de Paris 1 – Sorbonne
Dr. Luiz Otavio Saraiva Ferreira / UNICAMP
Drª. Margarita Victoria Rodriguez / UFMS
Drª. Maria Dilnéia E. Fernandes / UFMS
Drª. Myrna Wolf B. dos Santos / UFMS
Drª. Regina T. Cestari de Oliveira / UCDB
Drª. Soraia Napoleão de Freitas / UFSM
Drª. Silvia Helena Andrade de Brito / UFMS
Drª.Tatiana Calheiros Lapas Leão / SED-MS

EQUIPE TÉCNICA GPTAE 2020

AVALIADORES DE CONTEÚDO TEXTUAL

Me. Ana Maria de Almeida Ribeiro
Me. Caio Cabral da Silva
Me. Cláudia Bene Batista da Silva
Me. Débora Costa Araújo
Me. Diego Gomes de Lima
Me. Emerson Cardoso de Castro
Me. Érika Pena Bedin Matias
Me. Fabíola Rios Vasconcelos de Abreu
Drª Fernanda Delatorre
Me. Fernando Moscon
Me. Gilvanedja Ferreira Mendes da Silva
Me. Gustavo Cravo de Azevedo
Me. Jaziel Vasconcelos Dorneles
Me. Maria Luiza Firmiano Teixeira
Me. Maria Luzia F. Bertholino dos Santos
Esp. Milena Cristina Correia de Moura
Me. Rafael Palhares Machado
Me. Roberta de Oliveira Leal
Dr. Sérgio Ricardo de Jesus Oliveira
Me. Thiago Loureiro
Me. Velma Factum Dutra
Drª Wanderlice da Silva Assis

REVISORA DE LÍNGUA INGLESA

Drª Fernanda Delatorre

REVISORA DE LÍNGUA PORTUGUESA

Me. Solange Maria Morais Teles

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, por qualquer meio, desde que citada a fonte.
A reprodução desta publicação, por qualquer meio, seja total ou parcial, sem citada a
fonte constitui violação da Lei nº 9.610/1998.

SUMARIO

PREFÁCIO **9**
Izabel Alinne Alves de Paula
Vanessa da Costa Sena

APRESENTAÇÃO **13**

GESTÃO PÚBLICA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS E INSTITUTOS FEDERAIS

ATOS ADMINISTRATIVOS DISCRICIONÁRIOS E APLICAÇÃO DE SANÇÕES A FORNECEDORES **21**
Laryssa Brilhante Catanduba

ESTUDO DE CASO DE UM PROJETO PILOTO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BIM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA **37**
Wellington Coutinho da Silva
Vicente dos Santos Guilherme Júnior
Pedro José de Freitas Lazzarini

FATORES QUE INFLUENCIAM O USO DO PORTAL DE PERIÓDICOS DA CAPES POR PESQUISADORES EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO **53**
Eleonora da Silva Guimarães
Ricardo Coutinho Mello

GESTÃO DE COMPRAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DAS AQUISIÇÕES DA UFT ENTRE OS ANOS DE 2012 A 2016 ..... **67**
Pedro Junior Lima Sousa
Ana Lucia de Medeiros

GESTÃO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS **83**
Rubens Carlos Rodrigues

GESTÃO DO CONHECIMENTO: INSTRUMENTALIZAÇÃO EM FAVOR DO PROCESSO DECISÓRIO NO NÚCLEO DE DIREITOS E VANTAGENS DO IF BAIANO..... 101

Milena Dias Damasceno
Caroline Tourinho Matos
Lídia Boaventura Pimenta

OS DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL 117

Victor Daniel de Oliveira e Silva
Juliana Silva Santos
Leonardo do Nascimento Santos

PUBLICIDADE, EFICIÊNCIA E INTERESSE PÚBLICO – ANÁLISE DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS REDES SOCIAIS DO IFSC 133

Sueli Marcia Pereira Barbosa
Luiz Carlos Pinto da Costa Júnior
Aline Maria Grego Lins

PRÁTICAS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

A RELAÇÃO DO TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO COM AS PRÁTICAS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO EM UM INSTITUTO FEDERAL 153

Érika Vanessa Soares Freire
Maria Jorge dos Santos Leite

OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO:
ASPECTOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA, SEGURANÇA, SAÚDE E CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE LABORAL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E EQUIVALENTES

PRÁTICAS DE GESTÃO EM SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO EM DUAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS 173

Francimara Ferreira Barreto de Lima
José Damásio de Aquino

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, INCLUSÃO E INOVAÇÃO

GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UMA AÇÃO NO IFRN 193

Alex Augusto de Souza Santos
Elizama das Chagas Lemos

CULTURA E COMUNICAÇÃO

GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE REGISTROS DE DANÇA CONTEMPORÂNEA: UMA INTERPRETAÇÃO HOLÍSTICA PARA O CONHECIMENTO ARTÍSTICO 211

Ana Luísa Lincka de Sousa

DIREITOS HUMANOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

DESAFIOS DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL: CONTEXTO SOCIOECONÔMICO E ACESSO DOS/AS ESTUDANTES NAS RESIDÊNCIAS UNIVERSITÁRIAS DA UNEB 229

Francine Melo Rosa Alves de Santana
Renata Suéllen Nogueira Santos
Maria Helena Santana Cruz

SAÚDE MENTAL E ENSINO SUPERIOR: LIMITES E POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO 245

Jennifer da Motta Perroni

TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E POLÍTICAS AFIRMATIVAS: O QUE MUDOU NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA 263

Wildacy Gonçalves Ribeiro Evangelista
Cintia Souza Machado Ferreira

SOBRE OS AUTORES 281

PREFÁCIO

Izabel Alinne Alves de Paula[1]
Vanessa da Costa Sena[2]

"Todo grande progresso da ciência
resultou de uma nova audácia
da imaginação".
(John Dewey)

Produção científica é só para docente que quer ser pesquisador? Não!

Para começar, a pesquisa desenvolvida de acordo com normas de metodologias consagradas pela ciência e registrada em algum suporte é entendida como produção científica. Este processo de criação de conhecimento é o instrumento que pode contribuir com a melhoria da qualidade de vida da sociedade, com o progresso da ciência e para o aprimoramento de técnicas e processos em ambientes de estudos e de trabalho.

O ingresso à pesquisa científica costuma ocorrer pela iniciação científica, no ensino médio ou na graduação, e seguindo a carreira acadêmica desenvolve-se, entre outras, produções científicas mais profundas como a dissertação e a tese. No universo acadêmico também existe a possibilidade do exercício da profissão de pesquisador, popularmente conhecida como cientista. Já em ambientes empresariais, desenvolvem-se pesquisas para melhoria das técnicas e processos, as quais tendem a gerar patentes.

1 Doutora em Administração (Universidad Americana - PY/2017). Assistente em Administração no Instituto Federal do Amazonas. Foi autora, membro da Equipe Técnica e da Equipe Organizadora da Coletânea GPTAE entre os anos de 2015 e 2019.

Como iniciativa para o crescimento da produção científica nacional, a Coletânea Gestão Pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais (GPTAE) surgiu com a visão de "ser uma equipe pluriprofissional e multiterritorial de referência nacional para o incentivo à produção e divulgação científico-tecnológica dos servidores públicos da carreira técnico-administrativa em educação no Brasil."

Em 2020, mais um volume é produzido e publicado para reforçar o engajamento dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) com produções científicas focadas na gestão pública. Os trabalhos demonstram a competência e habilidade da categoria como produtora do conhecimento e colaboradora eficaz na melhoria do serviço público brasileiro. A nova publicação corrobora a continuidade da visibilidade e do reconhecimento de projetos criados e desenvolvidos por servidores administrativos no âmbito de nossas instituições.

Ao pousar os olhos sob os responsáveis pela viabilização dos sete volumes, conforme os dados disponibilizado no sítio virtual da coletânea, percebemos a rica diversidade desses tecedores de conhecimentos, que mesmo com regionalidade, grau de estudo e gêneros diversos, conseguem a cada ano alinhavar as produções de outros TAEs em prol do desenvolvimento da educação, da gestão pública e do conhecimento científico.

A Equipe Organizadora, composta pelos chamados coorganizadores, são os TAEs responsáveis pelo gerenciamento de todas as etapas da produção bibliográfica. Ao longo da existência da Coletânea GPTAE soma-se 41 coorganizadores.

O ano de 2014, criação da Coletânea, foi o com maior número de participantes nesta função, nove coorganizadores, e os anos de 2018 e 2020 foram os com menor número, quatro coorganizadores. Observa-se que quanto ao gênero houve uma predominância feminina, 59% contra 41% de coorganizadores do gênero masculino.

No que se refere à escolaridade, 51% do total dos coorganizadores tinham o curso de especialização concluído no momento da publicação do volume, 32% tinham grau de mestrado e 17% grau de doutorado. No ano de 2015, segundo volume, todos os 05 coorganizadores eram especialistas e no ano de 2020 tem-se 75% com grau de mestrado e 25% com doutorado. Em nenhum dos anos houve um membro que tivesse indicado ter somente o ensino médio ou a graduação.

Em relação à localização geográfica, 48% dos coorganizadores eram do Nordeste, 20% do Centro-oeste, 20% do Sudeste, 7% do Norte e 5% da região Sul do Brasil. O ano de 2019, sexto volume, foi o único ano em que havia ao menos um represente de cada região do país compondo a Equipe Organizadora. Outro ponto que merece destaque é a participação de TAEs do Nordeste, em especial do estado da Bahia que é o estado com maior quantitativo de participação de TAEs como coorganizadores da Coletânea GPTAE. Neste contexto, vale a pena destacar que o projeto é oriundo de um baiano.

A Equipe Técnica, ao longo desses sete volumes foi composta de diversas funções: avaliador de conteúdo textual, avaliador/revisor de normas da ABNT, designer, revisor de língua portuguesa e revisor de língua inglesa. Ao total foram 177 membros da chamada equipe técnica.

Os anos de 2018 e 2019 foram os que tiveram maior quantitativo de membros nestas funções, 39 e 38 participantes respectivamente. Já no ano de 2014, primeiro volume, foi o com menor número, apenas seis. Este dado é curioso, pois diferentemente de todos os demais volumes, foi o fascículo em que mais se teve membros na organização do que membros na equipe técnica.

Quanto ao gênero, tal como pode-se observar na Equipe Organizadora, houve a predominância de participantes do sexo feminino ao longo dos anos, salvo o ano de 2018, quinto volume, em que 62% foram membros do sexo masculino, contra 38% membros do sexo feminino.

Acerca do nível de escolaridade, preponderantemente a equipe técnica foi formada por mestres, correspondendo a 65% de todos os 177 membros. Do mesmo modo que ocorreu com a Equipe Organizadora nunca houve a participação de um TAE em alguma dessas funções que indicasse ter apenas o ensino médio.

Em relação à distribuição geográfica, em todos os sete anos de existência da coletânea a região Nordeste do Brasil foi predominante. No primeiro ano, a equipe técnica foi 100% composta por TAEs dessa região. Neste contexto, pode-se observar uma diminuta participação da região Norte, onde apenas nos anos de 2015 e 2017 houve TAEs do Norte participando como membro da Equipe Técnica.

Tomando por referência essa diversidade, nota-se que o trabalho desenvolvido por esses TAEs tem sido fundamental na medida em que incita o exercício da pesquisa científica de Norte a Sul do país, o que contribui com a ciência e permite a divulgação científico-tecnológica entre aqueles que de modo impreciso, podem não ser considerados geradores de conhecimento,

tal como os docentes, mas que pelo fato de executarem atividades administrativas na gestão pública brasileira tem também um vasto conhecimento a ser compartilhado e reconhecido em produções científicas que têm relevância para a sociedade.

Os capítulos de cada um dos sete volumes da coletânea constituem uma mostra significativa de pesquisas voltadas para a melhoria da gestão pública brasileira, todas realizadas por Técnicos Administrativos em Educação lotados nas diversas Universidades Públicas ou Institutos Federais do Brasil. Foque nesta informação e imagine a abundância de temas já tratados, e ainda a diversidade de características dos autores que compuseram essas obras, contudo isso são pautas para outras conversas.

Isto posto, a Coletânea GPTAE reafirma seu compromisso de incentivo à produção e divulgação científica, presenteia a todos com as pesquisas de mais esta obra e convida aos TAEs a conhecerem, divulgarem e fazerem parte do projeto.

Boa leitura!

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que oferecemos ao público o sétimo volume da coletânea "Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais - GPTAE". Mantendo a vocação multiterritorial, este volume reúne trabalhos cujo autores são oriundos de 11 unidades federativas, a saber: Bahia, Ceará, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Sergipe, São Paulo e Tocantins. Se considerarmos a origem dos membros das equipes organizadora e técnica, podemos afirmar que o sétimo volume contou com a participação de servidores de todas as regiões do país, com distintas formações e experiências, formando uma equipe pluriprofissional.

Buscando o constante aperfeiçoamento dos critérios de seleção, a não adequação às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) passou a ser critério de exclusão pela primeira vez desde o início da Coletânea GPTAE. Com tal atitude, o fluxo editorial passou a ser mais ágil e os avaliadores passaram a se concentrar no conteúdo apresentado e na revisão de língua portuguesa e inglesa.

Constatamos que a coletânea ganha cada vez mais espaço no meio acadêmico, diversos artigos são assinados por pesquisadores em formação e seus respectivos orientadores em programas de pós-graduação *stricto sensu* de diferentes áreas do conhecimento.

Os textos deste volume, a exemplo dos anteriores, mantém a mesma estrutura em termos de organização, por isso reúne os trabalhos segundo as áreas temáticas foco predominante de abordagem da gestão pública, sem desconsiderar que a maioria dos trabalhos aqui reunidos poderia transitar por outras áreas de estudos da gestão pública, além daquela a que foi associado, dada a interdisciplinaridade que singulariza os estudos desse campo. Este volume reúne 15 artigos: oito relacionados à Gestão pública nas universidades públicas e institutos federais; um associado à Práticas de ensino, pesquisa e extensão; um vinculado à temática Os técnicos administrativos nas instituições de ensino: aspectos sobre qualidade de vida, segurança, saú-

de e cultura organizacional no ambiente laboral das instituições de ensino superior e equivalentes; um associado à Tecnologia da informação, inclusão e inovação; um relacionado à Cultura e comunicação; e três vinculados à Direitos humanos e políticas públicas.

Acrescenta-se também que este volume mantém a prática adotada desde o primeiro, transformá-la em um espaço de disseminação de estudos na área de gestão pública produzidos por técnicos administrativos em educação de universidades públicas e institutos federais.

A primeira parte da coletânea - Gestão pública nas universidades públicas e institutos federais -, confirmando a tendência das edições anteriores, reúne um número expressivo de textos. O primeiro artigo dessa temática **Atos administrativos discricionários e aplicação de sanções a fornecedores** é assinado por Laryssa Brilhante Catanduba, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que discute as dificuldades e soluções que tange à discricionariedade dos agentes públicos no momento de graduar as sanções a serem aplicadas aos fornecedores que descumprem as obrigações contraídas com a administração pública.

Numa discussão na área da gestão pública inovadora, o texto **Estudo de caso de um projeto piloto de implementação do BIM na Universidade Federal de Juiz de Fora**, de Wellington Coutinho da Silva, Vicente dos Santos Guilherme Júnior e Pedro José de Freitas Lazzarini, da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), apresenta os resultados da implementação do Building Information Modeling – BIM em um projeto piloto da Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão da Universidade Federal de Juiz de Fora, com ênfase na apresentação e debate das potencialidades da modelagem da edificação e sua contribuição na eficiência nos processos de gerenciamento e planejamento da manutenção predial e a gestão patrimonial desta instituição de ensino superior.

A autora Eleonora da Silva Guimarães assina com seu orientador de mestrado Ricardo Coutinho Mello, ambos da Universidade Federal da Bahia (UFBA), o artigo **Fatores que influenciam o uso do portal de periódicos da Capes por pesquisadores em um programa de pós-graduação**. Recorte da dissertação de mestrado, no artigo os autores problematizam os fatores que influenciam o uso do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pelo corpo docente de um Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Bahia na busca de identificar a atual fase do processo

de institucionalização do uso da ferramenta, como instrumento de acesso à informação.

O artigo a seguir, **Gestão de compras em organizações públicas: um estudo de caso a partir das aquisições da UFT entre os anos de 2012 a 2016**, recorte da dissertação de mestrado de Pedro Junior Lima Sousa, assinado também por sua orientadora Ana Lucia de Medeiros, ambos da Universidade Federal do Tocantins (UFC). Os resultados da pesquisa evidenciam que a Universidade Federal do Tocantins ainda carece de melhorias no acompanhamento dos processos de compras, especialmente no que se refere à agilidade do processamento das demandas havendo a necessidade de cumprimento de ritos legais associada à realidade multicampi desta universidade, o que dificulta ações coordenadas entre as unidades administrativas.

No artigo **Gestão de riscos nas universidades públicas federais brasileiras**, Rubens Carlos Rodrigues, da Universidade Federal do Ceará (UFC), analisa as matrizes de risco adotadas nas unidades de auditoria interna pertencentes às universidades federais brasileiras em vários normativos recomendando a utilização do gerenciamento dos riscos no planejamento de suas atividades.

Gestão do conhecimento: instrumentalização em favor do processo decisório no Núcleo de Direitos e Vantagens do IF Baiano, de autoria de Milena Dias Damasceno, Caroline Tourinho Matos e Lídia Boaventura Pimenta, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), discute a estratégia do uso da gestão do conhecimento tendo como cerne o entendimento da necessidade de compartilhamento do conhecimento e sua instrumentalização para subsidiar o processo de toma da de decisão dos membros do Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) do Instituto Federal Baiano.

De autores da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), o artigo **Os desafios da gestão universitária no Brasil**, recorte de pesquisa de mestrado de Victor Daniel de Oliveira e Silva, assinado também por Juliana Silva Santos e Leonardo do Nascimento Santos, numa proposta teórica trata de investigar quais os desafios enfrentados pelos gestores das instituições federais de ensino no Brasil. Segundo os autores, o principal desafio que as universidades encontram está em seu próprio interior, procedimentos ainda rudimentares, e a grande dificuldade se encontra na adequação de novos contextos, aliados aos problemas de corporativismo, individualismo e política.

Encerrando a primeira parte desta coletânea, o artigo **Publicidade, eficiência e interesse público – análise da gestão da comunicação nas**

redes sociais do IFSC, estudo de caso das políticas de comunicação do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), é assinado por Sueli Marcia Pereira Barbosa, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Luiz Carlos Pinto da Costa Júnior e Aline Maria Grego Lins, ambos da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). Os autores analisam na gestão da comunicação, estratégias voltadas para as redes sociais no serviço público federal que coloquem em prática os princípios constitucionais da publicidade e da eficiência voltadas para o interesse público.

Na segunda temática - Práticas de ensino, pesquisa e extensão -, Érika Vanessa Soares Freire, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - PE (IF Sertão-PE) e Mari Jorge dos Santos Leite, da Universidade de Pernambuco (UPE), assinam o artigo **A relação do técnico-administrativo em educação com as práticas de ensino, pesquisa e extensão em um instituto federal**. As autoras examinam participação de técnicos administrativos em educação (TAEs) em projetos de pesquisa e extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. Para tanto, foram analisados os resultados de editais vigentes entre 2015 e 2019. Ressalta-se que o artigo, além de analisar a participação dos técnicos administrativos em educação, também provoca reflexões sobre a necessidade de mais estudos, mobilização por parte desta categoria para mudanças das normativas, além de um olhar sensível em frente ao papel e protagonismo dos TAEs na tríade ensino-pesquisa-extensão.

Na terceira temática - Os técnicos administrativos nas instituições de ensino: aspectos sobre qualidade de vida, segurança, saúde e cultura organizacional no ambiente laboral das instituições de ensino superior e equivalentes -, o artigo **Práticas de gestão em saúde e segurança no trabalho em duas universidades federais brasileiras**, recorte de pesquisa de mestrado de Francimara Ferreira Barreto de Lima, da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) é assinado também por seu orientador José Damásio de Aquino. Neste artigo, discute-se as práticas de gestão em saúde e segurança no trabalho (SST) em duas universidades federais da região norte do país. Tal discussão foi realizada a partir de pesquisa documental e aplicação de entrevistas e questionários a trabalhadores de ambas as universidades. O resultado da pesquisa confirma seu pressuposto quanto à ausência de algumas práticas de gestão, tendo como referência a Norma OHSAS 18001/2007 e as Diretrizes do Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho de 2001, da Organização Internacional do Trabalho – OIT.

Na quarta temática, intitulada Tecnologia da informação, inclusão e inovação, o artigo **Gestão de recursos hídricos em uma instituição pública: uma ação no IFRN** de Alex Augusto de Souza Santos e Elizama das Chagas Lemos, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), problematiza uma solução de gestão por meio do monitoramento de recursos hídricos de um reservatório de água aplicada a uma instituição de ensino. Os autores destacam que a utilização de *dashboards* contribui para o processo de tomada de decisão dos gestores com relação a utilização de água.

Na quinta temática - Cultura e comunicação -, Ana Luísa Lincka de Sousa, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), assina o artigo **Gestão da informação de registros de dança contemporânea: uma interpretação holística para o conhecimento artístico**. A autora apresenta uma visão acerca da gestão da informação de registros de dança contemporânea sob a abordagem da Ecologia da Informação de Davenport (1998) num diálogo com a proposta filosófica de Levy (2008) e outros autores.

Na sexta e última temática - Direitos humanos e políticas públicas -, três artigos concluem as discussões apresentadas nesta coletânea. O artigo **Desafios da assistência estudantil: contexto socioeconômico e acesso dos/as estudantes nas residências universitárias da UNEB**, recorte de pesquisa de mestrado de Francine Melo Rosa Alves de Santana, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), é assinado também por sua orientadora Maria Helena Santana Cruz, Universidade Federal de Sergipe (UFS), e por Renata Suéllen Nogueira Santos, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

O artigo **Saúde mental e ensino superior: limites e possibilidades de atuação** de autoria de Jennifer da Motta Perroni, da Universidade Federal Fluminense, consiste em uma proposta institucional de prevenção ao suicídio e promoção de saúde mental em uma instituição de ensino superior. A proposta defendida reside numa ação baseada em em ações de prevenção e promoção, ações terapêuticas e manejo de situações agudas.

Wildacy Gonçalves Ribeiro Evangelista e Cintia Souza Machado Ferreira, da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), assinam **Técnicos administrativos e políticas afirmativas: o que mudou na Universidade Estadual de Feira de Santana**. Neste artigo, as autoras discorrem sobre a implantação de políticas públicas de ações afirmativas na Universi-

dade Estadual de Feira de Santana e os impactos na rotina laboral dos técnicos administrativos da instituição.

Esperamos que os leitores apreciem as discussões oportunizadas pelas pesquisas e reflexões aqui apresentadas, com o desejo e a expectativa de que os artigos que compõem este volume da coletânea GPTAE possam contribuir para a divulgação dos resultados de pesquisas sobre a gestão pública de técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais e incentivar novos estudos na área e que possam vir a estar presentes em novas edições.

Boa leitura!

Wanderlice da Silva Assis
Caio Cabral de Silva

GESTÃO PÚBLICA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS E INSTITUTOS FEDERAIS

ATOS ADMINISTRATIVOS DISCRICIONÁRIOS E APLICAÇÃO DE SANÇÕES A FORNECEDORES

Discretionary administrative acts and application of sanctions to suppliers

Laryssa Brilhante Catanduba

RESUMO

O assunto do presente trabalho está inserido no campo do Direito Administrativo e da Gestão Pública, tratando dos atos administrativos e da aplicação de sanções a fornecedores que descumprirem obrigações previstas na legislação, de forma a garantir a adequada execução de atividades voltadas para o atendimento do interesse público. Considerando a discricionariedade dos agentes públicos para a escolha do tipo de sanção e para a sua graduação no tempo, surge a questão: como graduar essas sanções de forma imparcial, igualitária e justa? Qual o aparato legal que pode embasar tais decisões de aplicação de sanções? O objetivo geral do trabalho é apresentar as dificuldades e buscar soluções no que tange à discricionariedade dos agentes públicos no momento de graduar as sanções a serem aplicadas aos fornecedores que descumprem as obrigações contraídas com a Administração Pública. Os objetivos específicos são analisar os atos administrativos e seu caráter discricionário, estudar a legislação vigente sobre sanções e verificar a existência de parâmetros ou limites para auxiliar os agentes públicos nas decisões de aplicação de sanções. A natureza da pesquisa é básica, utilizou-se o método de abordagem (mais geral) dedutivo e a técnica de pesquisa selecionada foi a de documentação indireta com pesquisas bibliográficas e legais. Como resultado, evidenciou-se parâmetros gerais constantes na legislação, e concluiu-se que na ausência de lei com parâmetros específicos, cabe aos órgãos públicos criarem parâmetros internos para evitar disparidades na graduação das sanções.

Palavras-chave: Administração pública. Atos administrativos discricionários. Licitação. Sanções administrativas. Dosimetria.

ABSTRACT

The subject of the present study is inserted in the field of Administrative Law and Public Management, dealing with administrative acts and the application of sanctions to suppliers who fail to comply with obligations provided for in the legislation, in order to guarantee the proper execution of activities aimed at serving the public interest. Considering the discretion of public agents in choosing the type of sanction and for its graduation in time, the questions of how to graduate these sanctions in an impartial, egalitarian and fair way and of what legal apparatus can support such sanctions decisions arise. The general objective of the work is to present the difficulties and seek solutions with respect to the discretion of public agents at the time of graduating the sanctions to be applied to suppliers who fail to comply with the obligations contracted with the Public Administration. The specific objectives are to analyze administrative acts and their discretionary character, to study the current legislation on sanctions and to verify the existence of parameters or limits to assist public agents in the decisions to apply sanctions. The nature of the research is basic, the deductive (more general) approach method was used and the research technique selected was indirect documentation with bibliographic and legal research. As result, general parameters in the legislation became evident, and, as conclusion, it was concluded that, in the absence of a law with specific parameters, it is up to public agencies to create internal parameters to avoid disparities in the graduation of sanctions.

Keywords: Public Administration. Discretionary administrative acts. Bidding. Administrative sanctions. Dosimetry.

O assunto do trabalho, que ora se apresenta, está inserido no campo do Direito Administrativo, pois trata dos atos administrativos e da aplicação de sanções a fornecedores que descumprirem as obrigações previstas nos editais de licitação e na Lei de Licitação. Do mesmo modo, insere-se no campo da Gestão Pública, sendo importante ferramenta para a Administração Pública, enquanto "conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas consideradas de 'interesse público' ou comuns numa coletividade ou numa organização estatal" (MATIAS-PEREIRA, 2020).

O Direito Administrativo regulamenta as relações jurídicas entre a Administração Pública e os particulares, e dentro da própria Administração sempre no desempenho das atividades administrativas do Estado. Essas atividades são as chamadas funções administrativas, atividades necessárias

ao atendimento do interesse coletivo, que também podem ser chamadas de administração pública.

Para concretizar suas funções, a Administração Pública pratica atos administrativos, que podem ser vinculados, ou seja, de realização obrigatória por parte da autoridade administrativa, ou atos discricionários, nos quais há margem para o gestor exercer o juízo de conveniência e oportunidade.

Exemplos de atos administrativos são os praticados em licitações. A licitação é procedimento administrativo vinculado, sendo utilizada quando a Administração Pública precisa valer-se de serviços e bens fornecidos por terceiros. Através desse procedimento será selecionada a melhor proposta entre as oferecidas pelos particulares, devendo estes atender aos requisitos estabelecidos pela lei e aos do instrumento convocatório.

As contratações pressupõem a existência de processo licitatório, com ressalvas previstas em lei nos casos de dispensa ou inexigibilidade. Tal obrigatoriedade de licitar é de grande importância para se garantir a moralidade e publicidade dos contratos realizados pelos administradores públicos. Sua ausência poderia ensejar atos contrários aos interesses dos administrados, afetando gravemente a coletividade, que confia aos seus gestores a aplicação dos recursos públicos.

É por meio dos procedimentos para aquisição de bens ou serviços por meio de licitação, dispensa ou inexigibilidade que a Administração Pública acorda com particulares o fornecimento de materiais ou prestação de serviços, ficando as partes obrigadas a cumprir o previsto em lei e no edital da licitação.

A Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) é a principal fonte normativa que rege essas relações com os fornecedores. Nela estão presentes obrigações das empresas para com a Administração Pública, que diante de sua natureza, possui certos privilégios para que se garanta a supremacia do interesse público diante do particular, divergindo das relações privadas em que há igualdade entre as partes.

Em decorrência desses privilégios, a Administração tem a possibilidade de aplicar sanções administrativas aos fornecedores que descumprirem o que consta nas normas de licitação ou o que foi acordado entre as partes. Utiliza-se, assim, o poder disciplinar para punir empresas que não cumprem com suas obrigações.

Borges e Sá (2015) fazem uma observação importante sobre o poder disciplinar como prerrogativa de que dispõe o administrador público para

apurar infrações e aplicar penalidades: esse poder não se refere apenas aos casos de aplicação de penalidades a servidores públicos, mas também aos particulares, que podem se submeter às vias do poder disciplinar e suas sanções, por exemplo, ao firmarem contrato com a Administração Pública.

Ocorre que as sanções previstas na Lei de Licitação e nos editais trazem consigo certa discricionariedade para o agente público, uma vez que não há muitos parâmetros para a escolha do tipo de sanção e para a sua graduação no tempo. Eis que surge a questão: é possível graduar sanções administrativas aos fornecedores de forma imparcial, igualitária e justa? Existe um aparato legal que pode embasar tais decisões de aplicação de sanções?

São questões importantes para que se garantam os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Não devem ser aceitas sanções desproporcionais ou injustas, inclusive quando se comparam decisões sobre casos semelhantes e de igual gravidade. Para os agentes públicos dos mais variados órgãos, como universidades públicas, fundações, secretarias, cujo dever é apurar as infrações e aplicar sanções quando necessário, é de grande importância a existência de critérios para embasar essas decisões. Decorre dessas questões, a importância deste trabalho, que visa apresentar a problemática e buscar possíveis soluções.

O objetivo geral do trabalho é apresentar as dificuldades e buscar soluções no que tange à discricionariedade dos agentes públicos no momento de graduar as sanções a serem aplicadas aos fornecedores que descumprem as obrigações contraídas com a Administração Pública em relação à execução de serviços ou entrega de materiais.

Dentre os objetivos específicos, pretende-se analisar os atos administrativos e seu caráter discricionário, estudar a legislação vigente sobre sanções e verificar a existências de parâmetros ou limites para auxiliar os agentes públicos nas decisões de aplicação de sanções.

A natureza da pesquisa é básica, visto que tratará da problemática apresentada através de conhecimentos teóricos visando à busca por respostas às dificuldades apresentadas no ordenamento jurídico existente e na doutrina atual. Quanto à forma de abordagem do problema de pesquisa, a investigação é qualitativa, tendo por base o paradigma interpretativista.

No que tange aos métodos que foram empregados, utilizou-se o método de abordagem dedutivo, que vai do geral ao particular, porque por meio dos conhecimentos disponíveis intentou-se encontrar respostas para o problema identificado.

A técnica de pesquisa selecionada foi a de documentação indireta com pesquisas bibliográficas e legais. As documentações bibliográficas referem-se ao uso de livros, manuais e dicionários, já a técnica legal refere-se à análise de normas em geral, por exemplo, normas constitucionais.

OS ATOS ADMINISTRATIVOS E SEU CARÁTER DISCRICIONÁRIO

Para concretizar suas funções, a Administração Pública pratica atos administrativos vinculados ou discricionários. Os atos vinculados são de realização obrigatória por parte da autoridade administrativa, por sua vez os atos discricionários são aqueles nos quais há margem para o gestor exercer o juízo de conveniência e oportunidade diante da situação que se apresenta.

Há que se considerarem os elementos que compõem o ato administrativo: competência, forma, objeto, motivo e finalidade. Quando o ato é vinculado todos os elementos são também vinculados, mas no caso dos atos discricionários existem elementos vinculados e existem os que dão ensejo à discricionariedade. Assim, a competência, a forma e a finalidade são sempre vinculadas, já o objeto e o motivo do ato podem ficar a critério do gestor de acordo com a situação (BORGES; SÁ, 2015).

Apesar de haver a discricionariedade para alguns atos, todos os atos administrativos estão sujeitos a algum tipo de controle. Esse controle pode ser feito pela própria administração, sendo chamado de interno. Ou pode ser externo quando é realizado por outros poderes, como o Judiciário e o Legislativo.

No caso do controle exercido pelo Poder Judiciário, os atos podem ser considerados ilegais, caso em que ocorrerá anulação. Essa análise é feita em relação às formalidades para a concretização desse ato, conforme previsto no ordenamento jurídico. Não deve haver interferência no mérito das decisões administrativas, uma vez que os poderes são independentes.

O controle interno feito pela própria administração é baseado no princípio da autotutela, de forma que a Administração deve anular seus próprios atos se eivados de ilegalidade, seja de ofício ou em decorrência de provocação. Do mesmo modo, pode rever atos legais e discricionários que por conveniência e oportunidade merecem ser revogados.

Assim, a anulação é obrigatória e a revogação é discricionária. A anulação tem efeito *ex tunc*, retroagindo até a origem do ato. Já a revogação tem efeito *ex nunc*, não interferindo nos efeitos já concretizados. Além disso, no

caso da revogação existem algumas restrições, por exemplo, os atos que geraram direito adquiridos não podem ser revogados.

Nos casos em que o administrado se sentir lesado por algum ato administrativo poderá valer-se dos recursos administrativos para que o Poder Público reexamine o ato. Tal possibilidade está amparada pelos princípios constitucionais do direito de petição, no contraditório e na ampla defesa, previstos nos incisos XXXIV, a, e LV do art. 5º da Constituição Federal (MAXIMIANO; NOHARA, 2017).

Os atos administrativos possuem certos atributos que garantem sua eficácia, quais sejam, presunção de legalidade, imperatividade, autoexecutoriedade, exigibilidade e tipicidade. Além disso, a doutrina traz diversas classificações. Diversas também são as formas de extinção do ato administrativo. Como já citado, são exemplos a anulação e a revogação (DI PIETRO, 2017).

LEGISLAÇÃO VIGENTE SOBRE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS AOS FORNECEDORES

A licitação é procedimento administrativo vinculado, sendo utilizada quando a Administração Pública precisa valer-se de serviços e bens fornecidos por terceiros. Por meio desse procedimento, será selecionada a melhor proposta entre as oferecidas pelos particulares, devendo estes atender aos requisitos estabelecidos pela lei e aos do instrumento convocatório.

As contratações pressupõem a existência de processo licitatório, com ressalvas previstas em lei nos casos de dispensa ou inexigibilidade. Tal obrigatoriedade de licitar é de grande importância para se garantir a moralidade e publicidade dos contratos realizados pelos administradores públicos. Sua ausência poderia ensejar atos contrários aos interesses dos administrados, afetando gravemente a coletividade, que confia aos seus gestores a aplicação dos recursos públicos.

No artigo 37, caput e inciso XXI, da Constituição Federal de 1988 estão expressos os princípios norteadores da Administração Pública e o dever de licitar, respectivamente:

> Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

> XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988).

Regulamentando o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, foi instituída a Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) que traz normas para licitações e contratos da Administração Pública. Em seu art. 3° estão presentes os princípios norteadores fundamentais do procedimento da licitação que são o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo.

A Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002) instituiu uma nova modalidade de licitação para somar-se às que já estão previstas na Lei 8.666/1993. O pregão foi criado para propiciar maior celeridade e eficiência nos processos licitatórios, tendo como objetivo a aquisição de bens e serviços comuns. Nessa modalidade não há limites para o valor da contratação.

O pregão tem o objetivo de complementar a Lei nº 8.666/1993, não havendo intenção de revogar esta lei (CARVALHO FILHO, 2020). Por ter disciplina e procedimentos próprios, a nova lei tem aspectos diferentes da Lei de Licitações, sendo esta aplicada subsidiariamente à modalidade do pregão.

Em relação à aplicação de sanções para os fornecedores que descumprirem suas obrigações a Lei de Licitações traz em seu art. 87 as seguintes sanções:

> Art. 87. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:
>
> I - advertência;
>
> II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;
>
> III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;

> IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.
>
> § 1º Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrada judicialmente.
>
> § 2º As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultada a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.
>
> § 3º A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação. (BRASIL, 1993).

Por sua vez, a Lei do Pregão traz também uma previsão específica a ser aplicada para a modalidade do pregão em seu art. 7º:

> Art. 7º Quem, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não mantiver a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e, será descredenciado no Sicaf, ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores a que se refere o inciso XIV do art. 4o desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais. (BRASIL, 2002).

Comparando as duas leis no que tange à previsão de sanções, vê-se que a Lei do Pregão foi bem mais simplista ao resumir todos os casos de infrações em um único artigo e estipulando um espaço de tempo de cinco anos a ser graduado pelo agente público responsável pela decisão de aplicação da sanção.

Apesar disso, a Lei de Licitações também deixa uma margem considerável a cargo dos agentes públicos, ao prever a suspensão temporária de participação em licitação por até dois anos.

Pestana (2013) ressalta que a aplicação, em concreto, das sanções administrativas exige muito da autoridade pública, porque diante de uma excessiva flexibilidade contida nos preceptivos aplicáveis, o aplicador da sanção deverá agir com proporcionalidade e razoabilidade ao fixar a pena adequada para a infração cometida pelo administrado. O autor comenta, ainda, a dificuldade que reside na graduação da pena relativa à suspensão do direito de licitar e contratar, pois os preceptivos aplicáveis vão até 5 anos no pregão e 2 anos nas demais modalidades licitatórias.

Por sua vez, Fleury (2016) assinala que um dos vícios da Lei nº 8.666/1993 que não foi corrigido pela Lei nº 10.520/2002 é a ausência de previsão de critérios para a escolha das sanções previstas em seu art. 87. Tal fato faz com que parcela majoritária da doutrina considere haver uma afronta do citado artigo ao princípio da tipicidade em razão da ausência de tipificação das hipóteses de cabimento das sanções previstas.

Além das possibilidades quanto aos tipos de sanções a serem aplicadas e a definição do tempo que durarão, há também outra questão a ser definida por quem é responsável pela aplicação da sanção. Trata-se do âmbito de abrangência da sanção, uma vez que pode restringir-se ao órgão ou pessoa jurídico aplicador da sanção, a todos que estão inseridos no ente federativo ou ainda a qualquer das entidades federativas, quais sejam, União, Estados, Distrito Federal e Municípios[1].

1 A Instrução Normativa nº 03/2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que estabelece regras de funcionamento do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – Sicaf, no âmbito do Poder Executivo Federal, dispõe no art. 34 os limites e abrangência das sanções, assunto dos mais discutidos em âmbito doutrinário e jurisprudencial segundo Borges e Sá (2015). Também considerando um debate de tema controvertido, Nohara (2020) apresenta as mudanças recentes nas orientações do STJ e do TCU sobre abrangência da suspensão do direito de contratar com a Administração (só para a entidade/órgão ou para toda a Administração Pública?).

Esse é mais um ponto que gera dúvidas, pois traz variadas possibilidades ao agente público, ainda mais quando se utiliza numa mesma situação a Lei do Pregão e subsidiariamente a Lei de Licitações para definir a sanção a ser aplicada.

PARÂMETROS PARA DELIMITAR AS SANÇÕES ADMINISTRATIVAS APLICADAS AOS FORNECEDORES

Como exposto no capítulo anterior, existem diversos pontos a serem definidos pelo agente aplicador de uma sanção que possuem evidente teor discricionário, ainda que limitados pela legislação vigente. A princípio deve ser definido o tipo de sanção, a duração e seu âmbito de validade. No entanto, para chegar numa decisão, o caso concreto apresentará diversas variáveis que deverão ser ponderadas pelo aplicador sem que haja previsão legal específica que verse sobre essas variáveis e seu peso.

Por exemplo, no caso de dois fornecedores que não entregaram certos materiais, qual merece maior tempo de punição, o fornecedor que deixou de entregar várias notas de empenhos[2] de pouco valor, ou o que deixou de entregar uma única nota de empenho de valor mais alto? Além disso, qual o parâmetro para considerar um valor alto ou baixo?

Há também fatores como a forma com que os fornecedores lidam com o órgão, se há uma prestação de contas, se há comunicação sobre eventuais situações ou problemas que impeçam o cumprimento das obrigações, ou se simplesmente a empresa ignora tais procedimentos e não apresenta justificativas para sua inadimplência.

Os fatores citados devem sim ser considerados no momento de aplicação das sanções, no entanto, não há como estabelecer em termos quantitativos os parâmetros para graduar tais questões. De fato, aqui é evidente o caráter discricionário do ato de aplicação da sanção.

2 A primeira etapa da despesa é o empenho, que segundo o art. 58, da Lei 4320/1964 corresponde ao ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente de implemento de condição. O empenho gera garantia ao credor, uma vez que sua emissão gera uma reserva de recurso no orçamento necessário ao pagamento da obrigação que irá surgir, ou seja, ele não cria a obrigação de pagar, pois o empenho pode ser anulado. Por sua vez, o empenho materializa-se através do documento denominado nota de empenho (HARADA, 2017).

Nesse sentido, o Caderno de Logística sobre sanções administrativas elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2015) pondera que:

> Há entendimento doutrinário que procura compatibilizar essas questões conformando-as com o princípio da legalidade/tipicidade, respaldado na premissa de que a natureza da responsabilidade administrativa é incompatível com definições legislativas mais exatas ou exaustivas, tendo em vista a quase impossibilidade de previsão legal para todas as situações possíveis devendo, porém, haver parâmetros para as sanções a serem impostas diante das infrações administrativas, o que afasta o argumento de violação ao princípio da legalidade.

Assim, existem pontos que podem e devem ser delimitados quantitativamente em respeito ao princípio da legalidade. Buscando essa uniformidade e traçando parâmetros que possam ser utilizados para a apuração de sanções na modalidade pregão, a Presidência da República publicou a Instrução Normativa nº 01/2017, de 13 de outubro de 2017, que conforme seu art. 1º visa "estabelecer procedimentos para a definição da dosimetria na aplicação da penalidade de impedimento de licitar e contratar prevista no art. 7º da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, no âmbito da Presidência da República" (BRASIL, 2017a). A referida Instrução traz a tipificação de certas infrações e suas respectivas sanções em meses. Foram elencadas as principais infrações cometidas pelos participantes de licitações de forma objetiva e principalmente quantitativa.

A busca por uma adequada dosimetria refletida nesta Instrução merece destaque, pois de fato tenta regular um tema que está entregue à discricionariedade dos agentes públicos. Porém merece ressalvas quanto ao arbitramento dos prazos das sanções, considerando que muitos dos períodos propostos não chegam nem a metade do que a Lei do Pregão permite. A maioria das sanções não chegou nem a um ano, enquanto, que no art. 7º da referida lei prevê sanções de até cinco anos.

Aparentemente, a IN nº 01/2017 se mostra muito complacente com as infrações cometidas pelos fornecedores. Além disso, como não é lei, mas sim apenas ato orientador elaborado pelo Poder Executivo para o âmbito da Presidência da República, não há obrigatoriedade para que os demais

órgãos ou pessoas jurídicas da Administração Pública sigam fielmente essas orientações[3].

Para que o administrador aplique a penalidade mais apropriada ao caso em concreto, o Caderno de Logística do MPOG (BRASIL, 2015) considera ideal o estabelecimento dos pressupostos delimitadores e delineadores das sanções no instrumento convocatório da licitação e no contrato, prevendo um comportamento ou um grupo de condutas proibidas, conjugando-as às sanções correspondentes, preferencialmente, de acordo com a gravidade do fato e o grau de reprovabilidade da conduta.

O Manual de Sanções do Tribunal de Contas da União (TCU), elaborado para o biênio 2019-2021, sugere aos agentes responsáveis pela propositura ou decisão das sanções a serem impostas às licitantes ou contratadas, que observem, como referencial, os preceitos da Norma Operacional DIRAD nº 02/2017 (BRASIL, 2017b) tendo em vista que o Tribunal não possui normativo que trate das condutas e da dosimetria na aplicação da penalidade de impedimento de licitar e contratar com a União e descredenciamento do Sicaf previstas no artigo 7º da Lei do Pregão.

A Norma Operacional DIRAD nº 02/2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, dispõe sobre as condutas e a dosimetria na aplicação da penalidade de impedimento de licitar e contratar previstas no artigo 7º da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, no âmbito do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Assim como mencionado em relação à IN nº 01/2017, a Norma Operacional não é lei em sentido formal e sua abrangência se restringiu ao âmbito do Ministério do Planejamento. A despeito de sua força normativa, a Norma também pode contribuir para que demais órgãos e pessoas jurídicas da Administração Pública tenham um referencial que concorra para a aplicação de sanções adequadas. Um ponto que merece destaque na Norma Operacional DIRAD nº 02/2017 é a previsão de situações atenuantes e agravantes, o que possibilita ao administrador individualizar de forma mais precisa a penalidade a ser aplicada ao caso concreto.

3 As instruções normativas são atos administrativos expedidos pelos Ministros de Estado para a execução das leis, decretos e regulamentos (CF, art. 87, parágrafo único, II), mas são também utilizadas por outros órgãos superiores para o mesmo fim. São atos administrativos normativos que estabelecem regras gerais e abstratas de conduta, mas não são lei em sentido formal, por isso subordinam-se aos limites jurídicos definidos na lei formal (MEIRELLES, 2011).

Ao que parece, somente com uma lei que define elementos para a dosimetria das sanções é que a questão poderá ser solucionada, ou ao menos, que seja promovida uma redução da discricionariedade dos agentes públicos e maior uniformidade nas decisões. Enquanto isso não ocorre, resta para cada órgão ou pessoa jurídica, buscar em suas atividades seus próprios parâmetros facilitadores. Desse modo, pelo menos no âmbito da instituição aplicadora não haverá tantas discrepâncias entre as sanções a serem aplicadas aos diversos casos concretos que se apresentarem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentou as características dos atos administrativos discricionários e sua importância nos procedimentos de aplicação de sanções aos fornecedores, uma vez que o agente público precisa fazer uma ponderação de diversas variáveis para estipular a sanção a ser aplicada. O objetivo geral do trabalho de apresentar as dificuldades e buscar soluções no que tange à discricionariedade dos agentes públicos no momento de graduar as sanções a serem aplicadas aos fornecedores que descumprem as obrigações contraídas com a Administração Pública foi alcançado, através do cumprimento dos objetivos específicos. Dentre os objetivos específicos, analisaram-se os atos administrativos e seu caráter discricionário, estudou-se a legislação vigente sobre sanções, com referência à Constituição Federal e ênfase na Lei nº 8.666/1993 e na Lei nº 10.520/2002. E por fim, verificou-se a existência de parâmetros ou limites para auxiliar os agentes públicos nas decisões de aplicação de sanções.

Nessa busca por parâmetros, encontrou-se a Instrução Normativa nº 01/2017, da Presidência da República, que traz a dosimetria de certas infrações referentes à Lei do Pregão de nº 10.520/2002. Diante dos prazos estipulados na Instrução, considerou-se que houve certa complacência com os fornecedores, visto que os prazos ficaram muito aquém do limite máximo de cinco anos presente no art. 7º, da Lei do Pregão. Além disso, a IN nº 01/2017 não tem força de lei e serve apenas como orientação.

Além disso, foi encontrada a Norma Operacional DIRAD nº 02/2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que tipifica as condutas e a dosimetria na aplicação da penalidade de impedimento de licitar e contratar previstas na Lei do Pregão. A Norma refere-se apenas ao âmbito do Ministério do Planejamento, mas também é importante referencial para os agentes públicos em geral, prevendo situa-

ções agravantes e atenuantes que possibilitam uma melhor adequação das sanções ao caso específico.

Também foi exposto que muitas variáveis presentes nos casos práticos de aplicação de sanções aos fornecedores realmente não são passíveis de quantificação e ficam ao critério do agente aplicador da sanção.

Por fim, concluiu-se que só com a edição de lei com critérios para a dosimetria da sanção é que a discricionariedade geradora de inconsistências poderá ser atenuada, e ainda que, enquanto essa lei não é feita, resta aos órgãos tentarem criar seus próprios parâmetros para que ao menos em seu âmbito não haja tanta disparidade entre as sanções.

O benefício de a Administração Pública conseguir uniformizar decisões e procedimentos garantirá a observância de sua razão de ser, que é o interesse público, bem como a observância de princípios constitucionais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

REFERÊNCIAS

BORGES, C; SÁ, A. **Direito administrativo facilitado**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1**988. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 07 jul. 2020.

BRASIL. **Instrução normativa nº 01, de 13 de outubro de 2017**. Estabelece critérios sobre conduta e dosimetria na aplicação da penalidade de impedimento de licitar e contratar prevista no art.7º da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, no âmbito da Presidência da República. Brasília, DF, 2017a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19356046/do1-2017-10-16-instrucao-normativa-n-1-de-13-de-outubro-de-2017-19355985>.
Acesso em: 25 ago. 2020.

BRASIL. **Instrução normativa nº 03, de 26 de abril de 2018**. Estabelece regras de funcionamento do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – Sicaf, no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/911-in-sicaf>.
Acesso em: 25 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 4320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços

da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF, 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 07 jul. 2020.

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. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 07 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 07 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Caderno de logística**: sanções administrativas. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/caderno-de-logistica-de-sancao-2.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

BRASIL. **Norma operacional DIRAD nº 2/2017, de 17 de março de 2017**. Dispõe sobre as condutas e a dosimetria na aplicação da penalidade de impedimento de licitar e contratar previstas no artigo 7º da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, no âmbito do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Brasília, DF, 2017b. Disponível em: <http://coren-ap.gov.br/pregoeiros/arquivos/NORMA_OPERACIONAL_comentada.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de sanções**. Brasília, DF, biênio 2019-2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E701C7A6701703025792407B8>. Acesso em: 25 ago. 2020.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024982/cfi/6/30!/4/490/8@0:100>. Acesso em: 25 ago. 2020.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

FLEURY, F. B. G. G. As infrações e sanções administrativas aplicáveis a licitações e contratos (Leis 8.666/93, 10.520/02, 12.462/11 e 12.846/13). **Dissertação** (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de

São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/7041/1/Felipe%20Blanco%20Garcia%20Guimaraes%20Fleury.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2020.

HARADA, K. **Direito financeiro e tributário**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública conte**mporânea. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024753/>. Acesso em: 07 jul. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão pública**: abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo. São Paulo: Atlas, 2017.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 37. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

NOHARA, I. P. **Direito administrativo**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025262/cfi/6/10!/4/16/2@0:97.3>. Acesso em: 24 ago. 2020.

PESTANA, M. **Licitações públicas no Bras**il: exame integrado das Leis 8.666/1993 e 10.520/2002. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477463/cfi/4!/4/4@0.00:14.4>. Acesso em: 24 ago. 2020.

ESTUDO DE CASO DE UM PROJETO PILOTO DE IMPLEMENTAÇÃO DO **BIM** NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Case study of a pilot project to implement BIM at the Federal University of Juiz de Fora

Wellington Coutinho da Silva
Vicente dos Santos Guilherme Júnior
Pedro José de Freitas Lazzarini

RESUMO

O mercado atual exige mudanças no setor da construção civil. O Building Information Modeling - BIM - é uma das alternativas para tornar esse setor tão competitivo quanto outras indústrias. O BIM é entendido como conjunto de tecnologias e práticas para desenvolvimento de um modelo digital de uma edificação. Contempla todo ciclo de vida do empreendimento, do projeto à manutenção. Instituições governamentais estão inserindo o BIM em suas instalações, pois constitui ação legalmente prevista, com respaldo no Decreto 9.983, de 22 de agosto de 2019. O presente trabalho pretende apresentar os resultados de como a implementação do BIM está ocorrendo em um projeto piloto na Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão da UFJF, com ênfase em apresentar e debater as potencialidades da modelagem da edificação e sua contribuição na eficiência nos processos de gerenciamento e planejamento da manutenção predial, além da gestão patrimonial na UFJF. Busca-se apontar a viabilidade da implementação do projeto em nível institucional. O trabalho proposto atingiu seu propósito introdutório, validando o modelo a ser aplicado no prédio em questão. Pretende-se, futuramente, desenvolver a modelagem de outros prédios da universidade.

Palavras-chave: BIM. Manutenção e Gerenciamento. Gestão pública inovadora.

ABSTRACT

The current Market requests changes on Civil Construction sector. The Building Information Modelling is one of the alternatives to make the sector as competitive as the other industries. Thus, BIM is understood as a set of technologies and practices to the development of a digital model of a facility, BIM embraces the whole lifecycle of the building, from the design to maintenance. Governmental institutions are implementing BIM in their facilities, which are mandatory by the Law 9.983, of August 22, 2020. Thus, this work aims to present the results of BIM implementation in a pilot project at Pro-Reitoria de Gestão e Manutenção at UFJF and to discuss the potentialities of the building modeling, as well as the contribution to planning and management process improvement and the patrimonial management at UFJF. Furthermore, this paper aims to point the viability of the project at an institutional level. This paper was succeeded in its introductory proposal, validating the model applied on the building mentioned. As a future goal, it is expected to construct digital models of other university buildings.

Keywords: BIM. Maintenance and management. Public management innovation.

Segundo apontam Eastman e outros (2014), a Modelagem da Informação na Construção (em inglês, Building Information Modeling – BIM) é um dos desenvolvimentos do setor da Construção Civil mais significativos e promissores.

A implementação do BIM pela Administração Pública constitui ação legalmente prevista, com respaldo no Decreto 9.983, de 22 de agosto de 2019, por meio do qual o Governo Federal instituiu a "Estratégia Nacional de Disseminação do Building Information Modelling – BIM BR" (BRASIL, 2019). Tal estratégia tem por finalidade promover um ambiente adequado ao investimento na área, bem como a sua difusão no país (BRASIL, 2019). Tal dispositivo legal veio substituir o Decreto 9.377 de 2018 que já vislumbrava as mesmas ações.

Considerando os impactos positivos potenciais, bem como as dificuldades inerentes à adoção dessa nova concepção, o presente trabalho pretende discutir o processo inicial de implementação do BIM na Administração Pública Federal, a partir da experiência de um projeto piloto desenvolvido na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), por meio da Coordenação de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão (PROINFRA).

Para alcançar tal objetivo, este estudo estabelece uma discussão teórica sucinta sobre o BIM e seus desdobramentos nas áreas de engenharia e arquitetura. Na sequência, são apresentadas as atividades em desenvolvimento

na PROINFRA no sentido de viabilizar a implementação da modelagem de construções; busca-se identificar os principais obstáculos verificados ao longo do processo de modelagem, bem como analisar ações potenciais futuras, relacionadas à gestão de manutenção, gestão patrimonial, otimização do uso da edificação, entre outros, a partir da modelagem em desenvolvimento.

A iniciativa de implementação do BIM na UFJF aqui abordada, decorre do desenvolvimento de um projeto de Treinamento Profissional iniciado em setembro de 2019. Intitulado "Utilização do BIM no Planejamento e Gestão de Manutenção na UFJF", o projeto é apoiado com recursos da Universidade por meio da Pró-Reitoria de Extensão, sendo coordenado por dois servidores da PROINFRA. Conta com um bolsista remunerado e dois bolsistas voluntários, todos matriculados no curso de Engenharia Civil da UFJF.

Basicamente, o projeto consiste em desenvolver uma iniciativa piloto de modelagem de uma edificação (no caso, o prédio da PROINFRA), com a posterior proposição e implementação em caráter experimental de ferramentas que possam contribuir para o aperfeiçoamento de práticas e processos de gestão da manutenção, vislumbrando ampliar tais ações e propostas a todas as edificações do campus universitário.

Como o projeto ainda está em curso, o presente trabalho terá seu foco em apresentar o que já foi desenvolvido, destacando fragilidades e potencialidades do processo, bem como as perspectivas futuras de implementação e proposição de ferramentas. Diante disso, é coerente admitir que o presente trabalho converge para a temática "Práticas e ou políticas de Gestão Pública nas Universidades Públicas e Institutos Federais".

O trabalho em questão apresenta como objetivo geral discorrer sobre os resultados obtidos no estudo de caso de um projeto piloto de implantação do BIM na Universidade Federal de Juiz de Fora, com aplicação na gestão de manutenção.

Dentre os objetivos específicos, pode-se citar: expor a modelagem realizada durante o Projeto de Treinamento Profissional em curso na PROINFRA/UFJF; identificar e analisar as dificuldades enfrentadas durante a realização do estudo; apresentar as novas potencialidades de aplicação de metodologia BIM na gestão da manutenção; abordar ferramentas capazes de realizar a integração do modelo produzido com o planejamento da manutenção.

Godoy (1995) destaca que a despeito da diversidade e amplitude das pesquisas consideradas de cunho qualitativo, um aspecto característico desse tipo de trabalho consiste na preocupação com o processo em si, e não ape-

nas com os resultados ou com o produto final. Convergindo para a mesma ideia, Yin (2001, p.32) define o estudo de caso como "uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real". Yin ainda destaca que o estudo de caso pode ser utilizado como estratégia de pesquisa em diversas situações, entre as quais, pesquisas em administração pública, estudos organizacionais e gerenciais, entre outros.

Nesse sentido, é coerente admitir o alinhamento do presente trabalho ao que apontam Godoy (1995) e Yin (2001), tendo em vista que se pretende analisar o contexto em que ocorre a implementação do conceito BIM na UFJF a partir de um projeto piloto de modelagem de uma edificação existente, analisando os elementos que interferem no processo, bem como ações futuras com potencial para impactar positivamente a Administração, por meio da gestão de rotinas e processos de manutenção, gestão patrimonial, otimização do uso das instalações físicas, dentre outras possibilidades.

A primeira etapa do trabalho envolve pesquisa documental e bibliográfica, no sentido de construir uma discussão teórica e normativa capaz de sustentar as análises e discussões aqui empreendidas. Em um segundo momento foram extraídas e compiladas informações provenientes de uma modelagem de arquitetura em BIM do prédio da PROINFRA da UFJF, construída a partir do software REVIT em sua versão Educacional. Tal modelagem foi desenvolvida no âmbito de um projeto de Treinamento Profissional que será mais bem detalhado em tópico específico. No modelo tridimensional foram contemplados elementos de layout e bens móveis patrimoniados da Instituição, o que demandou a realização de minucioso levantamento de informações em projetos e in loco.

Por fim, a terceira etapa consiste em apresentar e discutir as potencialidades da modelagem da edificação, contribuir para a melhoria de rotinas e processos de gestão e planejamento de manutenção predial, bem como de gestão patrimonial na UFJF, apontando para a viabilidade ou não, de implementação do projeto em nível institucional. Tal discussão é permeada por aspectos como o aparato teórico e normativo, a viabilidade prática das ações relacionadas, bem como as dificuldades e fragilidades identificadas até o momento no projeto piloto atualmente em curso.

DISCUSSÃO TEÓRICA

BIM é definido como um conjunto de tecnologias e práticas que estão relacionadas à criação, gestão, análise, comunicação e armazenagem

de um modelo construtivo constituído de elementos paramétricos (EASTMAN, 2014). Esse conjunto de processos pode ser usado para o gerenciamento de todas as etapas do ciclo de vida da edificação, da fase projetual à fase de manutenção (AHN, 2014; SAMPAIO, 2017). O modelo digital de informação, gerado a partir dos processos, é uma representação digital que possui as características físicas e funcionais de um objeto construtivo (VOLK *et al.*, 2014). O BIM modifica a maneira como os profissionais da construção civil desenvolvem seus trabalhos e em como outros interessados se comportam (HE, 2017).

Além de informações geométricas, os modelos BIM podem fornecer, também, informações relacionadas ao processo de gerenciamento do projeto, como cronogramas, estimativas e informações sobre incompatibilidades entre as disciplinas (WONG, 2015). A inserção do BIM já ocorre nas fases de projeto e construção, entretanto, ainda não é notório a implementação na fase de manutenção (SANKARAN, 2014; KEHILY, 2017). Para o desenvolvimento dos modelos, vários tipos de informações são trocados entre os profissionais, então foi criado um modelo de interoperabilidade entre os sistemas (QUEIRÓZ 2016). Essa interoperabilidade é feita por meio do Industry Foundation Classes (IFC), um conjunto de dados padronizados criados especificamente para se descrever os objetos na construção civil, que possui um formato de arquivo padrão aberto (ZHAO et al., 2020).

Muitos países já possuem estratégias para a implementação do BIM ou já possuem um processo de implementação ocorrendo, sendo que alguns deles já avançam também nos níveis de maturidade BIM (JUNG; LEE 2015) que é compreendido como uma medida de quanto o modelo atende às metas estabelecidas anteriormente (MANZIONE, 2014).

A incorporação do BIM no Setor Arquitetura, Engenharia, Construção e Operação (AECO) permite uma visão holística do projeto, na qual é possível a integração de todas as disciplinas durante todo o ciclo de vida do empreendimento (AGUILAR JUNIOR, 2015). A coordenação de projetos em BIM proporciona a diminuição de erros e conflitos que surgem no processo de comunicação e documentação (CHEN; LUO, 2014).

Os estudos e discussões acerca da implementação do BIM ampliam-se à medida que as organizações reconhecem o seu potencial valor-agregado. Fato que é evidenciado pelo acelerado surgimento de diretrizes e relatórios destinados a estabelecer requisitos e entregas do BIM (SUCCAR, 2009).

Acima foram apontadas diversas potencialidades pertinentes a implementação do BIM, por outro, há estudos que relatam os desafios relacionadas ao processo de implementação.

Maciel e outros (2014) indicam que as maiores dificuldades para implantação do BIM apontadas foram: falta de mão de obra qualificada, falta de tempo para realização de treinamentos, receio da mudança na maneira de projetar, falta de informação sobre a tecnologia, elevado custo de investimento em infraestrutura, falta de exigência do mercado e alta rotatividade de estagiários e profissionais.

Na administração pública, os principais desafios para a implantação do BIM são: os investimentos em infraestrutura e treinamento de pessoal, a integração entre setores e mudanças políticas de governos, mudanças nas relações contratuais e nos compartilhamento de riscos, a criação de uma biblioteca virtual pública, o uso do formato IFC, o tipo de contratação pública e as normas técnicas utilizadas e por fim, a adoção de padrões de nomenclatura, representação gráfica, direitos de propriedade e avaliação dos modelos (BRITO *et al.*, 2017).

É possível dividir as dificuldades de implantação do BIM em dois grupos, as relativas à utilização de softwares e as relativas a processos de projeto e construção. Dentre essas dificuldades, cita-se: a geração de biblioteca, o tempo elevado para treinamento, falta de suporte em português, custo elevado do software, incompatibilidade com outros programas, tecnologia muito complexa, desconformidade com as normas brasileiras, falta de mão de obra especializada, pouca interação entre universidades, empresas e o governo, comprometimento de projetistas, construtores, fornecedores, necessidade de trabalho colaborativo e em equipe, medo do desconhecido, definições claras quanto à propriedade da documentação (STEHLING; ARANTES, 2014).

Convergindo para a mesma perspectiva, as dificuldades para a implantação do BIM podem ser agrupadas de acordo com sua natureza: pessoas, tecnologia e fatores de gestão. Nesse aspecto, ligadas ao fator pessoas foram observados os seguintes desafios: falta de tempo e planejamento para a implantação da tecnologia, falta de profissionais qualificados e resistência a mudanças pela equipe. Em relação a tecnologia foram: falta de infraestrutura de TI, deficiências próprias do software, compatibilidade e adaptação às normas brasileiras de construção; e quanto à gestão foram: tamanho dos arquivos e gestão do projeto (SILVA *et al.*, 2015).

O Plano de Desenvolvimento Institucional vigente na UFJF (PDI 2016-2020) prevê ações que estão, de certa forma, relacionadas à implementação do BIM em rotinas e processos de gestão. Nesse sentido, merece destaque meta prevista no documento que consiste em "Otimizar processos organizacionais e infraestrutura", a qual se materializa por meio das seguintes ações:

> (3) Valorizar e fomentar a adoção de práticas inovadoras para a sistematização e transparência dos processos organizacionais e atos normativos da Universidade;
>
> (17) Implementar melhorias nos processos de execução, supervisão e cumprimento contratual das obras;
>
> (18) Ampliar os meios para manutenção e reformas das estruturas físicas;
>
> (35) Desenvolver e implantar soluções inovadoras que apoiem processos e atividades nos âmbitos acadêmico e administrativo, bem como sofisticar o acesso aos serviços providos pela instituição (UFJF, 2016, p.29).

Paralelamente, é importante ter em vista que a implementação do BIM constitui ação legalmente prevista na Estratégia BIM BR, instituída pelo Decreto nº 9.983 de 22 de agosto de 2019. Em outras palavras, O PDI da UFJF converge para o que preceitua a Estratégia BIM BR do Governo Federal.

ESTUDO DE CASO

Para o estudo de caso modelou-se o prédio da PROINFRA, localizado na Universidade Federal de Juiz de Fora. O prédio em questão possui dois pavimentos com uma área de 1.169 m² e está em uso há mais de 60 anos. O edifício abriga diversas coordenações relacionadas às áreas de manutenção, reforma, informática, eletrônica e equipamentos, projetos e obras, sustentabilidade, segurança e ainda o almoxarifado (UFJF, 2020a).

A Pró-Reitoria é encarregada pela execução, acompanhamento e gestão dos projetos e obras na UFJF, sejam eles de ampliação, manutenção ou reforma. Ademais, é incumbida das ações de sustentabilidade, do uso e da ocupação dos espaços do Campus e do gerenciamento dos serviços de segurança, transporte e protocolo (UFJF, 2020b).

O planejamento e gestão da manutenção de todas as edificações, parques, jardins, redes de eletricidade, telefonia e dados da universidade é de

responsabilidade da Coordenação de Manutenção Civil e Reformas contemplada na PROINFRA. As requisições de manutenção são feitas por meio do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) e os serviços são executados por uma empresa terceirizada (UFJF, 2020c).

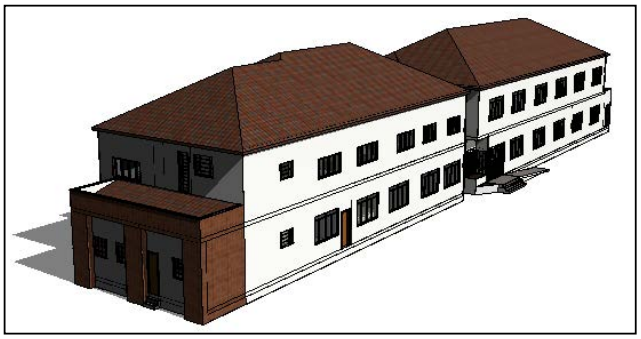
Constata-se que não há uma cultura de manutenção por parte das unidades acadêmicas, principalmente quando relacionada à manutenção preventiva, o que ocasiona situações emergenciais de manutenção as quais poderiam ser evitadas. Devido a isso, vale ressaltar a importância de um planejamento prévio de todas as atividades por parte das unidades acadêmicas.

A falta de gestão da manutenção, acarreta falhas e vícios em todo o processo, desde o solicitante até o executor dos serviços. Portanto, é imprescindível que haja um processo institucionalizado de manutenção, envolvendo a PROINFRA e as unidades acadêmicas, por meio de uma gestão integrada de processos.

Mediante a ligação pretendida entre o modelo da edificação gerado em BIM, a requisição dos serviços de manutenção no SIGA e a execução dos serviços pela PROINFRA, propõe-se a criação e utilização de uma interface capaz de auxiliar a gestão das atividades de manutenção e também vincular as informações ao modelo.

O modelo da edificação produzido no projeto de Treinamento Profissional em desenvolvimento é ilustrado a seguir. A figura 1 representa uma vista perspectiva sem escala da edificação, construída inteiramente de elementos paramétricos. Ela apresenta a edificação na forma como ela é desenvolvida, gerenciada e analisada no programa.

FIGURA 1: VISTA EM PERSPECTIVA DO PRÉDIO DA **PROINFRA** SEM ESCALA



FONTE: Autores (2020).

A figura 2 representa uma vista tridimensional com dois cortes e nela é possível observar, didaticamente, o detalhamento de elementos construtivos, isso significa que a obtenção de informações sobre a construção é clara e objetiva. Nota-se, também que elementos como mobiliário, equipamentos de informática, entre outros, serão inseridos para que, futuramente, viabilizem o processo de gerenciamento.

FIGURA 2: VISTA TRIDIMENSIONAL COM CORTES SEM ESCALA

FONTE: Autores (2020).

A figura 3 apresenta elementos únicos da edificação, que foram desenvolvidos inteiramente para que o modelo digital fosse o mais fiel possível à construção real. Dada a natureza do prédio, vários elementos construtivos não possuíam versões digitais ou padrões usáveis. O modelo avançou através do nível de maturidade até que fosse possível a existência de elementos.

FIGURA 3: VISTA EM PERSPECTIVA DA ENTRADA DO PRÉDIO SEM ESCALA

FONTE: Autores (2020).

DISCUSSÃO E RESULTADOS

É importante retomar que o BIM relaciona o processo de projeto paramétrico, níveis de informação de elementos, modelos tridimensionais, comunicação e visualização com o ciclo de vida da construção. O modelo é constituído de objetos construtivos inteligentes, pela tecnologia paramétrica, e imediatamente reconhece mudanças que acontecem com outros objetos (EASTMAN 2014).

Dessa maneira, os propósitos do projeto de treinamento profissional em desenvolvimento na PROINFRA consistem em desenvolver análises dos diversos serviços de manutenção dos objetos modelados, propor ferramentas administrativas que contemplem o planejamento e o gerenciamento de manutenção civil e elaborar relatórios de potencialidades e fragilidades para a utilização da gestão de edifícios utilizando o BIM no âmbito da UFJF.

Inicialmente, produziu-se no software da AutoDesk, Revit (Versão Educacional), um modelo do prédio que abriga a PROINFRA da UFJF. Foram utilizados desenhos elaborados em AutoCad como base para a modelagem, com o intuito de agregar ao modelo tridimensional elementos arquitetônicos, estruturais, de instalações hidrossanitárias e instalações elétricas, que haviam sido desenhados separadamente.

A primeira disciplina do modelo desenvolvida foi a arquitetura, cuja modelagem dependeu de desenhos previamente elaborados e informações coletadas no local. Destaca-se que os desenhos arquivados não possuíam todas as informações necessárias para a construção de um modelo com bom nível de detalhamento, o que demandou a realização de um levantamento as built de toda a edificação supramencionada. Entretanto, ainda falta executar o levantamento de instalações hidrossanitárias, elétricas e de elementos estruturais, visto que tais disciplinas apresentam o mesmo problema da ausência de dados técnicos previamente documentados.

O desenvolvimento do modelo, como caracterizado até aqui, deu-se com a inserção de elementos com um baixo nível de detalhamento, que progressivamente foram substituídos por outros mais detalhados. Isso caracterizou um fluxo de trabalho no qual as informações paramétricas eram inseridas no modelo gradualmente. Dessa maneira, o prédio virtual se tornou gradualmente semelhante ao real. Objetos pré-fabricados foram retirados dos sites dos fabricantes ou modelados do início e posteriormente inseridos no projeto.

É relevante destacar que o levantamento inicial aqui caracterizado consiste no processo que despende mais tempo. Por meio de reuniões peri-

ódicas entre bolsistas servidores/orientadores da PROINFRA, foi possível estabelecer quais informações deveriam constar no modelo, caracterizando a elaboração progressiva de um escopo do modelo. O refinamento de tais informações era fundamental, dado que teriam que ser úteis para o planejamento e gerenciamento da manutenção da edificação. Elementos como a pintura, reboco, pisos, esquadrias deveriam ser detalhados o suficiente para poder auxiliar nos processos de manutenção.

Foi necessário o detalhamento de muitos elementos diferentes durante o processo de modelagem, pois a construção de parte do prédio utilizou sobras de materiais de outras obras. Elementos como janelas e portas foram modelados desde o início, pois possuíam particularidades e dimensões muito específicas. O resultado disso foi o consumo de um tempo considerável para refazer esses elementos no software.

É importante destacar que a modelagem das demais disciplinas da edificação (estruturais, instalações, entre outros) foi impactada pela suspensão das atividades acadêmicas e administrativas por conta das medidas de isolamento impostas pelo cenário da pandemia de Covid-19. As atividades do projeto de treinamento profissional estão sendo executadas remotamente e a modelagem se voltou para o avanço no nível de detalhamento do modelo, visto que as atividades de coleta de dados estão parcialmente suspensas.

Conjuntamente a modelagem da edificação foi desenvolvida uma pesquisa que buscou identificar ferramentas e softwares capazes integrar o sistema atualmente utilizado para requisições de manutenção ao modelo, assim como o estudo da aplicabilidade na prática, além de suas vantagens e desvantagens no planejamento e gestão manutenção. Isso levando em conta as limitações e as particularidades impostas pela realização de um estudo piloto, como é o caso.

A pesquisa teve início com o estudo do software Navisworks, utilizado com o intuito de proporcionar a compatibilização entre os projetos, assim como, a simulação em tempo 4D que possibilita vincular a geometria a datas e analisar o projeto durante sua vida útil. Ademais, outra possibilidade é vincular o modelo a softwares de gerenciamento de projetos e assim ser capaz de incorporar tarefas ao modelo, o que se torna útil na gestão da manutenção.

Além disso, verificou-se o software de gestão de manutenção preventiva: BIM 360 Ops, no qual constatou-se que a ferramenta possui diversas funcionalidades que auxiliam no processo de planejamento e gestão da manutenção, contudo, para sua utilização seria necessário alterar o processo de

requisições de manutenção, atividade já consolidada na gestão. Logo, conclui-se que a utilização do BIM 360 Ops não seria vantajosa uma vez que não seria possível criar uma integração entre o software e o sistema já existente.

Analisou-se também uma ferramenta que proporciona a visualização dos modelos em dispositivos móveis ou em um navegador da Internet, o BIM 360 Field. Dentre as vantagens apresentadas pelo software cita-se: a possibilidade de criação de formulários de inspeção, *checklist*, tarefas, anexar arquivos como projetos e fotografias. Um diferencial foi a viabilidade de anexar etiquetas com código de barra ou QR Code para identificação de ambientes, facilitando a localização do espaço onde a manutenção é requerida.

Por fim, estudou-se a utilização do Microsoft Excel, entretanto, notou-se que seu uso não seria prático já que ele não possui integração com o modelo e isso poderia suscitar em perda de dados e informações. Além disso, haveria a necessidade de atualização de diferentes arquivos em separado. À vista disso, essa opção não se mostrou satisfatória.

Considerando que o projeto ainda se encontra em elaboração, a expectativa é que ao longo do processo novas ferramentas sejam consideradas e aplicadas em caráter experimental, no sentido de vincular a modelagem ao sistema de requisições de manutenção, permitindo otimizar práticas e processos relacionados.

Além disso, uma ação com potencial para implementação no âmbito do projeto, consiste em mapear os bens patrimoniados na PROINFRA com o objetivo de associá-los às representações computacionais para que o seu controle também seja gerenciado por meio digital. Tal perspectiva está alinhada aos preceitos legais do Decreto 9.983/2019, que por sua vez abrangem todo o ciclo de vida e da construção, incluindo o gerenciamento do uso da edificação.

É importante ter em vista que, após todas as etapas do projeto piloto desenvolvidas para o prédio da PROINFRA, o intuito é replicar - a médio e longo prazos - os mesmos procedimentos a todas as edificações acadêmicas e administrativas da UFJF. Para tanto, seria necessário ampliar recursos humanos e materiais, bem como sanar eventuais problemas identificados ao longo do percurso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em busca de se obter sucesso em seu propósito inicial, sendo ele, a aplicação da gestão e planejamento da manutenção por meio da modelagem

de edificação na UFJF, utilizando como piloto o prédio da PROINFRA, o trabalho proposto concluiu sua primeira fase de aplicação. Diante disso, ele será aplicado, como próximas etapas, às demais edificações da instituição, dentro e fora do Campus.

Dentre as atividades desenvolvidas até o presente momento, a maior demanda foi a necessidade de um levantamento as built, gerando uma mobilização intensa da equipe responsável, tanto para a confecção do modelo arquitetônico computacional do prédio em questão, como a retirada de medidas em campo, proporcionada pela desatualização dos projetos que estavam digitalizados no banco de dados da instituição. Como resultado, a modelagem arquitetônica foi completa, que servirá de base para a inserção das outras frentes de projetos, sendo eles estruturais, elétricos e hidrossanitários.

Como futuro para o trabalho, as próximas etapas consistem no desenvolvimento e coordenação da modelagem dos projetos das disciplinas citadas, que seguirão o mesmo fluxo de captação de dados através do levantamento as built. Após concluídas, as informações serão anexadas com seus respectivos modelos computacionais à base arquitetônica já desenvolvida, seguindo a linha de modelagem de construção de um projeto em BIM.

Em outro campo de atuação, vinculado ao mesmo projeto, há a pesquisa por uma integração entre o sistema de solicitação de manutenção da instituição, representado pelo SIGA, e o modelo computacional. Mesmo com diferentes alternativas encontradas até o presente momento, nenhuma é capaz de suprir totalmente a demanda proposta.

Ainda como parte dessa etapa, há a possibilidade de ocorrer uma enumeração dos bens patrimoniais presentes nos diferentes cômodos do edifício estudado. A ideia do processo é incluí-los no modelo computacional, despontando um possível método de gestão de patrimônios públicos em um futuro. Ao materializar ao arquétipo digital, o controle de acesso também poderá ser feito junto ao sistema integrado. O objetivo por fim é aliar esse procedimento à terceira fase do Decreto nº 9.9823/2019, a qual abrangerá todo ciclo de vida da construção, até janeiro de 2028.

Como citado anteriormente, após a conclusão de todas as etapas, o intuito será replicar os procedimentos às edificações restantes pertencentes à UFJF. Contudo, para o seu desenvolvimento, será necessário o aumento da equipe e materiais disponíveis no presente momento, incluindo a integração de alunos de diferentes cursos, com o objetivo de agregar conhecimento na frente de automatização do SIGA ao modelo computacional. O êxito

do projeto será obtido no momento em que todas as etapas impostas pelo Decreto 9.983 for cumprido, ressaltando o prazo final de cada fase, por meio da criação completa de um modelo computacional de todas as edificações pertencentes à UFJF.

REFERÊNCIAS

AGUILAR-MOLINA, M. L.; JUNIOR, W. A. O ensino/aprendizado do BIM no curso de Engenharia Civil da UFJF. *In*: ENCONTRO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO, 7., 2015.

AHN, D.; CHA, H. Integration of building maintenance data in application of building information modeling (BIM). **Journal of Building Construction and Planning Research,** v. 2014, 2014.

BRASIL. **Decreto nº 9.983, de 22 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Disseminação do Building Information Modelling e institui o Comitê Gestor da Estratégia do Building Information Modelling. Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br /ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9983.htm>. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRITO, D. M.; FERREIRA, E. A. M.; COSTA, D. B. Desafios e oportunidades para implantação de BIM pelo setor público brasileiro. **1º Simpósio Brasileiro de Tecnologia da Informação e Comunicação na Construção e 10º Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção**, p. 219, 2017.

CHEN, L.; LUO, H. A BIM-based construction quality management model and its applications. **Automation in Construction**, v. 46, p. 64-73, 2014

DE ANDRADE, M. L. V. X.; RUSCHEL, R. C. Interoperabilidade de aplicativos BIM usados em arquitetura por meio do formato IFC. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 4, n. 2, p. 76-111, 2009.

EASTMAN, C.; *et al*. **Manual de BIM:** um guia de modelagem da informação da construção para arquitetos, engenheiros, gerentes, construtores e incorporadores. Bookman Editora, 2014.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 6, mar./abr. 1995.

HE, Q.; *et al*. Mapping the managerial areas of Building Information Modeling (BIM) using scientometric analysis. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 4, p. 670-685, 2017.

JUNG, W.; LEE, G. The status of BIM adoption on six continents. **International Journal of Civil, Environmental, Structural, Construction and Architectural Engineering**, v. 9, n. 5, p. 444-448, 2015.

KEHILY, D.; *et al.* Embedding life cycle costing in 5D BIM. **Journal of Information Technology in Construction**, v. 22, p. 145-167, 2017.

MACIEL, M.; OLIVEIRA, F.; SANTOS, D. Dificuldades para a implantação de softwares integradores de projeto (BIM) por escritórios de projetos de cidades do nordeste do Brasil. *In*: **ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO** (ENTAC 2014), 15., Maceió, 2014.

MANZIONE, L.; MELHADO, S. Nível de maturidade do processo de projeto: as quatro interfaces. *In*: **ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO** (ENTAC 2014), 15., Maceió, 2014.

QUEIRÓZ, G. R. de; *et al.* **Análise da interoperabilidade entre os programas computacionais autodesk revit e energyplus para a simulação térmica de edificaçõ**es. 2016.

SAMPAIO, A. Z. BIM as a Computer-Aided Design Methodology in Civil Engineering. **Journal of Software Engineering and Applications**,10, 194-210, 2017.

SANKARAN, S.; *et al.* Getting real about BIM. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2014.

SILVA, T. F.; COELHO, K. M.; MELHADO, S. Projetos industriais – barreiras para a implementação da Modelagem da Informação da Construção. *In*: **ENCONTRO BRASILEIRO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO**, 7., 2015, Recife. Anais. Porto Alegre: ANTAC, 2015.

STEHLING, M. P.; ARANTES, E. M. Análise do processo de implantação de BIM em empresas de projetos industriais e arquitetônicos em Belo Horizonte. **PARC Pesquisa em Arquitetura e Construção**, Campinas, v. 5, n.1, p. 35-44, jan./jun. 2014.

SUCCAR, B. Building information modelling framework: A research and delivery foundation for industry stakeholders. **Automation in Construction**, v. 18, n. 3, p. 357-375, 2009.

UFJF. **Carta de Serviços**: Pró-reitoria de Infraestrutura e Gestão. UFJF, 2020a. Disponível em: <http://www2.ufjf.br/cartadeservicos/pro-reitorias/infratestrutura/>. Acesso em: 17 jul. 2020.

UFJF. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Juiz de Fora: UFJF, 2016.

UFJF. **Pró-reitoria de Infraestrutura e Gestão: manutenção**. UFJF, 2020c. Disponível em: <http://www2.ufjf.br/proinfra/2019/09/01/manutencao/>. Acesso em: 17 jul. 2020.

UFJF. **Pró-reitoria de Infraestrutura e Gestão**. UFJF, 2020b. Disponível em: <http://www2.ufjf.br/proinfra/>. Acesso em: 17 jul. 2020.

VOLK, R.; STENGEL, J.; SCHULTMANN, F. Building Information Modeling (BIM) for existing buildings—Literature review and future needs. **Automation in Construction**, v. 38, p. 109-127, 2014.

WONG, J. K. W.; ZHOU, J. Enhancing environmental sustainability over building life cycles through green BIM: A review. **Automation in Construction**, v. 57, p. 156-165, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FATORES QUE INFLUENCIAM O USO DO PORTAL DE PERIÓDICOS DA CAPES POR PESQUISADORES EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO[1]

Factors that influence the use of Capes Periodic Portals by researchers in a graduate program

Eleonora da Silva Guimarães
Ricardo Coutinho Mello

RESUMO

O trabalho discute os fatores que influenciam o uso do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo corpo docente de um Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Bahia, identificando a fase atual do processo de institucionalização do uso da ferramenta, como instrumento de acesso à informação. O trabalho resulta de um estudo empírico-exploratório, com base em revisão da literatura e observação direta não-participante e objetiva analisar como os fatores intraorganizacionais influenciam o uso do Portal de Periódicos. Baseado nos estudos dos autores Tolber e Richard, o texto remete à reflexão de como os fatores organizacionais podem influenciar na adoção do sistema informativo, trazendo à discussão as percepções dos participantes quanto ao uso do Portal. Os resultados encontrados apontam para uma necessidade de aprimorar os processos organizacionais para que o uso da ferramenta ocorra de forma plena.

Palavras-chave: Institucionalização. Publicações científicas. Portal de Periódicos da Capes.

1 Parte da dissertação de mestrado do primeiro autor, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal da Bahia, sob orientação Ricardo Coutinho Mello.

ABSTRACT

The paper discusses the factors that influence the use of the Higher Education Personnel Improvement Coordination Journals Portal by researchers of a Graduate Program at Federal University of Bahia. The present study collaborates with informational studies by identifying the current phase of the institutionalization process of this tool use as an instrument of access to information. This study results, from an empirical-exploratory study, based on literature review and non-participant direct observation. Thus, based on the studies of Tolber and Richard, the text of the present study refers to the reflection of how organizational factors may influence the adoption of the information system, bringing the participants' perceptions regarding the use of the Portal into the discussion. The results point to the need to improve organizational processes so that the use of the tool occurs fully.

Keywords: Institutionalization. Scientific publications. Capes Journal Portal.

Desde a sua criação no ano 2000, a coleção do Portal da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) tem sido significativamente ampliada, visando atender às demandas dos cursos de pós-graduação brasileiros e tornou-se um dos principais mecanismos de atualização da comunidade acadêmica em relação à produção científica nacional e estrangeira. O Portal é considerado como um dos mais importantes mecanismos de acesso à literatura científica e tecnológica ofertado aos programas de pós-graduação brasileiros, possuindo a maior capilaridade de alcance, se comparada a outras iniciativas internacionais (PORTAL..., 2020).

Embora represente um recurso indispensável à pesquisa, poucos são os trabalhos que versam sobre o Portal da Capes na perspectiva da institucionalização do uso da ferramenta. Esta pesquisa visa atender uma lacuna na produção científica, partindo do pressuposto de que o processo de institucionalização não atingiu sua plenitude. O objetivo da pesquisa é analisar como os fatores intraorganizacionais influenciam o uso do Portal de Periódicos da Capes por docentes de um Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Bahia. Diferentemente de outras investigações voltadas para a avaliação da usabilidade do sistema informativo, o estudo avalia o uso do Portal como instrumento de acesso à informação e produção de novos conhecimentos, discutindo a existência de fatores intraorganizacionais que possam influenciar a adoção por parte dos pesquisadores.

As resistências e as preferências quanto ao uso de um artefato tecnológico são compreendidas como uma busca de estabilização em face de

transformações escalares, por vezes, disruptivas, que modelam o processo produtivo, tornando o processo de habitualização complexo e lento. O desafio para os atores sociais na contemporaneidade não somente é a adaptação ao uso intenso de dispositivos eletrônicos, mas apreender de que forma as mutações, em amplitude e profundidade, afetam as práticas sociais e os comportamentos preexistentes (BERGER; LUCKMANN, 2014).

A pesquisa está embasada nos estudos de Tolbert e Richard (2015), que propõem um modelo de estudo dos estágios de institucionalização, dividido em três fases: habitualização, objetificação e sedimentação. O ambiente, socialmente construído ou institucionalizado, é um processo que ocorre numa organização ao longo do tempo e reflete as peculiaridades históricas, moldando o curso de ações por parte dos atores sociais (DE PAULA, 2015). A relação organização/ambiente espelha processos subterrâneos de grupos informais, conflitos intergrupais, valores e a estrutura de poder da comunidade local (ENCARNAÇÃO, 2014; MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2010).

Neste contexto, o trabalho discute como a dinâmica institucional é capaz de alterar o processo constitutivo dos espaços produtivos, pondo em evidência a relação entre os fatores intraorganizacionais e a percepção dos atores organizacionais.

METODOLOGIA

A pesquisa resulta de um estudo descritivo de natureza qualitativa. A investigação percebe técnicas de pesquisa teórica e empírica, voltadas ao estudo das formas de estruturar o discurso, o envolvimento de conhecimento tácito e os recursos instrumentais. Na análise dos depoimentos, atentou-se para a convergência ou divergência de significados de todos os envolvidos na pesquisa, desvelando a essência, o que é imutável, particular e constante no fenômeno estudado. A convergência de significados permitiu identificar as qualidades acidentais das essenciais e dissociar as acepções independentes das compartilhadas pelos participantes. A divergência, percebida no que faltava no discurso de um participante em relação a outro – seja pela não-verbalização, seja imprecisão no relato –, elucidou significados implícitos e levou à inferência pelos pesquisadores, fundamentada em evidências, não em meras suposições acríticas.

O procedimento metodológico aplicado é o estudo de caso único, por se investigar o fenômeno em um contexto singular. A pesquisa partiu do pressuposto que o processo de institucionalização do uso do Portal não

atingiu sua completude dentro do Programa. O universo da pesquisa é composto por 31 docentes do quadro permanente, mais sete docentes colaboradores. Na amostra, foram selecionados oito docentes com a proposta de diversificar a faixa etária, gênero e tempo de permanência no Programa. O critério de seleção dos participantes levou em conta a titulação e o vínculo com a Instituição e com grupos de pesquisa. Somente foram considerados os docentes do quadro permanente, e o fato de não se encontrarem aposentados no momento da realização da pesquisa. A ausência do corpo discente no estudo decorre da exiguidade de recursos para ampliação do estudo.

O instrumento de pesquisa utilizado foi testado entre pesquisadores de outra unidade acadêmica da mesma Instituição. O roteiro de entrevista foi composto por três eixos, considerados relevantes para o momento da análise e discussão dos resultados e alcance dos objetivos propostos pelo estudo: perfil do participante, produção acadêmica e Portal Capes. Elencaram-se três categorias para análise dos dados: a) Uso do Portal Capes por docentes do Programa de Pós-Graduação (processo de Habitualização), b) Fatores intraorganizacionais que podem interferir na utilização do Portal e c) Facilidades e dificuldades de uso do Portal na opinião dos docentes.

Para a análise dos dados, utilizou-se o método da análise de conteúdo, pautado na linha de pensamento de Bardin (2011).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As bases de um modelo institucional para interpretar as organizações são a "expressão estrutural da ação racional" que, ao longo do tempo, estão sujeitas às pressões do ambiente social e se transformam em sistemas orgânicos (DE PAULA, 2015). O autor define este processo como sendo a "institucionalização", correspondendo a valores que substituem fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas.

Para Encarnação (2014) na perspectiva institucional, o ambiente representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, finanças, matéria-prima), mas, também, a fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação). Neste contexto, o ambiente técnico se distancia da complexidade do ambiente socialmente construído ou institucionalizado, sendo sustentados em diferentes racionalidades. Um ambiente técnico ou "racional" é o que permite a organização ser eficiente, produzir bens ou serviços aceitos pelo mercado e, assim, lograr os seus objetivos.

A avaliação do ambiente institucional de forma abrangente permite a apreciação crítica sobre entendimentos e normas compartilhadas. Nesta perspectiva, as variáveis institucionais são investigadas de forma indireta, compreendendo-as de maneira implícita e difusa em relação à dinâmica das interações no espaço organizacional.

Por outro lado, a análise no nível mais imediato, que se situa no momento da ação racional – capaz de proporcionar legitimidade a procedimentos no presente e no futuro da organização –, possibilita o estudo do impacto do ambiente de aspectos de dependência, poder e políticas sobre os atores organizacionais (SCOTT, 2013; MACHADO-DA-SILVA *et al*., 2010). O processo de institucionalização tem, pois, uma dinâmica própria para cada organização e depende de fatores que a influenciam, sendo singular para cada grupo de indivíduos. Tolbert e Richard (2015) destacam que o grau de institucionalização pode ser mensurado ao se avaliar os níveis de compartilhamento de valores – adquiridos através da experiência –, e resistência a mudanças por parte dos indivíduos.

Os elementos institucionais podem ser: as formas culturais – normas e leis, expectativas ou tipificações; estruturas sociais – sistemas de poder, sistemas de autoridade ou isomorfismo estrutural; e atividades rotineiras – procedimentos padronizados, conformidade ou execução de programas de ação (SCOTT, 2013). O processo de institucionalização de crenças, valores normativos e cognitivos acontecem em diversos níveis, sendo recomendadas diferentes modalidades de análise. Um modelo para explicar o processo de institucionalização decompõe-no em três estágios: habitualização, objetificação e sedimentação (BERGER; LUCKMANN, 2014; TOLBERT; RICHARD, 2015).

A habituação, que pode ser classificada como um estágio pré-institucional, inicia-se com a adoção de novos arranjos estruturais. A organização adota uma nova estrutura em resposta a problemas ou a conjuntos de problemas organizacionais específicos. Neste estágio, também ocorre a normalização de novas estruturas para políticas e procedimentos da organização (TOLBERT; RICHARD, 2015).

A ação humana está sujeita ao hábito na medida em que é frequentemente repetida, transformando-se em um padrão que pode ser novamente utilizado com economia de esforço (BERGER; LUCKMAN, 2014). O hábito gera também ganho psicológico, pois limita as opções disponíveis para a realização de determinada atividade, evitando a reinterpretação, a todo momento, no curso da ação.

A segunda fase do processo é a objetificação e envolve o desenvolvimento de um grau de consenso entre os atores da organização. Esse processo pode ocorrer por meio de dois mecanismos diferentes, embora não necessariamente desvinculados: as organizações podem colher informações diretamente de uma variedade de fontes ou de uma estrutura já testada em outros agrupamentos. Este processo minimiza os riscos de adoção da estrutura, sendo resultante de esforços para incrementar a competitividade ou reciclar velhas invenções sociais. As estruturas que se encontram nesse estágio são consideradas 'semi-institucionalizadas'. (TOLBERT; RICHARD, 2015).

A institucionalização total envolve a sedimentação, um processo que se apoia na continuidade da estrutura e, especialmente, da sua sobrevivência, através de gerações de membros da organização. Assim, o processo depende dos efeitos conjuntos da baixa resistência relativa por parte de grupos de oposição, de promoção e de um apoio cultural contínuo por grupos de defensores dessa estrutura e da correlação positiva com resultados desejados. Esta etapa pode ser considerada como o estágio no qual as práticas adquirem legitimidade.

A legitimação das práticas passa pelo escrutínio não somente dos processos formais, tipificado por ações previsíveis e falas autorizadas, mas, de sobremaneira, pelo que foge ao normativo e, ainda assim, constituem a instituição. Assumir este viés implica reconhecer que a institucionalização não se restringe ao âmbito do organizado e a processos formais de interação. Exige olhar para além das manifestações organizadas, aparentemente coerentes, de modo a atentar para a dinamicidade organizacional, os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio, o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re)organização (tensões, disputas, perturbações).

As relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização) condicionam e são condicionadas por uma série de fatores ou variáveis, tais como, a valorização do imediato, a urgência das decisões, a velocidade das informações, o aparato tecnológico avançado e a mensuração de processos, entre outros.

As variáveis são representadas por contextos sociais, políticos e econômicos, pela cultura, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, nos quais são mimetizados comportamentos e compartilhados universos cognitivos diferentes. A perquirição do efeito do aspecto relacional na institucionalização permite identificar interferências e condicionamentos variados dos diferentes tipos de interações em distintos

contextos sociais (KUNSCH, 2010). Destarte, é válido estudar a conformação de formas de inter-relação mais participativas, flexíveis, e a capacidade de se conjugar variados interesses com as condições culturais, econômicas e políticas, nas quais os atores organizacionais se inserem e se desenvolvem.

O processo de adaptação às mudanças leva à reflexão de como transformar o fazer produtivo continuamente, ponderando que normas, regras e padrões institucionalizados não garantem a redução da incerteza presente no espaço social. Em outras palavras, é aquiescer que o processo de formação, desinstitucionalização, institucionalização e reinstitucionalização oscilam dinamicamente, da ordem à desordem, da construção à desconstrução, em busca de um padrão social estabilizado ou aceitável (ABRUTYN; TURNER, 2011).

O estudo do processo de institucionalização revela-se, pois, significante para se compreender a transformação das relações na organização, principalmente quando ocorre de forma colaborativa para se estreitar laços e desenvolver a imagem institucionalizada. Em decorrência desta diferenciação, estabelecem-se relações verticais, que acompanham a linha de autoridade, e relações horizontais, que percorrem o processo produtivo ou gerencial existente em um mesmo nível hierárquico, ensejando uma divisão de papéis e funções entre os atores organizacionais.

Para este estudo, foram realizadas entrevistas com oito docentes do Programa de Pós-Graduação, sendo três do gênero feminino e cinco, do masculino. As idades dos participantes variaram entre 38 a 65 anos, como retratado no Quadro 1.

QUADRO 1: DOCENTES PARTICIPANTES

	Idade	Anos de docência	Anos no programa	Orientandos	Publicações no último Biênio
Entrevistado 1 (E1)	62	27	7	4	1
Entrevistado 2 (E2)	47	19	5	3	4
Entrevistado 3 (E3)	50	23	5	3	16
Entrevistado 4 (E4)	41	3	3	12	20
Entrevistado 5 (E5)	46	17	1	3	10
Entrevistado 6 (E6)	65	42	27	5	10
Entrevistado 7 (E7)	39	10	5	2	5
Entrevistado 8 (E8)	28	6	1	1	17

FONTE: Elaborado pelos autores

A primeira categoria analisada corresponde à identificação do perfil dos entrevistados e a forma de utilizar o Portal Capes. Nenhum dos entrevistados recebeu treinamento ou orientação quanto ao uso do Portal ou de qualquer outra ferramenta de busca. Quando questionados sobre os recursos oferecidos pelo Portal Capes, os participantes disseram que a utilização de ferramentas para refinar os resultados recuperados, ou a realização de busca, selecionando os editores disponíveis, não agregam valor à pesquisa. A respeito do volume de informações recuperadas nas pesquisas, como um fator importante para o uso do Portal, a falta de familiaridade, impede alguns entrevistados de avaliar melhor a ferramenta.

Com relação a frequência de uso do Portal, dois entrevistados – E5 e E7 – afirmaram utilizar quando iniciam uma investigação.

> Indico a base de Periódicos da Capes, eventualmente outras bases que tem na área de conferência e também Google e Google Acadêmico, porque tem conferências e trabalhos de pós-graduação, teses e dissertações estrangeiras, mas eu particularmente não uso o buscador da Capes [...], eu uso desde o meu PIBIC [ênfase], desde minha iniciação científica, e aí me acostumei a usar o ScienceDirect que é um Portal que acessa uma determinada base que é comum [...] é uma das que a Capes tem acesso e SCOPUS [...] basicamente tem tudo nesses dois [ênfase] (Entrevistado 7).

A fala do participante mostra que habituação com outros serviços de busca decorre de uma trajetória pessoal, não sendo um processo consolidado pela a organização normativamente. Não há conformidade na construção de política ou de práticas voltadas para a adoção de instrumentos de busca de produção científica pelos atores do programa investigado. O hábito resulta de uma economia de esforço, não de políticas e procedimentos arraigados na organização. O desenvolvimento de práticas institucionalizadas é mérito de discussão especialmente por se tratar de um grupo de pesquisadores com perfil ativo de publicações.

O docente com mais publicações no último biênio, o participante E4, alega ser seletivo no uso do sistema pelo fato de não encontrar textos digitalizados de um determinado período histórico, o que induz a fazer uso de outros serviços de busca. Cabe frisar que parte da coleção de títulos de periódicos da metade do século XX não estão disponíveis no

Portal Capes, o que é considerado um ponto negativo para os docentes que trabalham com pesquisas de caráter histórico. A limitação os leva a acessar outras fontes de pesquisa para obtenção de documentos. Os demais docentes, quando questionados sobre limitações não fizeram qualquer menção ao não-acesso por conta de características da base de dados do Portal, mas ressaltaram a importância de uma divulgação intensa do Portal para despertar o interesse de uma parcela de pesquisadores do Programa que ainda não adotaram o Portal como ferramenta de acesso à informação científica.

A pesquisa em ferramentas de busca é um recurso aceitável, num primeiro momento da pesquisa, mas o entrevistado E6 entende que determinados instrumentos não são fontes válidas para realização de pesquisas acadêmicas. Com mais experiência entre os entrevistados, o pesquisador defende o uso do Portal por considerar relevante a qualidade dos resultados das buscas realizadas mediante a Ferramenta se comparada a outras. O uso destas em detrimento do Portal pode ter ocorrido pelo tipo de investigação conduzida pelos pesquisadores-usuários do Programa. É uma possível barreira para a segunda fase do processo de institucionalização de uso do Portal Capes, a objetificação, que envolve um grau de consenso social entre os atores da organização. Neste ponto, os impactos positivos ou resistência de grupos poderiam ser mais bem avaliados (ABRUTYN; TURNER, 2011), a exemplo das intenções dos atores e dos processos formais e até disciplinadores da fala autorizada, aquilo que a organização seleciona/elege sobre sua identidade, legitimidade, capital simbólico e imagem-conceito.

Todos os docentes pesquisados orientavam estudantes, tanto de doutorado como mestrado, além de atuarem como coorientadores. Os entrevistados publicaram, em média, 10 trabalhos no período de 2017-2018, o que revela uma produção profícua. No entanto, no processo de orientação aos discentes, no que tange à indicação de bases de dados bibliográficos para pesquisa, alguns entrevistados responderam que não indicavam sites de pesquisa para os orientandos. Tal prática reafirma que o desenvolvimento das atividades de busca ocorre de forma individualizada, havendo pouca ou nenhuma influência da comunicação intrapares no modo de como eles se organizam. O comportamento fica evidente ao se constatar que os docentes entrevistados, que participaram de Grupos de Pesquisa e do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científi-

ca (PIBIC) quando cursaram a graduação, revelaram maior de facilidade domínio ao navegar no site do Portal:

> [...] tem que aprender, como toda interface você tem que se acostumar [...] se tem aspas ou não tem aspas [...] os booleanos, os filtros, principalmente [ênfase], como qualquer um, mas uma vez que você entra lá é interessante, você pode fazer login e guardar suas buscas, você pode fazer um trabalho bem focado, então é bem legal, eu achei fácil aprender [ênfase]. (Entrevistado 5).

Por outro lado, três entrevistados – o E3, E6 e E8 – apontam para dificuldades com relação ao acesso e à localização de documentos através do Portal. Outro ponto a se considerar é o fato dos Entrevistados E3 e E8 afirmarem nunca terem acessado o Portal Capes. Pondo em perspectiva a fala do E8, por se tratar de um pesquisador com pouco tempo de exercício profissional, questiona-se sobre a possibilidade de um processo continuado, tipificado como uma fonte de inércia da estrutura organizacional. O grau de consenso entre os atores organizacionais revela a normalização de uma estrutura política, ou a falta dela, com relação a procedimentos da organização (TOLBERT; RICHARD, 2015), sejam estes formais, por meio de normas e regulamentos, sejam informais, como é a habituação, a mimetização de comportamentos com mínimo esforço inovativo e inflexão cognitiva-cultural.

Os sistemas informacionais precisam estar integrados à rede humana e aos outros artefatos tecnológicos existentes para serem úteis. Igualmente necessário é se dar atenção à estrutura da organização, às práticas de trabalho e aos aspectos culturais para que a tecnologia introduzida não seja descartada ou subutilizada, como se constata no caso estudado. Com base nos achados da pesquisa, a institucionalização do uso da ferramenta está em estágio inicial, apesar de estar disponível há quase duas décadas. O desconhecimento de funcionalidades e potencialidades do instrumental é evidenciado em comportamentos que vão além da busca e do acesso na organização.

Quando questionados se conheciam e ou utilizavam o acesso remoto ao Portal, que permite acesso ao conteúdo assinado disponível para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a partir de qualquer equipamento via Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), alguns entrevistados demonstraram não conhecer os recursos oferecidos pelo Portal, sendo que os usuários costumazes revelaram satisfação em poder usufruir dessa facilidade.

Dois entrevistados acreditam que o Portal possui periódicos que favorecem o desenvolvimento de pesquisas, mas não souberam responder se a criação do Portal Capes influenciou de forma positiva a produção acadêmica do Programa. Esta avaliação poderia ser realizada após uma série de treinamentos oferecidos para o corpo docente e discente do Programa.

A falta de uma campanha de comunicação institucional/organizacional, associada à falta de orientação quanto ao uso do Portal, são fatores intraorganizacionais determinantes para a baixa adesão dos entrevistados à Ferramenta. A oferta de treinamento pode esmaecer a dificuldade de integrar o uso do Portal como ferramenta de busca, ampliando o repertório de pesquisa dos usuários do Programa. Contudo, a sistematização da iniciativa não necessariamente deve partir ou se centrar na Capes, tampouco na coordenação dos programas de pós-graduação. Defende-se que o material pode ser produzido e acedido pelos próprios pesquisadores, no âmbito dos grupos de pesquisa, sob demanda, em consonância com a dinâmica própria da formação profissional. Volta à discussão, pois, a respeito do interesse e habilidade em se habituar com o instrumental em um contexto de processos longos e com especificidade determinada, como é a formação do pesquisador.

O uso do Portal, no caso, ocorre de forma individualizada, pautada pelo interesse e facilidade do pesquisador-usuário em utilizar a interface, como se evidencia pelos relatos dos participantes. Caracteriza-se o estágio como uma incipiente habitualização, que decorre da pressão exercida por pares, que poderia ser induzido pelo "produtivismo" que permeia o ambiente acadêmico.

Os relatos dos entrevistados coadunam-se aos comportamentos observados ao longo de um período de duas décadas, tempo de envolvimento indireto dos investigadores responsáveis por este trabalho com o programa avaliado. Com base nos achados, pode-se afirmar que os arranjos produtivos no programa denotam práticas que pouco foram alteradas pela introdução do Portal da Capes, estando o processo de institucionalização ainda em estágio inicial, o que confirma o pressuposto do estudo.

No modelo institucional estudado, há menor influência de elementos reguladores e normativos na vida dos atores organizacionais, mas é significativa a importância das "coletividades particulares", enquanto elos potenciais de conexão entre os indivíduos e o mundo social. No caso, a ambiência em grupos de pesquisa é considerada como uma "unidade significante" que molda o comportamento individual, como sugere Scott (2013). O papel es-

truturante do ambiente institucional é relativizado, sendo as relações interpessoais mais acentuadas do que as unidades sociais dominantes, a exemplo da Capes ou do corpo diretivo do programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo revelam que nem o tempo de permanência, nem o de docência no Programa, interferem na experiência com o uso do Portal. Não há diferença entre os relatos de experiências por parte, tanto nos docentes com mais tempo no Programa, quanto pelos recém-admitidos.

No que se refere à adoção e ao uso do Portal, constata-se que precisa estar integrado às atividades de pesquisas, bem como receber atenção por parte dos docentes. A falta de divulgação é um elemento crucial para que ocorra o processo de habitualização na institucionalização do uso do Portal Capes no Programa. A manifesta preferência por acessar periódicos eletrônicos, em detrimento a versão impressa, pode favorecer o uso do Portal, especialmente, por parte dos estudantes da pós-graduação, uma vez que os docentes entrevistados alegam falta de tempo, ou quiçá, de interesse, para participar de treinamentos, caso fossem ofertados.

As práticas de trabalho não estão institucionalizadas, tipificando-se a subutilização do sistema, que tende a ser minimamente utilizado mesmo por pesquisadores com mais experiência e com produção científica.

Investigações futuras podem se valer de estudo comparativo entre outros programas de pós-graduação para verificar a prevalência dos problemas registrados nesta pesquisa. É válido pôr em discussão os meios para se compreender, em conjunto, as práticas organizacionais e o uso do Portal, especialmente em áreas como da saúde, que tendem a fazer uso de outras bases de dados.

Cabe ainda investigar o simbolismo de poder exercido pelos atores organizacionais, que não foi objeto de estudo deste trabalho, especialmente em áreas nas quais o ator social está em uma estrutura hierarquizada com concentração de relações verticais, que acompanham a linha de autoridade, moldando o processo produtivo, o que projeta uma imagem e gera um ciclo de apoio e legitimação retroalimentado.

REFERÊNCIAS

ABRUTYN, S.; TURNER, J.H. The old institutionalism meets the new institutionalism. **Sociological Perspectives**, v. 54, n. 3, p. 283-306, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2014.

DE PAULA, A. P. P. **Repensando os estudos organizacionais**: para uma nova teoria do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

ENCARNAÇÃO, J. F. D. **O impacto das redes e do ambiente institucional no processo de internacionalização dos periódicos científicos**.178 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) - Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2014.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In:* MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 167-190.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Rev. Adm. Contemp**., Curitiba, v. 14, n. esp., p. 77-107, set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000600005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 jun. 2020

PORTAL de Periódicos Capes/MEC. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 2013.

TOLBERT, P. S.; RICHARD, H. H. **Organizations**: structures, processes and outcomes. 10. ed. New York: Routledge, 2015.

GESTÃO DE COMPRAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DAS AQUISIÇÕES DA UFT ENTRE OS ANOS DE 2012 A 2016[1]

Purchase management in public organizations: a case study from UFT acquisitions between the years 2012 to 2016

Pedro Junior Lima Sousa
Ana Lucia de Medeiros

RESUMO

As organizações empresariais estão reorientando suas práticas para otimização de seus fluxos operativos visando uma gestão mais eficiente. Este cenário de racionalização administrativa também está impactando as organizações públicas. Nesta perspectiva, a busca por uma gestão mais efetiva está levando as organizações públicas a buscarem novas respostas para equacionar suas limitações orçamentárias. Este trabalho tem como objetivo estudar a gestão de compras da Universidade Federal do Tocantins, entre 2012 e 2016. Esta pesquisa é um estudo de caso e foi feita a partir de análise de documentos institucionais e pesquisa bibliográfica. Do volume total contratado de 2012 a 2016 a maior parte foi destinada à contratação de serviços, com aplicação de 72,05% do volume total. As contratações realizadas por meio de contratação direta representam 73,85% do número de processos, o que pode sinalizar fragilidade no controle

1 Parte da dissertação de mestrado do primeiro autor, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins, sob orientação de Ana Lúcia de Medeiros.

referente ao fracionamento das aquisições. Observou-se que a UFT utiliza como forma predominante para suas aquisições o pregão na sua forma eletrônica, do volume financeiro total contratado 73,91% foi por esta modalidade. Mesmo com o cenário de restrição fiscal, foi observado um crescimento no valor global das aquisições a partir de 2014. Os resultados demonstraram que a universidade ainda carece de melhorias robustas no acompanhamento dos processos de compras, especialmente no que se refere à agilidade do processamento das demandas. O que pode ajudar a entender esses resultados é a necessidade de cumprimento de ritos legais associada à realidade multicampi da Universidade, o que dificulta ações coordenadas entre as unidades administrativas.

Palavras-chave: Gestão de compras, Otimização. Universidade Federal do Tocantins.

ABSTRACT

Business organizations are reorienting their practices to optimize their operating flows for more efficient management. This scenario of administrative rationalization is also impacting public organizations. In this perspective, the search for more effective management is leading public organizations to seek new answers to address their budgetary limitations. This work aims to study the purchasing management of the Federal University of Tocantins, between 2012 and 2016. This research is a qualitative case study and was conducted with the analysis of institutional documents and bibliographic research. Of the total volume contracted from 2012 to 2016, 72.05% of the total volume was destined to contract services. Hiring through direct contracting represents 73.85% of the number of processes, which may signal weakness in the control related to the fractioning of acquisitions. It was observed that UFT uses the electronic auction as its predominant form for its acquisitions, of the total financial volume contracted 73.91% was through this modality. Even with the fiscal constraint scenario, there was an increase in the global value of acquisitions from 2014. The results showed that the university still lacks robust improvements in the monitoring of procurement processes, especially with regard to the agility of processing orders. demands, which may be explained by the University's multi-camp reality that makes coordinated actions between administrative units difficult.

Keywords: Purchasing management, Optimization. Federal University of Tocantins.

A partir da década de 1990, a Administração Pública reorientou suas ações pela busca por eficiência. Nesta nova visão de busca por uma maior racionalidade administrativa, visa adequar os recursos disponíveis diante dos fins desejados. Nessa discussão, são apresentados novos instrumentos de respostas à equação da eficiência, ao possibilitar a otimização dos limitados recursos à disposição destas organizações (GOMES, 2009).

No âmbito desta perspectiva, as universidades enquanto organizações complexas (LEITÃO, 1985) estão imersas nestes desafios contemporâneos. No entanto, devido ao ambiente universitário, onde atuam diferentes atores em espaços de decisões colegiadas, que vislumbram a atividade universitária em uma perspectiva que transcende simplesmente a dimensão de custos. Logo, a formação de consenso em torno de suas prioridades se torna um desafio constante.

Portanto, a crescente cobrança pela racionalização administrativa, impulsionam as universidades públicas a buscarem novas soluções para equacionar as suas limitações cotidianas, porém, dados os incipientes modelos de sucesso limitam a um direcionamento (SGUISSARDI, 2009). Tornando-se deste modo inevitável avaliar os seus processos rumo a uma gestão que possa maximizar os seus resultados. No âmbito desta discussão, este trabalho se propõe a buscar novos mecanismos que permitam melhorar a efetividade da gestão dos recursos à disposição da Universidade.

Nesse complexo ambiente, os gestores se veem cercados de grandes desafios para consecução dos objetivos institucionais, e neste cenário as compras públicas adquirem uma posição estratégica, devido à concentração do alto poder aquisitivo do Estado. Deste modo, as compras públicas se tornam o canal operativo que viabiliza o ciclo das políticas públicas (A3P, 2016).

Partindo dessas observações, este estudo se baseia em como se comportou o setor de compras da Universidade Federal do Tocantins entre os anos de 2012 a 2016. Então, este período foi selecionado no intuito de sistematizar um parâmetro de análise para atividade de compras, de modo que até 2014 não era conhecida à extensão da grave crise fiscal que o país sucumbiu pós-período eleitoral, colocando em perspectiva temporal uma fase com potencial de retratar a transição da Administração Pública para um cenário de maior restrição fiscal, que exige um comportamento mais profissional da gestão como um todo.

Os resultados aqui apresentados são frutos de um trabalho mais amplo de uma dissertação de mestrado apresentada em 2018. O estudo se torna relevante, por pesquisar soluções para gestão de compras em organizações públicas, podendo ser utilizado como ferramenta de otimização da atividade, com a identificação dos possíveis gargalos, para, caso necessário, sejam propostas alternativas para os desafios encontrados, possibilitando assim a constituição de um parâmetro para aperfeiçoar a gestão universitária.

COMPRAS PÚBLICAS, APRESENTADAS COMO INSTRUMENTOS DE DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Na administração da coisa pública, ressalvadas algumas excepcionalidades legais, a orientação é licitar, garantindo não só atendimento à legislação, mais uma saudável concorrência. Dentro desta concepção, o principal canal operativo das compras públicas é o processo licitatório.

Logo, se torna imperativo trazer o conceito de eficiência do mainstream do mercado, para um cenário onde estão inclusos novos desafios presentes na Administração Pública, que não estão postos da mesma forma para iniciativa privada, qual seja, os princípios constitucionais que proporcionam a legalidade dos atos públicos, a serem garantidos pela aplicação minuciosa dos diversos dispositivos legais na instrução dos complexos processos de compras públicas.

Para sucesso nessa precisão conceitual, partiu-se das observações que diferente da eficiência, a efetividade não é um conceito econômico, mas sim de avaliação qualitativa dos serviços públicos. Portanto, no conceito de efetividade resgata a orientação que acima de tudo o governo deve prestar serviços com uma boa qualidade ao seu público (ABRUCIO, 1997), esta concepção está em linha com as afirmações Osborne e Gaebler (1994) em sua obra Reinventado o Governo, na perspectiva da obra a efetividade dimensiona o grau em que determinada ação do governo atingiu o resultado esperado.

Por sua vez, a eficiência é um conceito econômico, tendo em vista que a sua busca fomenta a consciência de custos, voltado a medição do que foi ou será produzido (ABRUCIO, 1997). Neste viés, se restringir a análise apenas a eficiência, acredita-se que a finalidade deste trabalho possa estar comprometida, pois ao considerar apenas a eficiência como um fim em si mesma, limitar-se-ia a percepção de melhoria na prestação dos serviços públicos, que pode ser dimensionado com o conceito de efetividade.

Esta orientação é reforçada por Osborne e Gaebler (1994), pois para os autores a avaliação da eficiência não pode estar dissociada do dimensionamento da efetividade, tendo em vista que a eficiência aufere o custo do que está sendo produzido, ao passo que, a efetividade mede a qualidade dos resultados auferidos. Deste modo, a eficiência precifica o custo operacional de determinada atividade e a efetividade vem como uma orientação complementar, porém fundamental, pois estima se este investimento vale a pena.

Não adiantaria baixarmos o custo de transação do serviço público sacrificando a efetividade dos resultados, como bem destaca Flynn (1990) ao analisar a experiência da Grã-Bretanha a "imposição arbitrária da diminuição dos custos" conduz "mais à redução do nível (de qualidade) dos serviços do que a um aumento de produtividade". Logo, torna-se oportuno convergir este achado com a análise proposta neste trabalho. Após estas ponderações que ilustram a importância da reflexão sobre o tema, pode-se adentrar a realidade específica da Universidade. No que se refere ao gerenciamento dos seus recursos ela goza de relativa autonomia, uma vez que cabe a ela estabelecer procedimentos gerenciais com vistas a alcançar os seus fins. Nesta perspectiva, o princípio da autonomia universitária já é uma realidade que permite a Universidade estabelecer seus fluxos que objetive promover a inovação em suas práticas administrativas.

Não obstante, esta dimensão está em linha com as prioridades institucionais a serem pautadas no Plano de Desenvolvimento Institucional que referencia a atuação das Universidades no médio prazo. Nesta perspectiva, a gestão de compras, enquanto atividade meio, exerce um papel importante para viabilizar o sucesso das atividades finalísticas, tendo em vista que é por seu meio onde são canalizados a aplicação dos recursos institucionais.

Adiciona-se a esta discussão a orientação da Administração Pública Brasileira a New Public Management pós-Reforma do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2002), com a elaboração de importantes dispositivos legais que regulamentaram a atividade de compras, como a Lei n° 8.666/1993 de Licitações e Contratos, a Lei n° 10.520/2002 do Pregão e a sua forma eletrônica regulamentada pelo Decreto n° 5.450/2005 operacionalizado pelos Comprasnet, a Lei nº 12.462/2011 do Regime Diferenciado de Contratações, regulamentada pelo Decreto n° 7.581/2011 e o Decreto 7.892/2013 que referencia o Sistema de Registros de Preços.

No entanto, este arcabouço legal referencia apenas de forma normativa às contratações públicas, focando no aumento da transparência e controle da administração pública por meio do cumprimento de ritos. Contudo, deve-se priorizar o combate a este excesso de formalismo reorientando as novas práticas pela busca por eficiência, otimizando a relação custo x benefício (FIUZA; MEDEIROS, 2013).

Partindo deste contexto, acredita-se que o princípio da eficiência nestas instituições dever ser entendido não só pelo managerialism do New Public Management (NPM), uma relação de causa e efeito. Devendo ser incluí-

do nesta análise fatores ambientais e cognitivos que influenciam a gestão de seus processos, constituindo uma relação intersubjetiva entre a intenção no planejamento e a execução das ações pelos diversos atores que interagem em um ambiente dinâmico (CORAIOLA; MACHADO-DA-SILVA, 2008), com objetivos a serem cumpridos, com servidores com diferentes competências e perspectivas quanto à carreira e à própria vida.

Portanto, mais do que um cálculo apenas utilitarista, o conceito de eficiência para organizações universitárias deve ser incluído o arcabouço legal que referencia a execução da sua atividade. Todavia, a verticalização e a departamentalização destas estruturas universitárias (MOTTA; AGUIAR, 2007), influenciam nos seus processos de aquisições, tudo isso legitimados pelas suas decisões majoritariamente colegiadas.

Nesta perspectiva, a gestão de compras tem valor estratégico para Batista e Maldonado (2008, p. 685-686), pois está contida na "gestão de suprimentos que por sua vez é um dos pilares de qualquer instituição pública", pois é reconhecidamente onde se "aplicam os recursos orçamentários", ao qual são assimilados os objetivos institucionais, propiciando pelo seu fluxo constante o correto atendimento das suas especificidades.

Portanto, a atividade de compras para as organizações públicas se tornou de certa forma uma vantagem competitiva, dado o contexto de limitação orçamentária vigente, onde é imperativo o senso de urgência pelos administradores públicos da necessidade de dar mais celeridade a este processo, com objetivo de se buscar uma melhor relação custo X benefício.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para sistematização dos objetivos desta pesquisa são necessárias algumas delimitações metodológicas do objeto em estudo. A pesquisa qualitativa é indicada para estudos que visam o aprofundamento nos fenômenos sociais, neste aspecto, a natureza metodológica da pesquisa que se apresenta a seguir tem um caráter majoritariamente qualitativo, por mais que se utiliza de dados que foram quantificados, parte-se da premissa que os dados em sua forma bruta precisam ser contextualizados dentro de um complexo ambiente de interações que é a universidade pública.

Para classificação deste estudo, toma-se por base a taxonomia apresentada por Vergara (2011), ao dividir a metodologia quanto aos meios e aos fins.

Quanto aos meios, é um estudo de caso em uma organização governamental específica, em um contexto delimitado, com a utilização da pesquisa bi-

bliográfica e a pesquisa documental, e consulta a base de dados do governo federal, com a triangulação das informações para maior embasamento empírico.

Quanto aos fins é uma pesquisa descritiva. Neste sentido Vergara (2011, p. 42) entende que a pesquisa descritiva expõe características do fenômeno estudado, podendo inclusive identificar correlação entre variáveis. Porém não assume compromisso de explicar os fenômenos ao qual descreve, muito embora, são úteis para explicação do fenômeno observado. É descritiva por buscar identificar as características ambientais da Universidade envolvida, estabelecendo relações com os processos em análise.

RESULTADOS

A UFT veio para atender a um passivo social existente no Estado do Tocantins, permitindo por meio de sua alta capilaridade em sete unidades acadêmicas, levar à comunidade a possibilidade de ingresso no ensino superior gratuito em diferentes pontos regionais, dado sua conformação estrutural em formato multicampi. (LIMA, 2015).

No âmbito destes desdobramentos, a consolidação da fundação da UFT foi por meio da Lei n° 10.032, de 23 de outubro de 2000, constituindo-se assim em uma entidade jurídica de direito público, dotada de autonomia didático-financeira e de gestão administrativa financeira e patrimonial, com sede e foro na cidade de Palmas, Capital do Estado.

Na Reitoria, são concentradas as atividades executivas da Universidade, como o caso da coordenação e fiscalização das atividades tanto acadêmicas quanto administrativas. Para suporte a esta atividade executiva a Universidade dispõe de seis Pró-Reitorias, que se dedicam as áreas de: Graduação (Prograd), Pesquisa (Propesq), Extensão (Proext), Administração e Finanças (Proad), Planejamento (Proap), Assuntos Estudantis (Proest), adicionados a esta estrutura, tem-se a atuação da Prefeitura Universitária, que dá suporte a infraestrutura geral da Universidade. Nesta perspectiva, estas estruturas atuam de forma coordenada no suporte ao ensino e a sua estrutura administrativa.

De acordo com o Relatório de Gestão da UFT (2014, p. 21), a sua estrutura de governança é orientada em função das suas prioridades institucionais, que por sua vez ancoram os eixos estratégicos que direcionam a atuação da Universidade, quais sejam: "ensino de qualidade, comprometido com valores étnicos, sociais e culturais; conhecimento, inovação, transparência, compromisso social e respeito à diversidade; gestão inovadora, transparente e responsável".

A segunda parte desta discussão é direcionada ao dimensionamento das características do ciclo de compras na Universidade. Com base nesta perspectiva, apresenta-se, na sequência, o perfil geral das aquisições da Universidade no interstício de 2012 a 2016, a intenção é criar a possibilidade de mostrar o processo de aquisições em um cenário de médio prazo, conforme pode ser observado na Tabela 1.

TABELA 1: VALOR CONSOLIDADO DAS AQUISIÇÕES DA UFT DE 2013 A 2016

			Compras totais (mil R$)
		VALOR DAS COMPRAS ANO A ANO	
Ano	Qte	Valor das Compras	%
2012	157	31.993,46	10,2
2013	143	90.327,52	28,81
2014	121	49.754,19	15,87
2015	97	67.161,74	21,42
2016	136	74.275,40	23,69
Total	654	313.512,31	100

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados do MPOG – Painel de Compras (2017)[2]

Pretende-se com a tabela desenhar uma perspectiva macro do volume dos recursos utilizados pela Universidade nos cinco anos de referência. É observado que o período de maior expressividade do volume aplicado foi no ano de 2013, seguidos de 2014 ao seu segundo menor nível nos dados observados, em frente apenas do ano de 2012. Nos dois últimos anos, visualiza-se novamente um movimento de expansão das aquisições, porém não em nível observado em 2013.

Diante destas impressões, nos impõe a buscar uma reflexão que se faça coerente com esta realidade observada, no âmbito dessa reflexão, 2014 foi o ano em que foi percebida a dimensão da real situação fiscal do país, o que pode ter tido impacto na situação apresentada, visto após 2014 os

2 O painel de compras governamentais do SIASG apresenta em uma só ferramenta, os números das contratações públicas, com o objetivo de fornecer um desenho dos gastos públicos consolidados por ano e por órgão de governo no âmbito da Administração Pública Brasileira. O painel de compras foi desenvolvido visando conter as informações de todos órgãos que fazem parte do Sistema Integrado de Serviços Gerais (SISG). O desenvolvimento da ferramenta faz parte de uma série de ações que visam aperfeiçoar a disponibilidade de informações estruturantes que são mantidas pelo MPOG atualmente Ministério da Economia. A sua importância é mais que meramente um banco de informações estatísticas para auxílio ao processo de tomada de decisão dos gestores, pois também se destina a ser uma importante ferramenta de transparência da atuação estatal, permitindo por meio de consultas personalizadas a criação de indicadores (MPOG, 2017).

contingenciamentos de recursos públicos se tornou assunto frequente nos diversos órgãos de governo, tendo em vista a dificuldade de o governo central cumprir a meta fiscal, necessitando de ajustes junto à estrutura governamental para controle mais efetivo do volume de recursos neles aportados.

Depois dessa perspectiva inicial, torna-se necessário buscar as especificidades deste panorama macro, na tentativa de buscar demonstrar as peculiaridades operacionais do processo de compras pela Universidade. Abaixo é apresentada a composição destas aquisições, demonstrando como estes processos estão sendo geridos pela Universidade, apresentando quais as modalidades licitatórias mais são utilizadas para viabilizar as suas necessidades.

TABELA 2: PERFIL DOS PROCESSOS DE COMPRAS REALIZADOS DE 2012 A 2016 NA UFT

(Mil R$)

Perfil das compras por quantidade de processos realizados de 2012 a 2016

Modalidade de Compras	Qte	%	Valor	%
Pregão	138	21,1	231.729,82	73,91
Concorrência	14	2,14	28.922,87	9,23
Tomada de Preços	14	2,14	3.809,29	1,22
Convite	5	0,76	272,57	0,09
Dispensa de Licitação	296	45,26	36.197,17	11,55
Inexigibilidade de Licitação	187	28,59	12.580,60	4,01
Total de processos	654	100,00	313.512,31	100,00

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados do MPOG – Painel de Compras (2017)

Depreende-se da tabela acima que é possível olhar o perfil dos processos de aquisições da Universidade para o interstício informado por duas perspectivas diferentes, uma primeira voltada para ao quantitativo de processos e outra voltada ao valor global das aquisições por suas respectivas modalidades licitatórias.

Desse modo, pela sua primeira perspectiva é observado que a Universidade concentra grande parte do quantitativo de processos de aquisições em contratações diretas, ou seja, utilizam mecanismos que dispensam o processo licitatório, deste modo, são utilizadas as exceções legais para balizar o processo da tomada de decisão para definição do tipo recomendado de modalidade licitatória a ser utilizada.

Ao quantificar esta perspectiva 45,26% do quantitativo total das aquisições da Universidade para o período foram efetivadas por meio da dispen-

sa de licitação e se for adicionado a este cenário a inexigibilidade, chega-se a incríveis 73,85% das aquisições sendo feitas por meio de contratação direta, não passando assim pelo processo de concorrência pública.

Todavia, na segunda perspectiva, ao considerar as modalidades que mais concentram o volume de recursos aportados das aquisições, nota-se a modalidade mais utilizada é a contratação indireta, sendo que apenas o pregão[3] concentra 73,91% de todo o volume contratado pela Universidade, ao passo que as contratações diretas por meio da dispensa ou da inexigibilidade juntas somam apenas 15,56%.

O que leva ao questionamento das especificidades que colocam as duas perspectivas dimensionadas em conflito, pois se pelo volume da quantidade de processos gerados tem-se a contratação direta sendo a forma predominante, contudo, por que a análise pelo valor global contratado tem efeito contrário? Estando concentrado nas contratações indiretas como no exemplo o pregão.

O que sugere estudos específicos mais profundos sobre o possível fracionamento ou não das compras pelas unidades gestoras. Como fator que impacta neste cenário, tem-se a estrutura multicampi da Universidade, o que reforça a necessidade de conhecer estas especificidades para impor limites e minimizar a exposição aos órgãos de controle externo, visto o caso do fracionamento das compras públicas visando contratação simplificada, já há entendimento pelos órgãos de controle que ela deve ser evitada.

Esta percepção aguça interesse, pois o pregão via SRP é justamente para proporcionar um ganho de escala para administração pública minimizando o risco de fracionamento, ao permitir o planejamento de demandas conjuntas entre as unidades gestoras para serem atendidas pelo prazo de até um ano da sua homologação, se tornando um importante instrumento que permite diminuir o custo de transação do processo licitatório, ao passo que a fragmentação em vários processos vai na contramão desta perspectiva, ao impactar no aumento do custo das operações, visto que serão necessários mais recursos para publicação de edital em mídias especializadas, e no próprio diário oficial. Além da característica multicampi, o que pode levar a sobreposição do objeto pelas Unidades Gestoras, ou seja, produtos seme-

3 De acordo com o MPOG atualmente Ministério da Economia – Painel de Compras (2017), a Universidade utilizou no ano de 2014 apenas o pregão na sua forma eletrônica

lhantes em processos diferentes.

Outra característica diagnosticada das compras da Universidade é que estas se concentram em grande parte em contratações de serviços, representando 72,05% do total contratado.

No que se refere ao papel social da Universidade direcionada a sua política de aquisições, apenas 0,46% de suas aquisições tiveram itens sustentáveis no período, o que reflete uma baixa percepção da Universidade em melhorar o impacto social das suas aquisições.

Santos (2016) corrobora com esta assertiva, tendo em vista que alguns de seus resultados reforçam a baixa percepção da Universidade para aumentar a relevância dos itens com critérios de sustentabilidade nas suas aquisições. Para justificar este fato, afirma que os critérios de inclusão destes itens não são sistematizados, ficando muito mais a cargo da escolha do gestor, do que condicionado em ferramenta formal.

Em complemento a esta perspectiva, segundo dados do Painel De Compras (2017), 56,07% das aquisições foram homologadas para Microempresas - ME e Empresas de Pequeno Porte – EPP, este resultado é reforçado pelos estudos de Santos (2016), ao firmar entendimento que a Universidade vem empreendendo medidas para conceder prerrogativas as ME/EPP. Todavia, a autora faz ressalvas, como o baixo nível de inclusão de critérios discricionários nas aquisições, como a inclusão de: possibilidade da cláusula de subcontratação de ME/EPP; margem de preferência regional; cota para mulheres em contratos que exijam mão de obra.

Todavia, para o uso dos conceitos subjacentes as compras sustentáveis devem ser monitoradas e, na medida do possível, fomentadas o mercado fornecedor destes bens e produtos para fornecimento junto à administração pública. É de se destacar a importância de ponderar a oferta incipiente, pois a pouco interesse na baixa competitividade inerente a estas aquisições.

O que reflete diretamente no aumento do custo da transação, ou seja, há um impacto direto na percepção do gestor público ante o contexto vigente de limitação orçamentária, levando-o a um paradoxo, ao mesmo tempo do cenário fiscal que se apresenta e a própria busca por economicidade, tem em contraponto o seu dever legal de implementar o desenvolvimento por meio de aquisições sustentáveis, adicionando critérios socioambientais nas contratações (SILVA; BARKI, 2012).

Uma alternativa para viabilizar o aumento da competitividade por bens produtos sustentáveis é as organizações governamentais viabiliza-

rem suas contratações por meio de compras compartilhadas com outros órgãos governamentais por meio do SRP. Nesta perspectiva, tem-se o trabalho de Silva e Barki (2012), dentre alguns de seus achados o ganho em escala aumenta o volume da quantidade a ser adquirida, no caso que analisaram o aumento do volume representou uma economia de 50% do valor final contratado.

Portanto, é observado um efeito positivo no aumento do interesse do fornecimento deste tipo de bens pelos mercados, o que foi benéfico para a diminuição do custo final da aquisição, deste modo, com base nessas considerações é demonstrada a viabilidade de alternativas para a UFT melhorar sua performance atual em relação ao aumento da participação de itens sustentáveis em seus processos de aquisições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve seu ponto de partida nas inquietações deste pesquisador enquanto servidor público em propor uma reflexão do papel da Universidade Federal enquanto formadora de seres pensantes para a sociedade contemporânea. A esta perspectiva inicial somou-se o contexto de limitação orçamentária vigente, que vem impactando o funcionamento da administração pública brasileira.

Para o sucesso desta pesquisa, buscou-se construir uma linha de raciocínio onde pudesse ser apresentados um panorama do processamento de compras da Universidade, além de fazer uma reflexão do processamento das compras da Universidade a partir da caracterização do ambiente institucional que a envolve.

Por meio da análise dos resultados deste trabalho, é perceptível que a Universidade Federal do Tocantins possui algumas fragilidades em proporcionar ações integradas na execução do processamento de compras entre as suas diversas unidades administrativas, principalmente quando considera o acompanhamento dos processos visando à mitigação de seu fracionamento, representado pelas contratações diretas.

Contudo, a estrutura organizacional em certa medida permite a operação de ações conjuntas entre as unidades administrativas, o que precisa ser otimizado é focar essa integração rumo a superar as deficiências operacionais diagnosticadas.

Mesmo com o cenário de restrição fiscal, foi observado um crescimento no valor global das aquisições a partir de 2014. Os resultados de-

monstraram que a universidade ainda carece de melhorias robustas no acompanhamento dos processos de compras, especialmente no que se refere à agilidade do processamento das demandas, o que pode ajudar a entender esses resultados é a necessidade de cumprimento de ritos legais associada à realidade multicampi da universidade, o que dificulta ações coordenadas entre as unidades administrativas.

Como sugestão interessante para estudos futuros é buscar dimensionar a perspectiva da efetividade do processamento de compras da Universidade a partir da visão do usuário final, deste modo, as diferentes perspectivas podem ser comparadas aos resultados deste trabalho.

Dentre às limitações de abordagem desta pesquisa, destaca-se o recorte temporal utilizado para levantamento empírico, em que se partiu de uma inquietação própria do pesquisador enquanto incluso neste cenário, logo, recomenda-se a proposição de novos estudos a partir de uma perspectiva mais ampla.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **ENAP. Caderno 10**.

A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública. **Notícias A3P**. 2016. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidadesocioambiental/a3p/eixostematicos/item/529>. Acesso em: 15 abr. de 2017.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T). **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-99, jul. /ago. 2008.

BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 jun. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011. Institui o Regulamento do RDC. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 jan. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7581.htm>. Acesso em: 20 jun. 2020.

BRASIL. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24

jan. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2013/Decreto/D7892.htm>. Acesso em: 20 jun. 2020.

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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993.

BRASIL. Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000. Institui a Criação da Universidade Federal do Tocantins. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 out. 2000.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 jul. 2002.

BRASIL. Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime RDC. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 ago. 2011.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia. *In*: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Balanço da reforma do Estado no Brasil**: a nova gestão pública. Brasília, p.29-35. Mimeo. Seminário de 06 a 08 de agosto de 2002.

CORAIOLA, D. M.; MACHADO-DA-SILVA, C., L. Discurso organizacional e isomorfismo institucional: as mudanças. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, v. 7, n 2, p. 1-13, 2008.

FIUZA, E. P. S.; MEDEIROS, B. A. de. A reforma da Lei 8.666/93 e do arcabouço legal de compras públicas no Brasil: contribuições do Ipea à Consulta Pública do Senado. **Nota técnica IPEA**, n. 8, Brasília, 2013.

FLYNN, N. **Public sector management**. New York/London: Harvester Wheatsheaf. 1990.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo: EAESP/FGV, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas). 2009.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Rev. Adm. Pública-RAP**, v. 19, n. 4, p. 3-26, out/dez. 1985

LIMA, J. N. **Planejamento e orçamento como instrumentos de gestão**: o caso da Universidade Federal do Tocantins. Dissertação (Mestrado Profissional). UFT. Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, Palmas-TO. 2015.

MOTTA, L. B.; AGUIAR, A. C. Novas competências profissionais em saúde e o envelhecimento populacional brasileiro: integralidade, interdisciplinaridade e intersetorialidade. **Cienc. Saúde Colet**., v. 12, n. 2, p. 363-72, 2007.

OSBORNE, D.; GAEBLERR, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o governo. Brasília: MH Comunicação. 1994

SANTOS, C. D. dos. **Critérios de sustentabilidade socioambiental nas compras públicas**: um estudo na Universidade Federal do Tocantins. 2016. 122f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2016.

SGUISSARDI, V. **Universidade brasileira no século XXI, desafios do presente**. São Paulo: Cortez. 2009.

SILVA, R. C. da S.; BARKI, T. V. P. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, Brasília. v. 63, n. 2, p. 157-175. Abr./jun. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GESTÃO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS

Risk Management at Brazilian Federal Public Universities

Rubens Carlos Rodrigues

RESUMO

A avaliação e gerenciamento de risco é de extrema importância para as entidades, pois assim é possível mitigá-lo e aumentar a eficiência na organização. No âmbito público, tal temática é recente e a presente pesquisa tem como objetivo analisar as matrizes de risco adotadas nas unidades de auditoria interna pertencentes às universidades federais brasileiras, tendo em vista a publicação de vários normativos recomendando a utilização do gerenciamento dos riscos no planejamento de suas atividades, no entanto fornecem um arcabouço teórico e generalista e esta pesquisa intenciona fornecer um panorama holístico e com viés de aplicação real da gestão de riscos, no nível de *disclosure* das práticas adotadas na gestão pública. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, na qual foi realizada uma análise documental em 60 relatórios, os quais foram obtidos por meios eletrônicos e categorizadas em planilha eletrônica. Dentre os resultados, têm-se que todas as universidades utilizam a gestão de riscos para seleção dos trabalhos, sendo identificados 12 diferentes tipos de Matrizes de Riscos, sendo cinco tipos empregados por mais de duas entidades. Com estas informações, tornou-se possível identificar e descrever as matrizes de riscos, possibilitando o emprego em outras entidades públicas. Também foi observada uma sobreposição de demandas nas auditorias internas, o que as impedem de analisar todas as atividades conforme o tipo de risco, dado que algumas atividades possuem obrigatoriedade de execução.

Palavras-Chave: Risco. Gerenciamento de risco. Auditoria interna. Universidades federais. Matriz de risco.

ABSTRACT

Risk assessment and management is extremely important for entities, as it is possible to mitigate it and increase efficiency in the organization. At the public sphere, this theme is recent and the present research aims to analyze the risk matrices adopted in the internal audit units belonging to Brazilian Federal universities following the publication of several norms recommending the use of risk management in planning their activities, which seem to be however, a theoretical and generalist framework. Thus, this research intends to provide a holistic panorama with a bias of real application of risk management, at the level of disclosure of practices adopted in public management. It is descriptive research, with a qualitative approach, in which a documentary analysis was carried out on 60 reports, which were obtained by electronic means and categorized in an electronic spreadsheet. Among the results, it is clear that all universities use risk management to select jobs, with 12 different types of Risk Matrices being identified, five types being used by more than two entities. With this information, it became possible to identify and describe the risk matrices, enabling employment in other public entities. There was also an overlap of demands in internal audits, which prevent them from analyzing all activities according to the type of risk, given that some activities are mandatory.

Keywords: Risk. Risk management. Internal audit. Federal universities. Risk matrix.

Todas as organizações estão sujeitas a eventos que podem gerar impactos, positivos ou negativos, em suas atividades. Sendo o risco uma medida de incerteza que envolve o retorno de um investimento, a probabilidade e a consequência de não atingir a meta de um projeto definido (GITMAN; ZUTTER, 2017; KERZNER, 2009).

Segundo Arena, Arnaboldi e Azzone (2010), o conceito de gerenciamento de risco organizacional surgiu na década de 90 e cresceu rapidamente nos anos 2000, com uma abordagem holística para avaliar os riscos que uma organização possui. Na atualidade, as entidades têm sido estimuladas a gerenciarem seus riscos por meio da utilização de agências de risco, associações de profissionais, órgãos legislativos, órgãos reguladores, mercados de ações, normas internacionais e consultorias (OLESKOVICZ; OLIVA; PEDROSO, 2018).

Na perspectiva do setor público brasileiro, Schmitz (2017) afirma que foram instituídas as Unidades de Auditoria Interna com o objetivo de auxiliar no alcance dos objetivos das instituições e, dessa forma, auxiliar os dirigentes a manter um controle eficiente dos processos organizacionais e, consequentemente, beneficiar a população devido à aplicação correta dos recursos públicos.

Para Miranda (2017), a gestão de riscos deve estar inserida em todos os processos organizacionais e na área pública deve ser um processo cujo protagonismo pode ser atribuído aos órgãos de controle em função do potencial indutor destes. No entanto, a concepção, estruturação e implementação da gestão de risco nas organizações é responsabilidade da alta administração, sendo os demais gestores públicos apoiadores desta cultura.

Segundo Vieira (2019), a auditoria interna atua sobre os sistemas de controle interno e sobre os processos de gestão das instituições a que se vinculam, sendo considerada a terceira linha de defesa da pirâmide do sistema de controle interno. Brito (2016) afirma que a importância da auditoria interna deriva de sua própria missão de propagar benefícios à gestão organizacional, estabelecer normas e padrões que possibilitam melhorias na eficiência e eficácia no processo de governança institucional.

Dada a grave crise fiscal pelo qual o Brasil está passando, os gestores públicos são desafiados a serem mais eficientes, a realizarem mais atividades utilizando menos recursos, com isso a importância da identificação e gerenciamento dos riscos, controles internos mais consistentes e promoção de melhorias na governança.

As universidades públicas federais, objeto de estudo deste artigo, tiveram que adequar as atividades das suas Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) para estarem em conformidade com as instruções normativas em vigência, elaborando e implementando matrizes de riscos, e destacam-se por possuírem "um vasto campo de trabalho, devido à multidisciplinaridade de suas ações, tanto no campo acadêmico quanto administrativo e aos grandes volumes dos recursos financeiros orçados" (RODRIGUES, 2018, p. 1).

Vieira e Quadros (2017) ressaltam que o objetivo do planejamento consiste em fornecer elementos, rotinas e ferramentas necessárias à implantação da estratégia. A identificação e o gerenciamento dos riscos articulam-se dentro da administração pública a outros planos de estratégias governamentais visando fortalecer e sedimentar o alcance dos objetivos previamente determinados através das políticas públicas.

Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais as matrizes de riscos estão sendo adotadas no planejamento da gestão de risco nas universidades federais brasileiras? Este artigo tem por objetivo analisar as matrizes de risco adotadas nas unidades de auditoria interna pertencentes as universidades federais.

Justifica-se esta pesquisa, pois no ano de 2015 foi orientado que as UAIGs utilizassem matriz de risco para o planejamento de suas atividades, em que Rodrigues (2018) identificou como estava o processo de implantação e utilização destes mecanismos de riscos. Nestes recentes anos, vários normativos foram emitidos (BRASIL, 2016, 2017, 2018) reforçando a necessidade do emprego do gerenciamento de risco no planejamento das atividades, sendo analisados o planejamento destas unidades no ano de 2018 para verificar o reflexo da imposição normativa.

As orientações contidas em tais normativos fornecem um arcabouço teórico e generalista para o desenho, elaboração e implantação da gestão de riscos nas entidades públicas. Esta pesquisa torna-se relevante, pois intenciona fornecer um panorama holístico e com viés de aplicação real da gestão de riscos, no nível de disclosure das práticas adotadas nas universidades públicas federais brasileiras.

GERENCIAMENTO DE RISCOS

O risco, embora esteja associado à incerteza de um evento, pode ser calculado por meio da probabilidade, por isso muito autores relacionam risco com as expressões: grau de incerteza e possibilidade (AZEVEDO et al., 2017). Ademais, destaca-se que os riscos das entidades podem ser reduzidos, mediante a adoção de medidas preventivas, sendo importância a opção de mitigá-los por meio do gerenciamento de risco (CAVALCANTI; MARTENS, 2013).

O gerenciamento de riscos pode ser compreendido como um processo contínuo, proativo e sistemático de compreensão, gerenciamento e comunicação de riscos (CÉSAR; CRUZ; CARNEIRO, 2016), sendo considerado uma importante ferramenta para identificar, avaliar e abordar os vários riscos que as empresas estão expostas (DROGALAS et al., 2017).

A gestão de riscos é essencial para o setor público, pois pode resultar em serviços públicos de maior qualidade e em políticas públicas mais eficazes. Com isso, o governo adota estratégias e práticas voltadas para a gestão de risco, a qual possui como preocupação central cuidar do bem público (AVILA, 2014).

Drogalas e outros (2017) examinaram a influência da auditoria interna no gerenciamento de riscos em empresas situadas na Grécia e encontraram como resultado que o gerenciamento de riscos, assim como a auditoria interna são de suma importância para uma gestão eficiente das empresas. Sendo a auditoria interna baseada em risco, o envolvimento dos auditores

internos e o comprometimento da alta administração positivamente associados ao gerenciamento eficaz de riscos.

Segundo Barroso et al. (2018), cada órgão do governo precisa de um comitê de auditoria, e nesse sentido, todas as entidades devem possuir um sistema de controle interno responsável por elaborar relatório anual e apresentar uma declaração sobre a efetividade dos seus trabalhos.

AUDITORIA NO SETOR PÚBLICO

A auditoria governamental possui como objetivo identificar os erros, os desperdícios de recursos, a improbidade, a negligência e a omissão dos atos de gestão, bem como prevenir e mitigar os riscos decorrentes das atividades estatais (PEREIRA NETO, 2016).

Conforme com as Normas Internacionais de Auditoria das Entidades de Fiscalização Superior (ISSAI), a auditoria do setor público é essencial porque "fornece aos órgãos legislativos e de controle, bem como aos responsáveis pela governança e ao público em geral, informações e avaliações independentes e objetivas acerca da gestão e do desempenho de políticas, programas e operações governamentais" (TCU, 2016, p.4).

No ano de 2001, por meio da Instrução Normativa 01, teve início um processo de avaliação e planejamento das Auditorias Internas, com a edição de normas para a elaboração do Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (PAINT) e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), buscando auxiliar na operacionalização dos seus trabalhos.

A UAIG deve examinar o planejamento estratégico da entidade, as expectativas da alta administração e demais partes interessadas para a consecução dos objetivos, os riscos envolvidos nas unidades auditadas, assim como os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos quando estiver sendo elaborado o PAINT (BRASIL, 2018).

O PAINT deve ser elaborado de forma a definir quais são os trabalhos prioritários a serem trabalhados pela UAIG. Para isso, deve-se considerar o planejamento estratégico da unidade auditada, as expectativas da alta administração e dos demais stakeholders, riscos significativos, processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos da Unidade Auditada (BRASIL, 2018).

Na descrição dos critérios para a elaboração do PAINT, os macroprocessos e os seus temas passíveis de serem trabalhados devem ser identifica-

dos, analisados e classificados por meio de matriz de risco, permitindo assim uma hierarquização das atividades (BRASIL, 2018).

A avaliação dos procedimentos de controles internos passa por algumas etapas, que remetem basicamente a três estágios: apontamento dos riscos inerentes à área sob análise, à identificação dos controles internos existentes para mitigar tais riscos e à avaliação quanto a qualidade do processo de execução de tais controles.

Conforme a Instrução Normativa nº 3/2017 do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, o Mapeamento dos Processos é necessário para efetivação do processo de Gerenciamento de Riscos, sendo que o trabalho da UAIG tem por objetivo:

1. Avaliação da Governança: avaliar o processo de Governança, fazendo recomendações da adoção de medidas apropriadas e se a governança de TI provê suporte às estratégias e objetivos da organização.
2. Avaliação do Gerenciamento de Riscos: avaliar a eficácia e tecer contribuições para a melhoria do processo de gerenciamento de riscos da Unidade Auditada, observando a identificação dos riscos significativos, comunicação de forma oportuna e se as respostas ao risco são estabelecidas conforme o seu apetite.
3. Avaliação dos Controles Internos da Gestão: auxiliar as demais unidades a manter controles efetivos, alinhados com os objetivos estratégicos e avaliando também se a alta administração tem consciência de sua responsabilidade pela implementação e melhoria contínua desses controles.

Com isso busca maior segurança aos atos praticados pelos gestores, em seus aspectos estratégicos, de gestão de riscos, de governança e de melhoria dos controles internos.

Rodrigues (2018) buscou identificar quais os métodos empregados para a construção de matrizes de risco, no ano de 2016, pelas UAIGs inseridas na Universidades Federais, haja vista que o normativo estabelecendo a obrigatoriedade tinha sido emitido no ano de 2015, sendo identificado que em 43 (71,67%) UAIGs utilizavam Matriz de Riscos, em 15 (25,00%) instituições não se pode afirmar que não utilizaram qualquer outro méto-

do para priorizar as atividades, tendo em vista que não foi evidenciado no PAINT tal uso. Na ocasião, foram identificadas seis metodologias diferentes para o planejamento considerando os riscos identificados e analisados pela entidade.

As matrizes descritas e analisadas por Rodrigues (2018) são as seguintes:

a) Matriz de Risco Básica: neste tipo de Matriz, os processos são avaliados com base nos critérios da materialidade (créditos orçamentários), relevância e criticidade, a fim de apurar o risco inerente à priorização das atividades para serem realizadas.

b) Matriz de Risco desenvolvida pela Universidade Federal do ABC (UFABC): a metodologia consiste na hierarquização das ações a serem realizadas de acordo com a visão dos gestores dos níveis estratégico, tático e operacional e da auditoria interna, sendo bastante complexa e sendo necessário um bom conhecimento para utilizá-la.

c) Matriz de Análise de Processos Críticos – MAPC: neste tipo de Matriz são considerados o planejamento estratégico, a estrutura de governança, as expectativas da alta administração, o gerenciamento de riscos e os controles existentes. Baseando-se nesses elementos, são aplicados os critérios de relevância, materialidade, criticidade e oportunidade, associados a níveis de prioridade elencados pela própria equipe de Auditoria.

d) Matriz de Risco Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG): é baseada em informações disponíveis na instituição e na mensuração quali/quantitativa dos riscos, na visão da equipe de Auditoria, sendo esta a única responsável pela confecção da matriz, pois não há a participação dos gestores neste processo, e sua elaboração é delineada em cinco etapas distintas.

e) Matriz de Risco Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS): consiste em quatro etapas distintas, em que todo o processo de planejamento é idealizado somente pela UAIG, mesmo contando com a aplicação de questionários às Pró-Reitorias e Secretarias Especiais, eles somente servem para escolha das atividades, por parte da Auditoria.

Estas foram as matrizes adotadas inicialmente nas universidades federais brasileiras, na próxima seção será descrita a metodologia adotada para a realização da presente pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, haja vista que serão descritas as metodologias das matrizes de riscos evidenciadas no PAINT. Quanto à análise dos dados, será feita análise documental com abordagem qualitativa.

A população objeto desta pesquisa compreende todas as universidades públicas federais listadas no Ministério da Educação (MEC), totalizando 63 entidades. Para a obtenção da amostra, era necessário que nos relatórios PAINT constasse a metodologia adotada e a matriz de risco utilizada para hierarquizar as atividades, tornando o processo de escolha e planejamento das atividades compreensível aos usuários do relatório.

A obtenção da amostra foi realizada por meio de acesso aos relatórios PAINT, utilizando-se de buscas no Google no dia 10 de abril de 2019, no qual foram obtidos 33 relatórios, sendo enviada solicitações de informações por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) no dia 10 de abril de 2019 para as demais 30 universidades, sendo o período do recebimento dos relatórios não disponíveis nos sítios eletrônicos das Universidades compreendido entre as datas 10 de abril de 2019 a 28 de maio de 2019, em que somente uma entidade situada na região Norte ainda não respondeu, motivo este de utilizar os recursos de "Reclamar a CGU" e recorrer a instâncias superiores, disponíveis na Lei de Acesso a Informação.

No dia 22 de abril de 2019, a Universidade Federal de Santa Catarina informou que ainda não tinha disponibilizado o PAINT, pois ainda estava tramitando nos Órgãos Deliberativos Centrais da Universidade para ser apreciado e teria publicidade assegurada somente após a tomada de decisão, motivo este de no dia 28 de maio de 2019 não estar disponível no portal eletrônico da entidade.

A Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) empossou em fevereiro do ano de 2019, dois auditores aprovados em concurso público, conforme informações colhidas via e-SIC, e o setor de auditoria interna estava sendo gestado para, em breve, ser formalmente criado. Por isso, ainda não tinha sido elaborado e formalizado o PAINT para o ano corrente de 2019.

Obteve-se então acesso a relatórios de 60 universidades, correspondendo a 95,24% do total da população alvo. Efetuando leitura dos relatórios para proceder com a identificação da Matrizes de risco, conforme já efetuado por Rodrigues (2018). Caso uma nova matriz fosse encontrada, procedia-se com a caracterização dos procedimentos utilizados para confeccioná-la. Também procurou-se identificar quais eram os participantes do processo de planejamento das atividades, bem como qual o critério para a seleção dos trabalhos adotados pela unidade de auditoria. Os resultados e discussões são apresentados na próxima seção.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados os principais achados da pesquisa.

PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES

Conforme o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2017) há três metodologias passíveis de utilização para a elaboração do Plano de Auditoria baseada em riscos, conforme Tabela 1:

TABELA 1: METODOLOGIA MANUAL DE AUDITORIA

Metodologia Manual de Auditoria	F	f (%)
2. Seleção dos trabalhos com base na avaliação de riscos realizada pela UAIG	29	48,33%
3. Seleção dos trabalhos com base em fatores de riscos	28	46,67%
1. Seleção dos trabalhos com base na avaliação de riscos realizada pela Unidade Auditada	3	5,00%
Total Geral	60	100,00%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Somente três entidades possuem matriz de riscos estabelecida de forma institucional de forma que a UAIG indicou nos PAINT que o cadastro dos riscos é confiável, sendo então utilizado como insumo para a elaboração do seu planejamento.

A seleção dos trabalhos segundo a metodologia proposta elaborada pela própria UAIG foi a mais empregada. Nesse caso deve-se levar em consideração: conhecimento dos objetivos estratégicos da gestão por unidade

auditada, identificação dos riscos que ameaçam esses objetivos, avaliação de riscos, vinculação entre riscos e o universo da auditoria.

A terceira metodologia, que envolve a definição e seleção dos trabalhos com base em fatores de risco, ainda é muito utilizada e está relacionada que a instituição auditada não tenha instituído um processo formal de gerenciamento de riscos e o seu cadastro de riscos ainda não é confiável. Em que estes fatores de riscos são identificados pela própria unidade de auditoria e geralmente envolve os critérios relacionados à materialidade, criticidade e relevância.

Na Tabela 2, são apresentados os participantes do processo de planejamento das atividades a serem executadas na entidade.

TABELA 2: PARTICIPANTES DA ELABORAÇÃO DO PAINT

Participantes	F	f (%)
Auditoria Interna	28	46,67%
Gestores + Auditoria Interna	32	53,33%
Total Geral	60	100,00%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Identificou-se que o processo de planejamento das atividades passou a contar mais com a participação dos gestores, passando de 45,95%, conforme Rodrigues (2018) para os atuais 53,33%. Saliente-se que a amostra da pesquisa anterior foi composta por 37 auditorias.

MATRIZES DE RISCO

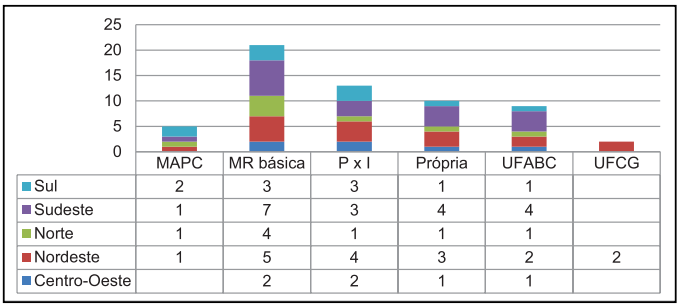
No ano de 2015, os normativos já orientavam que o planejamento das atividades deveria ser baseado em riscos, mas era um processo ainda novo na Administração Pública, motivo este que Rodrigues (2018) encontrou cinco tipos de Matrizes de Riscos no planejamento de 37 UAIG pertencentes a universidades federais, relacionado ao ano de 2016. Na presente pesquisa, foram identificados mais 10 tipos de matrizes de risco, conforme Figura 1.

Na sequência descreve-se e analisa as matrizes identificadas na Figura 1.

MATRIZ DE RISCO BÁSICA

Na presente pesquisa somente 21 entidades empregaram este tipo de Matriz de Risco, ao que Rodrigues (2018) verificou em 29 universidades, tal diminuição pode ser devido ao aperfeiçoamento do planejamento dos riscos, por parte das unidades de Auditoria.

FIGURA 1: MATRIZES DE RISCO IDENTIFICADAS, CONFORME REGIÃO GEOGRÁFICA



	MAPC	MR básica	P x I	Própria	UFABC	UFCG
Sul	2	3	3	1	1	
Sudeste	1	7	3	4	4	
Norte	1	4	1	1	1	
Nordeste	1	5	4	3	2	2
Centro-Oeste		2	2	1	1	

FONTE: Dados da pesquisa (2019)

MATRIZ DE RISCO DESENVOLVIDA PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC)

Rodrigues (2018) verificou que somente entidades localizadas na região sul brasileira estavam adotando-a, ao passo que agora em todas as regiões geográficas. Passando de quatro entidades no ano de 2015 para nove no ano de 2018.

MATRIZ DE ANÁLISE DE PROCESSOS CRÍTICOS - MAPC

Na pesquisa realizada por Rodrigues (2018) somente duas entidades utilizavam-na (Universidade Federal do Pampa e Universidade Federal do Pampa), ao passo que agora há mais três estão utilizando-a (Universidade Federal do Ceará, Universidade Federal do Oeste do Pará e Universidade Federal do Triângulo Mineiro).

MATRIZ DE RISCO PRÓPRIAS

Rodrigues (2018) identificou que a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) haviam desenvolvido Matrizes de risco utilizadas somente por estas entidades. Na presente pesquisa, após análise dos relatórios PAINT, têm-se estas entidades efetuaram modificações em suas metodologias, tornando-as mais robustas, os quais são transcritas abaixo tais modificações.

MATRIZ DE RISCO UFFS

No estado de Santa Catarina (SC), a CGU/Regional SC junto com os chefes das auditorias de entidades federais de ensino resolveram padronizar

a Matriz de Risco I – Temas Auditados, estabeleceu-se um rol de macroprocessos e processos padrão, sendo que para cada processo foram definidos alguns temas mutáveis, considerando especificidades de cada instituição. Para os temas são observados o planejamento estratégico, a estrutura de governança, o gerenciamento de risco (formal ou informal), os controles internos administrativos, os planos, as metas, os objetivos específicos, os programas e as políticas da respectiva instituição.

A Matriz de Risco – Temas Auditados é pontuada em uma escala de zero (0) a sete (7), em que: zero (0) representa inexistência de risco, três (3) risco fraco, cinco (5) risco mediano e sete (7) risco forte. A pontuação tem como critérios (Observados o impacto e a probabilidade que possam vir a afetar os objetivos institucionais) de materialidade, relevância, criticidade e oportunidade, pré-definidos pelas entidades e detalhados na matriz.

A pontuação da Matriz de Risco – Temas Auditados define o nível de risco para cada tema na seguinte escala: inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado, pré-definidos pelas instituições e detalhados na matriz. Após definido o nível, os temas passam por uma nova pontuação, em uma escala de um a sete, desta vez consideradas as criticidades da auditoria interna, quais sejam: complexidade para verificação, tempo de verificação, urgência de verificação, capacidade técnica da equipe e oportunidade.

MATRIZ DE RISCO UFMG

A UFMG alterou a matriz de riscos apresentada por Rodrigues (2018) e a mensuração da possibilidade de materialização dos riscos referentes aos temas identificados na Etapa 01, são também analisados com base em dois componentes, a Probabilidade e o Impacto.

MATRIZ DE RISCO UFAC

A Universidade Federal do Acre (UFAC) informou que os seus principais processos de trabalho são agrupados em dois grandes grupos de macroprocesso, finalísticas e de apoio, os quais são avaliados segundo fatores de riscos baseados em consultas a publicações técnicas, planos de auditoria, assim como na experiência da equipe de auditoria.

MATRIZ DE RISCO UFPB

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) desenvolveu a Matriz de Risco, a qual foi obtida por meio da soma da pontuação dos três fatores de

risco: (1) aplicação de questionário para coleta de dados junto às diversas unidades administrativas da UFPB, com abordagem da visão do gestor sobre os fatores Ambiente, Avaliação de Riscos, Procedimentos, Informação e Comunicação e Monitoramento, (2) a natureza da atividade desenvolvida pela unidade (atividades finalísticas e atividade meio) e (3) o intervalo de tempo entre a última auditoria e o momento do planejamento.

MATRIZ DE RISCO UFAL

A Auditoria Geral da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) analisou as metas de cada uma das oito perspectivas constantes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFAL para o período 2013-2017. Após a identificação dos riscos foi feita análise com o objetivo de caracterizá-los quanto a probabilidade de ocorrência, impacto, materialidade, relevância e criticidade. Sendo destinado um percentual de 10% das horas disponíveis para as atividades selecionadas por este critério de riscos.

MATRIZ DE RISCO UFJF

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) aplicou questionários a Alta Administração da Universidade com o objetivo de registrar o entendimento desta sobre os principais processos institucionais e os riscos a eles associados. Sendo realizadas duas reuniões, uma com o Reitor, os Pró- Reitores e os Diretores de Unidades Administrativas, e outra com os Diretores de Unidades Acadêmicas, para consolidação dos entendimentos referentes ao questionário aplicado e à tabela a ser preenchida. Para a seleção dos processos foram utilizados os seguintes critérios: (1) Os processos deveriam estar listados nos quadrantes de maior Impacto x Probabilidade da matriz de riscos; (2) Prioridade para áreas e processos ainda não auditados; (3) Prioridade para processos citados recorrentemente por membros diversos da alta administração no questionário aplicado; (4) Racionalização das ações de controle, excluindo-se processos judicializados, em fase de judicialização e/ou que foram/estão sendo auditados pelos órgãos de controle; (5) Rodízio de ênfases.

MATRIZ DE RISCO UFRN

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) já possui o gerenciamento de riscos mapeados pela Secretaria de Gestão de Projetos (SGP), sendo os trabalhos elencados conforme estes riscos mapeados e a pontuação é conforme a quantidade de eventos de riscos gerenciados.

MATRIZ DE RISCO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)

Para a realização dos trabalhos, a UAIG da UFRJ elege três questões Problema, das quais as respostas alcançadas, junto com os resultados da pesquisa sobre os preços praticados pelas unidades, subsidiam as conclusões da equipe de auditores. Para auxílio na obtenção das respostas às Questões Problema, são formuladas seis Questões Descritivas, abrangendo os eixos de Controle de Gestão, Planejamento, Execução, Infraestrutura Física e de Recursos Humanos. Nesse contexto, foram aplicadas subquestões por meio de Técnicas de Auditoria adequadas à análise de processos, setores e pessoas avaliadas, que auxiliaram na obtenção do resultado quantitativo e qualitativo do desempenho da gestão, de cada unidade gestora da amostra, e proporcionam alcançar os Achados de Auditoria.

MATRIZ DE RISCO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DE CAMPINA GRANDE (UFCG) E DE PERNAMBUCO (UFPE)

As universidades federais aplicam questionários junto aos Gestores Estratégicos baseados na Estrutura Integrada do COSO (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão sobre Fraudes em Relatórios Financeiros) para avaliação de Riscos de probabilidade e impacto inerentes aos processos executados pela Instituição. Assim como a percepção organizacional elaborada pela UAIG com as seguintes variáveis: materialidade, relevância e criticidade.

MATRIZ DE RISCO COM BASE NA PROBABILIDADE E IMPACTO

Esta matriz emergiu desde a pesquisa de Rodrigues (2018), sendo adotada por 13 entidades, um dos fatores que podem explicar é que o Tribunal de Contas da União (TCU) elaborou uma cartilha denominada "GESTÃO DE RISCOS - AVALIAÇÃO DA MATURIDADE" e adotou pontuações referentes à probabilidade e impacto dos riscos. Sendo que as entidades não utilizam somente este único critério. A Universidade Federal do Rio Grande (FURG) utiliza também a vulnerabilidade (Utilização de Sistemas Informatizados –TI, Mecanismos de Controle e Auditoria Externa/Interna). A Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) utiliza o lapso entre auditorias e existências de recomendações da CGU e de determinações do TCU.

Verifica-se que houve um incremento substancial na quantidade de entidades utilizando a auditoria baseado em riscos para a elaboração do seu planejamento das suas atividades, no entanto nem todas as atividades podem ser analisadas conforme o tipo de risco, pois a própria UAIG deve atender demandas oriundas de obrigação normativa, a pedidos da Alta Administração, bem como outros decorrentes de motivos fortuitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que não há como auditar todas as áreas e setores em um único exercício, há de se escolher áreas por critério de hierarquização de riscos, devido à dimensão das instituições e dado que o trabalho a ser realizado excede a capacidade da UAIG realizá-lo em um único exercício.

Desde o ano de 2001, as auditorias internas governamentais precisam elaborar, anualmente, o plano de auditoria interna. Este artigo evidenciou, portanto, as matrizes de risco encontradas em 60 universidades públicas federais comparando com as encontradas por Rodrigues (2018) no ano de 2016. Ademais destacou-se as metodologias mais utilizadas na elaboração dos PAINTs, bem como, identificou-se quais foram os participantes na elaboração do planejamento das atividades.

Os principais resultados encontrados por meio da análise dos PAINTs foram: as regiões com mais universidades e, portanto, mais auditoria interna foram o Sudeste e o Nordeste; a Matriz de Risco (MR) mais utilizada é a MR básica, em 21 unidades, porém, houve um declínio, dado que em 2015, 29 universidades utilizavam-na; as metodologias mais comuns foram baseadas na seleção dos trabalhos com base na avaliação de riscos realizada pela UAIG e seleção dos trabalhos com base em fatores de riscos e; por fim, os participantes na elaboração do PAINT foram, prioritariamente, a UAIG com o auxílio dos gestores em 32 universidades.

A gestão de riscos nas entidades públicas e sua efetividade nas ações executadas na entidade podem permitir uma melhor execução das atividades, maior oferta de serviços públicos de qualidade e menos casos de corrupção e fraudes, haja vista um melhor e mais eficiente sistema de controle interno na entidade.

O presente trabalho buscou contribuir com a divulgação e análise das metodologias adotadas pelas UAIG para analisarem os riscos envolvidos nos processos da entidade, mas não analisou como está sendo efetuado o processo de implantação e gerenciamento de riscos nas entidades de forma institucio-

nal, tal que a própria unidade a ser auditada já tenha efetuado a sua autoavaliação de riscos, servindo então como insumo para o planejamento da UAIG.

Às pesquisas futuras recomenda-se identificar e analisar como está sendo efetuado o processo de gerenciamento de riscos institucionalmente e como está impactando na gestão da entidade e das unidades auditadas esta mudança de paradigma. Também há de se verificar como a UAIG está participando destes processos e como está sendo refletindo em seus trabalhos de avalição dos controles internos, assim como na medição dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ARENA, M.; ARNABOLDI, M.; AZZONE, G. The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 7, p. 659-675, out. 2010.

AVILA, M. D. G. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, [s.l.], v. 12, n. 2, p. 179-198, 25 nov. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110>. Acesso em: 9 abr. 2020

AZEVEDO, M. M. de; *et al.* O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais. **RPGM**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 179-196, mar. 2017.

BARROSO, E. S. S.; *et al.* **Governança corporativa na dimensão controle das universidades federais brasileiras**. Curitiba: EnANPAD, 2018. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjQ3ODE=>. Acesso em: 9 abr. 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n° 01, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília: CGU, 2016. Disponível em: <https://goo.gl/XSznFs>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BRASIL. **Instrução Normativa n° 03, de 9 de junho de 2017**. Aprova o Referencial Técnico de Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao>. Acesso em: 20 jun. 2018.

BRASIL. **Instrução Normativa n° 09, de 9 de outubro de 2018**. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT e sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAINT das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília: CGU, 2018. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-9-de-9-de-outubro-de-2018.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CASTRO, D. P. de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

CAVALCANTI, A. C. F.; MARTENS, C. D. P. Influências do gerenciamento de riscos na melhoria das aquisições públicas de um hospital da rede Sentinela. **Revista Eletronica Gestão & Saúde**, Brasília, v. 6, n. 2, p.1726-1748, 12 jan. 2015.

CÉSAR, P. S. M.; CRUZ, C. C. da; CARNEIRO, R. *In* **VII ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA**. Gestão de riscos em uma experiência de PPP no sistema penitenciário. São Paulo: ENAPG, 2016.

DINIZ, F. F.; SALES, E. N. A percepção dos auditores e dos auditados sobre o trabalho da auditoria interna em uma empresa estatal federal. **RAGC**, v. 6, n. 25, p. 116-131, 2018.

DROGALAS, G.; *et al.* Perceptions about effective risk management. The crucial role of internal audit and management: Evidence from Greece. **Investment Management and Financial Innovations**, v. 14, Issue 4, 2017.

FERNANDES, L. D. L. F.; BORGES, T. J.; LEITE JUNIOR, M. C. R. Auditoria e controle interno no setor público e sua contribuição para a democracia. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 15, n. 1, p. 642-654, jan./jul. 2017.

GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

KERZNER, H. **Project Management**: a systems approach to planning, scheduling and controlling. 10. ed. New York: John Wiley & Sons, 2009.

MATTOS, J. G. **Auditoria pública**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

OLESKOVICZ, M.; OLIVA, F. L.; PEDROSO, M. C. Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, São Paulo, v. 17, n. 02, p.18-31, 1 jun. 2018.

PEREIRA NETO, A. B. Controle interno na administração indireta do estado brasileiro: um estudo sobre as unidades de auditoria interna das instituições federais de ensino. 2016. 95 f. **Dissertação** (Mestrado) - Instituto Universitário de Lisboa, 2016.

RODRIGUES, R. C. Planejamento da auditoria interna: métodos adotados na Administração Pública para elaborar Matrizes de Risco. *In*: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, XXI, São Paulo. **Anais**... São Paulo: SEMEAD, 2018. Disponível em: <http://login.semead.com.br/21semead/anais/arquivos/1457.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2019.

SCHMITZ, J. C. **Os desafios gerenciais das unidades de auditoria interna das instituições federais de ensino superior**. 2017. 160 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017.

TCU. **ISSAI 100**: princípios fundamentais de auditoria do setor público. Brasília, 2016. Disponível em: portal.tcu.gov.br>portal>file>filedownload. Acesso em: 12 abr. 2020.

GESTÃO DO CONHECIMENTO: INSTRUMENTALIZAÇÃO EM FAVOR DO PROCESSO DECISÓRIO NO NÚCLEO DE DIREITOS E VANTAGENS DO IF BAIANO

Knowledge Management: instrumentalization in favor of the decision-making process at IF Baiano Center for Rights and Advantages

Milena Dias Damasceno
Caroline Tourinho Matos
Lídia Boaventura Pimenta

RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir a estratégia do uso da Gestão do Conhecimento numa instituição de educação superior, tendo como cerne o entendimento da necessidade de compartilhamento do conhecimento e sua instrumentalização para subsidiar o processo de tomada de decisão dos membros do Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) do Instituto Federal Baiano. Para atingir o objetivo proposto, duas questões de pesquisa foram exploradas: É praticada a Gestão do Conhecimento no Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) do Instituto Federal Baiano? Quais as características do processo decisório do Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) do Instituto Federal Baiano? À busca de um aprofundamento conceitual em relação às questões de pesquisa, empregou-se como percurso metodológico a natureza descritiva, apoiado na abordagem qualitativa, por permitir compreender e analisar o objeto da investigação, utilizando-se da instrumentalização da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental mais adequadas à finalidade deste trabalho. Observou-se que, de uma maneira geral, o processo de Gestão do Conhecimento ainda está incipiente no Núcleo de direitos e Vantagens do Instituto Federal Baiano, o que acaba conduzindo a um processo

decisório embasado, muitas vezes, no conhecimento tácito (conclusões, insights, por exemplo) dos membros que compõe o núcleo, já que não há uma cultura de socialização do conhecimento para efeito de disseminação, salvo quando existe a necessidade de construção do entendimento sobre determinado assunto pelos pares.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Tomada de Decisão. Eficiência.

ABSTRACT

The objective of this article is to discuss the strategy of using Knowledge Management in a higher education institution, having as its core the understanding of the need for knowledge sharing and its instrumentalization to support the decision-making process of the members of the Center for Rights and Advantages (NUDV) of Baiano Federal Institute. To achieve the proposed objective, two research questions were explored: Is Knowledge Management practiced at the Center for Rights and Advantages (NUDV) at Baiano Federal Institute? What are the characteristics of the decision-making process of the Center for Rights and Advantages (NUDV) at Baiano Federal Institute? In the search for a conceptual deepening related to the research questions, the descriptive and qualitative analysis were used, as they allow understanding and analyzing the object of the investigation using bibliographic and documentary research, which seemed to better suit to the purpose of this work. It was observed that, in general, the Knowledge Management process is still incipient at the Center for Rights and Advantages at Baiano Federal Institute, which ends up leading to a decision-making process, often based on tacit knowledge (conclusions, insights , for example) of the members that are part of the center, since there is no culture of socialization of knowledge for the purpose of dissemination, except when there is peers' need to build understanding on a given subject.

Keywords: Knowledge management. Decision making. Efficiency.

A gestão do conhecimento é um campo crescente, tanto na área de estudos da dinâmica de funcionamento da organização, quanto na área acadêmica. O tema vem sendo amplamente discutido, principalmente, no contexto do Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) do Instituto Federal Baiano (IF Baiano) já que acaba por influenciar o curso das atividades internas e ressalta a necessidade de instrumentalizar e difundir o conhecimento gerado, no intuito de transformá-lo numa ferramenta eficaz para o processo de tomada de decisão.

A iniciativa para realizar essa pesquisa partiu da própria experiência das autoras na área de Gestão de Pessoas. Outro fator motivador é a necessidade de estabelecer métodos para a utilização da Gestão do Conhecimento no intuito de subsidiar o processo de tomada de decisão dos membros do Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) do Instituto Federal Baiano.

Nesse esteio, o presente trabalho aborda a perspectiva da Gestão de Pessoas nas instituições de educação superior (IES) e equivalentes de forma integrada ao viés da Gestão do Conhecimento (GC), como base para a formulação de estratégias da unidade educacional. Ressalta-se que o funcionamento de uma IES, por definição, tem alto grau de complexidade, em razão das diversas atividades interdependentes, quais sejam: ensino, pesquisa, extensão. Acrescente-se à multiplicidade da própria gestão educacional, suas peculiaridades considerando que atua na formação de pessoas e produção e disseminação do conhecimento. Em relação ao processo de tomada de decisão no nível estratégico (alta gestão), este acontece de forma colegiada e está vinculado ao fluxo das informações internas para que possa desenvolver as atividades organizacionais e atingir os objetivos de forma efetiva.

O objetivo principal do artigo é discutir a estratégia do uso da Gestão do Conhecimento tendo como cerne o entendimento da necessidade de compartilhamento dos dados e informações e sua instrumentalização para subsidiar o processo de tomada de decisão dos membros do Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) do Instituto Federal Baiano.

A pesquisa está alicerçada nas seguintes questões norteadoras: É praticada a Gestão do Conhecimento no Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) do Instituto Federal Baiano? Quais as características do processo decisório do Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) do Instituto Federal Baiano? Tais quesitos se originam da perquirição proposta e se justifica em razão da realidade encontrada no citado NUDV, cujas orientações e legislação derivam de múltiplas áreas, por originarem-se de leis diversas, pela insuficiência dos manuais operacionais, pela falta de consolidação das informações e pelo mapeamento de processos incompletos. E para, além disso, muitas vezes o processo de tomada de decisão da chefia, depende do seu conhecimento tácito (conclusões, insights, por exemplo) construído acerca da área de atuação do órgão e em alguns momentos, da socialização entre os pares para a construção do entendimento sobre determinado assunto.

Registre-se que o NUDV é integrante da estrutura da Diretoria de Gestão de Pessoas do Instituto Federal Baiano (IF Baiano), autarquia federal, decorrente da descentralização do Ministério da Educação, que goza de autonomia acadêmica, política, administrativa, financeira e patrimonial, com regimento próprio e que tem como premissa básica da gestão, o atendimento ao princípio da legalidade, com caráter impositivo e normativo. (REGIMENTO GERAL DO IF BAIANO, 2019)

RELEVÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

À busca de um aprofundamento conceitual em relação às questões de pesquisa, empregou-se como percurso metodológico a natureza descritiva, apoiado na abordagem qualitativa, por permitir compreender e analisar o objeto da investigação, utilizando-se da instrumentalização da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental, embasada pelos manuais operacionais internos, decretos, resoluções e demais guias disponíveis no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), no intuito de aprofundar as reflexões e criar os espaços de confrontos e inovar mediante os resultados encontrados (GIL, 2007).

As IES têm como missão precípua gerar, gerir e disseminar o conhecimento. Essa instrumentalização resulta no seu capital intelectual, criado a partir do intercâmbio entre o capital humano e o capital estrutural. Portanto, uma gestão do conhecimento sustentável, gera novos procedimentos de trabalho, amplia e facilita o acesso ao conhecimento organizacional, além de contribuir para a melhoria da prestação do serviço. A instituição que pretende definir uma estratégia adequada de GC deve dispor de recursos (técnicos e insumos) e de pessoas que integram a equipe de trabalho para que o compartilhamento e a difusão prevaleçam por todo o fluxo da referida gestão.

É significativa a quantidade de conhecimento produzido em uma instituição de maneira geral, posto que esta é formada por pessoas que elaboram diagnósticos, leem, interpretam, pensam, analisam para então, tomar a decisão. Todos os procedimentos realizados em uma IES são fontes de importantes informações que contribuem para manter seu funcionamento, bem como fazê-la alcançar os objetivos. Nesse sentido, o desafio está em conseguir uma forma de estruturar as informações produzidas, armazená-las e direcioná-las de modo que o setor possua bases informacionais que garantam a efetividade do processo de tomada de decisão. Mas como conseguir isso? A gestão do conhecimento (GC) é uma estratégia e um campo que tem esta atribuição e poderá corroborar para o alcance da finalidade, essa é a concepção das autoras.

A organização importa entender os processos internos e aplicá-los para fomentar a socialização do conhecimento. Servidores com capacidade de melhorar o conhecimento tendem a incrementar a capacidade de compartilhar com seus pares, pois entendem que tal ação, promove o desenvolvimento do ambiente organizacional e aprimora o seu exercício laboral.

Ressalta-se que para que esse conhecimento seja capaz de contribuir para a efetividade do processo de decisão, as instituições devem gerenciá-lo de forma proativa, tornando-o independente de qualquer servidor/funcionário. Isso só acontece, de fato, quando as instituições são capazes de criar e utilizá-lo mediante sistemas, processos, produtos, regras e cultura. Segundo Davenport e Prusak (1998), um sistema de gerenciamento do conhecimento deve preocupar-se com um desenvolvimento da cultura organizacional que o propicie, caso contrário, a eficiência ficará limitada, comprometendo, no estudo específico, a relação entre atuação acadêmica e a ação da área administrativa e de pessoal.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Um dos grandes desafios das IES está em conseguir evitar que o conhecimento gerado e acumulado ao longo dos anos pelos servidores no seu setor de trabalho, seja perdido quando da saída destes. Nesse sentido, o conceito de gestão do conhecimento surgiu não apenas como uma moda da eficiência operacional, mas também como uma parte estratégica institucional. Entretanto, exige-se a criação de novos modelos da estrutura organizacional da instituição, com processos, sistemas gerenciais que permitam o intercâmbio das informações para auxiliar a tomada de decisão.

De acordo com Etzioni (1989), a IES pode ser caracterizada como uma organização especialista, pois ela favorece a geração, utilização e preservação do conhecimento e se qualifica pela ênfase na busca dos seus objetivos, a exemplo de qualquer organização.

Gestão do Conhecimento (GC) é o processo pelo qual uma organização, seja da esfera pública ou iniciativa privada, sistematicamente coleta, cria, organiza e compartilha seu acervo de conhecimentos para atingir objetivos estratégicos e permitir a tomada de decisão eficiente. Estas atividades são dependentes da conexão de políticas de gestão de recursos humanos, estruturas, culturas organizacionais e tecnologias adequadas (TERRA, 2001).

Davenport e Prusak (1998) e Lytras e Pouloudi (2006) enfatizam a importância da criação de uma cultura e estrutura organizacional que fomentem o sentido de cooperação e troca de informação entre grupos e indivíduos e também do desenvolvimento do trabalho, situando este como o agente responsável pela manifestação do conhecimento, para o êxito da Gestão do Conhecimento. Já que o diferencial de uma instituição não está

na quantidade de conhecimento que ela produz, mas sim na eficiência em que o processo de GC ocorre.

Borghoff e Pareschi (1998) evidenciam que a GC traz como propósito caracterizar o fluxo do conhecimento na instituição através da interação deste, que é gerado e compartilhado entre seus colaboradores, com os acervos de informações e dados presentes na organização sob a forma de arquivos de documentos. Para eles, Gestão do Conhecimento abrange vários setores de uma instituição, como gestão de pessoas, de tecnologia da informação, dentre outros, ratificando Terra (2001).

Já os autores Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam a reflexão e complementam o que já foi dito, ao afirmarem que a visão do conhecimento deve definir o "campo" que proporcione a seus membros um mapa mental do lugar onde vivem e permita uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que tenta buscar e criar, devendo servir como alicerce para a formulação de estratégia organizacional no intuito de adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento.

Nessa linha, percebe-se a importância da GC, que demonstra uma abrangência para além de simples processo sistemático, na medida em que tem como função a identificação, criação, instrumentalização e aplicação dos conhecimentos para viabilizar as estratégias organizacionais, a qual reside na prática de ações e políticas que apoiem o processo decisório, alcance dos objetivos e corroborem para o desenvolvimento institucional.

ATRIBUIÇÕES DO NÚCLEO DE DIREITOS E VANTAGENS À LUZ DA LEGISLAÇÃO NORTEADORA

Neste artigo, a atenção concentra-se em discutir a relevância da Gestão do Conhecimento e instrumentalizá-la na perspectiva do processo de tomada de decisão, no âmbito da gestão de pessoas, em especial no campo de direitos e vantagens funcionais. Esse estudo não é tratado como um modismo e sim na perspectiva de estratégia de ação, já que auxilia na consolidação da função da IES, além de representar uma ferramenta de criação e operacionalização da cognição.

A GC vem adquirindo uma posição de destaque nos processos acadêmicos e administrativos, na medida em que ressalta a necessidade de entender como o conhecimento é gerado e usado na solução de problemas e tomada de decisão. Desempenha ainda, um papel importante para potencializar resultados e trazer melhorias significativas aos processos

e está vinculada à prática de transformar conhecimento em resultados exequíveis.

Assim, de acordo com Batista (2012) o objetivo da GC é melhorar a eficácia, eficiência e efetividade, na gestão da instituição pública, combinando tecnologia, processos e pessoas. Ou seja, a Gestão do Conhecimento é um conjunto de iniciativas que aperfeiçoa a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de ações que deve ser adotado pela IES a fim de identificar quais os conhecimentos estão à disposição e quais são desejados para o seu desenvolvimento para transformá-los em mapeamento de processos e assim otimizar e permitir o compartilhamento das informações.

Desta forma, a GC e tomada de decisão do Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) do IF Baiano se fazem necessárias à compreensão da estrutura organizacional da instituição e o modelo de gestão por ela adotado para apreender de que forma a Diretoria de Gestão de Pessoas e o citado núcleo contribuem para que o IF Baiano cumpra o seu papel social.

A estrutura formal da organização demonstra os níveis hierárquicos, as relações de poder, os sistemas de autoridade e de comunicação existentes para o alcance dos objetivos institucionais. Em razão desses atributos, o design estrutural da organização é instrumento administrativo, principalmente porque o processo decisório é consequência desse vértice estrutural.

Gontijo e Maia (2004) afirmam que a tomada de decisão é fundamental para as organizações, visto que acontece a todo o momento e em qualquer nível hierárquico (estratégico, tático ou operacional), podendo ter repercussões em toda a organização ou em parte dela.

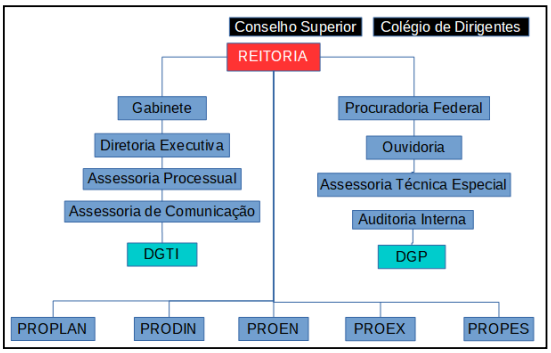
Nesse contexto, apresenta-se a estrutura organizacional do IF Baiano, com níveis de hierarquização, desde o estratégico, a Reitoria detalhada até as Diretorias, lócus no qual o NUDV, objeto de estudo, está inserido.

O reitor é eleito para um mandato de quatro anos, sob acompanhamento dos órgãos colegiados, quais sejam: Conselho Superior e Colégio de Dirigentes que realizam a gestão acadêmica e administrativa institucional. O IF Baiano apresenta como órgãos executivos, responsáveis pela condução dos processos, inerentes à gestão educacional, cinco pró-reitorias: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. Dispõe, ainda, de duas diretorias sis-

têmicas, dentre elas a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP). (REGIMENTO GERAL, 2019)

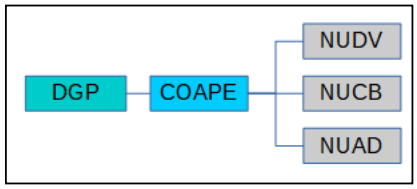
A DGP está estruturada em três coordenações e cada uma delas desdobram-se em três Núcleos. O Núcleo de Direitos e Vantagens, lócus de análise, faz parte da Coordenação de Administração de Pessoas (COAPE), subordinada à diretoria supracitada.

FIGURA 1: ORGANOGRAMA REITORIA IF BAIANO, NÍVEL ESTRATÉGICO



FONTE: Regimento Geral do IF Baiano (2019).

FIGURA 2: ORGANOGRAMA DGP/COAPE / IF BAIANO.



FONTE: Sistema de Administração de Pessoas (SIAPE)

O Núcleo de Direitos e Vantagens (NUDV) é formado hoje, por três servidores efetivos, sendo um deles, com atuação de chefia, tendo a seu cargo as seguintes atribuições: administrar, analisar, executar e controlar os processos de férias, funções e cargos de direção, pensão alimentícia, auxílio-moradia, ajuda de custo e adicional noturno (inclusão, alterações no cadastro, consulta legislativa e operacional e seus efeitos financeiros).

A sua atuação, portanto, tem estreita relação com o disciplinado e orientado na legislação relacionada a área de pessoal, em específico à Lei

Federal nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, que institui o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Neste contexto, a seguir, estão listados as vantagens e direitos pertinentes aos servidores públicos federais correlacionados aos respectivos dispositivos legais, no intuito de demonstrar a legislação utilizada pelo NUDV quando da análise de um processo ou pedido, a saber:

- Adicional Noturno
  Conforme a Lei nº 8.112/1990, em seu artigo 75, o serviço noturno é o prestado entre 22 (vinte e duas) horas de um dia e 5 (cinco) horas do dia seguinte e terá o valor hora acrescido de 25% (vinte e cinco por cento), computando-se cada hora como cinquenta e dois minutos e trinta segundos. Complementam o disposto no art. 75, a Nota Técnica nº 640/2010 do extinto Ministério do Planejamento (MP), dentre outras.
- Indenização de Ajuda de Custo
  De acordo com a citada Lei nº 8.112/1990 (art. 53 a 57), a ajuda de custo destina-se a compensar as despesas de instalação do servidor que, no interesse do serviço, passar a ter exercício em nova sede, em caráter permanente, sendo vedado o pagamento em duplicidade, no caso de o(a) cônjuge ou companheiro(a) que seja servidor(a), vier a ter exercício na mesma sede. As principais legislações pertinentes a respeito desta indenização são: Decreto nº 4.004/2001, Orientação Normativa nº 03/2013, entre outras, subsidiariamente.
- Auxílio-Moradia
  Os art. 60-A ao 60-E da mesma Lei nº 8.112/1990 conceituam o auxílio-moradia como o ressarcimento das despesas comprovadamente realizadas pelo servidor referente a aluguel de moradia ou meio de hospedagem, a ser concedido no prazo de um mês após a sua comprovação. Complementa a análise do pedido, a Orientação Normativa nº 01/2015.
- Férias
  Em relação às férias, a Lei nº 8.112/1990 diz em seu art. 77 que o servidor fará jus a trinta dias de férias, que podem ser acumuladas, até dois períodos e para o primeiro período aquisitivo serão

exigidos 12 meses de exercício. Norteiam também o processo de análise os art. 76 e 78 a 80 da Lei nº 8.112/90 e a Orientação Normativa nº10/2014.

- Funções Gratificadas e Cargos em Comissão
  A Constituição Federal de 1988 prevê no inciso II do art. 37, que os provimentos para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração destina-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.
  O exercício de funções e cargos é disciplinado no inciso II do art. 9º, acompanhado do §4º do art. 15 da Lei nº 8.112/1990, bem como pela Portaria nº 121/2019/Ministério da Economia e Lei Federal nº 8.647/1993, a qual trata de servidores sem vínculo efetivo na administração pública federal, mas que ocupam cargo em comissão.
- Pensão Alimentícia
  De acordo com a Lei Federal 10.406, de 10 de janeiro de 2002, em seus art. 1.920 e 1.694 a 1.710, a pensão alimentícia é o legado de alimentos para o sustento enquanto o legatário viver, além da educação, se ele for menor. Nesta linha, serve de alicerce para a concessão a Portaria Normativa nº 01/2010/SRH.

Este breve relato dos direitos e vantagens atinente à legislação ratifica a premência de uma Gestão de Conhecimento no NUDV, como forma de assegurar uma dinâmica mais fluida na análise dos processos de requerimento, e mais eficaz, proporcionando suporte ao processo decisório da chefia quanto à concessão dos pedidos.

Registra-se que as atribuições NUDV ainda carecem de detalhamento em regimento interno da Reitoria, que se encontra em elaboração. Tais atividades estão descritas no site do IF Baiano e são objeto de conhecimento tácito por parte dos membros da DGP e da COAPE, órgãos aos quais o NUDV está subordinado, conforme já mencionado.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

As fontes de informação e dados para orientar o processo de decisão do referido núcleo, como já citado neste estudo, não são compiladas em um único manual, pois decorrem da consulta às inúmeras leis vigentes, orientações normativas, notas técnicas emitidas pela SRH (Secretaria de Recursos Humanos), vinculada ao extinto Ministério do Planejamento. Bem como em

manuais operacionais internos, algumas vezes desatualizados, visto que os documentos localizados no sítio Siapenet, na guia Documentação e Legislação, que orientam os procedimentos no que tange à concessão de férias e gratificação são datados de 2008 e 2010, além de decretos, resoluções e demais guias disponíveis no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE).

O modelo de organograma do IF Baiano é o clássico, pois apresenta uma estrutura verticalizada, composta por níveis hierárquicos e administrativos (estratégico, tático e operacional), com uma alta cadeia de comando e organograma fixo. Numa estrutura vertical, as decisões são emitidas do topo para base, seguindo a hierarquia. Os servidores recebem as orientações e executam o trabalho de acordo com o que lhes é passado.

Apesar de o IF Baiano apresentar uma estrutura verticalizada, o processo de tomada de decisão do NUDV, lócus de análise, é horizontal, já que a chefia é responsável por tomar decisões funcionais diárias, desenvolver as estratégias do setor, sendo incentivada a consultar leis, orientações normativas e ou notas técnicas existentes para só depois, caso não consiga elaborar um entendimento sobre o assunto analisado, recorrer às instâncias superiores, quais sejam: coordenador, diretor e Procuradoria Federal, por exemplo.

O NUDV apresenta um ambiente favorável para a Gestão do Conhecimento, visto que representa uma "Ilha de Informação", na medida em que seus servidores possuem um volume de informações e, principalmente, conhecimentos com alto grau de complexidade, mas com dificuldade de sistematização, em razão da ineficiência de ferramenta que permita um gerenciamento eficaz de todo este ambiente informacional.

A quantidade de normas advindas das mais diversas fontes requer uma compilação ordenada, assim como o acompanhamento das suas atualizações para que as informações não se tornem obsoletas. O que favorece a atuação do Núcleo é o fato de as orientações que norteiam a análise estão contidas em dispositivos legais e infralegais de domínio público. No entanto, o desenvolvimento da atividade operacional com o uso do citado SIAPE, representa uma dificuldade, visto que não há instrumento que oriente os procedimentos sistêmicos, ficando a maior parte do conhecimento técnico, dependente dos servidores com mais experiência e largo acúmulo prático. Tal situação, conduz a um processo decisório embasado, muitas vezes, no conhecimento tácito da chefia do núcleo, construído a partir do desempenho da função e em outros momentos, da socialização entre os pares para a elaboração do entendimento sobre determinado assunto, como já mencionado.

A insuficiência dos manuais operacionais e a falta de consolidação das informações são afetadas por algumas decisões externas, oriundas dos ministérios, órgãos de controle, dentre outros e, em razão da própria característica do setor, que trata de direitos e vantagens, temática que, atualmente, vem sofrendo alterações constantes, por parte das sucessivas modificações na legislação do país. Fato que contribui, muitas vezes, para a perda das informações, considerando que os procedimentos de organização, registro e arquivo são insuficientes. Diante do exposto, percebe-se que a Gestão do Conhecimento, no âmbito do NUDV do IF Baiano, é uma estratégia fundamental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou discutir a relevância da Gestão do Conhecimento e operacionalizá-la na perspectiva do processo de tomada de decisão do Núcleo de Direitos e Vantagens do IF Baiano, utilizando-se a pesquisa de natureza descritiva e abordagem qualitativa, instrumentalizada pelas pesquisas bibliográfica e documental. O Núcleo de Direitos e Vantagens encontra-se na base da estrutura organizacional da Diretoria de Gestão de Pessoas, cujo modelo verticalizado acaba por dificultar o processo de tomada de decisão do IF Baiano, seja pela falta do conhecimento dos superiores hierárquicos, em alguns casos e, em outros, pela falta de um mapeamento de processo que respaldará um resultado eficiente.

No desenvolvimento das práticas institucionais, observou-se que a Gestão do Conhecimento no NUDV é basilar, seja em razão da utilização de diversas leis, pela insuficiência dos manuais operacionais, pela falta de consolidação das informações e ou pelo mapeamento de processos incompletos.

Nesse diapasão, fica claro que o processo de tomada de decisão ainda está centralizado na chefia do núcleo, já que não há uma cultura de socialização do conhecimento para efeito de disseminação, salvo quando existe a necessidade de construção do entendimento sobre determinado assunto pelos pares.

A gestão do conhecimento tem como objetivos elementares suporte à geração de novos conhecimentos, oportunizando maior agilidade na recuperação das informações e do processo decisório; melhoria da gestão estratégica, posto que permite identificar soluções, técnicas e práticas mais adequadas e eficazes, além de transformá-las em processos, propiciando aos gestores a realização de uma gestão estratégica mais assertiva, eficiente e relevante para a administração pública.

A CG é consequência da busca pela excelência e aprimoramento dos trabalhos desenvolvidos. E para que esse propósito seja alcançado, faz-se necessário desenvolver a cultura do mapeamento das informações, disponibilizando-a e utilizando-a como recurso estratégico. Posto que tal cultura contribuirá para a transformação dos conceitos tácitos em explícitos, que são aqueles responsáveis pela padronização de conceitos, regras e normas da organização, além de apoiar o processo decisório do NUDV e, consequentemente, de toda a instituição.

A partir deste artigo e com o propósito de obter uma melhor compreensão sobre a discussão concernente à Gestão de Conhecimento no processo de tomada de decisão, em instituição de educação, infere-se a importância de aprofundamento em estudos futuros, nas temáticas relacionadas ao mapeamento de dados e informações e sua padronização de forma estratégica, com o fito de alcançar os objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BORGHOFF, U.; PARESCHI, R. **Information technology for knowledge management**. Germany: Sprlner, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 1 jul. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 4.004, de 08 de novembro de 2001**. Dispõe sobre a concessão de ajuda de custo e de transporte aos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D4004.htm>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 08 jul.2020.

BRASIL. **Lei nº 8.647, 13 de abril de 1993**. Dispõe sobre a vinculação do servidor público, ocupante de cargo em comissão sem vínculo efetivo com a Administração Pública Federal, ao Regime Geral de Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8647.htm>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Nota técnica nº 640/2010/MP**. Dispõe sobre o Siapenet e suas funcionalidades. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/simplesearch?query=Nota+T%C3%A9cnica+n%C2%BA+640%2F2010%2FMP>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Orientação normativa nº 01, de 29 de abril de 2005**. Orienta os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, na concessão da indenização de ajuda de custo. Disponível em: <https://www.normasbrasil.com.br/norma/orientacao-normativa-1-2005_91224.html>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Orientação normativa nº 01, de 25 de março de 2015**. Altera a Orientação Normativa nº 10, de 24/04/2013, que dispõe sobre as regras e procedimentos a serem adotados para a concessão do auxílio-moradia. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/10070>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Orientação normativa nº 03, de 15 de fevereiro de 2013**. Dispõe sobre as regras e procedimentos a serem adotados para a concessão de ajuda de custo e de transporte. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9241>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Orientação normativa nº 10, de 03 de novembro de 2014**. Dá nova redação ao art. 5º da Orientação Normativa nº 2, de 23 de fevereiro de 2011, que dispõe sobre as regras a serem adotadas para a concessão e pagamento da remuneração de férias de servidores públicos do Poder Executivo da União. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9947>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento Institucional, 2015-2019**. Disponível em: <http://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2018/09/pdi-2015-2019-versao-2018-1.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.

BRASIL. **Portaria nº 121, de 27 de março de 2019**. Divulga as tabelas de equivalência entre os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas - FG do Poder Executivo Federal. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=28/03/2019&jornal=515&pagina=13>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Portaria normativa nº 01, 25 de fevereiro de 2010**. Estabelece orientações aos órgãos sobre o processamento das consignações em folha de pagamento e fixa condições para o cadastramento no âmbito

da Administração Pública Federal. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9148>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Regimento geral do IF Baiano, 2018**. Disponível em: <http://www.ifbaiano.edu.br/unidades/guanambi/files/2015/12/Regimento-Geral.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2020.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONTIJO, C. A.; MAIA, C. S. C. **Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental**: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 13-30, out./dez. 2004.

LYTRAS, M.; POULOUDI, A. Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 6, p. 64-80, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270610709224>. Acesso em: 28 jun. 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2001.

OS DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL[1]

The challenges of university management in Brazil

Victor Daniel de Oliveira e Silva
Juliana Silva Santos
Leonardo do Nascimento Santos

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de investigar quais os desafios enfrentados pelos gestores das Instituições Federais de Ensino no Brasil. Para isso, a proposta teórica foi de fazer uma revisão bibliográfica e compreender os principais contextos históricos da trajetória dessas Instituições evidenciada pela literatura e suas influências no papel gerencial. Concluiu-se que apesar da expansão das Universidades Públicas tenha sido expressiva no Brasil, essas instituições ainda se deparam com grandes desafios pertinentes à gestão, em particular ao papel dos dirigentes que atuam em prol de uma prestação de serviço educacional de qualidade, havendo assim a necessidade de reconhecer suas fragilidades internas devido a processos e às competências e estratégias necessárias para enfrentá-los, por meio de uma boa governança e investimentos em processos contínuos de capacitação e desenvolvimento de competências.

Palavras-Chave: Gestão; Universidade pública; Desafios.

1 Parte da dissertação de mestrado do primeiro autor, apresentada no Curso de Mestrado em Ensino do Programa de Pós-Graduação Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior da Universidade Federal do Pará, sob orientação de Ronaldo de Oliveira Rodrigues e Maria Ataide Malcher.

ABSTRACT

This article aims to investigate the challenges faced by managers of Federal Education Institutions in Brazil. To reach this objective, the proposal was to follow a bibliographic review in order to understand the main historical contexts of the trajectory of these Institutions evidenced by the literature as well as their influences on the managerial role. It was concluded that, although the expansion of Public Universities has been significant in Brazil, these institutions still face major challenges in management, in particular to the role of leaders who have to provide quality in educational services, thus recognizing their internal weaknesses in processes, skills and strategies necessary to face them, besides good governance and investments in continuous training and skills development processes.

Keywords: Management; Public university; Challenges.

A partir da revisão bibliográfica realizada sobre toda a trajetória histórica da Universidade Pública no Brasil, é possível reconhecer a importância desse espaço como referência para atuação de gestores públicos e como foco de estudo sobre a gestão pública nas universidades públicas e institutos federais. Um pressuposto base que reforça os desafios estabelecidos nesta pesquisa é compreender que hoje as Instituições Federais de Ensino (IFE), na condição de instituições públicas no Brasil, sofrem críticas de diversas ordens, como qualquer órgão público. Desse modo, o exercício é aprofundar a análise de como a gestão universitária sempre foi um elemento importante para respostas a essas críticas recebidas.

Tratando especificamente das IFE no Brasil, alguns autores, tais como Santos e Almeida Filho (2008) e Markovitch (2017), tendem a fazer uma análise conjuntural de como elas se firmaram na realidade brasileira a partir da própria experiência de se estudar a educação, mas também como o mercado, o governo e a sociedade influenciaram nessas mudanças.

Usando como base ambas as referências, entende-se que, apesar de possuírem pontos de vista distintos, os autores conhecem o que é a instituição Universidade e o contexto econômico-social em que ela está inserida. Por compreender que ela possui uma grande importância para o desenvolvimento de qualquer nação, devido aos serviços ofertados, o foco dos autores busca uma reflexão sobre sua estrutura e os profissionais que nela atuam, por considerar que a satisfação e a qualidade de vida nesse ramo de trabalho influenciam diretamente na profissionalização e no fortalecimento da missão institucional.

OS DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL

Santos e Almeida Filho (2008) constatam que muito além das crises, dos problemas e obstáculos enfrentados pela Universidade, ela ainda se configura como uma instituição capaz de incorporar em sua missão a produção e difusão de ciência, arte, tecnologia e cultura. Porém, pautar essa proposta na excelência e na competência é essencial, "pois de nada adiantará à Universidade ser pública, aberta e bem-intencionada se for improdutiva, medíocre e desvalorizada" (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 110).

Santos e Almeida Filho (2008), ao apresentar os caminhos traçados pelas Universidades Públicas no Brasil, procuram identificar quais são essenciais para que elas se fortaleçam de forma criativa, democrática e emancipatória. Dentre inúmeras proposições, os autores iniciam com a prerrogativa de "saber quem são os sujeitos das ações que é preciso empreender para enfrentar eficazmente os desafios que defrontam a universidade pública" (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 50).

Para Markovitch (2017), é justamente na integração de todos os agentes envolvidos que recai o sucesso da implementação de políticas institucionais. Cabe ao gestor, como líder, garantir a participação e articular a pluralidade dos conhecimentos, "acompanhando circunstâncias díspares, contraditórias e até opostas" (MARCOVITCH, 2017, p. 29).

De forma mais recente e expondo uma abordagem mais técnica, Marcovitch (2017) classifica as Universidades Públicas como organizações de ciclo longo, devido ao fato de seus resultados dependerem de mais de cinco anos para a sua efetivação. Nesses casos, todos os seus colaboradores e, principalmente, os gestores, que assumem esses projetos a cada quatros anos, possuem uma grande responsabilidade, pois "as decisões têm fortes implicações nos anos subsequentes, podendo contribuir positivamente ou prejudicar gravemente os resultados num tempo muito além dos mandatos finitos dos dirigentes" (MARCOVITCH, 2017, p. 25).

Considerando o exposto, a problemática que fundamenta este estudo é: qual o desafio enfrentado pelos gestores nas Universidades Públicas? Que fatores internos e externos contribuem na atividade gerencial considerando a Universidade Pública um espaço que necessita de uma boa gestão? O objetivo principal desta pesquisa é, então, investigar quais os desafios enfrentados pelos gestores das Instituições Federais de Ensino no Brasil, sob a perspectiva histórica da literatura.

Para compreender os desafios enfrentados pelos gestores nas Universidades Públicas no Brasil, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com

o objetivo de compreender a instituição Universidade como organização e as particularidades que a diferenciam das demais. Além disso, buscou-se também compreender melhor a importância de se trabalhar a gestão dentro das IFE. Assim, de acordo com Lakatos e Marconi (2007, p. 183), a pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o tema de estudo.

O estudo se divide em quatro seções, considerando esta introdução. A segunda sessão segue com o desenvolvimento observando a fundação teórica, na terceira seção estão expostas as Considerações finais da pesquisa e na quarta seção encontram-se reflexões futuras.

AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Para compreender os desafios gerenciais nas IFE, é necessário reconhecer as mudanças que ocorreram, tanto em sua estrutura organizacional, mas em sua própria concepção. Para Santos e Almeida Filho (2008), as primeiras mudanças ocorreram na segunda metade do século XVIII, quando o filósofo Kant propõe uma das primeiras reformas universitárias. Após a abertura de inúmeras bibliotecas e diversos museus e a publicação de livros sobre as diversas áreas do conhecimento, houve uma compreensão de que essas fontes substituiriam com vantagem a Universidade como espaço de produção científica.

Assim, Kant, em uma carta aberta ao Rei Frederico Guilherme da Prússia, tido como o grande reorganizador institucional do império alemão depois das guerras napoleônicas, pede desculpas, de forma crítica e irônica, ao avaliar a conjuntura do ensino superior do seu tempo, na qual cada faculdade (Medicina, Direito e Teologia) era submetida a vontades superiores. Dessa forma, "o texto kantiano propõe uma reforma da instituição universitária, para que ela deixe de obedecer a princípios religiosos e políticos e enfim se constitua como espaço livre, onde não haja poder externo" (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 118).

Com o avançar dos séculos, a sociedade e a Universidade, como um ente social, passaram por mudanças, chegando aos dias atuais com objetivos diferenciados em relação ao passado. As Universidades, conforme seu local de origem (Europa, Estados Unidos, Brasil) e sua forma de manutenção (privadas ou públicas), no caso do Brasil, por exemplo, públicas estaduais ou federais etc., possuem missões e visões específicas. De acordo com cada contexto, as trajetórias históricas de cada uma delas, sem dúvida, são específicas.

No entanto, até os dias atuais, há pelos menos dois pontos permanentes nas missões dessas Instituições, independentemente de suas especificidades, são eles: a defesa de suas autonomias e a ousadia na busca por inovação. É certo que, para projetar uma melhor perspectiva para o processo de inovação e autonomia das universidades, deve-se considerar o papel da gestão, pois a boa gestão não é algo a ser alcançado de forma simples e natural, principalmente em uma Instituição complexa, como a Universidade Pública. E, em se tratando de Brasil, o desafio é maior ainda.

OS MODELOS ORGANIZACIONAIS E OS PRIMEIROS DESAFIOS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Desde 1968, as Universidades Públicas Brasileiras passaram por processos de modernização. No entanto, a literatura aponta que as mudanças ocorridas desde o início do século XX foram bem diferentes e substanciais em relação àquelas do final da década de 1960. Para Santos e Almeida Filho (2008), a Universidade, em particular a pública, ainda se defronta com a necessidade de romper com o modelo de gestão que instituiu e que enrijece suas atividades. Essa é uma questão de difícil superação, pois requer transformações profundas.

Trigueiro (1999) amplia tal pensamento, pois ainda considera a questão relacionada à não renovação de modelos administrativos e de gestão universitária, que cobram dos gestores uma atuação em um ambiente de extrema burocratização, fragmentação departamental na organização do trabalho, constante prática de assédio, minimização de mecanismos de participação e decisão colegiados, além da falta de autonomia e de políticas de valorização.

A constituição da Universidade atual é marcada por suas origens seculares. No caso brasileiro, destaca-se, para esta pesquisa, o sistema universitário francês e o alemão, que diferenciaram o modelo de ensino de toda a América espanhola, iniciado em 1538. O modelo adotado, a partir de 1808, foi de uma organização centralizadora e fragmentada, o qual "por impossibilitar e dificultar processos divergentes de pensamento, criou uma unidade impositiva que até hoje tem dificuldades de se atualizar" (PIMENTA, 2002, p. 149).

A herança desses modelos ainda repercute no modelo organizacional das Universidades Públicas Brasileiras, levando a uma exigência básica de integrar docentes e alunos, atender aos indicadores de avaliação de desempenho institucional propostos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), e também a questões nacionais, por meio da produção de

conhecimento de qualidade (PIMENTA, 2002). Assim, "Nas instituições de ensino superior, podemos verificar crescente divórcio entre as finalidades da universidade enquanto instituição social e as esperadas pelo Estado Nacional de caráter neoliberal" (PIMENTA, 2002, p. 167).

Voltando ao ano de 1968, é importante retomar a mácula da crise de identidade instituída por essa reforma universitária. A reforma de 1968 instalou o confronto entre o exercício livre e intelectual de criar e produzir ciência e requalificou o desenvolvimento da pesquisa, que passaria a se voltar para o desenvolvimento econômico e social, uma concepção de ciência inaugurada com a Modernidade, que ganhou força, como se reconhece atualmente, nos séculos XIX e XX. É importante avaliar que o confronto aqui posto remete exclusivamente à perda de autonomia da Universidade, conceito bastante explorado na literatura e que sempre se destina às principais bandeiras de resistência quando se trata de renovação do ensino superior do Brasil.

A repercussão de tal confronto foram os fatos ocorridos nas décadas seguintes. Entre as décadas de 1970 e 1990, houve a expansão da máquina pública, com a modernização da ciência da administração até 1977; além da retomada das políticas de educação, a partir da década de 1980, com a participação da sociedade civil. Nesse período, destaca-se a regulamentação do ensino, que definiu as competências das diversas instituições que influenciam na educação do país, tais como Conselhos Superiores, Ministérios etc.

Conforme Penteado (1998), a partir de 1975, a expansão do setor privado e o aumento de vagas no ensino superior, por um lado, os conflitos entre o Estado e as Associações de Classe para a regulamentação de cursos, por outro lado, configuraram a falta de definição do modelo de ensino a ser seguido no Brasil, caracterizando-o como uma mistura de padrões e modelos.

Um período emblemático, que influenciou novamente na estrutura da Universidade. Destacado por Santos e Almeida Filho (2008), o período de redemocratização do Brasil, que ocorreu de 1981 a 1988. O já arcaico modelo português seguido pelas Universidades Públicas Brasileiras foi extremamente prejudicado pela crise econômica enfrentada pela América Latina durante esses anos. Problemas administrativos, recursos, de autoridade, manifestos e longas greves de todas as categorias afetaram a imagem social da Universidade.

Em meados de 1988, um importante movimento denominado de Reforma Administrativa introduziu na Administração Pública o "Princípio da Eficiência", que hoje se soma aos demais princípios descritos no Artigo 37

da Constituição Federal Brasileira: "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência" (BRASIL, 1988, p. 8).

O Princípio da Eficiência, já bastante discutido desde 1988, tornou-se a principal bandeira do governo quando se fala em reforma administrativa. Lima (2000) afirma que o tema é recorrente no Brasil, principalmente quando se vê a necessidade de aperfeiçoar o funcionamento da máquina pública, tornando-a mais eficiente, ágil e rápida. Nesse sentido, a Emenda Constitucional nº 19, de 1988, que modificou o regime e dispôs sobre os princípios e as normas da administração pública, teve um objetivo maior de adequá-la às novas exigências da dinâmica administrativa.

Dentre elas, destaca-se a ação de forma rápida e precisa, evitando lentidão, descaso, negligência e omissão por parte dos servidores públicos. Lima (2000) faz uma reflexão de que a eficiência orientou as instituições públicas a buscarem caminhos que garantissem produtividade e qualidade nos serviços prestados. Por conseguinte, essa realidade também iria interferir no modelo de gestão das Universidades Públicas no Brasil.

Paralelo a isso, em 1990, o governo brasileiro teve a opção de abrir o mercado de ensino, alterando a regulamentação para o investimento privado. Santos e Almeida Filho (2008) afirmam que, mesmo com a grande expansão do ensino superior nesse período, isso não resultou em uma melhor qualidade desse nível de ensino.

A ABERTURA DE MERCADO E OS MODELOS GERENCIAIS EM FRENTE AOS NOVOS DESAFIOS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Após a abertura do mercado, entre 1995 e 2000, documentos do Ministério da Educação (MEC) reforçavam a importância de se garantir eficiência no sistema de ensino superior brasileiro, valorizando a autonomia universitária, o MEC incentivou as Universidades a serem mais autônomas quanto à sua gestão, podendo "implementar dentro de sua autonomia uma política própria de pessoal, inclusive contratações, remunerações e demissões" (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 141).

Dentre as inúmeras mudanças ocorridas a partir da publicação da Lei nº 9394, de 22 de dezembro de 1996, que versa sobre as Diretrizes e Bases da Educação, destaca-se para esta pesquisa a institucionalização do

Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Fórum Nacional de Educação como novos agentes de formulação de políticas de ensino superior. Porém, conforme descrito por Penteado (1998), houve uma normalização excessiva, burocratizando o serviço prestado, por não compreenderem a realidade das Universidades, que são consideradas complexas, com objetivos diversificados e imprecisos onde são executadas múltiplas funções.

Algumas medidas foram levadas em frente e contribuíram para que, a partir de 1996, apenas as organizações que oferecessem programas de pós-graduação credenciados pela CAPES, desenvolvessem atividades de pesquisa institucionalizadas e fossem bem avaliadas poderiam ser consideradas Universidade e, só assim, estariam aptas a receber fundos públicos.

Ao analisar esse contexto neoliberal que a Universidade se integrou no Brasil, Chaui (2001, p. 46) avalia a omissão da instituição em formar profissionais íntegros e envolvidos em processos decisórios, de controle e de participação, correndo o risco de "criar incompetentes sociais e políticos, realizar com a cultura o que a empresa realiza com o trabalho, o que recai para a sua própria sobrevivência, ou seja, "parcelar, fragmentar, limitar o conhecimento e impedir o pensamento, de modo a bloquear a tentativa concreta de decisão, controle e participação, tanto no plano da produção material quanto no da produção intelectual".

Para Chaui (2001, p. 46), a reforma universitária que ocorreu no Brasil serviu para reforçar os desafios que a própria instituição precisou superar ao longo da história, ou seja, "está destinada a adestrar mão de obra dócil para um mercado sempre incerto". A autora considera ainda que a falta de compreensão sobre o espaço universitário trouxe, para o seu interior, modelos de gestão de outras esferas que não passaram por uma análise mais criteriosa das especificidades que a instituição possui, prejudicando, inclusive, a relação dos gestores com a comunidade acadêmica; assim, "Submetendo a universidade à administração burocrática, o modelo organizacional permite, enfim, a separação entre os dirigentes universitários e o corpo de professores, alunos e funcionários" (CHAUI, 2001, p. 46).

Passando por uma longa caminhada, na qual sua própria identidade foi sendo modificada e readequada à missão social que possui, estudiosos indicam o surgimento, no final do século XX, de um novo paradigma acadêmico denominado "Universidade Corporativa". Esses centros dedicados ao ensino superior nascem dentro de empresas e possuem a proposta de funcionar como um empreendimento comercial.

Santos e Almeida Filho (2018, p. 172) reforçam a teoria de que as universidades corporativas seguiriam a tendência de ser o novo modelo emergente na sociedade, pois os modelos até então conhecidos – "a universidade guardiã da doutrina, a universidade encarregada da educação das elites, a universidade a serviço da tecnologia e da produtividade" – não se adequam à realidade atual.

Considerando-se o contexto proposto nesses antecedentes, sem adentrar todas as suas diretrizes e nuances, um marco identificado em vários estudos foi a expansão do ensino superior ocorrido no Brasil por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Esse programa, de forma resumida, foi instituído por meio do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), e adotado como proposta de expansão das Universidades.

O programa visa à ampliação física e reestruturação pedagógica do ensino superior do Brasil por meio da reforma e atualização da arquitetura acadêmica, da estrutura organizacional, do modelo de política institucional e do modelo de gestão. Além de propor um modelo de gestão pautado na regulamentação e no controle do repasse de recursos públicos às universidades, exigiu uma visão de curto, médio e longo prazo dos gestores e a adoção do planejamento estratégico de recursos, insumos e atividades das universidades.

A adesão ao Reuni permitiu às universidades, além de recursos para a expansão, possibilidades de contratação de novos profissionais. Dessa forma, Castro (2014, p. 3) traz o foco da discussão para os recursos humanos disponíveis nas IFES, afirmando ser "necessário dispor de recursos humanos, capacitados e qualificados, capazes de elevar o nível de atendimento às demandas sociais, cada vez mais exigentes".

Por mais que haja, ainda hoje, especificidades nas estruturas organizacionais das Instituições de Ensino Superior (IES), a reforma universitária proposta pelo REUNI foi o que mais influenciou os diversos profissionais da esfera pública a se relacionar com conceitos, antes aplicados na esfera privada, tais como: metas e objetivos que precisam ser firmados e cumpridos e uma nova perspectiva dos cidadãos, que passaram a ser vistos na condição de usuários/clientes dos serviços educacionais.

Para a autora, há dentro da Universidade uma lógica que se quebra no momento que se pensa em suas atividades finalistas, pois elas correm o risco de não serem alcançadas com qualidade, uma vez que "há falhas nos processos das atividades meio que prejudicam as atividades fim, devido à

alta rotatividade de servidores", por esses serem contratados "para compor o processo de desenvolvimento das atividades meio e não das atividades fim da universidade" (CASTRO, 2014, p. 10).

De forma mais pontual, mas ao mesmo tempo considerando a importância do processo estabelecido, vale destacar a institucionalização do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) em 1998, no qual, conforme estudo descrito por Bolzan (2006), o governo vislumbrou a possibilidade de dar uma resposta à sociedade por meio da retomada da competitividade do país.

A evolução do PBQP culminou, em 2005, na institucionalização do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que tem como finalidade "contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País".

Ao longo dos anos, até a sua extinção em 2017, exarada no Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que versa sobre a simplificação do atendimento no serviço público, o GESPÚBLICA divulgou, nos órgãos públicos, diversos documentos e promoveu várias ações, ambos voltados à valorização do serviço público, tais como indicadores de gestão, medição de desempenho institucional, gestão e mapeamento de processos, carta de serviço ao cidadão etc. (BRASIL, 2017).

NOVOS MODELOS DE GESTÃO

Experiências propostas pelo governo visam tornar a administração pública mais eficiente. A título de exemplo, o Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional (CRSFN), em parceria com o Ministério da Fazenda e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão instituíram, por meio da Portaria CRSFN nº 22, de 29 de julho de 2016, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que possui o objetivo de se tornar uma ferramenta gerencial de documentos e processos eletrônicos, a fim de promover a eficiência na administração pública (BRASIL, 2016b).

O Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que versa sobre a simplificação do atendimento aos usuários nos órgãos públicos, instituiu a Carta de Serviços ao Usuário, com o objetivo de "informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público" (BRASIL, 2017, p. 3).

A participação do usuário exigiu da administração pública políticas que visem melhorar o acesso aos serviços ofertados. A plataforma "Simplifique!", em atendimento às diretrizes dispostas no Decreto supracitado, permite que o próprio usuário contribua com a melhoria do serviço prestado por meio de sugestões enviadas diretamente para o Governo Federal. Após o envio, exige-se do órgão avaliado o prazo de 30 dias para manifestação.

Essa premissa repercutiu em outras diretrizes que reforçaram a importância da interação entre as Universidades Públicas e os usuários dos serviços educacionais. Por fim, a Lei nº 13.726, publicada em 10 de outubro de 2018 (BRASIL, 2018a), trata sobre a racionalização de atos e procedimentos administrativos nos Órgãos Públicos, visando à supressão ou simplificação de procedimentos ou exigências desnecessárias.

De forma mais recente, a publicação de normas complementares destinadas à formação de gestores públicos (BRASIL, 2018d), de orientações e políticas que exigem a adoção de procedimentos para a estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade (CGU, 2019), e novas medidas visando à eficiência organizacional (BRASIL, 2019) não fogem a premissa de que a Universidade Pública, cada vez mais, se aproxima de seus preceitos básicos da Administração Pública (BRASIL, 1988, p. 8). Reconhecer a importância de tais preceitos, eleva a importância do gestor público em reconhecer quais desafios internos precisa enfrentar visando à adoção de tais medidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que esta pesquisa teve o propósito de entender as particularidades da Universidade Pública, bem como compreender os desafios da gestão nas IFE, constatou-se que o principal desafio que as Universidades encontram está em seu próprio interior, que são os procedimentos ainda rudimentares, em sua maioria, e a grande dificuldade em adequar-se a novos contextos, além disso, há problemas relacionados à corporativismo, individualismo, e políticos. Trigueiro (1999) enfatiza que esses fatores reduzem o potencial inovador e criativo dessas instituições, o que se torna contraditório já que elas são uma grande ferramenta social de transformação no mundo, já que atuam diretamente com a educação, conhecimento e ciência.

Santos e Almeida Filho (2008) consideram que a nova estrutura organizacional imposta às Universidades trouxe também problemas como o isolamento social, a falta de produtividade, a manutenção de privilégios e

de interesses corporativos, a burocracia excessiva, o vínculo a projetos político-partidários, o que tornou a universidade alvo de fortes críticas. O que impõe ao dirigente o desafio de articular anseios do mercado e de usuários e colaboradores.

Chaui (2001) conclui que, por não construir a própria identidade, a Universidade Pública possui um modelo organizacional semelhante ao de uma grande empresa, pois sua boa avaliação depende da produtividade, da operacionalização de projetos e ações, além disso, sofre com a burocracia e o seu planejamento segue as leis de mercado. Reflexo disso são as estruturas organizacionais dispostas de forma hierárquica e com fragmentação de postos, poder e cargos, dificultando um olhar sistêmico e unificado de projetos. Cabe ao dirigente adequar a sua realidade os inúmeros procedimentos, normas e diretrizes que não condizem a sua capacidade operativa, muito menos a sua cultura organizacional.

As Universidades Públicas no Brasil apresentaram grande expansão nos últimos anos, com isso cada vez mais se vê a necessidade dos gestores dessas instituições renovarem ou desenvolverem competências pertinentes ao cargo que exercem, e entender essa necessidade é fundamental para não se tornar refém da própria estrutura organizacional que a Universidade Pública se tornou. Deve-se ter compreensão de quais competências são necessárias para que possam desenvolver e assim fazer com que os gestores contribuam com mais eficácia na prestação de serviços de qualidade na área da educação.

Pela lógica de Chaui (2001, p. 58), o gestor máximo, nesse sentido, mais do que se relacionar com os membros da comunidade acadêmica, figura como um representante do Estado dentro da Universidade, onde possui o papel de traduzir, por meio de articulações e projetos, os desejos de entidades que coordenam todo o seu modo de pensar e agir. Não reduzindo docentes, discentes e demais membros da comunidade a meros "executantes de ordens superiores cujo sentido e finalidade devem permanecer secretos".

Vale ressaltar, que há um esforço do governo diante desses diversos desafios que a gestão nas universidades possui. O governo promoveu ações que se tornaram vitais, tais como o antigo GESPÚBLICA que tinha como foco a valorização do serviço público (BRASIL, 2017) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que promoveu a eficiência na administração pública por meio de documentos e processos eletrônicos (BRASIL, 2016).

Ao avaliarem o SEI junto a especialistas que utilizam o referido sistema, Rodrigues e outros (2017) consideraram que, de uma forma geral, o

Sistema trouxe qualidade e melhorou o desempenho no serviço público. Além disso, o SEI colaborou para a melhoria do processo produtivo, o que se tornou o fator que mais contribuiu para a adesão por parte dos gestores.

Para Freitas (2018), a Lei nº 13.726/2018 que visa à eliminação ou simplificação de procedimentos obsoletos, o governo segue uma tendência de reduzir o excesso de burocracia existente no serviço público brasileiro, o autor afirma que o dispositivo legal só terá efetividade se houver compromisso da administração pública em todos os níveis administrativos.

Diante disso, para que essas e outras políticas sejam efetivas, é necessário que as Universidades Públicas possuam uma governança bem definida, e em especial com um alinhamento político-institucional que se volte para preparar os dirigentes ao exercício da função, pois formá-los e desenvolver competências, nesse sentido, é reconhecer que o desafio posto ao gestores das IFES não se limita à sua atuação em determinado cargo, ocupando um espaço, mas sim se amplia, e exige o conhecimento necessário e o reconhecimento de que é preciso ir além de simples conhecimentos técnicos.

Assim, a partir dos desafios apontados pelos autores, é importante que além da formação técnica para a atuar, se faz necessário o desenvolvimento de competências que contribuam na formulação de projetos institucionais, fomento de parcerias, elaboração de indicadores sociais, aprimoramento de processos e negociação junto à base e parceiros de trabalho.

A partir do que foi posto, a boa governança, nesse contexto, pode contribuir tanto na construção de um ambiente laboral mais transparente e confortável de se atuar, reforçando o papel estratégico dos dirigentes em uma instituição que perpassa constantemente por mudanças conjunturais, não os deixando reféns das próprias estruturas organizacionais e dos futuros e imprevisíveis cenário.

REFLEXÕES FUTURAS

Com base na pesquisa apresentada, acredita-se ser importante dar seguimento a este estudo com o aprofundamento de pesquisas relacionadas à complexidade de atuação dos gestores das IFES e a realidade brasileira, considerando exigências legais e planos estratégicos relacionados a políticas de governança, integridade, desburocratização, formação de gestores e eficiência fazendo-se necessário instituir uma metodologia de mapeamento de competências que denotem a real percepção e as necessidades de cada gestor em sua área de atuação, necessitando compreender melhor quais são

os caminhos que possibilitem aos gestores acompanharem tais mudanças. Todos esses são preceitos estabelecidos pelo Governo Federal e por Órgãos de Controle, visando garantir o controle e a participação social.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. L. **Mapeamento de competências**: métodos e técnicas adotados na administração pública. UBN, 2016. Disponível em: <bdm.unb.br/bitstream/10483/14098/1/2016_MarianaLopesdeAraujo.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 26 ago. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 08 fev. 2020

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de junho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017Decreto/D9094.htm>. Acesso em: 10 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/69185023/do1-2019-03-29-decreto-n-9-739-de-28-de-marco-de-2019-69184666>. Acesso em 30 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018**. Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. 2018a. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm>. Acesso em: 4 jan. 2020.

BRASIL. **Portaria nº 1.430, de 28 de dezembro de 2018**. Estabelece normas complementares para o reconhecimento, a validação e a oferta regular dos cursos de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da Administração Pública. 2018d. Disponível em:

<http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57496574>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BRASIL. **Portaria Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional nº 22, de 29 de julho de 2016**. Dispõe sobre adoção de sistema eletrônico no âmbito do Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional (CRSFN) para os fins especificados. 2016b. Disponível em: <http://fazenda.gov.br/orgaos/colegiados/crsfn/arquivos/normativos/portaria-no-22-de-29-de-julho-de-2016>. Acesso em: 10 jan. 2020.

BOLZAN, C. I. M. Excellency in administration of quality in a higher educational institution: a case study in Santa Maria S Federal University. 2006. 136 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

CASTRO, A. C. de S. **Os trabalhadores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Goiás**: trabalho, profissionalização e gestão da educação superior. 2014. 15 f. Estudo de Caso. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFG, Goiás, 2014.

CHAUI, M. de S. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: UNESP, 2001.

COELHO, J. Desenvolvimento de competências por meio de Trilhas de Aprendizagem: criação de plano para entidade de previdência complementar de Florianópolis. 2016. 118 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Centro Socioeconômico) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2016.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864>. Acesso em: 29 mar. 2020

GESPUBLICA. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br>. Acesso em: 6 jan. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, S. M. P. **A Emenda Constitucional nº 19/98 e a administração gerencial no Brasil**. 2000. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/475/a-emenda-constitucional-n-19-98-e-a-administracao-gerencial-no-brasil>. Acesso em: 29 ago. 2019.

MARCOVITCH, J. **Universidade em movimento**: memória de uma crise. São Paulo: ComArte – Fapesp, 2017.

PIMENTA, S. G. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002. Coleção Docência em Formação.

RODRIGUES, E. C. C.; *et al*. **Avaliação da usabilidade e desempenho do sistema eletrônico de informações (SEI)**, 2017. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/899>. Acesso em: 09 fev. 2020.

SANTOS, B. de S.; ALMEIDA FILHO, N. de. **A universidade no século XXI**: para uma universidade nova. Coimbra, 2008. Disponível em: <http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/A%20Universidade%20no%20Seculo%20XXI.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

SGUISSARI, V. Educação superior no limiar do novo século: traços internacionais e marcas domésticas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 3, n. 7, p. 121-144, set./dez. 2002.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas**: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: UnB, 1999.

PUBLICIDADE, EFICIÊNCIA E INTERESSE PÚBLICO – ANÁLISE DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS REDES SOCIAIS DO IFSC

Advertising, efficiency and public interest - analysis of IFSC social media communication management

Sueli Marcia Pereira Barbosa
Luiz Carlos Pinto da Costa Júnior
Aline Maria Grego Lins

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar, na gestão da comunicação, estratégias voltadas para as redes sociais no serviço público federal, que coloquem em prática os princípios constitucionais da publicidade e da eficiência voltadas para o interesse público. Trata-se de um estudo de caso das Políticas de Comunicação do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), uma autarquia pública federal de ensino superior. Os resultados demonstram que a instituição contempla a comunicação como parte importante para interação institucional com o público da Instituições de ensino superior (IES) nas redes sociais, valorizada como intuito de publicizar, de forma a fortalecer a imagem institucional e demandar ações a partir de temas observados por meio de monitoramento das redes.

Palavras-chave: Publicidade. Política. Comunicação. Redes sociais.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify communication strategies for social networks in the federal public service, which put into practice the constitutional principles of advertising and efficiency aimed at the public interest. This is a case study of

the Communication Policies of the Federal Institute of Santa Catarina (IFSC), a federal higher education public agency. The results demonstrate that the institution considers communication on social networks as an important part for institutional interaction with people of Higher Education Institutions (HEIs), which is valued as an intention to publicize the institutional image in order to strengthen it and to plan actions based on themes observed in social network monitoring.

Keywords: Publicity. Policy. Communication. Social medias.

As transformações oriundas do sistema de tecnologia baseado na geração, processamento e transmissão da informação, mudaram profundamente os processos comunicacionais, introduzindo elementos mais interativos. O rápido crescimento e ampliação do acesso aos serviços de Internet, o progressivo barateamento de dispositivos técnicos, além da facilidade de uso de eletrônicos portáteis e de redes que oferecem pacote de dados, intensificaram não apenas as interações sociais, mas também as organizacionais.

Dessa forma, o advento de várias plataformas digitais trouxe novidades para a economia política da comunicação contemporânea. O poder da comunicação, antes restrito aos tradicionais protagonistas do poder econômico e da classe política (donos das mídias), ampliou-se e passou a ser incorporado por outras forças, entre elas o próprio cidadão que produz conteúdo e se manifesta voluntariamente nas mídias sociais por meio de redes sociais.

No tocante às mídias sociais, considera-se o espaço onde há criação e compartilhamento de conteúdo, difusão de informação e trocas dentro dos grupos sociais estabelecidos nas plataformas on-line. Grupos formadores das redes sociais, para os quais Recuero (2010) afirma serem metáforas para os grupos sociais.

Muniz Sodré (2002), por sua vez, considera 'tecnocultura' essa midiatização acionada pelo mercado e meios de comunicação por intermédio de tecnologias digitais. Ou seja, uma técnica política de linguagem, potencializada ao modo de uma técnica formadora ou inventora na consciência humana para requalificar a vida social.

Nesse contexto, as instituições públicas, até então dependentes das mídias tradicionais (TV, Rádio, Jornal Impresso), passam a ocupar de forma mais autônoma às redes, na busca por fazer valer o interesse público em suas práticas comunicativas. Dessa forma, são impelidas e desafiadas a estarem preparadas para atuar no ciberespaço, definido por Martino como o "espaço de interação criado no fluxo de dados digitais em redes de computadores;

virtual por não ser localizável no espaço, mas real em suas ações e efeitos" (MARTINO, 2014, p. 11).

No que lhe concerne, o Estado busca moldar a estrutura e a prática comunicacional como forma de atender princípios relacionados à justiça social, à igualdade, ao respeito e à eficiência administrativa por meio de políticas de comunicação. Para Domingues da Silva, quando estabelece políticas para comunicação, o objetivo do Estado é atender, na verdade, ao interesse público. Dessa forma, "sob essa lógica interpretativa, a análise sobre política de comunicação se restringe aos aspectos administrativos, técnicos, procedimentais". (DOMINGUES-DA-SILVA; ZAVERUCHA, 2015 p. 222).

As autarquias, por sua vez, possuem certa autonomia de gestão, no entanto, suas ações devem ser norteadas pelos princípios da legalidade e pautadas na normatização das atividades públicas. Ademais, as instituições políticas educacionais desempenham importante papel na esfera pública de debates, nos mais variados temas.

Portanto, com o intuito de participar ativamente desses debates, devem estar atentas às demandas de comunicação provocadas pelos diversos setores da sociedade com relação ao uso das tecnologias virtuais e digitais.

Considerando este contexto e as transformações e regulações que permeiam a atividade pública, busca-se neste artigo explorar a gestão e as estratégias de comunicação para as redes sociais no serviço público federal, que apontem para práticas que envolvem os princípios constitucionais da publicidade e da eficiência voltadas para o interesse público. Para isso, analisam-se as Políticas de Comunicação de Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) por ser pioneiro na implantação de uma política de comunicação entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A metodologia utilizada partiu do estudo dos conceitos e das abordagens teóricas sobre temáticas que envolvem a comunicação e a administração pública. Como aporte teórico, conta-se com trabalhos de autores como Domingues da Silva (2015); Duarte (2009); Dias (2012); Sodré (2012) entre outros. A partir desses, foi realizada uma análise dos documentos oficiais que balizam a gestão, a comunicação e a informação na esfera pública e à luz dos princípios constitucionais da eficiência, da publicidade e da satisfação do interesse público para a administração pública. Para identificar as estratégias, foi realizada consulta a líder da equipe de comunicação do Instituto para obter informações sobre a composição da equipe e as rotinas para a tomada de decisões.

Para atingir ao seu objetivo, foi estruturado em títulos que trazem abordagens sobre as atividades e as regulações de comunicação no setor público. A partir da visão de governo de Fernando Henrique Cardozo de que a comunicação pública é um tema indissociável do funcionamento da democracia, foram analisadas as ações, em forma de decretos, leis e resoluções que demonstram a modernização da administração pública e seu alinhamento às inovações tecnológicas. No primeiro subtítulo, são explorados regramentos que norteiam a ação das instituições nas questões de comunicação, que extrapola o princípio da publicidade, que demandam eficiência para o atendimento ao interesse público mediante as determinações de transparência pública.

No subtítulo terceiro, reuniram-se informações sobre o IFSC, locus da pesquisa e pioneira na elaboração de política de comunicação em instituição pública de ensino. Partindo da ideia de gestão como a atividade administrativa que objetiva atingir os objetivos institucionais de maneira eficaz, prezando o conhecimento e as competências profissionais. O subtítulo quarto traz relatos da liderança de equipe sobre a dinâmica das atividades no processo decisório que revelam estratégias de atuação nas redes.

Por fim, no último título, são feitas Considerações finais sobre o alinhamento das ações aos regramentos e objetivos da política de comunicação do IFSC no direcionamento de ações que apontem para uma gestão de comunicação que contemple formação profissional e eficiência de gestão para atingir o objetivo da transparência e da comunicação.

AS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A comunicação no setor público brasileiro pode ser observada enquanto comunicação pública governamental, segundo Brandão (2007). Historicamente de natureza publicitária, isto é, de divulgação de suas ações, ideias e serviços, a comunicação governamental utilizou-se, preferencialmente, em especial no governo militar, do modelo "propaganda" para disseminar seus pensamentos político-ideológico. Também foi de

> [...] cunho educativo, sobretudo na área da saúde e da agropecuária, ou em situações bem específicas em que confundia, de certa forma, com apelo cívico como na época dos governos militares quando surgiram campanhas como o do Sugismundo, Mexa-se e outros (BRANDÃO, 2007, p. 10).

Foi nos governos de Fernando Henrique Cardoso que a comunicação pública pôde ser compreendida enquanto tema indissociável do funcionamento da democracia, exercendo o papel de instrumento de relação aberta e franca com a população. Como parte integrante dessa comunicação estão o governo, o Estado e a sociedade.

Nesse sentido, o Estado, composto por instituições que fiscalizam e administram uma nação e o seu ordenamento jurídico, constitui-se uma organização burocrática com poderes de legislar e tributar sobre a população de um determinado território. "O Estado é, portanto, a única estrutura organizacional que possui o 'poder extroverso', ou seja, o poder de constituir unilateralmente obrigações para terceiros, com extravasamento dos seus próprios limites" (BRASIL,1995, p. 41).

Por seu turno, o governo, enquanto uma das instituições que compõem o Estado, tem a função de administrá-lo, por meio de um conjunto de órgãos (de controle, por exemplo) e de seus poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

Finalmente, a sociedade é formada pelos indivíduos organizados que compartilham valores culturais, sistemas jurídicos, regras e normas. No que se refere à comunicação, a relação entre as atividades no serviço público e a administração pública, são igualmente estabelecidas na Constituição do Brasil. Ela é revestida do princípio constitucional da administração pública direta e indireta e destina-se à

> [...] publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos (BRASIL, 2016).

Assim, foi o Programa Nacional de Gestão Pública – Gespública, instituído pelo Ministério do Planejamento em 2005, que inaugurou os princípios da gestão na administração pública. Seus principais objetivos foram eliminar o déficit institucional; promover a governança e a eficiência visando os resultados da ação pública; assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental; e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética" (BRASIL, 2007).

Ao considerar esses fatores, as estruturas da administração direta e indireta passaram a incorporar, em seus planos e planejamentos, ações que envolvem o acesso à informação em todos os níveis, assim como a publicização de suas atividades, serviços e ações. Para isso, o programa se propunha a mobilizar e apoiar tecnicamente órgãos e entidades para a melhoria da gestão e do atendimento. Ele também surgiu para desburocratizar e simplificar procedimentos e normas, assim como promover o desenvolvimento de um modelo de excelência em gestão pública.

O programa Gespública foi revogado e suas orientações tornaram-se um legado para os demais atos normativos como a Lei 12.527/2011, mais conhecida com a Lei de Acesso à Informação (LAI)[1], que surge para dar conta do dever da transparência pública. O instrumento regulatório, de certa forma, disciplina a troca de informações entre o Estado e a sociedade, assim como as ações do agente público.

Mais adiante, em 2016, o governo federal instituiu a Plataforma de Cidadania Digital[2] com o objetivo de ampliar e simplificar o acesso dos cidadãos brasileiros aos serviços públicos digitais, inclusive por meio de dispositivos móveis. A Plataforma é um portal on-line voltado à oferta de serviços públicos digitais, em plataforma única e centralizada.

Na sequência, o Decreto 9.094/2017 determina as diretrizes para as relações entre órgãos e entidades do Poder Executivo Federal e os usuários dos serviços públicos. Estes dois últimos dispositivos surgem com o objetivo de conectar os princípios constitucionais e a atuação do agente público no atendimento à satisfação do interesse do cidadão.

Em dezembro de 2018, surge o Guia Político de Governança Pública do Governo Federal que estabelece princípios e diretrizes de governança para que "as instituições se assegurem de que suas ações estão, de fato, direcionadas para objetivos alinhados aos interesses da sociedade" (BRASIL, 2018, p. 16).

1 Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

2 Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016.

São sete os princípios enumerados pelo documento: Capacidade de Resposta; Integridade; Confiabilidade, Melhoria Regulatória, Prestação de Contas e Responsabilidade (); e Transparência. Este último, único no qual a palavra comunicação aparece, tem como diretriz "promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação" (BRASIL, 2018, p. 81).

No que concerne às políticas públicas, elas respaldam-se nos princípios constitucionais e nos atos normativos cuja efetivação se dá por meio do alinhamento aos princípios da gestão pública. Pautadas nas políticas de governança, as políticas públicas, inclusive as de comunicação, em linhas gerais, incorporam princípios, diretrizes e estratégias que orientam gestores e servidores às boas práticas da gestão pública.

Dias (2012) simplifica a relação entre as concepções de políticas e políticas públicas, ao afirmar que tanto a política como as políticas públicas estão relacionadas com o poder social. "[...] enquanto a política é um conceito amplo relacionado com o poder de modo geral, as políticas públicas correspondem às soluções específicas de como manejar os assuntos públicos". (DIAS, 2012, p. 2).

No contexto das políticas públicas, o autor destaca que a política deve ser entendida como um conjunto de procedimentos que expressam relações de poder e que se orientam para a resolução de conflitos. Ou seja, as políticas públicas tratam

> [...] da gestão dos problemas e das demandas coletivas através da utilização de metodologias que identificam as prioridades, racionalizando a aplicação de investimentos e utilizando o planejamento como forma de se atingir os objetivos e metas predefinidos. (DIAS, 2012 p. 14).

Em síntese, as instituições públicas podem contar com uma série de dispositivos legais, normativos e de orientação que apontam mecanismos de direcionamento de suas ações e apresentam requisitos básicos a serem seguidos.

Isto posto, é possível destacar, nesses recursos, a importância dada aos aspectos relacionados ao princípio da eficiência, da publicidade e do acesso à informação para atender de maneira satisfatória à coletividade, o interesse público, que podem ser aplicados ao campo da comunicação.

EFICIÊNCIA E INTERESSE PÚBLICO

O princípio da eficiência administrativa estabelece, segundo França (2000, p. 166), que "toda a ação administrativa deve ser orientada para a concretização material e efetiva da finalidade posta pela Lei, segundo os cânones do regime jurídico-administrativo".

Esse princípio é considerado sob dois aspectos. Por um lado, o modo pelo qual o servidor público exerce suas funções; por outro lado, o que se espera das ações do poder público, ou seja, a satisfação das necessidades da população em geral. Assim sendo, analisar a eficiência da ação administrativa é analisar a esfera de sua discricionariedade uma vez que, conforme França, a ação somente é efetivamente comprovada quando o ato administrativo é materialmente aplicado.

Assim, a eficiência na administração é percebida quando a função administrativa é exercida, ou seja, quando alguém está investido no dever de satisfazer as necessidades da população em geral [o interesse público], necessitando, para tanto, empregar os poderes necessários.

Dada essas finalidades, a noção de interesse de outrem ou de interesse público é tida como problemática pelos autores. Para Graziano (1997), talvez se trate mais de um imperativo moral ou político do que de algo suscetível a uma definição analítica exata.

> De valor mítico essencial na estrutura da legitimação política - e não existe legitimação sem mitos, segundo Frognier, o interesse público foi redefinido como um tipo particular de interesse, defendido por organizações particulares que lutam por objetivos mais amplos, mais gerais, do que os "grupos de interesse específico". (GRAZIANO, 1997, p. 6).

Para esclarecer a terminologia adotada para interesse público, o autor compara as perspectivas americana e francesa, respectivamente *public interest* e *intérêt general*. Na primeira terminologia, público se refere ao que existe de comum numa coletividade e, também, a um espaço público (como um jardim público). *Intérêt général* não pode ser outra coisa senão uma prerrogativa do Estado e de suas instituições. "Não pode ser pluralizado e pressupõe uma *vue d'ensemble* (visão geral) da sociedade e de suas necessidades", afirma Graziano (1997, p. 7).

Mello (2009), por sua vez, afirma que os interesses públicos correspondem à dimensão pública dos interesses individuais. Isto é, consistem no conjunto de interesses dos indivíduos enquanto partícipes da Sociedade (nomeados juridicamente no Estado), nisso incluído o depósito intertemporal destes mesmos interesses.

> [...] independentemente do fato de ser, por definição, encarregado dos interesses públicos, o Estado pode ter tanto quanto as demais pessoas, interesses que lhe são particulares, individuais e que, tal como os interesses delas, concebidas em suas meras individualidades, se encarnam no Estado enquanto pessoa. (MELO, 2009, p. 66).

À vista disso, tem-se a normatização como instrumento balizador das ações e das atividades desenvolvidas nas instituições públicas pelos seus servidores. Considerando, pois, as tecnologias digitais e virtuais de comunicação, são igualmente necessários instrumentos que norteiem e disciplinem as ações das instituições públicas e de seus agentes sobre a forma de utilizar com eficiência o potencial comunicativo proporcionado pelas mídias sociais digitais. Nesse contexto, as redes sociais crescem na preferência do público que busca mais informação e participação, tanto pela facilidade de acesso pelo celular como por se apresentarem como meios de comunicação direta.

Nessa lógica, pressupõe-se, para esta análise, que a adoção de políticas de comunicação tem o poder de gerar maior eficiência administrativa quando possui elementos que auxiliam a elaboração e a prática de estratégias de comunicação para atingir o requisito de transparência pública, importante para o interesse público.

Assim, empreende-se um estudo de caso sobre a Política Pública de Comunicação do IFSC (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2018), pioneira entre as instituições públicas e que serviu de inspiração para as demais políticas no âmbito púbico federal de ensino. Procurou-se identificar nas políticas, estratégias comunicacionais, indicativos de práticas e estratégias que contribuam para atingir os princípios constitucionais da publicidade e da eficiência, com vistas ao interesse público.

O IFSC, A COMUNICAÇÃO E SUA POLÍTICA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina foi criado em Florianópolis em 1909, como Escola de Aprendizes

Artífices de Santa Catarina. Em 2016, já contava com 22 campi implantados, 2.191 servidores, sendo 1.122 professores e 1.069 técnicos administrativos, ofertando 25.657 vagas em cursos e cerca de 25.700 vagas em cursos voltados para a qualificação profissional aos cursos de educação de jovens e adultos, técnicos, superiores e pós-graduação, tanto presenciais quanto a distância.

O setor responsável pela comunicação do Instituto, Diretoria de Comunicação (Dircom), está subordinado à Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas (Proex). É formada pela Coordenadoria de Jornalismo, pela Coordenadoria de Programação Visual e pela Coordenadoria de Eventos, além da IFSCTV, um núcleo de produção audiovisual, inicialmente pensado como núcleo de produção de videoaulas para a EAD.

Cabe à Diretoria de Comunicação a divulgação das informações de interesse público relacionadas ao IFSC, por meio de seus canais de comunicação, como o portal da instituição na Internet, o boletim eletrônico ao qual o cidadão pode se inscrever, e as páginas nas redes sociais Facebook, Twitter, Instagram, Youtube e Linkedin. A Diretoria também atua no Blog da Reitoria, na página com calendário voltada para a divulgação dos principais eventos, no Portal de Periódicos e na Identidade Visual. A comunicação no Instituto (IFSC, 2018) ainda é responsável pelo atendimento à Imprensa por meio de sua assessoria.

A Política de Comunicação do IFSC foi lançada em 2013, após um processo de construção coletiva, com o auxílio de uma consultoria externa. O documento (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2013, p. 1) está estruturado em quinze capítulos, além da apresentação, introdução e referências, dispostos em um caderno de 100 páginas. Apresenta conceitos; define públicos estratégicos e a comunicação interna; estabelece canais de comunicação; e descreve como se dá o relacionamento com a imprensa. Instrui, ainda, sobre a legitimação e validação das fontes; faz considerações sobre as ações de planejamento, realização, patrocínio, promoção e apoio a eventos. Orienta como se dá a comunicação científica para sua divulgação e institui práticas sobre as campanhas de ingresso.

No que diz respeito ao recorte desta pesquisa, no quesito eficiência, publicidade e interesse público nas redes sociais, volta-se especial atenção aos capítulos de 11 a 15 da Política de Comunicação. Dedicados, exclusivamente, às mídias sociais, gestão e ao plano de comunicação, o impresso revela o reconhecimento da instituição sobre os impactos das redes sociais na imagem e na reputação do setor público, ao considerar a manifestação

espontânea ou estimulada de grupos ou cidadãos em particular. Vincula a criação de ambientes e espaços nas mídias sociais, estabelece posturas esperadas e as instruí para ações respaldadas em um planejamento que associe a cultura, a filosofia da gestão e os objetivos estratégicos institucionais. Dessa forma, o IFSC demonstra o alinhamento das ações comunicativas aos seus objetivos estratégicos, em especial ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Indissociável da comunicação nos tempos atuais, as mídias sociais são concebidas como espaços de relacionamento, entendendo que divergências e críticas fazem parte do processo. Seu monitoramento constitui-se instrumento para preservar sua marca e sua imagem, a partir da análise dos riscos e das oportunidades institucionais observadas que são capazes de guiar para ações rápidas a fim de atender às demandas, sugestões e críticas de seus públicos estratégicos.

Pode-se afirmar, portanto, que a instituição direciona suas atividades de comunicação para um nível de eficiência, baseadas nos preceitos da Administração Pública.

> As fontes do IFSC devem adotar, como posturas básicas de comunicação diante de uma crise, a transparência e o profissionalismo, veiculando informações qualificadas e precisas. Devem evitar embates com os públicos estratégicos e, em particular, com a imprensa, favorecendo a manutenção de um clima de diálogo construtivo que permita a solução da crise. (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2013, p. 84).

Ainda no que concerne à eficiência (França, 2000; Graziano, 1997; Melo 2009), o documento prescreve o profissionalismo, a ética e reforça a transparência como balizadores das ações de seus profissionais. Instrui posturas proativas e determina uma estrutura profissional com competências básicas em planejamento e execução de ações de comunicação. Além disso, preconiza a capacitação dos profissionais para favorecer a sua atuação como fontes no âmbito interno e externo, e para o trabalho fundamental de relacionamento com os públicos estratégicos (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2013).

Por sua vez, o Instituto determina a gestão centralizada de seus canais de atendimento quando se reportarem ao Instituto de maneira sistêmica e

descentralizada, a respeito de setores, áreas ou câmpus[3]. Nesses casos, os profissionais têm ao seu dispor manuais de Canais de Relacionamentos da Comunicação Científica, do Relacionamento com a Imprensa, de Redação, de Identidade Visual e de Eventos, entre outros.

Isso posto, o IFSC define seu plano de comunicação (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CANTARIA, 2013, p. 94) como um conjunto articulado de estratégias e ações que asseguram a execução de diretrizes estabelecidas pela Política de Comunicação, "nos níveis estratégico, tático e operacional em curto, médio e longo prazos, tendo em vista prioridades, objetivos e recursos humanos, financeiros e tecnológicos disponíveis".

Finalizando, o documento orienta ações para divulgação e internalização da política para todos os servidores e para os principais representantes dos demais públicos internos. Para internalizar a política, apontando uma mudança de cultura organizacional, sugere a realização de seminários, realização de eventos locais e regionais, prestação de esclarecimentos com respeito à sua criação, características básicas e sua dinâmica de implementação.

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

As ações de publicidade, de jornalismo e de relações públicas no IFSC são organizadas em função do calendário de eventos e ações permanentes dos campi e que se repetem a cada ano ou semestre,

> [...] este é um elemento norteador importante para a estruturação do nosso planejamento. Há também um Calendário de Ingresso que guia muitas das ações de comunicação, principalmente a divulgação da oferta de cursos e vagas, e assim define o cronograma da Campanha de Ingresso. (BARBOSA, 2019).

O setor também recebe solicitações e sugestões das pautas por meio de um sistema de chamados, no qual todos os servidores do IFSC podem requerer demandas para as diversas coordenadorias da Diretoria de Comu-

3 Desde 2012 o plural da palavra "*campus*" pode ser escrito de duas formas: com acento circunflexo "*câmpus*" ou em sua forma tradicional (latim) "*campi*", de acordo com o manual de redação da Assessoria de Comunicação do Ministério da Educação (MEC)

nicação. Essas solicitações são analisadas pela coordenação de jornalismo e chefia do departamento de marketing, que definem quais pautas serão produzidas ou não e para quais canais.

Os critérios para escolha de ações de marketing e ações de jornalismo, segundo o Gestor do Departamento de Marketing, estão fundamentados na prioridade de divulgar as ações de ensino, pesquisa e extensão, isto é, "apresentar os projetos e ações do IFSC para a sociedade, principalmente ações de alunos" (BARBOSA, 2019).

A Diretoria de Comunicação é composta por seis jornalistas; quatro programadores visuais; um tecnólogo em produção multimídia e audiovisual; três assistentes administrativos, sendo dois na coordenadoria de eventos e um na IFSCTV; quatro bolsistas colaboradores externos no IFSCTV; e um profissional de Relações Públicas. Outros seis jornalistas atuam nos campi do interior. Eles são os responsáveis pela produção de notícias publicadas no site da instituição e divulgadas nas redes sociais digitais.

> Realizamos reuniões semanais com os jornalistas para coletar, discutir e distribuir pautas. Toda semana também é enviado para a imprensa um release com as principais notícias envolvendo o IFSC. O monitoramento da repercussão é feito através do serviço de clipagem terceirizado, feito por meio de software. Com ele medimos se nossas estratégias de comunicação estão alcançando a imprensa e em que áreas devemos reforçar as ações. (BARBOSA, 2019).

Dessa forma, as reuniões semanais com a equipe para coletar, discutir e distribuir pautas apontam para o compromisso do Instituto, por meio de sua Diretoria de Comunicação, em manter seus objetivos e estratégias de comunicação alinhados nos diversos meios utilizados pela comunicação do IFSC.

O acompanhamento dos resultados, por meio da clipagem eletrônica, demonstra a preocupação em otimizar a relação com a imprensa e com o público, uma vez que a atividade permite modular os enfoques dados pelos diversos meios utilizados e fazer correções ao conteúdo produzido. O mesmo acompanhamento permite ainda estabelecer uma linha próxima de interação com os diversos públicos e de atendimento a eventuais demandas que ocorrem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi no sentido de identificar, na gestão da comunicação, estratégias voltadas para as redes sociais no serviço público federal, que coloquem em prática os princípios constitucionais da publicidade e da eficiência voltadas para o interesse público.

Dessa forma, os aspectos levantados nessa análise de estudo de caso revelam que, no concerne à gestão, a formação da equipe e as orientações fornecidas pela Política de Comunicação, auxiliam na representação da eficiência, tanto sob o aspecto pelo qual o servidor público exerce suas funções, quanto pelo que se espera das ações do poder público.

Primeiro pela proposta de uma aproximação sistemática da comunicação com o calendário interno da instituição, com vistas aos seus públicos. Segundo, por dotar os servidores de manuais, guias e códigos que os orientem em suas atividades; por oferecer capacitação que os preparem para o exercício de suas funções e por valorizar profissional qualificado em comunicação. Essas orientações alinham suas ações aos princípios da publicidade e colocam o servidor no rumo da prestação de um serviço público pautado na eficiência que vem se discutindo.

Por meio das informações obtidas com o Gestor do Departamento de Marketing do Instituto, no que se relaciona às estratégias, é possível afirmar que a comunicação no IFSC incorpora ações de marketing, por meio da divulgação de informações relacionadas ao planejamento e execução administrativa, para atingir o requisito da publicidade caracterizada como a divulgação de ações e serviços prestados pela instituição. Assim procedendo, a instituição contribui para a transparência de suas ações e favorecimento ao acesso à informação, inclusive sobre seu funcionamento, seja por meio de portais institucionais seja por meio do portal ou das redes sociais digitais.

Os relatórios de acompanhamento das redes, realizados por meio da clipagem, são utilizados como balizadores das ações e da divulgação de conteúdos nas redes sociais. A interação com o público é regulada por orientações gerais que agregam informações sobre os comportamentos dos agentes públicos enquanto persona ao lidar com as redes sociais digitais.

Considerando as análises dos dispositivos normativos e as práticas apontadas, é possível considerar que o IFSC busca, por meio de monitoramento constante, acompanhar e demandar ações institucionais para assuntos e movimentações nas redes como forma de controlar possíveis crises.

Percebe-se, a partir da política adotada, que a estratégia de comunicação para o ambiente virtual (em especial as redes sociais digitais) é parte importante para a comunicação institucional, valorizada com o intuito de publicizar as ações institucionais. Nota-se, ainda, o alinhamento das estratégias de comunicação à imagem e reputação institucional. Estratégias estas que se alinham aos princípios constitucionais da publicidade e da eficiência

Por outro lado, a gestão centralizada da comunicação pela Diretoria de Comunicação, pode causar estranheza e perda do poder de resposta imediata, caso o timing [dar uma resposta no tempo certo, saber como agir e quando agir para alcançar o melhor resultado possível] da resposta e da informação seja comprometido.

No geral, o estudo apresentado revela a importância de políticas e planos estratégicos de comunicação para os órgãos e instituições da administração pública, nesse caso específico, uma autarquia pública de ensino, para melhor prestar serviços voltados ao interesse público. Além de apontar competências, que podem expor a necessidade de treinamento e da manutenção de uma equipe especializada, mostra o compromisso da instituição com uma gestão alicerçada em sua missão, seus valores e sua visão, assim como com seus objetivos estratégicos. Experiência que nos parece razoável sugerir que seja seguida por outras Instituições Públicas Federais de Ensino Superior.

Mas, para além do que foi abordado até aqui, o estudo sugere para o futuro, a possibilidade de desenvolver uma pesquisa focada na atuação da instituição nas redes sociais, que vise identificar o engajamento e o atendimento à satisfação do interesse público.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, S. M. P. **Perguntas encaminhadas para ao Diretor de Marketing**. Destinatário: [Gestor]. Recife, 10.jan 2019. 2 mensagens eletrônicas.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. *In*: DUARTE, J. (org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ ccivil_03/constituicao/ constituicao.htm>. Acesso em: 08 jan. 2020a.

BRASIL. **Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016**. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ _ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm>. Acesso em: 13 jan. 2020b.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ _Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 02 abr. 2019a.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ _Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 02 abr. 2019b.

BRASIL. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica/guia-politica-governanca-publica.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2019.

BRASIL. **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 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 15 jul. 2020. Lei de Acesso à Informação.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, mare.1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em 02 jun. 2020

BRASIL. Secretaria de Gestão. Ministério do Planejamento. **Cadernos GESPÚBLICA**, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: documento de referência. Brasília, DF: GESPÚBLICA, v.1, maio 2007. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/

default/files/documentos/caderno_01_documento_de_referencia_vs_2007.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2018.

DIAS, R. **Políticas públicas**: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Editora Atlas, 2012. E-book.

DOMINGUES-DA-SILVA, J. & ZAVERUCHA, J. Teoria da regulação e mídia: ferramentas conceituais para análise de políticas de comunicação. **Revista Alceu**, v. 16, n. 31, p. 215-229, 2015. Disponível em: <http://revistaalceu-acervo.com.puc-rio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from%5Finfo%5Findex=17&sid=43>. Acesso em: 31 jun. 2020

FRANÇA, V. R. Eficiência Administrativa na Constituição Federal. Revista do Direito Administrativo, v. 220, p. 165-177, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47532>. DOI: 10.12660/rda.v220.2000.47532. Acesso em: em 12 de dez. de 2018.

GRAZIANO, L. O Lobby e o interesse público. **Revista Brasileira de Ciências Soc**iais, v. 12, n. 35, p. 1-12, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v12n35/35luigi.pdf>. Acesso em: 10 de jun. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Política de Comunicação do IFSC**. Florianópolis: IFSC, 2013. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0 /politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf/ddcaef66-c754-4654-9d91-c6032ed76b78>. Acesso em: 5 jun. 2020.

MARTINO, L. M. S. **Teoria das mídias digitais**: linguagens, ambientes, redes. Petrópolis: Vozes. 2014. Disponível em: <https://cadernoselivros.files.wordpress.com/2017/08/martino-luc3ads-mauro-sc3a1-teoria-das-mc3addias-digitais.pdf>. Acesso em: 11 de jun. 2020

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos Ltda, 2007.

RECUERO, R. **Mídia x rede social. Social Media**. Blog Raquel Recuero. 2010. Disponível em: <http://www.raquelrecuero.com/arquivos/midia_x_rede_social.html>. Acesso em: 29 de jun. 2020

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2013.

PRÁTICAS DE ENSINO,
PESQUISA E EXTENSÃO

A RELAÇÃO DO TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO COM AS PRÁTICAS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO EM UM INSTITUTO FEDERAL

The relationship of the technical administrative in Education with teaching, research and extension practices in a Federal Institute

Érika Vanessa Soares Freire
Maria Jorge dos Santos Leite

RESUMO

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, amparados pela Lei Federal nº 11.892/2008, possuem uma nova configuração para a Educação Profissional e Tecnológica, tendo como um de seus princípios fundamentais a indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão para a produção do conhecimento e formação integral do aprendiz. Para tanto, um quadro de pessoal executa essa proposta, sendo os Técnicos-Administrativos em Educação TAEs, profissionais regidos por lei específica, a apoiar, desenvolver e contribuir para o cumprimento dessa missão. Dessa forma, o estudo analisou a participação de TAEs em projetos de pesquisa e extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano por meio da análise dos resultados de editais vigentes entre 2015 e 2019. Sendo uma pesquisa qualitativa e exploratória, buscou-se realizar uma análise documental de 12 editais de submissão de projetos de pesquisa e extensão de um instituto. Além desses, foram contempladas legislações, normativas internas, como a Resolução nº 21/2017 e o anexo I da Resolução nº 36/2013, o Plano de Desenvolvimento Institucional, Regimento Interno e o Edital nº 45/2016. Observou-se que a participação diminuiu após lançamento da Resolução nº 21/2017.

Frente a isso, vê-se um possível movimento de exclusão, invisibilidade e secundarização dos técnicos administrativos pela gestão na participação em projetos à medida que limita o seu desenvolvimento para fora do regime de trabalho, podendo gerar conflitos e adoecimento frente a falta de reconhecimento sentida. Concluiu-se que são necessários mais estudos, mobilização por parte desta categoria para mudanças das normativas, além de um olhar sensível em frente ao papel e protagonismo dos TAEs na tríade ensino-pesquisa-extensão.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação. Técnicos administrativos em Educação. Participação. Ensino-Pesquisa-Extensão.

ABSTRACT

The Federal Institutes of Education, Science and Technology, supported by Federal Law nº 11.892/2008, have a new configuration for Professional and Technological Education, having the inseparability of teaching-research-extension for the production of knowledge and integral training of the apprentice. To this end, a staff executes this proposal with the Technical-Administrative in Education (TAEs), professionals governed by a specific law, to support, develop and contribute to the fulfillment of this mission. Thus, the study analyzed the participation of TAEs in research and extension projects of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Sertão Pernambucano through the analysis of the results of calls for submission of research and extension projects between 2015 and 2019. As a qualitative and exploratory research, we seek perform a documentary analysis of 12 calls for submission of research and extension projects for the institute. In addition, legislation, internal regulations, such as Resolution nº 21/2017 and Annex I of Resolution nº 36/2013, the Institutional Development Plan, Internal Regulation and Notice nº 45/2016, were taken into acount. It was observed that participation decreased after the Resolution nº 21/2017 was launched. Within this scenario, there is a possible movement of TAEs' exclusion, invisibility and seconding of by management in projects participation as it limits their development outside the work regime, which can generate conflicts and illness due to the lack of recognition felt. It was concluded that further studies are needed, as well as category mobilization to change these regulations and a sensitive look at the role and protagonism of TAEs in the teaching-research-extension triad.

Keywords: Professional and Technological Education. Federal Institute of Education. Technical Administrative in Education. Participation. Teaching-research-extension.

O campo da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é fundamentado pelo conjunto de políticas públicas que buscam promover a igualdade, a qualidade e a equidade em frente à diversidade que a compõe, visando transformar às práticas pedagógicas, inclusivas e humanizadas no

cotidiano do seu processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, torna-se fundamental a ação de um coletivo de conhecimentos e servidores que devem buscar a integração e o fortalecimento da proposta pedagógica que a define, calcado pela perspectiva da indissociabilidade da inovação-ensino-pesquisa-extensão, da interdisciplinaridade e transversalidade das políticas sociais em busca da consolidação da formação integral do aprendiz (PREDIGER, 2010).

Nesse sentido, os Institutos Federais de Educação Profissional, Ciência e Tecnologia (IFs), legitimados pela Lei Federal nº 11.892/2008, tornam-se audaciosos instrumentos políticos e institucionais para a educação pública, compondo, dessa forma, uma Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica em diferentes níveis e modalidades, alimentados pela proposta de expansão e interiorização a fim de investir na qualificação das camadas populacionais que historicamente encontravam dificuldades para acessar a educação e, mais ainda, se profissionalizar (BRASIL, 2008).

Assim, cabe destacar o propósito dos IF na legitimação do direito de exercer a cidadania plena e atuante profissionalmente e criticamente sobre a realidade local, regional e nacional imposta a fim de que os diversos setores econômicos sejam ocupados e transformados em benefício de todos (BRASIL, 2008). Respeitando as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sabe-se que sua configuração se pauta na integração e verticalização da educação básica à educação técnica e educação superior (BRASIL, 1996, 2008). No entanto, é na formação profissional, nas práticas científicas e tecnológicas, na produção cultural e na perspectiva de inserção territorial que a sua existência é definida (BRASIL, 2008; PACHECO; PEREIRA; DOMINGOS SOBRINHO, 2010).

Para tanto, o quadro de pessoal dos IF ganha um corpo permanente de Técnicos Administrativos em Educação (TAE) e vê na Lei Federal nº 11.091/2005 a possibilidade desses contribuírem no planejamento, organização, execução ou avaliação de atividades inerentes à pesquisa e à extensão, destacando assim um plano carreira que embasa saberes e a define políticas de profissionalização específicas. Sendo uma política social relevante para a EPT, os IF se destacam pela concepção de homem e sociedade, contextualização do ensino, conjunto de saberes necessários para a promoção de cidadania e autonomia dos jovens trabalhadores, transversalidade e efetivação das políticas públicas e seus atravessamentos no processo de ensino-aprendizagem dos educandos (BRASIL, 2005; 2008).

Desse modo, as práticas dos TAE se integram às atividades técnicas, administrativas, operacionais e de apoio, mas também ao desenvolvimento de ações pedagógicas, de pesquisa, inovação e de extensão, como aponta a legislação que os regem (OLIVEIRA; ARAÚJO; 2016). Nesta direção, Lima (2018, p. 349) enfatiza que "A contribuição dos servidores de cargos Técnicos Administrativos em Educação para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades de ensino, de pesquisa e extensão nos Institutos Federais permite o fortalecimento cada vez maior da missão dos institutos", tornando notório o potencial desses profissionais na articulação e consolidação de políticas públicas intersetoriais que constituem os IF no cenário da EPT.

Desse modo, a participação dos TAE para a implementação e desenvolvimento de ações científicas deve se mostrar crescentes a fim de que possam contribuir para a produção e democratização de novos conhecimentos à medida que a inserção dessas instituições nas comunidades se mostra significativa. Além disso, cabe destacar que o ato de educar vai além dos limites da sala de aula, integrando o processo educativo e promovendo a manutenção da educação pública, gratuita, laica e de qualidade (LIMA, 2018).

De modo a fortalecer essas conclusões, o artigo 3º do Plano de Carreira do Cargo de TAE aponta os princípios e diretrizes para a organização do quadro de pessoal em geral, levando em conta o caráter educativo e função social do sistema federal de ensino, a dinâmica de pesquisa, ensino, extensão e administração, como também a qualidade do processo de trabalho (BRASIL, 2005). Em consonância, o artigo 8° evidencia as atribuições dos TAEs e, dentre essas, salienta a importância daquelas mais específicas, observando os requisitos de qualificação e competências definidos nos respectivos incisos:

> I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;
>
> II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005).

Diante disso, os TAE desfrutam da possibilidade de diálogo simultâneo e articulado no mesmo espaço institucional, construindo vínculos em diferentes níveis e modalidades de ensino de forma a estabelecer a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Portanto, a participação dessa categoria em atividades que envolvam essa integração pode fortalecer a pro-

posta da formação integral, humana e também tecnológica que os institutos visam garantir, reconhecendo a diversidade de saberes necessários para a sua composição em frente à perspectiva de trabalho interdisciplinar e levando o discente a articulação e produção do saber por meio da reflexão contextualizada (PACHECO; PEREIRA; DOMINGOS SOBRINHO, 2010).

Diante disso, vale refletir quanto ao cotidiano em que os TAE se encontram imersos perante o que se compreende sobre Educação Tecnológica e Científica e os IFs em diferentes modalidades. Assim, o presente artigo expõe um estudo de caso a partir da análise de documentos de um IF nordestino a fim de analisar a participação de TAE em práticas de ensino, pesquisa e extensão, avaliando o nível de submissões na figura de orientadores de projetos de pesquisa de iniciação científica e tecnológica e de extensão nesse instituto no período de 2015 a 2019.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo possui uma abordagem qualitativa de cunho exploratório e descritivo, em que dados refletem ações humanas de uma realidade delimitada, ponto relevante para a modalidade de pesquisa pautada em estudo de caso (LUDKE; ANDRÉ, 2015). No entanto, a condução deste estudo só foi possível devido ao vínculo profissional atual das autoras, critério relevante para escolha do objeto de estudo, conhecimento do tema e acesso aos documentos para análise e posterior discussão dos resultados.

Desse modo, este estudo baseia-se em uma análise documental, segundo os pressupostos de Ludke e André (2015) que consideram que o reflexo do comportamento humano pode ser observado em qualquer material escrito, isto é, informações e indicações factuais registradas em documentos falam sobre o objeto de estudo tornando-se fontes estáveis e demasiadamente ricas, ampliando o conhecimento a respeito de determinado fenômeno que se pretende contextualizar histórico e socioculturalmente.

Sabe-se que os IF, enquanto política social, têm sua história institucional legitimada pela Lei Federal nº 11.892/2008, dando-lhe poder de autarquia e autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar. Com caráter pluricurricular e multicampi, possui uma diversidade de modalidades de ensino (superior, básica e profissional) que visa garantir o acesso à educação com qualidade e minimizar as desigualdades sociais à medida que interioriza e socializa seu conhecimento, popularizando a ciência e a tecnologia vivenciada nos seus diversos Campi distribuídos pelo Brasil (BRASIL, 2008).

Tendo em vista as finalidades, características e objetivos dos IF, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão PE) possui atualmente a sua Reitoria e mais sete campi, seguindo o organograma com setores administrativos responsáveis pelo desenvolvimento de programas de extensão, de divulgação científica e tecnológica e a realização/estimulação a pesquisa aplicada. Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2018, mesmo período em que foram analisados os editais de chamadas para submissão de projetos de pesquisa e extensão, o quadro de pessoal compreendia aproximadamente 742 servidores, sendo 348 TAE. No entanto, o PDI 2019-2023 apontou que até o final de 2018 o número de servidores cresceu para 981 servidores, dentre esses 534 TAE, devido ao projeto de implementação de dois Campi até o final de 2015 e que ainda vem demonstrando expansão (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2014b; 2019a; 2019b).

Quanto ao regime de trabalho e as políticas de titulação, capacitação e qualificação, os docentes estão regidos pelo Plano de Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) conforme disposto nas Leis Federais nº 9.394/1996, nº 11.892/2008 e nº 11.784/2008. Enquanto os TAE possuem sua atuação especificada na Lei nº 11.091/2005, sendo que, em 2014, 96,55% desses estavam sob regime de 40 horas, estruturados em três níveis de trabalho (C, D e E), tendo no nível técnico (D) seu maior quantitativo (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2019). As políticas de desenvolvimento e qualificação dos TAE, tal qual previstas no plano de cargo e carreira, visam tornar essa categoria como membro relevante dessa instituição de educação, orientando-o em função do processo educativo e consequentemente promovendo uma educação de qualidade (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2014b).

Considerando as práticas de ensino, pesquisa e extensão, a participação dos servidores, docentes e TAE, são regidas atualmente pelas Resoluções nº 21/2017 e Resolução nº 36/2013, cabendo destaque o Anexo I dessa última (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2013; 2017c). Sendo assim, neste artigo, analisando as condicionalidades que implicam a participação de TAE em práticas voltadas ao ensino, pesquisa e extensão, avaliaram-se os

resultados divulgados pelos editais de chamadas para submissão de projetos de pesquisa e extensão como um instrumento possível para avaliar o esforço científico desses profissionais durante o período de 2015 a 2019. Desse modo, foram analisados os Editais nº 33/2015, nº 16/2016, nº 33/2016, nº 44/2017, nº 16/2018, nº 55/2018, nº 25/2015, nº 12/2016, nº 47/2017, nº 32/2018 e nº 60/2018, totalizando seis de pesquisa científica e cinco de extensão (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2015, 2015b; 2016, 2016b, 2016c; 2017, 2017b; 2018, 2018c, 2018d, 2018e).

Vale ressaltar que o Edital nº 18/2018 (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2018b) não foi contemplado na análise tendo em vista a inexistência de descrição dos autores/orientadores no ato da publicação do resultado final, impossibilitando identificar a autoria, o que foi possível avaliar nos demais em consulta ao Sistema Unificado de Administração Pública[1] (SUAP). Também cabe destacar que demais documentos oficiais foram contemplados na discussão dos resultados a fim de embasar a coleta de dados, tais como legislações específicas, regimento interno, Plano de Desenvolvimento Institucional e o Edital nº 45/2014, o qual trata da seleção de TAE e descreve as atividades específicas de cada especialidade para compor as equipes dos respectivos campi (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2014a).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando a análise dos editais, existem alguns critérios para que TAE orientem projetos de pesquisa e extensão, como ter formação em nível superior e seu currículo avaliado, apresentar um regime de trabalho integral ou dedicação exclusiva e dispor de carga horária para orientação discente desde que suas atribuições e a carga horária do projeto não conflitem com suas atividades e carga horária regular, ficando sob análise e autorização da chefia. Na análise das listas dos resultados desses editais, foi obtido o quantitativo de profissionais que submeteram projetos por meio da apresentação de informações restritas, como o Campus de submissão, título do trabalho e

1 Sistema que a instituição utiliza para identificação do quadro de profissionais e outras informações pertinentes à comunidade interna.

orientação, comprometendo o acesso a dados que indicassem a sua colaboração ou coorientação nos trabalhos.

Sendo o PDI um importante documento orientador para o desenvolvimento da instituição, utilizou-se os dados referentes à composição e à evolução de TAE no período de 2015 a 2018 (458, 501, 536 e 534) para estabelecer a porcentagem referente aos profissionais que submeteram projetos de iniciação científica de pesquisa e extensão sob sua orientação por ano de exercício (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2019a).

Dessa forma, as Tabelas 01 e 02 abaixo refletem certo esforço científico nas duas modalidades por parte dos TAE. No entanto, mostra-se incipiente o que é observado a partir de 2015 com 0,65% e 1,1% de 458 em pesquisa e extensão respectivamente. Esses dados abrem um precedente significativo quanto à necessidade de promover maiores condições que possam garantir a continuidade de sua participação e comprometimento com os princípios que regem os IF, principalmente no que diz respeito à importância de seu papel em frente à indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão.

No registro da evolução apontada no PDI, é percebido um crescimento no número de técnicos ao longo dos anos, registrando também um aumento de submissões no ano de 2016 com aproximadamente 3,2% em projetos de pesquisa e 3,6% em projetos de extensão para 501 TAE. No entanto, apesar do crescimento contínuo de profissionais, a tabela expõe uma diminuição de submissões de projetos de extensão nos anos seguintes com 2,25% em 2017 de 536 e 1,9% em 2018 de 534 técnicos administrativos. Com relação à submissão de projetos de pesquisa, registrou uma oscilação nos anos posteriores, reduzindo em 2017 para 1,31% e aumentando para 2,81% nas submissões de 2018. Ainda é percebido que diante do total de submissões de projetos, os técnicos administrativos se encontram abaixo da maioria, fator que merece maiores estudos quanto à autonomia, ao protagonismo e à representatividade nesse campo.

É importante considerar que o crescimento de submissões durante o ano de 2016 pode ter ocorrido em consequência da convocação de servidores para compor o quadro de mais duas unidades que se encontravam em expansão durante a vigência do Edital nº 45/2014, suscitando maior interesse em contribuir para o crescimento da instituição, mas expondo possíveis restrições nos anos seguintes, interferindo na sua continuidade. O PDI 2014-2018 também faz menção à necessidade deste crescimento no quadro de ser-

vidores durante esse período, tendo em vista a política de interiorização dos IF (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2014ab).

TABELA 01: NÚMERO DE PROJETOS DE PESQUISA SUBMETIDOS POR TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO E DOCENTES DE ACORDO COM OS EDITAIS LANÇADOS DE 2015 A 2019

Editais	TAES	Docentes	Total de Submissões
Edital nº 33/2015	3 (1,48%)	199	202
Edital nº 16/2016 Edital nº 33/2016	16 (7,8%)	189	205
Edital nº 44/2017	7 (6,6%)	98	105
Edital nº 16/2018	9 (5,05%)	169	178
Edital nº 55/2018	6 (3,41%)	170	176

FONTE: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Instituto Federal Sertão Pernambucano. Propip. Disponível em: https://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/propip-editais-formularios. Acessado em: 23 mai. 2019.

TABELA 02: NÚMERO DE PROJETOS DE EXTENSÃO SUBMETIDOS POR TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAES) E DOCENTES DE ACORDO COM OS EDITAIS LANÇADOS DE 2015 A 2019.

Editais	TAES	Docentes	Total de Submissões
Edital nº 25/2015	5 (7,24%)	64	69
Edital nº 12/2016	18 (13,53%)	115	133
Edital nº47/2017	12 (5,45%)	110	220
Edital nº 32/2018	10 (6,66%)	140	150
Edital nº 60/2018			

FONTE: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Instituto Federal Sertão Pernambucano. Proext. Disponível em: https://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/proext-editais. Acessado em: 23 mai. 2019.

Quanto ao decréscimo de submissões nos anos seguintes, é salutar destacar a vigência da Resolução nº 21/2017, uma normativa interna sobre o Programa Institucional de Projetos e Bolsas de Extensão que aponta em seu artigo 6º, inciso VII, a possibilidade do TAE assumir o papel de orientador/a no processo de execução do projeto, sendo necessário seguir alguns requisitos, como ser de nível superior, mas "... as atribuições

e a carga horária do projeto de extensão, não poderão conflitar com suas atividades e sua carga horária regular, nem comprometer a qualidade e o bom andamento do trabalho administrativo da Instituição." (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2017c, n.p.).

Vale destacar que na execução do PDI 2014-2018, 96,55% dos TAE estavam sob regime de trabalho de 40 horas semanais e que somente o profissional de medicina, medicina veterinária, jornalismo e odontologia possuem carga horária semanal inferior, ou seja, prerrogativa que pode estar limitando o desenvolvimento de práticas de ensino, pesquisa e extensão por parte dos TAE. Além desse aspecto limitante, com a expansão e interiorização de dois Campi, o plano destacou uma previsão de crescimento do corpo TAE para 2019, pois o percentual de completude nessas unidades está em torno de 60% apenas, com previsão de crescimento para o nível D (técnico e ou médio), seguindo do nível E (superior). Apesar da dificuldade na distribuição de novos códigos de vagas para a instituição, talvez seja necessário pensar na flexibilização quanto à participação de TAE de diferentes níveis e áreas na orientação de projetos, tendo em vista que o instituto possui um plano de qualificação vigente (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2014a; 2019a).

No tocante à relação do regime de trabalho dos TAE e a sua participação em atividades de ensino, pesquisa e extensão, o inciso VI, do art. 24, do Regulamento do Auxílio a Projetos de Pesquisa de Iniciação Científica e Tecnológica e a Projetos de Extensão (APICPEX), e que fazem menção ao Anexo I construído a partir da Resolução nº 36/2013, afirma que "no caso de servidores técnico-administrativos, comprovar, por meio de declaração da chefia imediata, que as atividades serão desenvolvidas fora da jornada de trabalho, em atendimento a Lei N° 11.091/2005" (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2013), levando-os à compreensão de que o envolvimento em projetos possa prejudicar o andamento de seu trabalho e, portanto, a qualidade da educação proposta pela escola à medida que os distancia das finalidades institucionais (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2019c).

Diante disso, observa-se a presença de obstáculos que estão interferindo na participação dos TAE em editais de submissão de projetos, afe-

tando a compreensão quanto às atribuições, ao comprometimento e ao reconhecimento na execução de políticas que regem as práticas de ensino, pesquisa e extensão. Dessa maneira, o seu papel na participação do processo de ensino-aprendizagem da comunidade estudantil vem contrapondo a Lei nº 11.091/2005, pois restringe sua atuação ao apoio técnico - o que não deve distanciá-los da perspectiva educativa perante conceito de formação integral preconizada pela EPT e restringi-los já que também lhe compete "planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino" (BRASIL, 2005), o que indica que cabe refletir sobre o desenvolvimento dessas práticas para além do regime de trabalho estabelecido, com aporte legal e com vista a contribuição científica e social do TAE, seja dentro ou fora de sua carga horária de trabalho.

Em consonância, o Edital nº 45/2014 que possibilitou a convocação de muitos servidores até 2016, destacou no seu Anexo II que, mesmo em dedicação exclusiva de 40 horas, os TAE devem compor o quadro de pessoal do instituto e apresentar perfil voltado para as seguintes expressões: "pesquisar tecnologias", "desenvolver estudos", "desenvolver projetos", "elaborar documentos e difundir conhecimentos da área", "participar de programas de educação", "ministrar cursos", "estudar, pesquisar e avaliar", "investigar", "desenvolver pesquisas experimentais, teóricas e clínicas", "realizar pesquisas" (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2014a).

Posto que a literatura jurídica e a científica (BRASIL, 2004a; 2005; COUTINHO et al., 2011; PINA e STOTZ, 2014; LOUREIRO; MENDES e SILVA, 2017; VIEIRA, SANTOS e RIBEIRO, 2018; LIMA, 2018) abordam e discutem sobre a relevância da atuação dos TAE para a legitimação de uma política educacional como os IF pressupõem, surge o seguinte questionamento: como mensurar a importância da relação da produção científica, do desempenho e compromisso dos técnicos administrativos para o desenvolvimento institucional ante a vigência de uma normativa interna que preconiza que as atividades dos TAE, referentes ao ensino, pesquisa e extensão, sejam desenvolvidas fora da jornada de trabalho?

Esse questionamento surge a partir do reflexo percebido na quantidade de submissões por parte dos TAE, demonstrando possível desmotivação quanto ao conhecimento de critérios rígidos quanto a sua participação, limitando a sua contribuição no cotidiano de trabalho. Além

disso, confunde a compreensão de suas atribuições ao se analisar o edital de convocação e à lei específica que rege sua carreira na instituição, como também pode levar esses profissionais à realização dessas atividades científicas fora de seu regime de trabalho, fortalecendo a divergência de que suas práticas de cunho científico não devem corresponder ao âmbito do trabalho (BRASIL, 2005; INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO, 2014a). E se esse lugar lhe é negado dentro do que se compreende sobre produção de conhecimento e formação profissional, poderá resultar no aumento quantitativo do trabalho enquanto dimensão particular da exploração e da desapropriação do saber do técnico, sobrecarregando-o e tornando o seu trabalho fonte de sofrimento e agravo à sua saúde (PINA; STOTZ, 2014).

Nos IF é possível observar transições no âmbito político, econômico e social que influenciam diretamente no seu modo de organização e trabalho, além da associação à produção do conhecimento. Dessa forma, alguns autores se sobressaem, como o caso dos docentes quando referenciados às chamadas "atividades-fim", somado aos discentes e protagonistas que englobam esse processo. No entanto, entende-se que para garantir o êxito dessas atividades-fim, é necessária a participação de outros agentes do conhecimento, sendo esses os TAE, cuja notoriedade parece estar influenciando na dinâmica do prazer-sofrimento à medida que se é relegada ao anonimato (LOUREIRO; MENDES; SILVA, 2017).

Castro (2014) reflete sobre a importância de se identificar o perfil dos trabalhadores "não docentes" e sua contribuição a fim de ampliá-la enquanto direito social, compreendendo-os como integrante fundamental para o desenvolvimento das instituições federais de ensino a partir do momento que se valoriza e reconhece as suas contribuições para novas políticas e práticas sobre gerenciamento de pessoas nesses contextos.

Segundo Loureiro, Mendes e Silva (2017), é importante se voltar para os modos de gestão, pois esses influenciam nas relações intersubjetivas e na psicodinâmica do reconhecimento, provocando diferentes configurações no par prazer-sofrimento. Portanto, antes de invalidar pessoas nessa configuração, é preciso invalidar processos, condições e a organização do trabalho, pois a falta de reconhecimento leva a produção de um ambiente de trabalho conflituoso e adoecido, onde o indivíduo pode se culpar e questionar sobre a importância de seu papel e das ações que desempenha no seu espaço de

trabalho. Sendo assim, o diálogo autêntico entre gestão e servidores seria uma ferramenta essencial na busca da qualidade de vida no processo de trabalho (VIEIRA, SANTOS; RIBEIRO, 2018).

Em Lima (2018), é demonstrada a baixa visibilidade em contrapartida ao aumento do incentivo à qualificação, pois muitos chegam a atingir a titulação de mestrado e doutorado, o que pode se refletir na eficiência dos processos cotidianos de gestão, ensino, pesquisa e de extensão. Portanto, mesmo diante da falta do reconhecimento sofrido em lócus, é válido ressaltar que há uma tendência construtiva de perfis identitário dos TAE que já não correspondem à realidade, justamente por esses estarem se aproximando de contextos mais informatizados e que exigem constante atualização e formação permanente, o que leva ao aumento de sua contribuição na missão dos institutos (LIMA, 2018).

Assim como em outras realidades da rede federal, é perceptível o movimento de exclusão, secundarização e invisibilidade dos TAE, como trabalhadores do processo de ensino, pesquisa e extensão, dinâmica racional, burocrática e institucional a qual é indissociada da gestão e das relações de poder que configuram seu interior. Dessa forma, a participação e o papel dessa categoria ficam comprometidos e as relações e funções, enquanto agentes relevantes à instituição, são fragilizadas (LIMA, 2018).

Para tentar reverter esta situação, Oliveira e Araújo (2016) discutem experiências equivalentes e refletem sobre a necessidade de estimular o fortalecimento da categoria, o que é possível por meio da socialização de documentos e normativas existentes e, junto às autoridades responsáveis, requerer a criação de normas que possibilitem a ampliação das ações e maior autonomia científica aos servidores técnico-administrativos que se fundamentem no princípio de indissociabilidade do ensino-pesquisa-extensão e na formação integral que tanto os IF preconizam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem a intenção de esgotar a discussão aqui exposta, é notória a interferência da legislação vigente no nível de submissões de projetos de pesquisa e extensão pelos TAE, o que pode trazer consequências maiores como a invisibilidade e a falta de reconhecimento dessa categoria para o coletivo institucional. Sendo assim, percebe-se a necessidade de intensificar os estudos quanto aos poderes, interesses e tensionamentos existentes nesses espaços acadêmicos que levam à manutenção destas situações a fim de que a auto-

nomia científica desse coletivo acadêmico seja reconstruída e caminhe no sentido da indissociabilidade do ensino-pesquisa-extensão.

Diante disso, torna-se importante rever as legislações vigentes que dificultam o incentivo e ou a maior participação dos TAE na produção científica dentro do seu regime de trabalho. Todavia, seria fundamental considerar, para isso, a mobilização desta categoria a fim de refletir sobre a sua práxis atrelada ao ambiente de trabalho cotidiano, à integralidade dos processos de aprendizagem dos estudantes e à construção do conhecimento a partir disso. Além disso, o olhar da gestão sobre o potencial desses trabalhadores por meio de estratégias de capacitação e qualificação, e também por meio de práticas e políticas que fortaleçam e valorizem o técnico administrativo, só reafirmará o quanto são indispensáveis para a instituição à medida que os reconhece enquanto protagonistas do processo de ensino, pesquisa e extensão.

Sendo assim, o estudo mostrou como os técnicos administrativos se comportam diante da pesquisa e da extensão por meio da análise de documentos a partir do contexto de um instituto federal, sendo necessário maiores aprofundamentos a partir da análise de suas impressões por meio de técnicas de entrevistas que reflitam o seu papel no ambiente de trabalho e a sua relação com a legislação vigente, o que poderá contribuir para sanar vivências conflituosas que repercutem no adoecimento, como estresse, sobrecarga e desmotivação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Brasília, DF, 13 jan. 2005.

BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008.

COUTINHO, M. C.; *et al.* O trabalho de manutenção em uma prefeitura universitária: entre dificuldades e realizações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 31, n. 1, p. 96-109, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. **Resolução nº 36 do Conselho Superior, de 09 de dezembro de 2013.** Petrolina-PE: IF Sertão-PE, 2013. Disponível em: <https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/Pro-Reitorias/Proext/Documentos/Resoluo%20n%2036%20-%20APICPEX.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Edital Nº 45, de 19 de maio de 2014. Seleciona candidatos com vistas ao provimento dos cargos constantes no presente Edital, na Carreira de Técnico-Administrativo em Educação – classes C, D, E. **Diário Oficial da União**, Petrolina-PE: IF Sertão-PE, 2014a.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Conselho Superior. **Resolução nº 14 do Conselho Superior, de 27 de junho de 2014**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Sertão PE – PDI 2014-2018. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2014b.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-reitoria de Extensão e Cultura. **Edital nº 25/2015**. Seleção de bolsistas de Extensão para o período de 1º de julho de 2015 a 30 de junho de 2016. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2015a.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação. **Edital nº 33/2015**. Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica e Desenvolvimento Tecnológico e Inovação 2015-2016. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2015b.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação. **Edital nº 16/2016**. Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica e Desenvolvimento Tecnológico e Inovação 2016-2017. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2016a.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-reitoria de Extensão e Cultura. **Edital nº 12/2016**. Chamada para seleção de bolsistas de Extensão para o período de 1º de julho de 2016 a 30 de junho de 2017. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2016b.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação. **Edital nº 33/2016**. Programa Institucional de Bolsas de

Iniciação Científica e Desenvolvimento Tecnológico e Inovação 2016-2017. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2016c.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação. **Edital nº 44/2017**. Trata da seleção de projetos para o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) nível superior e (PIBIC Jr.) nível médio, para o Programa de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI CNPq e PIBITI IF Sertão-PE) nível superior e para o Auxílio a Projetos de Pesquisa de Iniciação Científica e Tecnológica, para o período de setembro/2017 a julho/2018 Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2017a.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-reitoria de Extensão e Cultura. **Edital nº 47, 26 de julho de 201**7. Programa Institucional de Projetos e Bolsas de Extensão. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2017b.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Conselho Superior. **Resolução nº 21 do Conselho Superior, de 19 de julho de 2017**. Regulamenta o programa institucional de projetos e bolsas de extensão no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2017c.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-reitoria de Extensão e Cultura. **Edital nº 32/2018.** Programa Institucional de Projetos e Bolsas de Extensão. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2018a.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-reitoria de Extensão e Cultura. **Edital nº 18/2018**. Programa Institucional de Projetos e Bolsas de Extensão. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2018b.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-reitoria de Extensão e Cultura. **Edital nº 60/2018**. Programa Institucional de Projetos e Bolsas de Extensão. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2018c.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação. **Edital n° 16/2018**. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2018d.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação. **Edital n° 55/2018**. Trata da seleção de projetos para

o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) nível superior e (PIBIC Jr.) nível médio, para o período de maio/2019 a dezembro/2019 para os projetos IF Sertão-PE. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2018e.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Conselho Superior. **Resolução nº 13 do Conselho Superior, de 15 de março de 2019**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Sertão PE – PDI 2019-2023. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2019a.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - IF SERTÃO-PE. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 mar. 2019b.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Conselho Superior. Setor de Programas e Projetos. **Regulamento do Auxílio a Projetos de Pesquisa de Iniciação Científica e Tecnológica e a Projetos de Extensão (APICPEX) no âmbito do IF SERTÃO PE**. Petrolina, PE: IF SERTAO-PE, 2019c.

LOUREIRO, T.; MENDES, G. H. S.; SILVA, E. P. E. Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. **Revista Psicologia: organizações e trabalh**o, v. 17, n. 2, p. 97-105, 2017.

LIMA, S. E. A. O papel dos técnico-administrativos em Educação nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. *In*: CABRAL, B. R.; *et al* (org.) **Gestão pública**: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais. São Carlos, SP: Pedro & João, 2018. v. 5, p. 343-358.

LUDKE, M.; ANDRE, M. D. A. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. *In:* LUDKE, M.; ANDRE, M. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.V, 2015. c. 3, p. 29-52.

OLIVEIRA, A. M. S.; ARAÚJO, F. S. B. A participação dos técnicos administrativos na extensão Universitária como ausência de autorização legal desestimula a atuação da categoria. *In*: RIMÁ, Jacqueline de Castro et al (org.). **Gestão pública**: a visão dos técnicos administrativos em educação das Universidades Públicas e Institutos Federais. São Carlos, SP: Pedro e João Editores, 2016. V. 3, p. 201-214.

PREDIGER, J. **Interfaces da psicologia com a educação profissional, científica e tecnológica**: quereres e fazeres. Dissertação (Mestrado em

Psicologia Social e Institucional). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

PACHECO, E. M.; PEREIRA, L. A. C.; DOMINGOS SOBRINHO, M. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: limites e possibilidades. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 16, n. 30, p. 71-88. jan./jun. 2010.

PINA, J. A.; STOTZ, E. N. Intensificação do trabalho e saúde do trabalhador: uma abordagem teórica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional,** v. 39, n. 130, p. 150-160, 2014.

VIEIRA, N. M. R.; SANTOS, R. G. A.; RIBEIRO, M. C. R. Técnico-administrativos em educação: a gestão do trabalho e a saúde do trabalhador. *In*: CABRAL, B. R.; *et al*. **Gestão pública**: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais. São Carlos, SP: Pedro & João, 2018. V. 5, p. 255-271.

OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO:

ASPECTOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA, SEGURANÇA, SAÚDE E CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE LABORAL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E EQUIVALENTES

PRÁTICAS DE GESTÃO EM SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO EM DUAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS[1]

Management practices in occupational health and safety at two Brazilian federal universities

Francimara Ferreira Barreto de Lima
José Damásio de Aquino

RESUMO

Há um quantitativo expressivo de trabalhadores nas universidades federais e, nesse sentido, chama atenção a diversidade de cargos e funções nessas organizações, e os possíveis fatores de riscos associados, potencialmente causadores de doenças e acidentes do trabalho. Este estudo de casos múltiplos teve como objetivo compreender como se dão as práticas de gestão em Saúde e Segurança no Trabalho – SST -, em duas universidades públicas federais da região norte do país. Fez-se uso de pesquisa documental e buscou-se identificar indícios quanto às percepções dos trabalhadores de ambas universidades, por meio da aplicação de entrevistas e questionários. Como resultado, confirmou-se o pressuposto desta pesquisa, quanto à ausência de algumas práticas de gestão, tendo como referência a Norma OHSAS 18001/2007 (BSI, 2007) e as Diretrizes do Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho (2001), da Organização Internacional do Trabalho – OIT- (FUNDACENTRO, 2005), o que sugere falhas no processo de governança, no serviço público federal, especificamente na perspectiva das políticas públicas em SST.

Palavras-chave: Gestão. SST. Universidades Públicas. Governança.

1 Parte da dissertação de mestrado do primeiro autor, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Trabalho, Saúde e Ambiente da Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, sob orientação de José Damásio de Aquino.

ABSTRACT

There is expressive number of workers in federal universities, and in this sense, the diversity of positions and functions in these organizations, and the possible associated risk factors, potentially causing occupational diseases and accidents, draws attention. This multiple case study aimed to understand how the management practices related to Occupational Health and Safety (OHS) take place at two federal public universities in the northern region of the country. Documentary research was used and it was sought identifying evidence regarding the perceptions of workers from both universities, through the administration of interviews and questionnaires. As result, the assumption of this research was confirmed, in relation to the absence of some management practices, based on the Norm OHSAS 18001/2007 (BSI, 2007) and the Guidelines of the Management System of Health and Safety at Work (2001), from the International Labor Organization (ILO) (FUNDACENTRO, 2005), which suggests flaws in the governance process in the federal public service, specifically from the perspective of public policies on OHS.

Keywords: Management. OHS. Public universities. Governance.

A educação é a base do conhecimento de um país, sendo fundamental para a formação de profissionais qualificados com potencial de inovar, por meio da materialização do conhecimento em tecnologia. Nas teorias que buscam compreender o crescimento econômico de um país, destacam-se como elementos básicos, a capacidade e o conhecimento do ser humano em realizar inovações, sendo indispensável nesse processo, a atuação articulada do estado, empresas e universidades (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2014).

O trabalho desenvolvido nas universidades é altamente intelectual e especializado, em que pese as habilidades e o talento dos profissionais, para a formação de um serviço padronizado, em meio a um ambiente dinâmico, instável e turbulento, devido as incertezas e a rápida obsolescência dos serviços educacionais (BOTTONI; SARDANO; FILHO, 2013).

No que se refere à atenção à saúde do servidor, no contexto das universidades públicas federais, essa é regida por normativas próprias do serviço público federal. O Decreto n° 6.833, de 29 de abril de 2009, por exemplo, estabelece a criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS -, que tem como objetivo coordenar e integrar ações e programas de atenção à saúde de servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, no contexto de implementação da política de atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do servidor público federal – PASS. A

força de trabalho do SIASS é formada exclusivamente por servidores públicos federais, sendo vedada a contratação de pessoal por tempo determinado, e a terceirização da mão de obra (BRASIL, 2009).

Segundo a Portaria nº 1.397, de 10 de agosto de 2012, o SIASS, integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, fundamenta-se por acordos de cooperação técnica, entre órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, mediante a realização de ações conjuntas, que se destinam a potencializar o resultado das ações de saúde desenvolvidas; otimizar o uso de recursos orçamentários e propiciar a utilização racional de materiais; força de trabalho, imóveis, instalações e contratos, dentro dos princípios da finalidade e da eficiência (BRASIL, 2012).

Considerando outras bases legais, no que diz respeito à Saúde e Segurança no Trabalho (SST), no âmbito da administração pública, é possível citar, por exemplo, a Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e que institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam subsidiar políticas e projetos de promoção da saúde e qualidade de vida, por meio das áreas de gestão de pessoas, Saúde e Segurança no Trabalho, e que contemplem a gestão participativa (BRASIL, 2013).

Ao se buscar compreender sobre as práticas de saúde e segurança nas universidades do exterior, pode-se citar como exemplo, a Universidade Estadual da Carolina do Norte, nos Estados Unidos, que refere em sua política, que nenhum trabalho é tão importante, nenhum serviço tão urgente que não se possa dedicar tempo para desenvolver o trabalho de maneira segura e de modo sustentável. E estabelece dentre seus princípios que, para que os esforços em saúde e segurança sejam bem-sucedidos, é necessário que os gestores assumam responsabilidades pela prevenção de doenças e acidentes relacionados ao trabalho, e todos devem participar dos programas voltados à saúde e segurança (NORTH CAROLINA STATE UNIVERSITY, 2005).

Este estudo enquadra-se na área de gestão de pessoas, e teve como objetivo compreender como se dão as práticas de gestão em Saúde e Segurança no Trabalho – SST -, em duas universidades federais brasileiras, da região norte do país, tendo como referência os requisitos para sistemas de gestão em Saúde e Segurança no Trabalho, estabelecidos pela Norma da Série de Avaliação da Saúde e Segurança no Trabalho - Occupational Health and Safety Assessment Series – OHSAS - 18.001/2007 (BSI, 2007), que são equivalentes aos elementos estabelecidos pelas Diretrizes do Sistema de

Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, da Organização Internacional do Trabalho (FUNDACENTRO, 2005), e são apresentados no quadro 1.

QUADRO 1: REQUISITOS GERAIS PARA UM SISTEMA DE GESTÃO EM SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO, SEGUNDO MODELO PRESCRITO NA NORMA OHSAS 18.001/2007 (BSI, 2007)

Requisitos OHSAS 18001/2007	Detalhamento
Política	A alta administração deve definir e autorizar uma política de SST, junto aos trabalhadores e seus representantes. A política deve ser documentada, implementada, comunicada aos trabalhadores e, periodicamente, analisada criticamente.
Planejamento	O planejamento deve contemplar a identificação de perigos; avaliação de riscos e a determinação de controles, com base nos objetivos e programas em saúde e segurança no trabalho estabelecidos pela organização. Esses objetivos devem ser mensuráveis, consistentes com a política de saúde e segurança do trabalho, sendo necessário considerar as opções tecnológicas; requisitos financeiros e operacionais; a visão dos envolvidos; os meios e prazos. Destaca-se, ainda, a importância quanto à atribuição de responsabilidade e autoridade.
Implementação	A implementação precisa do comprometimento da alta direção, sendo necessário a garantia de recursos; delegação de responsabilidades; desenvolvimento de competências; procedimentos de comunicação e garantia quanto à participação dos trabalhadores.
Verificação	A verificação consiste no monitoramento e medição de desempenho; avaliação de atendimento aos requisitos; investigação de incidentes; observação de não-conformidades, ações corretivas e preventivas, e contempla, ainda, o controle de registros e a auditoria interna, que contribui para determinar se a gestão em SST é eficaz no atendimento à política e aos objetivos da organização.
Análise crítica pela direção	A alta administração deve analisar criticamente o sistema de gestão de SST na organização, em intervalos planejados, para assegurar sua contínua compatibilidade, adequação e eficácia. As análises críticas devem incluir a avaliação de oportunidades para melhoria da política de SST e dos objetivos de SST.

FONTE: Elaborado pelos autores, e adaptado da Norma OHSAS 18.001/2007 (BSI, 2007).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo de casos múltiplos que teve como principal objetivo obter respostas para uma questão de pesquisa, em relação a um caso específico. Os casos estudados foram duas universidades públicas federais da região norte do Brasil, descritas neste estudo, como Universidade A, localizada numa capital; e Universidade B, localizada numa cidade do interior. Essas universidades, de modo geral, são semelhantes, pois seguem as mesmas legislações que permitem que sejam reconhecidas como universidades públicas federais.

As bases de dados consultadas foram: portal de periódicos e banco de teses da CAPES; Google acadêmico; Pubmed; Science Direct, CCOHS, com as expressões-chave: SIASS, SIAPE saúde, acidentes, adoecimentos, gestão em SST; universidades federais, serviço público, occupational, health, safety, management models, audit, assessment.

Além da pesquisa documental, foram aplicados entrevistas e questionários, embasados em instrumento de auditoria nacional australiano, elaborado por uma seguradora do trabalho do estado de Nova Gales do Sul – Austrália, em nome de NAT Review Working Party (NRWP, 2014). Algumas questões desse instrumento foram adaptadas para este estudo, por possuírem semelhanças com os requisitos estabelecidos pelos documentos que embasam essa pesquisa, sejam eles a Norma OHSAS 18.001/2007 (BSI, 2007) e as Diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT), sobre Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho (FUNDACENTRO, 2005).

A seleção dos participantes, para responder aos instrumentos desta pesquisa, abrangeu um público específico, contemplado prioritariamente por servidores, regidos pela Lei nº 8.112, de 1990 (BRASIL, 1990), sejam eles do setor de saúde e qualidade de vida dessas organizações, que atuam no âmbito SIASS, e por servidores em cargos de gestão; bem como por docentes e técnicos administrativos. Foram convidados, ainda, para participar do estudo, alguns trabalhadores terceirizados, com vínculos trabalhistas regidos pela CLT.

Na Universidade A, três gestores e quatro profissionais do setor de saúde e qualidade de vida, atuantes no SIASS, participaram da entrevista; enquanto cinco docentes e cinco técnicos administrativos responderam ao questionário. Quanto aos trabalhadores terceirizados, houve cinco respondentes para um questionário específico voltado a esse público.

Na Universidade B, quatro gestores e seis profissionais do setor de saúde e qualidade de vida, atuantes no SIASS, participaram da entrevista; enquanto nove docentes e nove técnicos administrativos responderam ao questionário. Quanto aos trabalhadores terceirizados, houve sete respondentes para um questionário específico voltado a esse público.

Vale ressaltar que este estudo não visou à significância estatística, sendo que os instrumentos de pesquisa (entrevista e questionários) buscaram alguns indícios quanto à percepção dos respondentes, para que somados as evidências documentais, pudessem favorecer uma melhor compreensão das práticas de gestão em SST, em duas organizações distintas. E por fim, foi verificado se as conclusões obtidas para a Universidade A, por exemplo, poderiam ser replicadas na Universidade B.

Diante das possíveis semelhanças entre as Universidades A e B, a intenção desse estudo não foi extrapolar as conclusões para além do universo de análise dessa pesquisa, pois segundo Stake (2006), a responsabilidade para conceber generalizações deve caber mais ao leitor do que ao pesquisador.

Esta pesquisa não se propôs a fazer auditoria de sistemas de gestão, conforme previsto na norma ABNT NBR ISO 19.011/2012 (ABNT, 2012). Ademais, a finalidade desta pesquisa não foi avaliar a efetividade dos programas de saúde e segurança no trabalho, nas instituições pesquisadas, e sim, conforme já explicitado anteriormente, permitir um breve entendimento sobre práticas de gestão em SST, nas universidades pesquisadas.

Uma clara limitação, deste estudo, foi que devido aos instrumentos de pesquisa, entrevista e questionários terem sido fechados, não permitiram aos participantes do estudo justificarem suas opções de resposta.

A pesquisa buscou atender aos princípios da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012), e houve submissão da pesquisa para análise no sistema CEP/CONEP, na Plataforma Brasil, identificado com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 67486917.0.0000.5421, com parecer de aprovação nº 2.224.681. O projeto foi avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (USP). Além disso, este estudo foi custeado pela própria pesquisadora, sendo resultado de dissertação de mestrado, e sem conflitos de interesse no decorrer de sua realização.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As Universidades A e B pesquisadas são instituições públicas de educação superior, com autonomia administrativa; disciplinar; didático-científica e de gestão financeira e patrimonial.

Segundo informações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), vigente para o período de 2016-2025, a Universidade A foi criada na segunda metade do século XX, sua sede está localizada numa capital da região norte e tem 11 campi universitários. Já a Universidade B foi criada em 2009, por meio do Programa de Expansão das Universidades Federais – REUNI -, sua sede está localizada numa cidade do interior da Amazônia e possui 6 campi universitários distribuídos por municípios da região.

Um pouco da complexidade administrativa da Universidade A pode ser entendida por meio de dados do relatório de gestão, para o exercício de 2016, e elaborado pela unidade prestadora de contas dessa Universidade, que registrou para esse período, como servidores efetivos, o quantitativo de 2.541 técnicos administrativos; e 2.607 docentes do ensino superior. Quanto à Universidade B, segundo informações do sistema, do setor de gestão de pessoas, para o ano de 2016, registraram-se como servidores efetivos, 551 técnicos administrativos; e 383 docentes do ensino superior.

A pesquisa documental evidenciou que a Universidade A desenvolveu capacitações, relacionadas à temática de SST, para o biênio 2017/2018, como: assédio no ambiente de trabalho; prevenção de incêndios e primeiros socorros. Já para a Universidade B, no ano de 2016, segundo o Plano Anual de Capacitação, foram disponibilizados aos servidores alguns cursos direcionados à temática de SST, como: curso de biossegurança, primeiros socorros e atendimento emergencial.

Embora, a Norma OHSAS 18.001/2007 (BSI, 2007) não trate sobre programas de prevenção e promoção da saúde, as Diretrizes da OIT (2001) recomendam esses programas (FUNDACENTRO, 2005). Nesse contexto, a pesquisa documental evidenciou que as duas universidades pesquisadas possuem diversas iniciativas nesse sentido, como: orientação psicossocial; avaliação nutricional; campanhas de vacinação, dentre outras.

Na Universidade A, as evidências documentais demonstram que a despesa anual, no ano de 2016, quanto ao pagamento de adicionais de insalubridade e periculosidade foi de R$ 6.126.764,74 e R$ 626.514,72, respectivamente. Já na Universidade B, para o mesmo ano, a despesa com o pagamen-

to do adicional de insalubridade correspondeu a R$ 324.783,48, enquanto com o adicional de periculosidade, despendeu-se R$ 24.088,06.

Por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), (BRASIL, 2017), fundamentado na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011), foram solicitadas informações epidemiológicas do Sistema SIAPEnet, módulo saúde, cujo acesso é restrito por senha e limitado a alguns servidores do setor de saúde e qualidade de vida/SIASS, da organização. Como resposta, notou-se que houve um caso de afastamento por acidente em serviço ou moléstia profissional, no ano de 2016, na Universidade A.

Na Universidade B, conforme informações do Sistema SIAPEnet, módulo saúde, no ano de 2016, houve seis afastamentos do trabalho, concedido por perícia oficial, devido a um acidente em serviço ou moléstia profissional. É importante que essa informação seja interpretada como a descrição de licenças e não do número de acidentes ou adoecimentos, visto que um trabalhador pode ser periciado mais de uma vez, com um CID (Classificação Estatística Internacional de Doenças) diferente, a depender da evolução do seu quadro e da avaliação do seu médico assistencial, embora a origem do problema que gera o afastamento do trabalho possa ser a mesma.

Ao se considerar os requisitos para um sistema de gestão em SST, da Norma OHSAS 18.001/2007 (BSI, 2007), e as Diretrizes da OIT (2001), sobre Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (FUNDACENTRO, 2005), foram obtidas evidências de que há ausência de algumas práticas de gestão em SST, nas instituições pesquisadas. Segue abaixo a representação conjunta de alguns dados e evidências obtidas, por meio da aplicação da entrevista, questionários e pesquisa documental.

NO QUE SE REFERE AO REQUISITO POLÍTICA EM SST

- A maioria dos gestores; e servidores do setor de saúde e qualidade de vida, atuantes no SIASS, de ambas universidades, reconheceram que suas respectivas organizações seguem uma política de atenção à saúde e segurança no trabalho, conforme estabelecido para o serviço público federal, e demonstraram concordar que existe uma política institucional em SST, documentada e comunicada aos trabalhadores.

- Na Universidade A, a maioria dos docentes e técnicos administrativos concordaram que há uma política de SST conhecida e comunicada a todos os trabalhadores. Já na Universidade B, a percepção dos respondentes foi inversa.
- A maioria dos trabalhadores terceirizados, de ambas universidades, discordaram quanto a existência de uma política de SST, conhecida e comunicada aos trabalhadores.

> Evidência documental: As universidades pesquisadas não possuem uma política institucional de SST, que tenha sido definida e autorizada a partir da alta administração dessas organizações, conforme orienta a Norma OHSAS 18.001 (BSI, 2007).

NO QUE SE REFERE AO REQUISITO IMPLEMENTAÇÃO – DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

- Na Universidade A, a maioria dos gestores e servidores do setor de saúde e qualidade de vida, atuantes no SIASS, discordaram que a política de SST, da instituição, prevê capacitação e disseminação de informações de saúde e segurança para todos os servidores, e ainda inclui trabalhadores terceirizados, estudantes e visitantes. Já na Universidade B, a maioria dos gestores assumiram posição de neutralidade, enquanto os servidores do setor de saúde e qualidade de vida, atuantes no SIASS, discordaram.
- Na Universidade A, a maioria dos docentes assumiram posição de neutralidade diante da afirmativa que refere que os programas de capacitação e disseminação de informações em SST não se destina a todos os trabalhadores da instituição, pois não inclui os trabalhadores terceirizados, estudantes e visitantes, já na Universidade B, a maioria dos docentes concordaram com a afirmativa negativa. E do mesmo modo, em ambas universidades, a maioria dos técnicos administrativos concordaram com o enunciado negativo da afirmativa.
- Na Universidade A, a maioria dos trabalhadores terceirizados discordaram que participam de programas de capacitação e dissemi-

nação de informações sobre SST. Já na Universidade B, a maioria concordou positivamente com a afirmação.

> Evidência documental: Com base na Norma OHSAS 18.001 (BSI, 2007), as 'evidências documentais não demonstram que as capacitações estejam disponíveis para qualquer pessoa que esteja sob o controle das universidades, realizando tarefas que possam impactar na SST'. Além disso, percebe-se que os eventos de capacitação, voltados ao desenvolvimento de competências em SST, atingem um número reduzido de servidores estatutários, considerando o quantitativo expressivo desses servidores na organização.

NO QUE SE REFERE AO REQUISITO IMPLEMENTAÇÃO – GARANTIA DE RECURSOS FINANCEIROS

- Na Universidade A, o quantitativo de gestores que concordaram que os recursos financeiros e físicos são alocados de maneira satisfatória, para a melhoria das práticas de gestão em SST na organização, é equivalente ao quantitativo de gestores que discordaram, bem como ao quantitativo de gestores que assumiram posição de neutralidade. Já na Universidade B, a maioria dos gestores assumiu posição de neutralidade.
- Tanto na Universidade A como na Universidade B, a maioria dos servidores do setor de saúde e qualidade de vida, atuantes no SIASS, discordou que os recursos financeiros e físicos são alocados de maneira satisfatória, para a melhoria das práticas de gestão em SST na organização.

> Evidência documental: De acordo com a Norma OHSAS 18.001 (BSI, 2007), a alta administração deve garantir a disponibilidade dos recursos essenciais para a gestão de SST. As evidências documentais demonstram que os recursos financeiros, por exemplo, destinados para a melhoria das práticas de gestão em SST, nas Universidades A e B, deveriam ser melhor direcionados para o controle de riscos nos processos de trabalho, ao invés de serem destinados, em grande proporção, para o pagamento de adicionais de insalubridade e periculosidade.

NO QUE SE REFERE AO REQUISITO VERIFICAÇÃO/ ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO

- Na Universidade A, o maior número de gestores da Universidade A concordaram que existe um programa de revisão, das práticas de gestão em SST, e que tenha a participação da alta administração. Já na Universidade B, a maioria dos gestores assumiram posição de neutralidade.
- Na Universidade A, a maioria dos servidores do setor de saúde e qualidade de vida, atuantes no SIASS, assumiram posição de neutralidade, diante da afirmativa que diz que existe um programa de revisão, das práticas de gestão em SST, e que tenha a participação da alta administração. Já na Universidade B, a maioria dos servidores do SIASS discordou.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas práticas de gestão organizacionais, foi percebido que as universidades pesquisadas não possuem uma política institucional de SST, documentada e definida a partir da alta administração. Por outro lado, é sabido que essas universidades buscam seguir a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do servidor público federal – PASS, estabelecida para o serviço público federal, e que vem sendo implementada por intermédio do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS, de acordo com o Decreto n° 6.833, de 29 de abril de 2009 (BRASIL, 2009).

Entretanto, a revisão de literatura evidencia que a PASS não está formalmente institucionalizada, pois não há norma legal específica que a regimente. Uma política adequadamente institucionalizada demonstra que ela é legítima, desejada e mais, possivelmente, amparada com os recursos necessários para o seu desenvolvimento (BRASIL, 2014).

As evidências documentais obtidas demonstraram que as ações de capacitação em SST, nas universidades pesquisadas, são direcionadas quase que unicamente aos servidores e trabalhadores contratados diretamente pelas universidades. Portanto, em geral, não são contemplados todos os trabalhadores, que desempenham atividades que estão sob o controle da organização, conforme orienta a Norma OHAS 18.001/2007 (BSI, 2007).

Mesmo que tenha sido reduzido o quantitativo de licenças médicas, decorrentes de acidentes em serviço, nas universidades pesquisadas, sugere-se que as organizações não deliberem a partir de um grande número de acidentes, mas examine em detalhes, de maneira clínica, um número reduzido de acidentes, pois revelam fraquezas das organizações, e de modo mais específico, da gestão em SST (LLORY; MONTMAYEUL, 2014).

Neste estudo, foi percebido o quanto é expressivo os valores orçamentários destinados ao pagamento de adicionais de insalubridade e periculosidade, o que demostra falhas no controle de riscos, relacionados à SST, nessas organizações. Assim, vale destacar a Orientação Normativa n°4, de 14 de fevereiro de 2017 (BRASIL, 2017), a que se refere aos adicionais de insalubridade e periculosidade que devem ter caráter transitório, somente enquanto durar a exposição.

Houve o interesse em evidenciar a ausência de algumas práticas de gestão em SST, nas Universidades A e B, com base na Norma OHSAS 18.001/2007 (BSI, 2007), e nas Diretrizes da OIT (2001). Destaca-se que a Norma OHSAS 18.001/2007, a qual fundamentou este estudo, foi substituída pela Norma Internacional ISO 45.001/2018 (ISO, 2018). De qualquer modo, a Norma 18.001/2007 (BSI, 2007) permitiu corresponder satisfatoriamente aos objetivos deste estudo.

Dentre as práticas de gestão ausentes, evidenciadas nas universidades A e B, e que interferem no desempenho em relação à Saúde e Segurança no Trabalho, pode-se citar: política institucional em SST; capacitações que atingissem de forma expressiva os trabalhadores da organização; e adequado direcionamento dos recursos financeiros para o controle de riscos.

A referida ausência de algumas práticas de gestão em SST, neste estudo, soma-se a falhas no processo de governança, na perspectiva das políticas públicas, visto que a legislação que fundamenta o SIASS não está bem integrada à legislação que direciona o funcionamento das universidades públicas federais. Como exemplo, o Decreto n° 5.773, de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006), que dispõe sobre a avaliação de instituições de educação superior, não especifica a temática Saúde e Segurança no Trabalho, dentre os elementos básicos para compor o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI -, das universidades pesquisadas, e consequentemente contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Essa falta de coordenação entre as políticas públicas demonstra que é preciso separar os problemas de gestão organizacional dos problemas de

governança pública, para que se evite prescrever soluções aos órgãos periféricos, quando a origem dos problemas está nos órgãos centrais de comando (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2014).

A revisão de literatura, pesquisa documental e a aplicação dos questionários e entrevista permitiram compreender que as atribuições relacionadas à Saúde e Segurança no Trabalho, nas universidades pesquisadas, são de responsabilidade quase que exclusiva do setor de gestão de pessoas, mais especificamente da unidade SIASS, ao invés de serem lideradas por gestores de diferentes níveis hierárquicos.

É possível que muitos gestores desconheçam como incorporar a gestão em SST ao processo de trabalho que gerenciam; nem saibam quais as metas e responsabilidades que possuem diante a SIASS; e nem possuam autoridade suficiente, nem recursos ou ferramentas apropriadas para gerir as práticas de gestão em SST.

Enquanto as universidades federais pesquisadas buscam gerenciar o SIASS, para corresponder à legislação federal relacionada à Saúde e Segurança no Trabalho, cabe ao Ministério da Economia, atual órgão central de comando desse Subsistema, a responsabilidade de exercer a governança em nível nacional, com base nas funções de avaliar; direcionar e monitorar a atuação da gestão do SIASS, com vistas a conduzi-la num processo satisfatório de implementação da PASS.

Como algumas iniciativas que podem contribuir para o aperfeiçoamento do sistema de governança no setor público, mais especificamente na perspectiva do processo de implementação da PASS, destaca-se: a institucionalização dessa política em nível nacional; e melhor coordenação entre as legislações referente à gestão de pessoas, as quais estão no âmbito do Ministério da Educação e Ministério da Economia, visto que esse último incorporou as estruturas do antigo Ministério do Planejamento, no que se refere inclusive à gestão de pessoal, conforme inciso XVIII, art. 31, da Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019 (BRASIL, 2019).

Este estudo teve a intenção de favorecer a reflexão crítica sobre algumas práticas de gestão em SST, em duas universidades públicas federais. Nesse sentido, almeja somar-se a outros estudos existentes, para fundamentar gestores da administração pública, a fim de que a busca pela valorização da educação superior, como bem público, integre a melhoria das condições de trabalho nessas instituições.

A universidade pública garante a maior parte da produção científica em todas as áreas do conhecimento (SILVA, 2013), esse tipo de organização exerce um papel crucial para a construção do lugar do país num mundo polarizado entre globalizações contraditórias (SANTOS, 2010). Por outro lado, a privatização da educação é parte essencial da reforma do Estado, e diante de uma série de cortes orçamentários, promovidos pelo governo federal, ficam reduzidos os aportes financeiros necessários à manutenção das atividades-fim das universidades públicas federais (CHAVES, 2009).

Esse contexto coloca-se na contramão da proposta deste estudo, em prol da melhoria do processo de implementação da política de atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do servidor público federal – PASS -, por meio do SIASS. De qualquer modo, para que a universidade pública consiga manter-se nesse campo de enorme disputa, faz-se necessário que, dentre diversos aspectos, consiga manter o reconhecimento pela qualidade do ensino e produção de conhecimento.

Essa qualidade almejada, segundo Dejours (2005), não pode estar dissociada da segurança e promoção da saúde, seja no plano conceitual, quanto no planejamento ou na prática cotidiana, pois se abre perspectivas para a valorização do ser humano integral, o que pressupõe aqui respeito à integridade e aos limites da condição humana, construção de laços de confiança e de reconhecimento no exercício do trabalho. Nesse sentido, não se pode negar que o papel do estado continua a ser fundamental, para consolidar e integrar as políticas que elabora.

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 19011**: diretrizes para auditoria de sistemas de gestão. Rio de Janeiro, 2012.

BOTTONI, A.; SARDANO, E. J.; COSTA FILHO, G. B. Uma breve história da universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. *In*: COLOMBO, S. S. (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre, RS: Penso, 2013.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 05 set. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009**. Dispõe sobre o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm>. Acesso em: 26 dez.2015.

BRASIL. **e-SIC**: Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Disponível em: <https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>. Acesso em: 12 out. 2017.

BRASIL. **Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 10 dez. 2015.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em 11 nov. 2019.

BRASIL. **Lei n° 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações, conforme previsto na Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 20 jan. 2016.

BRASIL. **Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019**. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios […]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13844.htm>. Acesso em 16 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>. Acesso em: 12 jan.2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Orientação Normativa n°4, de 14 de fevereiro de 2017**. Estabelece orientação sobre a concessão de adicionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por trabalhos com raios-x ou substâncias radioativas, e dá outras providências. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/ORGAOS/Min_Div/MPOG_ON_04_17.html>. Acesso em: 12 nov. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria nº 1.397, de 10 de agosto de 2012**. Estabelece orientações básicas aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC

sobre os procedimentos mínimos para a realização de acordo de cooperação técnica para a criação das unidades do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS. Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_23580673_PORTARIA_N_1397_DE_10_DE_AGOSTO_DE_2012.aspx>. Acesso em: 20 jun.2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013**. Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2013/03/Portaria-Normativa-SEGEP-MPOG-No-3-2013.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-para-avaliacao-de-governanca-em-politicas-publicas.htm>. Acesso em: 10 ago.2017.

BRISTISH STANDARD INSTITUTION (BSI). **OHSAS 18001 – Occupational Health and Safety management systems**: specification. Occupational Health and Safety Assessment Series. Londres, 2007.

CHAVES, V. L. J. Parceria público-privada na gestão da universidade pública brasileira. **Cadernos de Educação/FaE/PPGE/UFPel**, Pelotas, RS, n. 33, p. 311-324, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1663/1546>. Acesso em: 02 out. 2017.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Trad. Maria I. S. Betiol; Maria J. Tonelli, 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2005.

FUNDACENTRO. **Diretrizes sobre sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho**. Trad. Gilmar da Cunha Trivelato. São Paulo, SP: FUNDACENTRO, 2005.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 45001**: 2018: occupational health and safety management systems: requirements with guidance for use. 1. ed. Geneva, 2018. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/63787.html>. Acesso em: 23 jun. 2020.

LLORY, M.; MONTMAYEUL, R. **O acidente e a organização**. Trad. Marlene Machado Zica Vianna. Belo Horizonte (MG): Fabrefactum, 2014.

NARDES, J. A. R.; ALTOUNIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. G. **Governança pública**: o desafio do BRASIL.1. ed. Belo Horizonte (MG): Forum, 2014.

NORTH CAROLINA STATE UNIVERSITY. **Environmental Health and Safety Policies and Programs**. North Carolina, 2005. Disponível em: <https://policies.ncsu.edu/policy/pol-04-20-07-occupational-health-and-safety-policy/>. Acesso em: 20 jun. 2020.

NRWP. National self-insurer **OHS management system audit tool**. (NAT) 2014. Version 3. Disponível em: <https://content.api.worksafe.vic.gov.au/sites/default/files/2018-06/National_self-insurer_OHS_management_system_audit_tool_Version_3.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

SANTOS, B. S. **A universidade no séc. XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 3. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2010.

SILVA, A. F. D. A Universidade: conhecimento e desenvolvimento. *In*: MATOS, A. G. M. (org.). **Pra que serve a universidade pública?** Recife, PE: Ed. Universitária da UFPE, 2013.

STAKE, R. E. **Multiple case study analysis**. New York: Guilford Press, 2006.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, INCLUSÃO E INOVAÇÃO

GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UMA AÇÃO NO IFRN

Water resource management at a public institution: a case at IFRN

Alex Augusto de Souza Santos
Elizama das Chagas Lemos

RESUMO

Problemas de abastecimento de água são realidade em muitos órgãos da administração pública que estão inseridos em regiões com carência de distribuição desse recurso. O conhecimento a respeito comportamento do uso de água na instituição por parte dos gestores públicos pode permitir a identificação de desperdícios ou tomadas de decisões conscientes sobre o racionamento de água. Este estudo descritivo aborda uma solução de gestão por meio do monitoramento de recursos hídricos de um reservatório de água aplicada a uma instituição de ensino e tem como propósito apresentar um estudo de caso sobre o uso da Tecnologia da Informação, por meio de ferramentas de Business Intelligence, como aliado ao gestor público para melhorar a gestão de água para distribuição na instituição. Por fim, conclui que a utilização de dashboards contribui para o processo de tomada de decisão dos gestores com relação a utilização de água assim como conclui que foi considerado relevante fazer o monitoramento da água e ter a previsão de sua falta.

Palavras-Chave: Monitoramento. Business Intelligence. Gestão. Recursos Hídricos. Água.

ABSTRACT

Water supply problems are a reality in many institutions' public administration that was inserted in regions with its lack of distribution. The Knowledge about the behavior of water use by public institution managers can allow the identification of waste or conscious decision-making about water rationing. This descriptive study approaches a management solution through the monitoring of water resources in a water reservoir applied to an educational institution. This study is a case study that has the purpose to investigate the use of Information Technology, through Business Intelligence tools to improve water management for distribution in the institution as ally to the public manager. Finally, it concludes that the use of dashboards contributes to the managers' decision-making process regarding the water use and that water monitoring as were as the forecast of its lack were considered relevant.

Keywords: Monitoring. Business Intelligence. Management. Water resources. Water.

A escassez de chuvas no semiárido nordestino do país em determinadas épocas do ano muitas vezes compromete o abastecimento de água potável em estados desta região. Este fenômeno chamado de seca ou estiagem, de acordo com Lopes (2013), é um fenômeno natural característico da região semiárida que ocorre com regularidade de 12 anos, podendo se estender por até 5 anos. Nesse contexto, conforme Barbosa, Carvalho e Teixeira (2015), o Rio Grande do Norte conviveu, em 2015, com a maior seca dos últimos cem anos até então.

As companhias de distribuição de água dos estados atingidos pela estiagem, diante de cenários como este, podem adotar procedimentos de racionamento no fornecimento de água. Contudo, o procedimento de rodízio pode não fornecer água de maneira satisfatória para unidades consumidoras[1] de grande porte tais como hospitais e escolas, por elas demandarem de um consumo maior de água. Pois é comum que existam mais usuários nesses ambientes do que uma unidade consumidora de água comum, como uma casa. Nesse contexto, o conhecimento sobre o consumo de água a partir de dashboards[2] poderia contribuir com a gestão de recursos hídricos de uma instituição?

O presente artigo se propõe a descrever uma solução desenvolvida para melhorar a gestão dos recursos hídricos dentro de uma instituição pública e

1 Imóvel que utilize uma única instalação de abastecimento de água.

2 Na literatura em português o termo é comumente traduzido como painéis de informação ou painéis de dados.

compreender a relevância das ações implantadas em uma instituição. O caráter da pesquisa é descritivo por buscar retratar características da solução desenvolvida por meio de um estudo de caso realizado no campus São Paulo do Potengi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Foram utilizados dois métodos para coleta de dados: a partir da observação de uma ferramenta de Business Intelligence[3] e a partir de um questionário aplicado no âmbito do IFRN. Este estudo está inserido na temática da Tecnologia da Informação, inclusão e inovação no apoio à gestão.

A fundamentação teórica deste artigo está baseada no papel da Tecnologia da Informação nas organizações ou no negócio e no processo de Business Intelligence, com a utilização de ferramentas para extração de informações estratégicas para embasar tomadas de decisões assertivas por parte de gestores.

É importante salientar que, como o próprio nome diz, o conceito de Business Intelligence está intimamente relacionado ao negócio. No escopo deste estudo, como trabalho acadêmico e voltado para o setor público, foram tratados os recursos hídricos como negócio e lucro como não desperdício.

O CAMPUS SÃO PAULO DO POTENGI E A DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA POTÁVEL

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) faz parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e está presente em vinte e dois campi em todo estado do Rio Grande do Norte (IFRN, 2019).

O campus do IFRN objeto deste estudo de caso está localizado na cidade de São Paulo do Potengi, uma cidade que pelas estimativas do IBGE possui aproximadamente 17 mil habitantes e está localizada "na mesorregião Agreste Potiguar e na microrregião Agreste Potiguar [...] abrangendo uma área de 221 Km²" a aproximadamente 70 km da capital, Natal (CPRM, 2015, p. 2).

O campus deu início as suas atividades em 2 de outubro de 2013 e no ano de 2018 tinha 1014 matrículas de alunos e 105 servidores (IFRN, 2019). O campus ocupa um terreno de 8.500 m² e está edificado atualmente em cinco blocos, dos quais quatro podem ser observados na fotografia 1.

3 Em tradução literal: inteligência de negócios.

FOTOGRAFIA 1: VISÃO GERAL DO CAMPUS SÃO PAULO DO POTENGI

FONTE: Kobayashi (2017).

A distribuição da água potável no campus para os setores/blocos exibidos na fotografia 1 é realizada de maneira centralizada, a partir de um reservatório de alvenaria localizado no topo do prédio principal. Há nesse reservatório um sensor instalado em seu interior e os dados da variação de água nesse reservatório são coletados, armazenados em tempo real e tratados para exibição aos gestores e servidores da área de serviços gerais/manutenção do campus São Paulo do Potengi do IFRN.

O NOVO PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E O BUSINESS INTELLIGENCE

Durante algum tempo a Tecnologia da Informação (TI) esteve relacionada a atividades de suporte ao dia a dia das organizações. Contudo, esse papel sofreu uma evolução significativa ao longo do tempo, tendo a Tecnologia da Informação desempenhado um papel fundamental nas organizações (PIEDADE, 2012). A TI evoluiu e tem fundamentado ações estratégicas das organizações e por deter o poder da informação tem assumido um novo papel: o de gerenciar o negócio como um todo (TEÓFILO; FREITAS, 2007).

Isso ocorre porque sistemas de informação armazenam dados, que se tratados e organizados de maneira significativa se tornam informações que podem se tornar estratégicas para tomada de decisões, pois a informação tem valor agregado que o dado, sozinho, não possui. (STAIR; KEYNOLDS, 2015). Nessa perspectiva, Piedade (2012) afirma que o processo de decisão nas organizações precisa estar apoiado em informação precisa, atualizada e

antecipada. Nessa forma, ela defende que uma das áreas da tecnologia da informação que suportam o processo de tomada de decisão é o processo de Business Intelligence (BI)

Para Turban et al. (2009), o Business Intelligence é um termo que inclui arquiteturas, ferramentas, banco de dados, aplicações e metodologias para proporcionar a manipulação de dados e fornecer a gestores e analistas a capacidade analisar dados e tomar decisões melhores e mais embasadas. E ainda afirmam que "o processo do BI se baseia na transformação de dados em informações, depois em decisões e finalmente em ações" (TURBAN et al., 2009, p. 27). Segundo Loh (2014), o processo de BI deve ajudar as pessoas a descobrirem causas para acontecimentos e processos internos da organização. As principais funções do Business Intelligence são consultar, relatar e analisar dados (TURBAN; VOLONINO, 2013).

Uma das ferramentas do BI para que as pessoas visualizem informações pertinentes a um sistema ou organização são os dashboards, que são as interfaces ao usuário que extraem dados de bancos de dados e os exibem de forma significativa por meio de informação gráfica (TURBAN; VOLONINO, 2013). Os mesmos autores afirmam que os dashboards "permitem que gerentes e outros trabalhadores mensurem, monitorem e administrem o desempenho do negócio de forma efetiva" e que "a importância da visualização de dados não pode ser subestimada" (TURBAN; VOLONINO, 2013, p. 330).

Uma ferramenta de BI pode incluir predição, ou seja, prever situações para evitar problemas (TURBAN; VOLONINO, 2013). Stair e Reynolds (2015) explicam o conceito de predição com o seguinte exemplo "é utilizado para estimar vendas e solicitar mais estoque antes que ocorra a falta". De forma mais genérica e aplicável a este trabalho Turban et al. (2009) define que "as ferramentas de análise preditiva ajudam a determinar o resultado provável futuro para um evento ou a probabilidade de uma situação ocorrer". Levando em consideração que por vezes os profissionais tomam decisões por instinto ou experiência pessoal, utilizar ferramentas de Business Intelligence que adotem predição pode ser crucial numa gestão estratégica.

Além disso, a forma de representação e visualização de dados para observar situações e permitir a tomada de decisões também é estratégica. Laudon (2014, p. 7) sustenta que o uso de "painéis de dados analíticos e interativos mais poderosos oferecem informações de desempenho em tempo real a gerentes para aumentar o controle sobre a gestão e a tomada de decisões". Ou seja, os painéis devem expor todas as informações consolidadas

de forma a apontar metas, mensurações críticas sobre o que está sendo analisado do negócio, projetos em andamento, indicadores, entre outros.

De forma diferente, uma ferramenta de BI pode incluir mecanismos para detecção de problemas depois que eles ocorrem e avisar isso aos gestores para que decisões possam ser tomadas. Turban e Volonino (2013) chamam este mecanismo de "alertas ocasionados por eventos" e afirma que alertas demandam monitoramento em tempo real para compreendermos quando um evento de interesse ocorreu, e regras de negócio para saber o que monitorar e fazer. No contexto da gestão de recursos hídricos, esse conceito foi empregado com o intuito de monitorar esse recurso em tempo real e notificar os interessados em caso de a água estar sendo consumida inadequadamente ou prestes a acabar.

O DASHBOARD DE GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS NO CAMPUS SÃO PAULO DO POTENGI

Para auxiliar a gestão na tentativa de encontrar soluções para minimizar problemas de falta de água no campus, a Coordenação de Tecnologia da Informação do Campus São Paulo do Potengi do IFRN conduziu um projeto de pesquisa local com a participação dos membros da coordenação, composta por um servidor e um estagiário. O projeto buscou levantar maneiras de fazer a verificação do nível de água dos reservatórios do campus no decorrer do tempo a fim de compreender tendências do consumo desse recurso na instituição e antecipar a informação de possiblidade de falta de água, favorecendo tomadas de decisões conscientes por parte dos gestores do campus.

O caráter de distribuição de água centralizada no campus, a partir de um reservatório elevado, foi o que definiu este reservatório como ambiente de ensaio desta pesquisa. Por este motivo foi instalado um sensor neste ambiente, a partir do qual foi possível realizar as leituras do nível da água do reservatório. As leituras realizadas por este sensor são continuamente lidas e gravadas em banco de dados pela ferramenta de monitoramento Zabbix, na qual os dados são convertidos em outras métricas tais como nível de água em porcentagem, histórico de consumo, predição para falta de água, entre outros.

O Zabbix é uma ferramenta de software capaz de fazer monitoramento de diversos recursos tais como infraestrutura de redes, serviços, dispositivos e bases de dados. A versatilidade que a ferramenta oferta permite a criação de projetos para se obter estatísticas e indicativos de desempenho em diversas áreas tais como telecomunicações, saúde, varejo e programas

de governo, com possibilidade de detecção, informação e correção de problemas (ZABBIX, 2020). Ainda assim, os resultados com o uso do Zabbix incorrem na capacidade de o objeto ser gerenciável e no conhecimento de como os dados podem ser obtidos por parte do gerenciador do projeto.

A partir dos dados coletados com auxílio do Zabbix foi montado um dashboard para os gestores da área de serviços gerais/manutenção do campus e direção de administração. A visualização desse painel com informações sobre o uso de água no campus ficou acessível ao público geral por meio de visita à Coordenação de Serviços Gerais/Manutenção ou à Coordenação de Tecnologia da Informação do campus, pois nesses lugares uma televisão de tela ampla exibe a tela do sistema. Para acessar diretamente o sistema é necessário informar as credenciais de acesso.

Os painéis gerados são atualizados de maneira automática para o usuário a cada minuto e podem mudar conforme novos dados são recebidos pelo Zabbix. Para a criação desse dashboard foi utilizada a plataforma Grafana, cuja função principal no projeto foi de ser a interface visual para o usuário final, acessível via navegador de internet. O Grafana é uma plataforma de observabilidade e exibição de dashboards em tempo real com possibilidade de exibição de dados obtidos de bases de dados em formas de gráficos, textos e tabelas (GRAFANA, 2020). Embora existam soluções de Business Intelligence pagas, estas duas ferramentas utilizadas na solução deste estudo de caso são de uso livre. Uma visão geral do dashboard criado no Grafana a partir da base de dados do Zabbix é vista na figura 1.

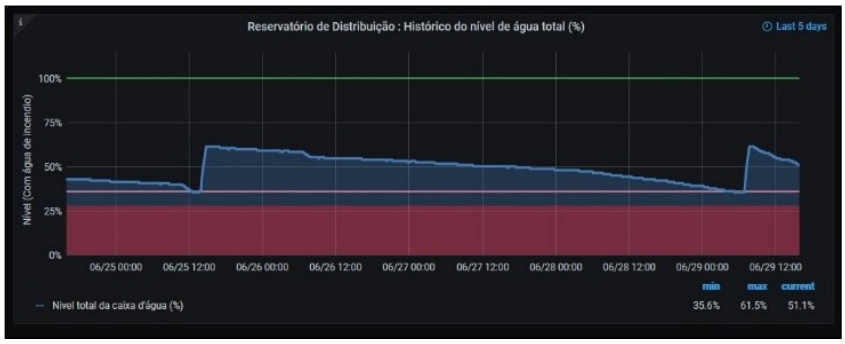
FIGURA 1: VISÃO GERAL DO DASHBOARD DE MONITORAMENTO DE ÁGUA

FONTE: autor

Em maior destaque no dashboard foi colocado o nível de água disponível para uso. Esse nível, que no centro da figura 1 aparece em laranja, muda de cor conforme o nível de água atinge determinados limiares: vermelho, se nível de água estiver abaixo de 10%; laranja, se estiver entre 10% a 40%; e azul, se nível de água estiver acima de 40%. Esses valores foram adotados para advertir os envolvidos de que o nível de água atual pode não ser suficiente para o abastecimento diário convencional da instituição, sendo necessário acionar a bomba que envia água da cisterna, pois o acionamento dessa bomba é manual.

O histórico de uso do reservatório é exibido de duas maneiras diferentes ao usuário do dashboard (figura 1): a primeira leva em consideração um histórico de doze horas e uma escala de 0 a 100% ignorando a reserva técnica para incêndio[4] — já que não é possível utilizá-la —, e a segunda utiliza um histórico de cinco dias considerando na escala de consumo de todo o reservatório, incluindo essa reserva (figura 2). Essa visão mais ampla de dias permite ao gestor acompanhar se durante a semana que passou houve necessidade de acionamento da bomba (que não ocorre de forma automatizada) durante muitas vezes para compensar o consumo de água.

FIGURA 2: DETALHAMENTO DO HISTÓRICO DE UTILIZAÇÃO TOTAL



FONTE: autor

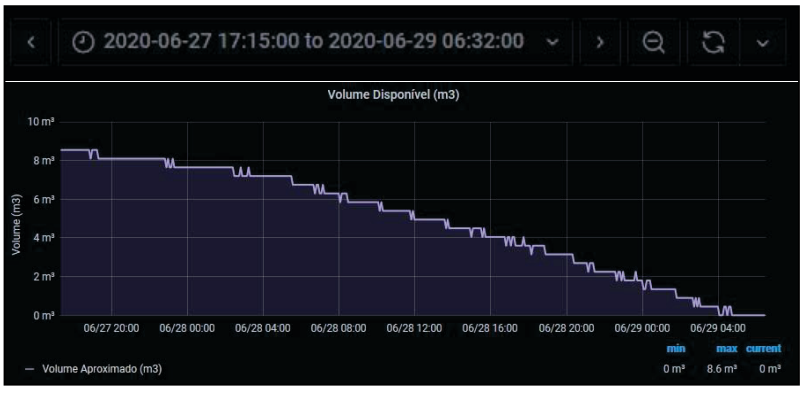
4 Reserva que só pode ser utilizada para suprir água ao sistema de combate contra incêndio. A distribuição de água para consumo captura a água fisicamente a alguns centímetros do fundo do reservatório, já a reserva técnica de incêndio captura água integralmente do fundo do reservatório.

Ao observar o dashboard, o gestor pode colher algumas informações importantes como o detalhamento de água disponível, os dados de consumo e estimativa de tempo para um possível colapso. Como pode ser observado na figura 3, é possível constatar que o reservatório está com apenas 5% de água disponível, bem como demonstrar que o consumo de água está elevado (gráfico estimado de volume). Além disso, o sistema consegue prever — com as informações de histórico de consumo e de volume de água no reservatório — que em pouco mais de uma hora a instituição poderá esgotar este recurso. Essa informação de estimativa consiste numa predição da ferramenta de monitoramento baseada nos dados de consumo das últimas duas horas.

FIGURA 3: DETALHAMENTO DE ÁGUA DISPONÍVEL, CONSUMO E PREDIÇÃO DE COLAPSO

FONTE: autor

FIGURA 4 - DETALHAMENTO DE GRÁFICOS POR DATA



FONTE: autor

Outra funcionalidade desta solução se encontra na possibilidade de seleção dos períodos para monitoramento. Como mostrado na figura 4, o consumo pode ser visto em forma de gráfico por um período estabelecido. Esta possibilidade é essencial para o gestor de serviços gerais/manutenção do campus fazer a visualização de possíveis indícios de desperdício de água. Logo, ele poderá ter evidências para iniciar uma apuração de eventuais vazamentos na infraestrutura de distribuição de água ou tomar medidas para o racionamento do recurso.

DETECÇÃO DE PROBLEMAS E NOTIFICAÇÕES AOS GESTORES

Além da exibição das informações visuais por meio da consulta direta ao dashbord, verificou-se a necessidade de notificar as pessoas interessadas sobre eventos de alerta que estão sendo gerados pelo reservatório. Por este motivo, foi definido uma integração com comunicadores de trabalho coletivo, neste caso foi utilizada a rede social Telegram e a plataforma de comunicação e colaboração Microsoft Teams. Assim, foram estabelecidos na ferramenta alertas para serem disparados aos utilizadores do projeto sempre que algo de importante ocorresse, como, por exemplo, se o nível de água ficar baixo demais ou alto demais. Alguns desses alertas estão descritos na figura 5.

FIGURA 5: ALERTAS PREDEFINIDOS PARA NOTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS OU EVENTOS

Alerta	Mensagem
Reservatório cheio	Reservatório atingiu 100% da capacidade.
Consumo acima do normal em horário improvável	Durante 0h e 5h da manhã de hoje, <data>, houve um consumo de água de aproximadamente <volume>. O nível útil de água neste instante é de <nível> %.
Reservatório em nível abaixo do normal	Reservatório apresenta menos de 40% de água para abastecimento.
Reservatório em nível muito baixo	Reservatório apresenta menos de 25% de água para abastecimento.
Reservatório de abastecimento em nível crítico	Reservatório apresenta menos de 14% de água para abastecimento.
Reservatório em colapso	Reservatório apresenta menos de 5% de água para abastecimento. Isso já significa baixa vazão ou falta de água no Bloco B por falta de pressão e iminência de falta de água no bloco A. Dentro de instantes apenas água para incêndio estará disponível.
Reservatório com apenas água para incêndio	Reservatório apresenta menos de 1% de água para abastecimento. Apenas água para incêndio fica disponível depois de 0% no nível útil.
Reservatório de abastecimento próximo de extravasar	Água se encaminhando para o extravasor. Verificar se a bomba continua ligada para evitar fuga de água e desperdício.
Reservatório de abastecimento no nível do extravasor	Nível de água está no nível do extravasor. Verificar para evitar desperdício de água.

FONTE: autor

Dessa forma, quando os limiares previamente estabelecidos são atingidos, um alerta é exibido no dashboard no mesmo instante que é

enviado uma notificação para um desses aplicativos escolhidos pela equipe de gestão. Por um grupo no Telegram ou em um canal de equipe no Microsoft Teams. Uma vez notificada, a equipe de serviços gerais/manutenção do campus pode interagir dentro do aplicativo de mensagens para discutir que tipos de ações serão tomadas com base nas informações recebidas pela ferramenta.

A OPINIÃO DO PÚBLICO INTERNO DO IFRN SOBRE UMA AÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

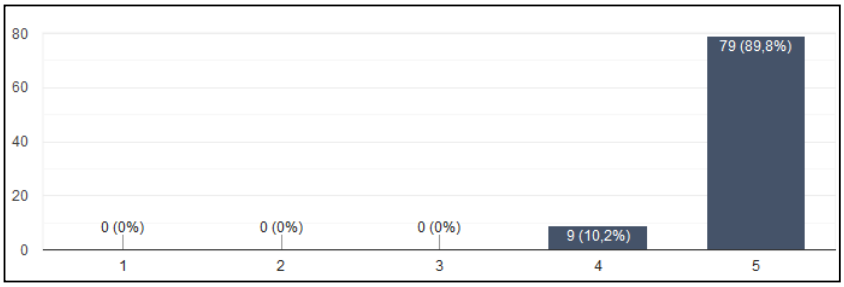
A fim de entender a relevância dessa ação de gestão de recursos hídricos realizada no campus São Paulo do Potengi foi realizada uma pesquisa por meio de questionário estruturado com uma amostra de 127 pessoas em todo IFRN. Foram coletadas opiniões de servidores, alunos e prestadores de serviço por meio de formulário online. Os questionários foram aplicados em duas frentes de pesquisa através do direcionamento automático para formulários diferentes: um para os que afirmaram conhecer o projeto de monitoramento do reservatório de água realizado no campus e outro para os que afirmaram não ter conhecimento. Dessa forma, caso o entrevistado afirmasse não conhecer o projeto, ele seria redirecionado para um formulário diferente, contendo uma única pergunta. Assim, todas as respostas coletadas pelas duas frentes de pesquisa foram analisadas e discutidas quantitativamente.

Em primeiro lugar foi perguntando sobre o conhecimento do projeto apresentado neste artigo: dos 127 entrevistados, 69% afirmaram não ter conhecimento enquanto 31% (39 pessoas) afirmaram conhecer. Esses números indicam que não houve divulgação desse projeto para fora do campus São Paulo do Potengi e que o projeto é pouco conhecido no âmbito do IFRN.

Foi realizado a seguinte pergunta para as pessoas que afirmaram não conhecer o projeto: "Numa escala de 1 a 5, como você consideraria importante uma ação de gestão dos recursos hídricos por meio do acompanhamento do nível de água dos reservatórios do campus e o consumo dessa água?". Para isso foi utilizado a escala de Likert e definida a escala mais baixa para "não importante" e mais alta para "muito importante".

Ao observar o gráfico 1, é possível afirmar que mesmo não conhecendo a ação de gestão de recursos hídricos realizado no campus, as pessoas julgam que ações desse tipo são importantes.

GRÁFICO 1: IMPORTÂNCIA DE UMA AÇÃO DE GESTÃO DE ÁGUA (NÃO CONHECEDORES DO PROJETO)



FONTE: autor

Para os entrevistados que disseram conhecer o projeto, foi perguntado por meio de que ou como elas tiveram conhecimento. Para essa pergunta, foram fornecidas quatro opções e uma opção aberta: "Por trabalhar ou ter trabalhado na gestão (qualquer função)", "Divulgação interna no campus", "Colegas" e "Outra (informar)". Pelos resultados obtidos, 51,3% afirmaram que ficaram sabendo por colegas; 20,5% por trabalhar ou ter trabalhado na gestão e 7,7% por divulgação interna no campus. Os 20,5% restantes utilizaram a opção aberta para afirmar que ficou sabendo pelo pesquisador (7,7%), através de professores do campus (5,2%), ao visitar a sala da Coordenação de Tecnologia da Informação do campus (2,6%) e os demais 5% afirmaram que tomaram conhecimento por "trabalhar em disciplinas correlatas a gestão de recursos hídricos" ou "em uma aula sobre gestão de água".

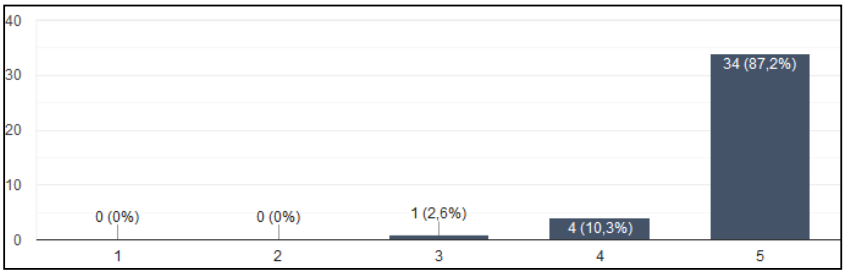
Com este resultado, percebe-se que a solução de gestão dos recursos hídricos do Campus também vem sendo utilizada com finalidades educativa no trabalho com disciplinas desta temática mesmo que não tenha sido idealizado e desenvolvido para esta finalidade. Nota-se, portanto, a relevância do trabalho de pesquisa em outros âmbitos e contextos bem como a importância de aliar a pesquisa com o ensino, ainda mais levando em consideração que o projeto foi implantando numa instituição educacional.

Também foi questionado para as pessoas que disseram conhecer o projeto se elas consideram que saber o nível atual de água e históricos de utilização do reservatório de distribuição de água no campus poderia contribuir com a gestão de recursos hídricos do campus. A essa afirmação 92,3% das pessoas afirmaram que sim, enquanto 2,6% afirmaram que não e 5,1% afirmaram não saber opinar. Estes dados corroboram a importância da so-

lução no monitoramento dos recursos hídricos do campus de forma a exibir métricas e alertas preditivos.

Outro questionamento ao mesmo público foi se o entrevistado considera relevante ter a previsibilidade de saber se haverá falta de água no campus. As opções disponíveis eram: não sei mensurar o grau de relevância, irrelevante, pouco relevante, relevante e muito relevante. A essa pergunta 82% consideraram muito relevante; 12,8% relevante; 2,6% irrelevante e 2,6% não souberam mensurar. Além disso, foi perguntado numa escala de 1 a 5, sendo 1 sem importância e 5 muito importante, como o entrevistado avaliaria a importância do acompanhamento de consumo de água no campus São Paulo do Potengi do IFRN. O gráfico 2 representa os resultados a este questionamento com as respostas em sua maioria para os valores 4 e 5.

GRÁFICO 2: IMPORTÂNCIA DO ACOMPANHAMENTO DO CONSUMO DE ÁGUA



FONTE: autor

Analisando os números percentuais das pessoas que avaliaram a relevância de saber se haverá falta de água e a visualização do gráfico que avaliou a importância do acompanhamento do consumo desse recurso (gráfico 2), é possível inferir que essa previsibilidade e acompanhamento são relevantes para os entrevistados.

Foi perguntado, se em um projeto futuro, como o entrevistado consideraria que seria relevante monitorar o nível de água dos reservatórios de entrada de água do campus, isto é, dos reservatórios que armazenam a água recebida da companhia de distribuição de água local (Caern[5]). Consideraram

5 Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN) é a empresa que detém a concessão dos serviços públicos de captação, tratamento e distribuição de água no estado do Rio Grande do Norte.

muito relevante 76,9%, relevante 17,9% e 5,2% não souberam mensurar o grau de relevância. Não houve opiniões para irrelevante ou pouco relevante.

A partir da resposta desta última pergunta é possível perceber que a ampliação do monitoramento é relevante para a maior parte dos entrevistados, indicando a possibilidade de um projeto futuro.

Portanto, com os dados obtidos, é possível concluir que conhecer o nível atual de água e histórico de utilização de reservatórios pode contribuir para a gestão dos recursos hídricos de uma instituição e para tomada de decisões estratégicas. Os participantes que foram entrevistados em sua maioria reconheceram a importância do estudo de caso e a relevância para o seu desenvolvimento e implantação na instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou uma solução de gestão de água no Campus São Paulo do Potengi do IFRN. Por meio de estudo de caso, foi desenvolvida uma solução utilizando as ferramentas de Business Intelligence Zabbix e Grafana, assim como foi desenvolvido um instrumento de análise para perceber a relevância dessa ação dentro da instituição e compreender se o conhecimento a respeito do consumo de água a partir de dashboards poderia contribuir com a gestão de recursos hídricos de uma instituição. Pelos dados obtidos, percebeu-se que a utilização de um dashboard para exibição de informações do reservatório de água contribuiu para o processo de tomada de decisão dos gestores com relação a utilização desse recurso na instituição pesquisada. Atribuiu-se a isso o fato de que a solução apresentada analisa continuamente o comportamento do reservatório de distribuição de água da instituição em tempo real, de forma pregressa e preditiva, fornecendo subsídios para tomadas de decisão.

Os resultados da pesquisa indicaram que fazer o acompanhamento do nível de água do reservatório deste estudo de caso contribuiu com a gestão de água da instituição, como também indicaram que foi considerado relevante fazer o acompanhamento do consumo de água e ter a previsão de sua falta. Como sugestão de novas pesquisas, foi considerado relevante o monitoramento dos reservatórios de entrada de água (cisterna de água potável).

A solução apresentada promoveu a utilização de ferramentas de uso livre do processo de Business Intelligence, sendo uma ação aplicável no serviço público para promover a sustentabilidade e economicidade. Com a licença para uso livre, foi possível realizar customizações e adequar a ferra-

menta de monitoramento às necessidades do campus. Espera-se no futuro que a solução possa ser adequada para que seja implantada em todos os campi do IFRN para que seja uma solução sistêmica nesta instituição.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A.; CARVALHO, F.; TEIXEIRA, K. Seca histórica muda paisagens no RN e faz sertanejo querer ir embora. **G1 RN**, Natal, 18 de junho de 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/09/seca-historica-muda-paisagens-no-rn-e-faz-sertanejo-querer-ir-embora.html>. Acesso em: 26 jun. 2020.

BELTRÃO, B. A.; *et al.* (org.). **Projeto cadastro de fontes de abastecimento por água subterrânea. Diagnóstico do município de São Paulo do Potengi, estado do Rio Grande do Norte**. Recife: CPRM/PRODEEM, 2005. Disponível em: <http://rigeo.cprm.gov.br/xmlui/bitstream/handle/doc/17262/rel_sao_paulo_potengi.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2020.

GRAFANA – Grafana Labs. **Grafana**: the open observability platform. c2020. Página inicial. Disponível em: <https://grafana.com>. Acesso em: 9 jul. de 2020.

IFRN – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Relatório de Gestão 2018**. Natal, 2019. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/acessoainformacao/auditorias/relatorios-de-gestao/2018-relatorio-de-gestao>. Acesso em: 1 jul. de 2020.

KOBAYASHI, R. T. **Imagens aéreas do campus São Paulo do Potengi**. 2017. 1 fotografia. Arquivo do campus São Paulo do Potengi.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. Tradução: Célia Taniwaki. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LOH, S. **BI na era do Big Data para cientistas de dados**: indo além de cubos e dashboards na busca pelos porquês, explicações e padrões. Porto Alegre, 2014. ISBN 978-85-916683-1-1.

LOPES, P. S. Q. Nordeste Semiárido, semidramático: uma análise do cotidiano do semiárido na Revista Nordeste. 2013. **Dissertação** (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/9786>. Acesso em: 3 jul. de 2020.

PIEDADE, M. B. G. Business Intelligence no suporte ao conceito e à prática de student relationship management em instituições de ensino

superior. 2012. **Tese** (Doutorado em Tecnologias e Sistemas de Informação) - Universidade do Minho, Braga, 2012. p. 16-21. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/20461>. Acesso em: 25 jun. de 2020.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. Tradução: Noveritis do Brasil. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

TEÓFILO, R. B.; FREITAS, L. S. O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão. 2007. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/652_SEGET%20roro.pdf>. Acesso em: 9 jul. de 2020.

TURBAN, E.; *et al*. **Business Intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Tradução: Fabiano Bruno Gonçalves. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para gestã**o: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. Tradução: Aline Evers. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ZABBIX – Zabbix LLC. Zabbix: **The Enterprise-Class Open Source Network Monitoring Solution**. c2020. Página inicial. Disponível em: https://zabbix.com. Acesso em: 9 de junho de 2020.

CULTURA E COMUNICAÇÃO

GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE REGISTROS DE DANÇA CONTEMPORÂNEA: UMA INTERPRETAÇÃO HOLÍSTICA PARA O CONHECIMENTO ARTÍSTICO

Information management of contemporary dance records: a holistic interpretation for artistic knowledge

Ana Luísa Lincka de Sousa

RESUMO

Este artigo objetiva apresentar uma visão acerca da Gestão da Informação de registros de dança contemporânea sob a abordagem da Ecologia da Informação de Davenport (1998), dialogando com a proposta filosófica de Levy (2008) e outros autores. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que analisa as relações entre a gestão de registros de dança contemporânea e a abordagem ecológica da informação, de acordo com as definições do teatro como acontecimento de Dubatti (2016) e o entendimento sobre arte de Marx (2004). Configura-se como discussão inovadora do ponto de vista conceitual no campo da gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Administração Pública. Indica um entendimento integrado sobre os diversos componentes informacionais presentes nas criações em dança contemporânea, reforçando a necessidade de entender a transformação da informação em conhecimento transcrito em movimentos, sob uma perspectiva filosófica, centrando-se no fator humano como o profissional no centro desse processo. Esses estudos entendem que a dança é incapaz de ser armazenada como o teatro como zona de experiência, sendo os materiais a ela relacionados passíveis se tornarem-se vetores para uma curadoria de conteúdo, voltada para a educação e de preservação da memória da dança.

Palavras-Chave: Gestão da informação. Dança. Registros de dança.

ABSTRACT

This article aims to present a vision about the Information Management of contemporary dance records under the Information Ecology approach of Davenport (1998), dialoguing with the philosophical proposal of Levy (2008) and other authors. This is a bibliographic research that analyzes the relationship between the management of contemporary dance records and the ecological approach to information, according to the definitions of theater as an event by Dubatti (2016) and Marx's understanding of art (2004). It is configured as an innovative discussion from a conceptual point of view in the field of information and knowledge management within the scope of Public Administration. It indicates an integrated understanding of the various informational components present in contemporary dance creations, reinforcing the need to understand the transformation of information into knowledge transcribed in movements, from a philosophical perspective, focusing on the human factor as the professional at the center of this process. These studies understand that dance is incapable of being stored as the theater as an experience zone, and the related materials are likely to become vectors for a content curation, focused on education and the preservation of dance memory.

Keywords: Information management. Dance. Dance Records.

Neste artigo, pretende-se descobrir de que modo os caminhos conceituais da Gestão da Informação (GI) apresentados pela visão holística Davenport (1998), a filosofia de Lévy (2008) e a contribuição de outros autores podem contribuir para o entendimento acerca da gestão dos registros de dança contemporânea, a partir da reflexão acerca de que dança é conhecimento. A partir disso, torna-se possível, futuramente, analisar a organização e disponibilização dessas fontes de informação em plataforma específica, promovendo assim um rico diálogo entre Cultura e Comunicação nas universidades públicas.

Escolheu-se especificar esta análise na dança contemporânea por se tratar da vertente mais atual da dança sendo, portanto, mais aberta às atuais incorporações dos múltiplos fenômenos artísticos possíveis para o corpo em meio aos processos criativos, do que a dança clássica ou mesmo as danças tradicionais e regionais, por exemplo.

Entende-se as produções artísticas em dança contemporânea como informação transcrita em movimentos, como também patrimônios artísticos culturais devendo serem preservados e disponibilizados como forma de registro histórico de expressão corporal de um povo, de um grupo ou comunidade, carregando um conhecimento importante tanto para os bailarinos

(as), direção artística, acadêmicos (graduandos e pós-graduandos), professores e demais profissionais envolvidos na construção da dança, como também para a memória dessa arte de forma geral.

Promover o acesso eficaz a tais registros configura-se como mais um potente recurso a ser utilizado nos cursos de formação de dança, bem como um rico material que pode contribuir com os estudos das licenciaturas em dança nas universidades públicas.

Utilizou-se a revisão bibliográfica como metodologia para analisar os modelos de GI que auxiliem nesse entendimento, organização e disponibilização de registros de dança, entendendo estes como formas complexas de conhecimento, de acordo com o olhar holístico de Davenport (1998), Lévy (2008), Burke (2003) e demais autores.

O presente artigo inicia-se com esta introdução, apresentando os aspectos gerais da pesquisa; em seguida traz o olhar ecológico de Davenport (1998) para Gestão da Informação como principal norteador para a gestão de registros de dança contemporânea. Logo após temos a definição do que seriam os registros de dança, demarcada sob a perspectiva do dramaturgo argentino Dubatti (2016), contribuições de Marx (2004) e o encerramento com as Considerações finais.

Acima de qualquer coisa, analisar a preservação do patrimônio artístico e cultural em dança contemporânea é uma maneira de valorizar o conhecimento artístico em dança, adquirido por meio de longas pesquisas e períodos de trabalho desenvolvido pelos envolvidos na concepção da obra.

Em seguida, encontrar estratégias no âmbito da Gestão da Informação para que esse conhecimento seja estruturado, organizado e disponibilizado, a fim de poder ser consultado a qualquer tempo por qualquer pessoa, apesar de desafiador, é um grande avanço em direção à democratização do acesso à arte e cultura brasileira.

GESTÃO DE REGISTROS DE DANÇA CONTEMPORÂNEA

O conhecimento expresso através do corpo em forma de dança contemporânea tem múltiplas possibilidades de origem. Elas podem surgir a partir das vivências particulares do coreógrafo, — que, neste universo, muitas vezes se mistura com a figura do intérprete —, como também podem ser baseadas em livros, escritos diversos, personalidades, memórias, sentidos, contextos políticos, demais obras de arte preexistentes, entre outras.

Até que se tenha o resultado final de uma composição coreográfica, existem etapas anteriores de transformação de informação em conhecimento, uma vez que o bailarino (a), seja o (a) criador (a) ou não, precisa buscar em si as informações (mesmo que somente técnicas) que serão utilizadas naquele processo, a fim de externá-las como movimentos, ou seja, o seu conhecimento dançado.

A partir disso, pode surgir a questão: mas como os movimentos podem ser entendidos como conhecimento?

Para iniciar essa reflexão, pegou-se o caso conhecido da forma de aquisição de conhecimento utilizada pelo polímata francês Nicolas-Claude Fabri de Peiresc que viveu entre o final do século XVI ao início do século XVII, de acordo com Burke (2003, p. 169), era um "leitor voraz", curioso nato, dotado de "interesses intelectuais extremamente amplos". Por causa disso, ele dispunha de um acervo composto por vários documentos utilizados por ele para sanar sua sede por conhecimento; podendo incluir nisso, ainda, gens curieux comme nous (pessoas curiosas como nós) como fontes de informações sobre a República das Letras, por meio da rede internacional de amigos da época.

Burke (2003, p. 170) diz que

> Peiresc não aprendia só dos livros. Era também um colecionador entusiasta de objetos como moedas romanas e múmias egípcias, o que nos lembra que o conhecimento [já naquele tempo] podia ser obtido por muitos meios e nos adverte a não dar excessiva ênfase apenas à leitura. Coleções de curiosidades mostram a apropriação do conhecimento com particular clareza.

Lembra-se também das peculiaridades do conhecimento que cada ser humano possui, da forma que ele se manifesta e das maneiras que pode ser apreendido por outros, apresentadas por Levy (2008) em seu modelo conhecido por "Árvores do conhecimento":

> […] Todo ser humano, até sua morte, pode ser considerado como um reservatório, um estoque, um capital de conhecimento que nunca acaba de crescer. Ninguém possui a mesma história, ninguém sabe as mesmas coisas. Haveria uma singularidade, uma identidade específica dos indivíduos que

> se definiria pelo que eles sabem, como uma impressão digital, um rosto trabalhado pela experiência, o timbre de uma voz, um nome, uma assinatura.

Com sua obra inovadora, Lévy (2008) criou três princípios do seu modelo:

> 1. Cada um sabe
>
> De todos os saberes da vida, somente uma ínfima parte é acompanhada por um reconhecimento oficial de títulos ou diplomas […] Quando dizemos que alguém "não sabe nada", enganamo-nos totalmente, pois todo ser humano sabe algo na própria medida que viveu.
>
> 2. Nunca se sabe
>
> Essa impossibilidade só saber absoluto é irremediável e definitiva. Funda ao mesmo tempo uma humildade primeira e o respeito que os humanos devem uns aos outros.
>
> 3. Todo saber está na humanidade
>
> Não sei, mas o outro sabe. Todos os outros. Cada um sabe, cada um traz ao saber sua parcela incomparável.
>
> Quem segreda e sustenta o saber? A própria vida da espécie e de seu mundo. Todo saber está na humanidade!

Por outra via, é interessante perceber a relação entre arte, subjetividade e estética e os ideais de Karl Marx a qual, embora, num primeiro momento, pareça inexistente pela forte presença do materialismo nas concepções do autor; porém, neste caso, se complementam, uma vez que, para ele, não há polarização entre objetividade e subjetividade, pois ambas são consideradas como produtos da atividade humana, pois

> […] é apenas pela riqueza objetivamente desdobrada da essência humana que a riqueza da sensibilidade humana subjetiva, que um ouvido musical, um olho para a beleza da forma, em suma as fruições humanas todas se tornam sentidos capazes, sentidos que se confirmam como forças essenciais humanas, em parte recém cultivados, em parte recém engendrados. Pois não só os cinco sentidos, mas também os assim chamados sentidos espirituais, os sentidos práticos (vontade, amor etc.), numa palavra o sentido humano, a humanidade dos sentidos,

> vem a ser primeiramente pela existência do seu objeto, pela natureza humanizada. A formação dos cinco sentidos é um trabalho de toda a história do mundo até aqui (MARX, 2004, p. 110, grifo nosso).

A partir de Marx, é possível concluir que a arte (na qual a dança se encontra), de acordo com o autor supracitado, é um produto da atividade humana, sendo, portanto, produto complexo, envolvido com a realidade histórica, uma vez que a arte é a materialização da subjetividade humana, de sensações, eventos psíquicos, sensoriais, intuitivos do ser humano. Entretanto, não configurando-se apenas como uma simples expressão de uma subjetividade humana, não podendo a arte nem sua materialização no objeto artístico ser meramente reduzido a ele próprio.

Complementando Marx, volta-se, como forma de destaque, para princípio do modelo de Lévy (2008): "todo saber está na humanidade", a fim de ampliar a perspectiva de conhecimento a partir do olhar do autor, aprofundando um pouco mais essa reflexão:

> Não sei, mas o outro sabe. Todos os outros. Cada um sabe, cada um traz ao saber sua parcela incomparável. Apesar de apenas a humanidade inteira poder trazer o saber, todos os saberes, todo o saber. Ora, esse é saber é intotalizável, incontável, infinitamente diverso; ele se organiza e se diferencia em mundos, nichos e subgrupos, muda de lugar, levanta, ondula e se reconecta em si mesmo de um horizonte do saber ao outro, conforme os movimentos imprevisíveis da vida. Além disso, a soma dos indivíduos não basta para sustentar o conhecimento, pois as línguas, os relatos, os discursos, os livros, os instrumentos, as máquinas, as formas sociais e tudo o que os homens constroem continuamente acompanham por sua vez o saber. O conhecimento advém e dura somente por causa da imensa coletividade dos homens e de seus produtos, da fervilhante fábrica dos povos, do meio humano em geral. Quem segreda e sustenta o saber? A própria vida da espécie e de seu mundo. Todo o saber está na humanidade.

Para ilustrar seus argumentos, Lévy (2008), antes mesmo de iniciar sua tese em Árvores do Conhecimento, inicia o livro com nove fábulas, nas quais ele aplica o modelo de árvores do conhecimento em várias situações, com a

intenção de mostrar as possibilidades trazidas por esse modelo, o qual ficou conhecido por ser considerado utópico. Mesmo que seja, o que se destaca aqui é a importância da reflexão trazida pelo autor, de forma metalinguística, sua intenção em explicitar quão vasto é o leque de conhecimento da humanidade.

Sendo assim, por que o conhecimento não pode ser dançado? Conhecimento não é só aquele que necessariamente está escrito, pois, se assim fosse, o que seriam das esculturas renascentistas italianas sem sua perfeita expressão da anatomia humana? O conhecimento é complexo o suficiente para estar expresso de variadas maneiras, sendo a dança, uma delas.

Para Choo (2003, p. 30), "o conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser partilhado e transformado em inovação". Sobre isso, pode-se dizer que, em meio ao processo de criação artística em dança, existe conversão da informação em conhecimento, pois, traçando um paralelo com a visão organizacional do autor da construção do conhecimento,

> Na conversão do conhecimento, a organização converte o conhecimento tácito de indivíduos criativos no conhecimento explícito de que a empresa precisa para desenvolver novos produtos e inovações. O conhecimento tácito é partilhado e exteriorizado em um diálogo que utiliza metáforas e analogias.

O conhecimento explícito a que Choo (2003) se refere é entendido nesta analogia como sendo os movimentos dançados na coreografia, isto é, sua exteriorização ocorre por meio de dança, a qual também pode ser compreendida como uma forma de comunicação.

Os estudos de Laban (1974, p. viii.) entendem a Coreologia como sendo "uma espécie de gramática e síntese da linguagem do movimento lidando não só com a forma exterior do movimento, mas também com seu conteúdo mental e emocional".

Sendo assim, saindo um pouco do ambiente estritamente organizacional e centrando-se no corpo, essa informação expressa por meio dos movimentos já é próprio conhecimento, pois, já possui um valor, já foi interpretado, uma vez que "alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas" (DAVENPORT, 1998, p. 19).

De acordo com Davenport (1998, p. 18), é sabido que dados, informação e conhecimento possuem suas definições numa escala crescente. Ele entende dados como "simples observações sobre o estado do mundo", uma espécie de informação sem contexto. Já informação ele define como "dados dotados de relevância e propósito", e conhecimento pode ser definido como informações refletidas, interpretadas, contextualizadas que estão inseridas na mente humana.

Este autor deixa claro que quanto maior o grau de complexidade envolvida no dado, na informação ou conhecimento, a facilidade de estruturação é diretamente proporcional, isto é, maior também será o grau aplicado no gerenciamento.

Por causa dessa relação entre o tipo de informação que se trata aqui - a dança contemporânea – e seu gerenciamento, estruturação e manejo é que precisa deixar claro que não se pretende propor a gerência de pensamentos, o conhecimento tácito presente na cabeça das pessoas, mas, sim, utilizar-se deles para definir os extratos informacionais em forma de dança a serem gerenciados.

Davenport (1998, p. 159) pergunta: "Como preservar a informação se ela está apenas na cabeça das pessoas, sujeitas à remoção ou à substituição?" Como a informação tratada aqui é em forma de dança, é preciso presumir que a informação neste caso está expressa em movimentos. Resta-se buscar o que se quer dizer com determinada movimentação, perceber suas nuances, em que contexto social, técnico e artístico ela está inserida, extrair e interpretar para enfim preservar e disponibilizar.

Para isso, é de suma importância destacar a particularidade do "teatro como acontecimento" (inclui-se nesta expressão as peças teatrais, a dança, circo e variadas manifestações artísticas de convívio) nas reflexões sobre a tríade basilar convívio-poiesis-expectação, na chamada "zona de experiência", fundamental para o teatro descrito por Jorge Dubatti (2016).

Jorge Dubatti em seu livro O Teatro dos Mortos traz uma proposta de reconceitualização para as artes cênicas, isto é, do que vem a ser o teatro, partindo do princípio filosófico do teatro como acontecimento, ou seja, algo que acontece e se encerra ali, momento efêmero no qual se dá a construção de sentido por completo, logo, não podendo ser recapturado, pois está morto.

Ele defende a utilização do termo teatro a partir da sua concepção etimológica, advinda da palavra grega theatron, na qual estão presentes a

territorialidade, o convívio, poiesis e expectação — os acontecimentos inevitáveis do acontecimento da cultura vivente.

Este autor é categórico ao afirmar que

> Na cultura vivente, pela poiesis, o teatro constitui uma zona de experiência singular e favorece a construção de espaços de subjetividade alternativa. Desse modo, já não se fala de um teatro da representação ou da apresentação, conceitos funcionais na semiótica, mas de um teatro da cultura vivente, teatro como zona de experiência e teatro da subjetividade. Um teatro baseado no convívio. Em conclusão, a arte é uma via de percepção ontológica porque contrasta e revela níveis ou ordens do ser. (DUBATTI, 2016, posição 663)

Portanto, no contexto da GI, é o profissional da informação o responsável por esse processo de "tradução". No caso aqui, a experiência do dançar é muito particular tanto para quem dança, quanto para quem contempla. Não se pode tomar como base apenas essas vivências exclusivas, mas sim fundi-los e dar um contexto amplo, passível de entendimento e estruturação.

Corroborando com as reflexões sobre esse processo de contextualização da informação, Davenport (1998, p. 160, grifo nosso) afirma que

> O profissional responsável pela comunicação de uma informação cria apenas uma parte do contexto; o público também tem sua parte nisso. Um exemplo é a maneira como o ambiente cultural externo e a formação do público afetam a interpretação de qualquer informação. A função do profissional dessa área é tentar compreender o contexto e moldar o conteúdo de acordo com ele.

É válido lembrar que, para Davenport (1998, p. 19), o termo conhecimento "também implica a síntese de múltiplas fontes de informação".

Portanto, entende-se os registros em dança contemporânea como fontes de informação tão merecedoras de estudos, tratamento, organização e gerenciamento como qualquer fonte formal. Aliás, a importância destas fica ainda maior no universo da ecologia da informação, o qual ressalta o valor dos canais informais "nessa época de diversidade e globalização das

forças de trabalho, fornecer os contextos social e cultural é algo que não pode ser negligenciado".

REGISTROS DE DANÇA

Na visão aqui apresentada, os registros de dança configuram-se como uma valiosa fonte informacional, por se tratar de informação em outro formato, para além de livros, artigos e informações sobre a teoria da Dança - voltada principalmente para os estudantes da Licenciatura em Dança, para os Programas de Pós-Graduação em Artes Cênicas do país, bem como docentes e demais interessados na memória da dança.

Para entender de que tipo de registros se está falando, cabe primeiro compreender o conceito de "teatro perdido" de Dubatti (2016), que diz:

> O conceito de teatro dos mortos está estreitamente ligado ao de teatro perdido […] A perda é constitutiva da cultura vivente como acontecimento, e isso vale para o teatro, que não pode, como acontecimento, ser capturado em estruturas in vitro". (DUBATTI, 2016, posição 3359).

Sendo assim, quando se fala em registros de dança contemporânea, não se pretende capturar o incapturável, isto é, o acontecido, o teatro como zona de experiência singular, mas sim suas informações comuns, compartilhadas, inseridas num contexto social, técnico e artístico, como por exemplo: fotografias, vídeos dos processos cênicos criativos e de espetáculos na íntegra ou de cenas isoladas; figurinos utilizados, programas de mostras e espetáculos, release da obra e dados técnicos de equipe técnica e elenco que realizou o trabalho.

Por outro lado, Dubatti (2016, posição 683) diz que

> Os materiais anteriores ou posteriores ao acontecimento teatral não devem ser apenas estudados em si, mas, primordialmente, em função da intelecção do acontecimento perdido, por sua vinculação com ele; o acontecimento deve ser estudado "a partir" desses materiais conservados.

Ou seja, é possível e, sobretudo, importante, que tais materiais posteriores e anteriores ao acontecimento, ou seja, a dança apreciada, sejam

analisados e preservados. Para o autor, é impossível conservar o que acontece no acontecimento teatral, uma vez que este é efêmero e não pode ser preservado como zona de experiência, pois existe

> [...] o risco […] em atribuir ao acontecimento características desses materiais anteriores ou posteriores, que, na realidade, não são próprias dele, […] não se deve perder de vista que não constituem necessariamente o acontecimento teatral em si. (DUBATTI, 2016, posição 676).

Portanto, ao conservar tais materiais, é primordial dissociá-los do acontecimento teatral em sua etapa de armazenamento, mas, ao mesmo tempo, é importante associá-los quando o acontecimento vir a ser estudado. Como dito anteriormente, não é possível registrar o teatro como acontecimento, mas sim os materiais anteriores e ou posteriores, inseridos num contexto.

GESTÃO DE REGISTROS DE DANÇA E AS POLÍTICAS CULTURAIS

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) é a autarquia responsável por fazer preservação do Patrimônio Cultural Brasileiro, por meio do mapeamento documental, registro e quantificação dos patrimônios culturais materiais e imateriais do país.

No conjunto dos bens culturais reconhecidas pelo Iphan, cinco (5) deles são classificados internacionalmente como Patrimônio Cultural Imaterial da Humanidade, pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). Destes cinco, três (3) são atividades de movimento e ou dança: a Roda de Capoeira, o Frevo e o Samba de Roda. (INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL, 2014).

Estudar estratégias de conservação do patrimônio artístico e cultural da dança desenvolvida e realizada por universidades públicas por meio de seus grupos de dança e projetos de extensão é fazer cumprir a Política Cultural das próprias universidades, as quais são regulamentadas por resoluções específicas.

A exemplo disso, pode-se pegar como referência a Resolução nº 125/2016-Consepe, de 2 de agosto do mesmo ano da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), na qual, em seu art. 3º, incisos III e IV considera como princípios éticos e democráticos, respectivamente: "direito de todos à arte e à cultura; direito à informação, à comunicação e à crítica cultural" como também o "direito à memória e direito ao acesso e preser-

vação das manifestações da tradição" (grifo nosso). Outro destaque importante está no art. 2º da mesma Resolução, o qual aponta os setores com atribuição para o cumprimento da Política Cultural da UFRN, dentre os quais, as unidades acadêmicas, centros, departamentos, como também servidores, estudantes e todos os integrantes da comunidade acadêmica estão inseridos.

Desta forma, documentar o patrimônio da dança nas universidades, preservando-o e disponibilizando-o num sistema de gerenciamento específico é promover a democratização do acesso à cultura universitária; levando em consideração que o vigente Plano de Cultura da UFRN (PC/UFRN) foi aprovado em primeiro lugar com nota máxima 10 dentre 101 (cento e uma) Instituições Federais de Ensino Superior na seleção pública aberta em 2015, pelo anteriormente denominado Ministério da Cultura, em parceria com o Ministério da Educação, por meio do Programa Mais Cultura nas Universidades (Portaria Interministerial MinC/MEC nº 18, de 18/12/2013).

É válido destacar também que, de acordo com a Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010, que institui o Plano Nacional de Cultura (PNC) e, dentre outras providências, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicações Culturais (SNIIC), indica como princípios do PNC, no Art. 1º, inciso X "promover o direito à memória por meio de museus, arquivos e coleções" (grifo nosso).

Já em seu Art. 2º, a mencionada lei estabelece os objetivos do PNC, os quais alguns foram destacados a seguir:

> II - proteger e promover o patrimônio histórico e artístico, material e imaterial;
>
> III - valorizar e difundir as criações artísticas e os bens culturais;
>
> IV - promover o direito à memória por meio dos museus, arquivos e coleções;
>
> V - universalizar o acesso à arte e à cultura;
>
> VI - estimular a presença da arte e da cultura no ambiente educacional;
>
> VII - estimular o pensamento crítico e reflexivo em torno dos valores simbólicos;
>
> XI - qualificar a gestão na área cultural nos setores público e privado;

> XII - profissionalizar e especializar os agentes e gestores culturais;
>
> XIII - descentralizar a implementação das políticas públicas de cultura;
>
> XIV - consolidar processos de consulta e participação da sociedade na formulação das políticas culturais;
>
> XV - ampliar a presença e o intercâmbio da cultura brasileira no mundo contemporâneo;
>
> XVI - articular e integrar sistemas de gestão cultural. (BRASIL, 2010)

Como se pode concluir, traçar caminhos a fim de se documentar o patrimônio artístico e cultural da dança nas universidades públicas e somar esforços para encontrar estratégias a fim de torná-lo acessível num sistema que possibilite a gestão dos registros de dança está em conformidade com os direcionamentos determinados pelos Planos de Cultura dessas instituições, a exemplo da UFRN, que está diretamente ligado ao Plano Nacional de Cultura, instituído em lei vigente.

Falar de preservação do patrimônio artístico e cultural da dança das Universidades é, antes de tudo, valorizar o conhecimento em forma de dança, adquirido por meio de pesquisas e trabalhos desenvolvidos pelos estudantes e servidores envolvidos nos grupos e projetos. Num segundo momento, encontrar estratégias para que esse conhecimento seja estruturado, organizado e disponibilizado, a fim de poder ser consultado a qualquer tempo pelos discentes em formação, docentes, bom como pelo público geral é um grande avanço em direção à democratização do acesso à arte e cultura brasileira, por meio de uma base de dados pioneira em preservar a memória da dança para as universidades públicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo visou propor uma discussão acerca da definição do conhecimento expresso em movimentos e, posteriormente, a análise da aplicação do modelo de gestão da informação ecológica na gestão de registros de dança contemporânea apoiando-se na visão holística de outros autores, na tentativa de fomentar as políticas culturais presentes nas universidades públicas.

Tal proposta é fortemente direcionada por Davenport (1998), autor pioneiro em trazer uma visão holística para a área de gestão da informação e

conhecimento, resgatando o papel fundamental e central que o fator humano desempenha neste processo.

Objetivou-se também, reforçar a reflexão sobre a gestão dos registros de dança contemporânea embasada na reflexão filosófica de Lévy (2000), o qual também é inovador ao reconhecer as mais variadas formas que o conhecimento pode se apresentar, ampliando com isso o universo de possibilidades para obtê-lo, levando-se a admitir a dança como integrante e participante ativa desse contexto, uma vez que é produto humano, de acordo com Marx.

Após esses entendimentos, foi possível ter uma noção de algumas das fontes utilizadas no processo criativo em dança contemporânea e traçar um paralelo com a transformação das informações em conhecimento dançado, isto é, visualizar os movimentos corporais como linguagem passível de compreensão que transcende o documento escrito.

Diante desse panorama, surge a necessidade de analisar a possibilidade de se preservar esse conhecimento dançado, no entanto, atentando para o cuidado em entender o teatro - sendo este as mais variáveis formas das artes cênicas como as artes circenses, as peças teatrais, a dança etc. - como acontecimento, de acordo com a filosofia de Dubatti (2016).

Este último autor forneceu uma visão primordial acerca do "teatro perdido", ou seja, o teatro como acontecimento, acontecido, que já não se pode recuperar, pois está morto. A partir do entendimento sobre a impossibilidade de se armazenar o efêmero do teatro como zona de experiência – única para quem está no palco como também para quem está na plateia – é que o próprio autor, por outro lado, reforça a importância em se preservar os materiais anteriores ou posteriores ao acontecimento, a fim de que quando este for analisado, possa se utilizar desses materiais.

Sendo assim, emerge a necessidade de buscar por esses materiais, definir os formatos, selecioná-los, organizá-los, atribuir a eles um sentido, ou seja, dá-los um contexto, e, por fim, disponibilizá-los para pessoas interessadas numa plataforma destinada para este fim.

Com essas reflexões é possível entender que a gestão de registros de dança contemporânea vai bem além do que se pode esperar. Na administração pública universitária, é fazer florescer a árvore do conhecimento da humanidade, pois se configura como um poderoso veículo educacional para a oferta de informação de qualidade para bailarinos, professores de dança, ministrantes de cursos de formação, estudantes das licenciaturas e pós-gradua-

ções, além de contribuir como mais um recurso de preservação da memória da dança, evidenciando ainda mais a importância dessa arte e cumprindo com a permanência e acesso às manifestações culturais brasileiras.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 12.343, de 02 de dezembro de 2010**. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12343.htm>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BURKE, P. Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DUBATTI, J. **O teatro dos mortos**: introdução a uma filosofia do teatro. Tradução de Sérgio Molina. São Paulo: Edições SESC São Paulo, 2016.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. **IPHAN 2014**. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/>. Acesso em: 15 jul. 2020.

LÉVY, P.; AUTHIER, M. **As árvores de conhecimentos**. Pref. de Michel Serres. 2. ed. São Paulo, Escuta, 2000.

LABAN, R. **The language of movement**: a guidebook to choreutics. Boston: Plays, Inc.,1974.

MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Tradução: Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004.

PLANO de cultura da UFRN: percursos, ações e resultados: 2015–2019. Percursos, ações e resultados: 2015 – 2019. Natal: EDUFRN, 2019.

DIREITOS HUMANOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

DESAFIOS DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL: CONTEXTO SOCIOECONÔMICO E ACESSO DOS/AS ESTUDANTES NAS RESIDÊNCIAS UNIVERSITÁRIAS DA UNEB[1]

Challenges of student assistance: socioeconomic context and student access at UNEB university residences

Francine Melo Rosa Alves de Santana
Renata Suéllen Nogueira Santos
Maria Helena Santana Cruz

RESUMO

As políticas públicas têm uma relação intrínseca com os direitos sociais, e no campo da Assistência Estudantil visam ampliar o acesso e apoiar a permanência de estudantes oriundos/as de camadas tradicionalmente excluídas do ensino superior, em áreas como moradia, alimentação e transporte. Este trabalho teve como objetivo compreender o contexto socioeconômico dos/as estudantes das Residências Universitárias do Campus Salvador da UNEB e sua experiência de acesso no espaço de moradia. Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, que foi realizada nas Residências Universitárias do Campus Salvador da UNEB, com a participação de 15 estudantes residentes. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, as quais foram analisadas conforme a técnica da análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que os/as entrevistados/as tiveram uma trajetória marcada pela vulnerabilidade socioeconômica e que o auxílio pecuniário por meio de bolsa é a principal fonte de renda que os/as mantém no curso universitário. Além disso, o acesso à vaga na residência

1 Parte da dissertação de mestrado do primeiro autor, apresentada no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal de Sergipe sob orientação de Maria Helena Santana Cruz.

foi, para a maioria dos/as entrevistados/as, marcado por dificuldades, gerando incertezas e angústias. Por fim, ressalta-se que as Políticas de Assistência Estudantil devem atuar não apenas no provimento de apoio financeiro, mas também em aspectos psicossociais, pedagógicos, culturais, entre outros que permitam pensar sujeito em sua trajetória de exclusão e possibilidades de transformação social pela educação.

Palavras-Chave: Assistência Estudantil. Políticas Públicas. Residência Universitária.

ABSTRACT

Public policies have an intrinsic relationship with social rights. In the field of Student Assistance, they aim to expand access to higher education and support the permanence of students from strata traditionally excluded from this educational level by providing housing, food and transportation. Thus, this work aimed to understand the socioeconomic context of students from University Residences at UNEB Salvador Campus as well as their experience in accessing the living space. This study is a qualitative case study, which was carried out at the University Residences at UNEB Salvador Campus, with the participation of 15 resident students. Data were collected through semi-structured interviews, which were analyzed according to the content analysis technique. The results showed that the interviewees had a trajectory marked by socioeconomic vulnerability and that financial assistance through scholarships is the main source of income that keeps them at university course. In addition, access to the residence was, for most of the interviewees, marked by difficulties, generating uncertainty and anguish. Finally, it is emphasized that Student Assistance Policies must act not only in providing financial support, but also in providing support in psychosocial, pedagogical, cultural aspects, among others that consider subject's trajectory of exclusion as well as possibilities of social transformation through education.

Keywords: Student Assistance. Public policy. University residence.

A pesquisa apresentada neste artigo, tem como tema a Política de Assistência Estudantil, delimitando enquanto objeto de estudo o acesso ao Programa de Residência Universitária da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

As Residências Universitárias são um importante dispositivo das políticas de assistência estudantil, uma vez que muitos estudantes não dispõem de condições de manter seu sustento de forma individual ou com apoio financeiro familiar ao mudar de cidade para cursar a graduação. São, em geral, estudantes que vem de grupos vulneráveis, seja economicamente ou socialmente (população negra, indígena, entre outros), que têm ampliado sua entrada no ensino superior nos últimos anos, a partir de políticas públicas

de acesso e reparação de desigualdades, como a política de reserva de vagas. Para esses estudantes, as políticas públicas precisam também contemplar o apoio a condições para permanência e conclusão no curso, o que envolve o sustento material, alimentação, moradia, transporte, apoio de natureza pedagógica, social e psicológica, entre outros.

Diante disso, o estudo apresentado tem como objetivo compreender o contexto socioeconômico dos/as estudantes das Residências Universitárias do Campus Salvador da UNEB e sua experiência de acesso no espaço de moradia.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, que foi realizada nas Residências Universitárias do Campus Salvador da UNEB. O universo de estudo foi constituído por discentes homens e mulheres, na faixa etária de 18 a 29 anos, matriculados/as e ativos/as nos cursos e sob a condição de residentes das referidas residências, totalizando 15 entrevistados/as, número que não foi definido previamente, pois se adotou o critério de amostragem por saturação.

Diferentes fontes de informação subsidiaram o conhecimento sobre o objeto da pesquisa: revisão da literatura, bases estatísticas desagregadas sobre o perfil dos/das estudantes residentes da UNEB e coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada, baseada em um roteiro construído para a pesquisa. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, foram realizadas nas Residências Universitárias e gravadas, com a permissão dos/das entrevistados/as, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Para a análise dos dados das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo, com base no método dialético. Para respeitar a identidade e a privacidade dos/das participantes, eles/elas não serão identificados ao longo do texto, registrando-se nomes fictícios aleatórios.

A metodologia foi desenhada para responder às seguintes questões: Como está o acesso dos/as estudantes ao direito de moradia nas Residências Universitárias do Campus Salvador da UNEB? Qual a realidade socioeconômica dos/as referidos/as estudantes?

Conhecer a realidade desses/as estudantes é importante para contribuir com o planejamento de ações por parte das universidades e dar visibilidade à luta por direitos no campo da educação e assistência estudantil. Reconhecem-se, entretanto, como limitações desse estudo que os dados se restringem a uma população específica e quantitativamente restrita em relação ao universo dos/as estudantes residentes do país.

POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL: O DIREITO ÀS RESIDÊNCIAS UNIVERSITÁRIAS

Segundo Dantas (2013), o crescimento do número de estudantes de origem socioeconômica vulnerável nas Universidades de Ensino Superior no Brasil, impulsionadas por políticas de inclusão, como o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e o Programa Universidade para Todos (PROUNI), forçou o Estado a formular uma proposta para garantia não apenas do acesso, mas da assistência e permanência aos/às estudantes. Tal proposta se materializou com o Decreto nº 7.234/2010 (BRASIL, 2010a), que instituiu o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), e a Portaria Normativa MEC nº 25/2010 (BRASIL, 2010b), que estabelece programa semelhante voltado para as universidades públicas estaduais - o Programa Nacional de Assistência Estudantil para as Instituições de Educação Superior Públicas Estaduais (PNAEST).

Na medida em que as políticas sociais promoveram uma diversificação do espaço universitário, percebe-se que a igualdade não depende apenas do acesso. É preciso garantir também a permanência dos/as estudantes, o que envolve o apoio às necessidades concretas do sujeito, seja com auxílio financeiro para amenizar as dificuldades econômicas ou com acompanhamento acadêmico, cultural, social e psicológico. Para isso, os referidos programas preveem ações de assistência estudantil em áreas como: moradia, alimentação, transporte, atenção à saúde, cultura e apoio pedagógico, com os objetivos de fomentar a permanência dos/das estudantes, a redução da evasão e a promoção da inclusão social pela educação (BRASIL, 2010a).

Compreende-se que as políticas públicas são uma das formas de interação entre o Estado e a sociedade civil por meio da transformação de diretrizes e princípios norteadores em ações e procedimentos que (re) constroem a realidade da nação (BANDEIRA; ALMEIDA, 2013). Desde o século XXI, vem se registrando grande visibilidade dos estudos sobre políticas e programas governamentais (CASTRO; SOUZA; TANNURI-PIANTO, 2017), campo que é multidisciplinar, complexo e atravessado por vários pontos de tensão, os quais dizem respeito a novas concepções de princípios, enquadramentos jurídicos, disponibilidades orçamentárias e processos de intervenção.

Em nível nacional, o último relatório de pesquisa do FONAPRACE (2019) sobre o perfil dos/das estudantes das Instituições Federais de Ensino, mostra que 70,1% dos/das estudantes das instituições federais se

encaixam no perfil atendido no PNAES, com renda entre até meio salário mínimo e um e meio salário mínimo. Além disso, considerando que as instituições de ensino superior ainda se concentram em grandes centros urbanos, gerando a necessidade de migração dos/das estudantes à universidade, nos últimos anos, a oferta de Residências Universitárias foi se constituindo em uma das principais demandas de assistência estudantil.

A residência para os/as estudantes deve ser vista como um direito e não como mera concessão de assistência. Esse direito está destinado ao jovem oriundo de camadas populares que deixou sua rede de apoio para ingressar na universidade. Como discute Dantas (2013, p. 54),

> [...] além de garantir a efetivação de políticas de inserção nas universidades, devemos garantir a permanência e que esta possa ser compreendida como direito e possa ser respeitada, visando sempre atender os que mais precisam, os alunos de baixa renda e que com muita luta conseguiram quebrar os paradigmas da exclusão e hoje fazem parte desse mundo chamado universidade, antes espaço das elites.

As vivências desses/as estudantes relacionam-se ao modo de organização da sociedade, tanto na produção material quanto nas relações sociais, ou seja, os impactos do modo de produção implicam em maior, ou menor grau, na construção do desenvolvimento do sujeito. Assim, quanto mais o sujeito produz, menos este pode possuir e, por conseguinte, mais fica dominado pelo que produziu (MARX; ENGELS 1984). Além disso, na medida em que aumenta a violência, a desigualdade social e o desemprego, ocorrem também acréscimos das necessidades objetivas e subjetivas no sujeito. Pode-se afirmar assim que tanto as relações no ambiente universitário quanto as relações sociais no modo de produção capitalista influenciam a vida do sujeito. Neste aspecto, compreende-se que a dualidade da educação se manifesta no amplo leque de ofertas formativas como uma relação dialética e necessária ao capital para a formação do corpo do trabalhador coletivo.

A UNEB é uma instituição multicampi, que agrega 29 Departamentos, sediados em 24 centros regionais de médio e grande porte (UNEB, 2018), sendo, assim, a maior instituição pública de ensino superior da Bahia.

As ações de assistência estudantil da universidade são desenvolvidas, desde 2009, pela Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PRAES), criada por meio da Resolução nº 733/2009 (UNEB, 2009a), como resulta-

do de um processo de luta do Movimento Estudantil da própria instituição. Tal processo foi se constituindo ao longo do tempo, levando, anteriormente, a conquistas como a criação do Estatuto Geral das Residências Universitárias da UNEB, com a Resolução nº 133/2000 (UNEB, 2000), do projeto de bolsa-auxílio para estudantes de graduação da UNEB, a partir da Resolução nº. 659/2008 (UNEB, 2008), e, também, a implementação do Programa de Assistência Estudantil (PAE), com a Resolução nº 701/2009 (UNEB, 2009b), que possibilitou o desenvolvimento das políticas públicas voltadas para os/as estudantes da universidade. Com a criação da PRAES esta passou a coordenar a estrutura das Residências Universitárias, além dos programas de bolsas de auxílio e de assistência estudantil. No que se refere às Residências Universitárias, destaca-se ainda a criação do novo Regimento Geral das Casas de Estudantes da UNEB, aprovado pela Resolução nº 1.366/2019 (UNEB, 2019).

As Residências Universitárias da UNEB integram a estrutura organizacional da instituição, sob supervisão e administração da PRAES e dos Departamentos onde esteja situada a referida moradia. Trata-se de imóveis construídos, alugados ou cedidos, destinados/as aos/as estudantes regularmente matriculados/as nos cursos presenciais da universidade, com comprovada condição de vulnerabilidade (econômica e social), que passam por uma seleção realizada pelos Departamentos e regida pelo Regimento Geral das Casas de Estudantes da UNEB (UNEB, 2019).

Além da coordenação das Residências Universitárias, a PRAES tem desenvolvido ações de apoio financeiro com o Programa de Bolsa Auxílio, apoio psicológico, pedagógico e social (análise socioeconômica para concessão de benefícios sociais ofertados pela PRAES), apoio a viagem e eventos (a exemplo de congressos e seminários), entre outros. Tais ações buscam apoiar a permanência dos/as estudantes ao longo do curso e se apoiam em uma concepção ampliada de assistência e permanência estudantil, que, de acordo com Ferreira et al. (2019), envolvem "diferentes condições para sua efetivação, desde o provimento de aspectos materiais, como moradia e alimentação, até questões de natureza psicológica, pedagógica e social".

Nesse sentido, estudos que busquem conhecer aspectos da assistência estudantil na UNEB, como este que trata do acesso dos estudantes residentes e sua condição socioeconômica podem auxiliar no aperfeiçoamento e efetivação dessas ações, de modo a alcançar esta perspectiva ampliada de assistência e permanência estudantil.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudou identificou dados sobre o contexto socioeconômico de origem e as formas de manutenção dos/as estudantes residentes do Campus Salvador da UNEB, de modo a melhor compreender o público que acessa as Políticas de Assistência Estudantil, além de dados sobre suas experiências na inserção no espaço de moradia, permitindo apreender aspectos dos seus percursos iniciais no Programa de Residência Universitária.

Os discursos dos/as entrevistados/as apontaram uma origem marcada pela vulnerabilidade socioeconômica, cujos pais não possuem nível superior e ocupam em sua maioria empregos informais. Entre os que possuem renda fixa, alguns provêm de aposentadorias e benefícios sociais. Há também casos de pais que estão desempregados, como visto nas falas a seguir:

> "Meu pai, ele trabalha na roça e ele faz um bico de borracheiro. A minha mãe, ela já trabalhou como empregada doméstica [...] A renda deles não passa de um salário mínimo porque é um bico [...]". (Ana)

> "No caso meu pai é aposentado, agricultor, um salário mínimo, minha mãe tradicionalmente é dona de casa, já trabalhou, como falei, zeladora, merendeira, mas não recebia nem um salário. [...] Hoje ela só recebe às vezes Seguro Safra [...]". (Maiara)

Analisando dados informados pelos/as residentes no Sistema de Inscrição de Bolsa- Auxílio (SISBA)[2], é possível complementar a compreensão sobre sua condição socioeconômica. No ano de 2017, a UNEB contava com 595 estudantes residentes[3], entre os quais 51% se declararam negros/as, 30% pardos/as, 1% mulatos/as, 1% indígenas, 6% brancos/as, 1% amarelos/as e 10% não declararam sua cor/etnia. Assim, no total 81% dos/as residentes se autodeclararam negros/as e pardos/as. Quanto à origem escolar, 95% de alunos/as eram oriundos/as de escolas públicas, 3% oriundos/as

2 Sistema de Informação em que os/as residentes se inscrevem para o recebimento do recurso pecuniário disponibilizado pela universidade.

3 Dados referentes a todos os/as residentes da instituição que se inscreveram no referido sistema, incluindo todos os campi universitários.

de instituições particulares custeados por bolsa e 2% que vieram de escolas particulares. Já em relação à renda familiar, 30% dos estudantes declararam rendimentos até R$1.000,00 (mil reais). Sobre este indicador, entretanto, é preciso ressaltar que houve um alto percentual de estudantes que não declaram renda (60%), ponto que prejudica sua análise.

Apesar disso, os dados obtidos com os discursos e indicadores quantitativos de cor/etnia, origem escolar e, mesmo, renda permitiram reconhecer o perfil de vulnerabilidade socioeconômica do público das Residências Universitárias da UNEB. São, portanto, estudantes com origem social em parcelas tradicionalmente excluídas do ensino superior, cujas políticas afirmativas precisam se sustentar não apenas no acesso à universidade, mas também na oferta de assistência e permanência estudantil, de modo a possibilitar a conclusão do curso e a transformação das desigualdades sociais por meio da educação (DANTAS, 2013).

Importante destacar que categorias como classe, raça e gênero precisam ser pensadas na perspectiva da interseccionalidade, ou seja, enquanto categorias que interagem, a partir dos sistemas discriminatórios e de opressão, na construção de identidades e na produção e reprodução das desigualdades sociais (CRENSHAW, 2002; BILGE, 2009 apud HIRATA, 2014). Isso é o que permite compreender, por exemplo, as diferentes experiências de ser mulher branca e mulher negra, duplamente oprimida pelo gênero e pela raça.

Outro aspecto investigado quanto à condição socioeconômica refere-se à forma como esses/as residentes se mantêm na universidade, cujos discursos apontaram dificuldades de suprir suas despesas e que o auxílio pecuniário da bolsa é sua principal fonte de renda.

> "É difícil me manter na universidade. A bolsa ajuda, mas é muito pouco". (Ubiraci)
>
> "Então, logo de início meus pais, eles me mandavam dinheiro, tinha o apoio deles. Quando eu comecei receber a bolsa da PRAES eles me davam, mas nem tanto, diminuíram o valor e eu me mantenho. Eu fiz a bolsa, o PIBID". (Ana)
>
> "Mas eu vou tentando me virar como posso. Vejo uma oportunidade de estágio eu vou lá, uma aula particular, o que for assim.[...] Mas tem também a bolsa da PRAES de R$200,00 que ajuda um pouquinho". (Telma)

Embora alguns/algumas estudantes consigam ter ajuda da família, a bolsa foi ressaltada como essencial para a permanência desses estudantes. Os discursos também apontaram a necessidade de desenvolver outras atividades para complementar a renda, como estágio ou algum trabalho esporádico, a exemplo da entrevistada Telma, que oferece aulas particulares.

O programa de Bolsa-Auxílio PRAES/UNEB oferta duas modalidades: a Bolsa-Auxílio Permanência e Bolsa-Auxílio Complementar (antes chamada Bolsa-Auxílio Residência), respectivamente nos valores atuais de R$400,00 e R$300,00, sendo a última destinada aos estudantes residentes em caráter complementar à moradia. O/A estudante participa de um processo seletivo regido por edital e gerido pela PRAES, e deve apresentar, por meio do SISBA, documentação comprobatória relativa à renda, ingresso por sistema de cotas, ser beneficiário de programa social, entre outros. São, portanto, critérios baseados na vulnerabilidade socioeconômica e que busca selecionar os mais vulneráveis.

O recebimento do benefício fica condicionado à aprovação da documentação e ao quantitativo de bolsas ofertadas no período. Dados do ano de 2017 mostraram que 505 estudantes foram contemplados com a bolsa complementar, representando 90,5% dos que se inscreveram na seleção (UNEB, 2018). Assim, uma parte dos/das residentes pode ter ficado desassistida por auxílio pecuniário no ano analisado, tendo que manter suas despesas de alimentação, transporte, atividades acadêmicas com outros meios. Como visto, alguns podem contar com ajuda familiar, mas outros precisam recorrer a estratégias individuais, como trabalho, estágio ou bolsas de pesquisa científica. Importante lembrar que a falta de assistência pode impactar no desempenho no curso, gerar consequências emocionais e maior risco de evasão.

Além da Bolsa-Auxílio PRAES/UNEB, a partir do ano de 2017, o governo estadual da Bahia lançou o Programa Mais Futuro, regulamentado pelo Decreto nº 17.191 de 16 de novembro de 2016 (BAHIA, 2016a), e destinado aos/as estudantes em condições de vulnerabilidade socioeconômica das Universidades Públicas Estaduais da Bahia. O programa oferta bolsas nos valores de R$300,00 e R$600,00, sendo gerido pelo governo do estado e tem apoio da PRAES/UNEB na execução de determinadas atividades. Ressalta-se que o/a estudante não pode acumular o recebimento de bolsas dos programas citados.

Em relação ao percurso inicial dos/as entrevistados/as na residência, a pesquisa identificou na maior parte dos discursos uma realidade de

difícil acesso ao programa no contexto em estudo, como pode ser visto na fala a seguir.

> "Eu já pensava: quando entrar na universidade vou solicitar a residência porque eu preciso da residência. Aí quando eu cheguei aqui eu procurei e não achei. [....]. Fui várias vezes na comissão da residência falar que eu precisava da vaga, que eles precisavam agilizar um pouco mais o processo. E eles lançaram novamente o edital". (Priscila)

Uma das principais dificuldades relacionou-se à necessidade de esperar o prazo de início das inscrições para a vaga na residência, como visto no discurso de Priscila, que é semelhante ao de Ubiraci.

> "Logo no início foi um pouco complicado. Fiquei triste porque soube que teria que vim pra cá, pra outro Estado, mas teria que esperar um prazo para reabrir a inscrição na residência. Eu senti um pouco de dificuldade, medo de não dar certo, fiquei até mesmo um pouco deprimido na questão se eu poderia ganhar ou não a vaga". (Ubiraci)

Importante ressaltar que essa espera gera incerteza e sofrimento sobre a possibilidade de continuar os estudos. Outra dificuldade está na relação entre a demanda e a oferta de vagas. O discurso abaixo destaca essa realidade, e embora o estudante não tenha tido dificuldade na inserção na residência, isso é atribuído à sorte de não haver concorrentes no momento.

> "Não tive dificuldade, porque tive sorte. Não tinha ninguém concorrendo comigo, mas às vezes está cheio e tem muita concorrência". (Fernando)

Isso ocorre porque a vaga não se constitui em um direito de todos que dela necessitam, mas sim, uma seleção a partir do quantitativo ofertado pela instituição a cada período. Essa seleção se baseia em critérios socioeconômicos, em que se busca, geralmente, selecionar os mais vulneráveis entre os vulneráveis. Isso pode ser compreendido analisando-se o Regimento Geral das Casas de Estudantes da UNEB (UNEB, 2019), que estabelece a realização de um processo seletivo composto por etapas, como análise de documentos e entrevista, e que os participantes devem estar em

condição de vulnerabilidade comprovada (econômica e social), incluindo a previsão de critérios de desempate.

Diante disso, é possível afirmar que a moradia no contexto estudado tem se constituído em um benefício ofertado ao selecionado dentre os mais vulneráveis, e não aos que necessitam e preenchem os critérios de seleção, pois o processo seletivo adota também critérios de prioridade. Entretanto, deve-se lembrar que no Brasil a exclusão do ensino superior permanece como marca do acesso de determinadas parcelas da sociedade, o que exigiu a adoção de ações afirmativas, como os sistemas de reservas de vagas, que devem ser vistas como meios para a inclusão social, redução de desigualdades e para remediar um passado discriminatório (MARINHO; CARVALHO, 2018). Nesse sentido, defende-se que a moradia estudantil precisa ser um direito universal, compreendida como um direito do/da estudante em todas as esferas da educação e não focalizado como vem se apresentando.

De acordo com o documento Plano Nacional de Assistência Estudantil elaborado pelo FONAPRACE (2007), em 2004, 30,5% dos/das estudantes das Instituições Federais de Ensino se deslocaram do seu contexto familiar ao ingressar na universidade. Ainda de acordo com este estudo, considerando-se os/as estudantes que não residiam com seus pais ou cônjuges e com renda média familiar mensal de no máximo R$ 927,00, a demanda potencial por moradia estudantil poderia chegar a 12,4% dos estudantes, existindo, entretanto, defasagem de oferta no período estudado. Considerando que nos últimos anos houve ampliação do acesso de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica à universidade, supõe-se que o contexto de defasagem se mantenha atualmente em nível nacional.

Durante a realização desta pesquisa foi verificado que a PRAES não mantém registros sobre a demanda excedente de vagas nas residências, sendo contabilizado apenas o número de contemplados. Apesar disso, considerando que há seleção de candidatos, as falas sobre dificuldade de acesso e a prática profissional na universidade, é possível conjecturar que as vagas disponibilizadas são insuficientes, especialmente no Campus Salvador, que concentra a maioria dos cursos e fica na capital do estado.

Essa insuficiência de vagas na Residência Universitária para atender a uma demanda cada vez maior de discentes ingressantes por ações afirmativas deve estar na pauta de luta debatida pelos atores da UNEB, incluindo as representações estudantis, com o governo do Estado, em especial, quanto aos recursos disponibilizados para manutenção das ações de permanência

estudantil. Além disso, defende-se a necessidade de uma mudança na perspectiva de como as vagas são concebidas e geridas, diante do perfil restrito que contempla apenas os mais vulneráveis entre os mais vulneráveis.

A necessidade de ampliação de vagas e, consequentemente de investimentos, precisa ainda ser contextualizada com o atual cenário brasileiro. Nesse sentido, Oliveira e Pochmann (2019) discutem que o processo de inclusão e democratização do ensino superior experimentado nos últimos anos, compreendido como o processo de aproximar o perfil dos/das estudantes das universidades ao da população brasileira, reduzindo desigualdades de acesso, pode estar sob ameaça. Tal contexto decorre das políticas de austeridade fiscal, com cortes de recursos e políticas, impostas progressivamente a partir de 2015 e, notadamente, agravadas no ano de 2019. Vale ressaltar que tal cenário também se manifesta no estado da Bahia, onde o governo vem impondo medidas de contingenciamento de despesas aos órgãos públicos (BAHIA, 2016b), o que atinge as atividades das universidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletir sobre a Política de Assistência Estudantil diz respeito a pensar na diversidade no ensino superior como fundamental para garantir direitos humanos de grupos historicamente excluídos. Um dos maiores desafios da educação brasileira, inclusive da UNEB, é atuar como protagonista para a superação da desigualdade e da exclusão.

Por meio dos dados analisados, viu-se que os/as entrevistados/as trazem marcas de vulnerabilidade social e luta em suas trajetórias para garantir o direito ao estudo, em que o fenômeno do sofrimento social se apresenta como característica comum. Os dados reforçaram que o apoio financeiro se apresenta como ação fundamental das Políticas de Assistência Estudantil, sendo a principal fonte que mantém os/as estudantes na universidade. Dentro desse aspecto, a Residência Universitária deve prover o direito à moradia de forma universal e não como uma concessão assistencial a uma parcela dos que dela necessitam. Para isso, é importante conhecer a demanda real por vagas, o que não foi possível identificar na UNEB. Os dados, entretanto, indicam que se pode refletir que o quantitativo atual deve ser insuficiente, em especial nos Departamentos e Campus da UNEB com maior número de estudantes e cursos. Assim, além de conhecer a demanda real, é necessário investir recursos no Programa de Residência Universitária, o que requer ar-

ticulação e luta por parte de todos os atores institucionais – técnicos administrativos em educação, professores, gestores e estudantes – na relação com o governo estadual.

Por outro lado, considera-se que a permanência não pode ser pensada apenas pelo provimento de recursos materiais, mas considerar os aspectos simbólicos da vida do/da estudante. Faz-se necessário pensar na complexidade do sujeito para garantir uma efetiva permanência do/da estudante no ensino superior, o que envolve a oferta de apoio psicossocial e pedagógico e ações relacionadas à cultura, esporte e lazer. Além disso, as universidades devem trabalhar com ações de modo a contribuir para a Política de Assistência Estudantil capazes de gerar uma mobilização social realmente suficiente para impulsionar mudanças na sociedade, promovendo o surgimento de um diálogo comprometido com a comunidade e com o papel social das universidades em relação a essas questões, sem perder de vista a reflexão do caráter contraditório das políticas públicas.

Por fim, é preciso entender que as políticas públicas e os direitos sociais se alteram e se ajustam em um tempo-espaço, de acordo com a capacidade de organização e correlação de forças políticas que estão em constante disputa durante todo o processo. Nesse sentido, observa-se, atualmente, um contexto político que conduz à negação de direitos e ausência de um debate direcionado à universalização da Política de Assistência Estudantil. Dessa forma, considera-se fundamental a promoção e a implementação de processos participativos e de investigação na gestão das políticas, de modo a dar visibilidade às contradições existentes, com vistas à superação das ações focalizadas e fragmentadas.

REFERÊNCIAS

BAHIA. **Decreto nº 17.191, de 16 de novembro 2016**. Regulamenta a Lei nº 13.458, de 10 de dezembro de 2015 que instituiu o Projeto Estadual de Auxílio Permanência aos estudantes em condições de vulnerabilidade. Palácio do Governo do Estado da Bahia, 2016a. Disponível em: <institucional.educacao.ba.gov.br/sites/default/files/.../decreto-auxilio-permanencia.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2019.

BAHIA. **Decreto nº 16.593, de 18 de fevereiro de 2016**. Estabelece o contingenciamento das despesas de manutenção e de projetos e atividades finalísticas com recursos do Tesouro Estadual, no âmbito da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Palácio do Governo do Estado da Bahia, 2016b. Disponível em: <https://

www.sefaz.ba.gov.br/administracao/pdf_saf/decreto_16593_2016.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2019.

BANDEIRA, L.; ALMEIDA, T. M. C. A transversalidade de gênero nas Políticas Públicas. **Revista do Ceam**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/revistadoceam/article/view/10075/8901>. Acesso em: 14 dez. 2017.

BRASIL. **Decreto-lei de nº 7.234, de 19 de junho de 2010**. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Brasília: Presidência da República,2010a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm>. Acesso em: 12 dez. 2017.

BRASIL. **Portaria normativa MEC nº. 25, de 28 de dezembro de 201**0. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil para as Instituições de Educação Superior Públicas Estaduais – PNAEST. Brasília: Ministério da Educação, 2010b. Disponível em: <http://www.uel.br/prograd/eventos/enem/documentos/portaria_mec_25_28.12.2010.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2017.

CASTRO, C. R. M.; SOUZA, G. S.; TANNURI-PIANTO, M. Gastos em educação: mais recursos sem gestão? **Economia aplicada**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 285-309, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/ecoa/article/view/135145/132567>. Acesso em: 03 mar. 2018.

DANTAS, M. das G. **Residências universitárias na UFRN**: condições de permanência e lições de vida no cotidiano coletivo. 2013. 61f. Monografia (Graduação em Serviço social) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Serviço social, Natal, 2013. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/7459/1/Resid%C3%Aancias%20Universit%C3%A1rias_Dantas_2013.pdf>. Acesso em: 03 out. 2018.

FERREIRA, A. M. S. dos A.; *et al*. Desafios e possibilidades de atuação da equipe multidisciplinar de atenção ao estudante da Universidade do Estado da Bahia. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19, 2019.Florianópolis. **Anais** *eletrônicos [...]* Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201769/101_00215.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 jul.2020.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ESTUDANTIS (FONAPRACE). **Plano Nacional de Assistência Estudantil (Proposta)**. Belém: Ed. UFJF, 2007. Disponível em: <http://www.ufjf.br/proae/files/2009/08/plano-nacional-de-assistencia-estudantil.pdf>. Acesso em: 25 set.2017.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ESTUDANTIS (FONAPRACE). **V Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos (as) Graduandos (as) das IFES**. Uberlândia: ANDIFES, 2019. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2019/05/V-Pesquisa-do-Perfil-Socioecon%C3%B4mico-dos-Estudantes-de-Gradua%C3%A7%C3%A3o-das-Universidades-Federais-1.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2019.

HIRATA, H. Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo soc.**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 61-73, jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702014000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 set. 2017.

MARINHO, A. C.; CARVALHO, M. H. P. de C. Ações afirmativas e o princípio da igualdade: cotas raciais, um instrumento social para a promoção da igualdade de oportunidades. **Rev. Ceuma Perspectivas**, São Luís, v. 31, n. 1, p. 34-48, 2018. Disponível em: <http://www.ceuma.br/portalderevistas/index.php/RCCP/article/view/177/pdf>. Acesso em: 03 jul. 2019.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Ed. Moraes, 1984.

OLIVEIRA, A. L. M. de; POCHMANN, M. Educação superior brasileira no início do século XXI: inclusão interrompida? *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 24, 2019. Vitória. **Anais** *eletrônicos […]* Vitória: UFES, 2019. Disponível em: <https://sep.org.br/anais/2019/Sessoes-Ordinarias/Sessao2.Mesas11_20/Mesa19/193.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2019.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Resolução nº 133/2**000. Estatuto Geral das Residências Universitárias da UNEB. Salvador: UNEB, 2000.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Resolução n.º 659/2008**. Aprova a criação do Projeto Bolsa Auxílio para estudantes de graduação da UNEB. Salvador: UNEB, 2008.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Resolução nº 733/2009**. Aprova a criação da Pró- Reitoria de Assistência Estudantil. Salvador: UNEB, 2009a.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Resolução nº 701/2009**. Aprova a implantação do Programa de Assistência Estudantil (PAE) para estudantes de graduação da UNEB. Salvador: UNEB, 2009b.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). Universidade do Estado da Bahia. **Anuário UNEB em dados**: 2018 - Base 2017. Universidade do Estado da Bahia, Salvador: EDUNEB, 2018. 210 p.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Resolução nº 1.366/2019**. Aprova o Regimento Geral das Casas de Estudantes da UNEB. Salvador: UNEB, 2019.

SAÚDE MENTAL E ENSINO SUPERIOR: LIMITES E POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO

Mental health and higher education: limits and possibilities of action

Jennifer da Motta Perroni

RESUMO

O debate sobre a saúde mental da população tem chamado a atenção e tem sido motivo de preocupação de sofrimento psíquico e suicídio, principalmente, entre a população mais jovem. A esse respeito, estudo desenvolvido pela OMS demonstrou que 804 mil pessoas cometem suicídio todos os anos, sendo essa a segunda principal causa de mortes entre os jovens. A concepção de saúde de uma forma ampliada pressupõe o bem-estar dos indivíduos nos seus diversos aspectos. Assim, para garantir que a saúde se estabeleça de tal forma, faz-se necessário mobilizar instituições para além daquelas voltadas unicamente para assistência à saúde. Tendo em vista o papel da universidade como o principal eixo condutor do conhecimento, da ciência, da tecnologia e da inovação, cabe , aqui, destaque para seu importante papel no enfrentamento dos problemas de saúde mental anteriormente apresentados. O presente trabalho consiste em uma proposta institucional de prevenção ao suicídio e promoção de saúde mental em uma instituição de ensino superior. A metodologia utilizada baseou-se na pesquisa bibliográfica; mapeamento de boas práticas coletadas em espaços de coletivos de instituições de ensinos federais e capacitações junto a instituições não-governamentais de atuação na área de sofrimento mental e ajuda humanitária. O resultado dessa pesquisa é uma ação baseada em três pilares, a saber: ações de prevenção e promoção; ações terapêuticas e manejo de situações agudas.

Palavras-chave: Saúde mental. Prevenção. Promoção.

ABSTRACT

The debate on population's mental health has drawn attention, and has been a cause for concern for psychological distress and suicide, especially among the younger population. In this regard, a study carried out by the WHO showed that 804 thousand people commit suicide every year, being the second leading cause of death among young people. The concept of health in an expanded way presupposes the well-being of individuals in its various aspects. Thus, to ensure that health is established in such a way, it is necessary to mobilize institutions in addition to those focused solely on health care. In view of the role of the university as the main driver of knowledge, science, technology and innovation, it is worth highlighting its important role in facing the mental health problems previously presented. The present work consists of a proposal for an institutional policy to prevent suicide and promote mental health in a higher education institution. The methodology used was based on bibliographic research; mapping of good practices collected in collective spaces of federal education institutions and training with non-governmental institutions working in the area of mental suffering and humanitarian aid. The result of this research is the proposal for a plan based on three pillars, namely: prevention and promotion actions; therapeutic actions and management of acute situations.

Keyword: Mental health. Prevention. Promotion.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, saúde mental é um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade. É importante ressaltar que o sofrimento psíquico é um fenômeno complexo e multifatorial que contempla inúmeros elementos. As profundas e significativas mudanças que assolaram a sociedade nos últimos anos trouxeram impactos em todos os aspectos da vida humana (BAUMAN, 2001): o significativo aumento do volume de informações, principalmente com a difusão das redes sociais e que, inclusive, resulta na superficialização das relações com redução do convívio humano paulatinamente substituído por relações virtuais; a exigência por uma produtividade irreal; profundas mudanças nas estruturas sociais e suas repercussões na vida individual.

Estudo desenvolvido pela Organização Mundial da Saúde (OMS), no ano de 2013, demonstrou que 804 mil pessoas cometem suicídio todos os anos, o que equivale a uma taxa de 11,4 mortes para cada grupo de 100 mil habitantes, sendo essa a segunda principal causa de mortes entre os jovens entre 15 e 29 anos de acordo com o relatório da OMS. Diante desse cenário, a Organização reconheceu o suicídio como problema de saúde pública e co-

locou a sua prevenção como imperativo global, incentivando os países a desenvolver ou fortalecer estratégias de prevenção desse ato numa abordagem multissetorial de saúde pública (OMS, 2017). O grupo etário, compreendido dos 15 aos 29 anos, associa-se à juventude. E contemporaneamente, está atravessada por particularidades, que tornam o período ainda mais complexo. Senão, veja-se: quando se analisa a juventude à luz de seu processo de transição para a vida adulta, o trabalho assume centralidade, sendo uma das dimensões primordiais no transcurso de autonomização desses sujeitos. Porém, para além da transição para o trabalho, outras dimensões assumem também eixos centrais nesse processo de transição. Eventos como a saída da escola, a nupcialidade, a saída da casa dos pais ou de origem e a maternidade são considerados outros marcos institucionais importantes na inserção dos jovens no mundo adulto (VENTURI; TORINI, 2014).

É consenso, contudo, que esses eventos (laborais, educacionais e demográficos) não acontecem necessariamente numa sequência específica, cuja ordem possa ser predeterminada. Ao contrário, as trajetórias juvenis na atualidade são mais plurais e heterogêneas, caracterizadas pela riqueza de experiências nelas envolvidas: estudam e trabalham ao mesmo tempo, saem da escola podendo mais tarde retornar, começam o primeiro emprego e retornam à escola, coabitam com o cônjuge e permanecem na casa paterna, saem desta e permanecem na escola, entre outros enlaces possíveis (PAIS, 2009; CAMARANO, 2006).

Por outro lado, mesmo quanto aos perfis habituais de estudantes que acedem à universidade, não se pode desconsiderar que intensas e vertiginosas mudanças na sociedade, na cultura e no trabalho - relativas a um mundo globalizado e simultaneamente produtor de relações intermediadas digitalmente - desafiam e conformam as novas gerações, muitas vezes incompatibilizando-as ao tradicionalismo das universidades. Em todas as situações, observa-se nítido sofrimento psíquico por parte dos discentes.

Envolta nesse terreno pantanoso, a juventude brasileira é também acometida pela morte prematura por homicídio, um fenômeno que tem crescido no Brasil desde a década de 1980. O Atlas da Violência de 2019 (IPEA; FBSP, 2019) descreve os trágicos dados: homicídios foram a causa de 51,8% dos óbitos de jovens de 15 a 19 anos; de 49,4% entre 20 a 24 anos; e de 38,6% das mortes de jovens de 25 a 29 anos, fazendo dos homicídios a principal causa de mortes entre os jovens brasileiros em 2017. Esse recorde nos índices da "juventude perdida" se dá exatamente no momento em que

o país passa pela maior transição demográfica de sua história - rumo ao envelhecimento - o que impõe maior gravidade ao fenômeno. Em 2017, 15 unidades estados da federação apresentaram taxas de homicídios de jovens acima da taxa nacional de 69,9 por 100 mil, dentre eles o Estado do Rio de Janeiro, com 92,6 (IPEA; FBSP, 2019).

Assim como a depressão, o suicídio vem sendo considerado um grave problema de saúde pública, uma vez que representa uma questão que se agrava a cada dia, traduzindo-se em índices extremamente significativos. Ainda assim, é preciso reconhecer que as estatísticas sobre os atos suicidas são falhas e subestimadas, uma vez que a família e a própria sociedade comumente pressionam para que a causa seja mascarada. De acordo com Cassorla (1998), essa subnotificação estatística é acentuada quando os atos autodestrutivos são cometidos por crianças e adolescentes, uma vez que a família tende a negar ou omitir tal realidade, seja por sentimentos de culpa e ou vergonha.

Segundo a OMS, cada US$ 1 investido na ampliação do tratamento para transtornos mentais comuns, como depressão e ansiedade, resulta em um retorno de US$ 4 em melhores condições de saúde e capacidade de trabalho. Nesse sentido, considera-se que o suicídio hoje se configura como a segunda principal causa de mortes entre os jovens (OMS, 2013), não é de surpreender que a temática se revele tão importante para a comunidade acadêmica.

Diante desse cenário e considerando o protagonismo da Universidade Federal Fluminense (UFF), foi elaborado o Plano de Atenção à Saúde Mental do Estudante, hoje já institucionalizado e implantado na universidade, que vislumbra direções estratégicas de curto, médio e longo prazos para enfrentamento desse cenário. Apoia-se em três pilares: promoção e prevenção; ações terapêuticas e manejo de situações agudas. Quanto a isso, Teixeira (2009) considera que não bastam pronunciamentos políticos gerais e abstratos que afirmem intenções sociais. É necessário que sejam materializadas por meio de um cuidadoso processo de planejamento institucional, com alcance capilar, indicando desde concepções globais até ações (na ponta), de execução de políticas públicas.

O presente trabalho visa apresentar a instituição de um plano de atenção à saúde mental do estudante, o que o coloca na temática de direitos humanos e políticas públicas e que foi desenvolvido a partir da experiência de profissional técnico administrativo, a partir de seu contato diário com o tema do suicídio e saúde mental em uma universidade pública federal. Visa, portanto, colaborar com essa importante temática a divulgação de infor-

mações e oferecer diretrizes para pensar ações voltadas à saúde mental no âmbito da educação superior.

PLANO DE ATENÇÃO À SAÚDE MENTAL DOS ESTUDANTES

Quando se analisa os fatores determinantes na trajetória do indivíduo e de seu escalonamento na estrutura social, o acesso ao ensino, e em particular ao ensino superior, representa fator determinante para o posicionamento socioeconômico das pessoas dentro da hierarquia social (Pastore; Silva, 2000).

Não é à toa que esse costuma ser um momento de grande tensão na vida do indivíduo. A mudança do ambiente escolar para o meio universitário não raro é acompanhado por mudanças demográficas fazendo com que o jovem, muitas vezes pela primeira vez, se veja diante do gerenciamento de sua própria vida; o excesso de expectativa, a pressão de professores e colegas. Tudo contribui para aumentar a tensão sobre o sistema psíquico do jovem que se vê diante de uma nova forma de se colocar no mundo, não mais tutelado por familiares e professores.

Segundo dados da Pesquisa do Perfil Socioeconômico dos Estudantes de Graduação, publicado pelo FONAPRACE/ANDIFES (2016), 80% dos discentes já apresentaram problemas emocionais durante o período de graduação, sendo que 70% dos estudantes jamais procuraram atendimento psicológico ao longo da vida. Se cruzar esses dados com aqueles disponibilizados pelo Atlas da Saúde (OMS,2011), ver-se-á que esses valores estão de acordo com os observados em países de baixa/média renda onde percentual compreendido entre 76 a 85% das pessoas com transtornos mentais não recebem tratamento adequado. Na atualidade, os fenômenos da depressão e do suicídio encontram-se cada vez mais presentes em todos os espaços sociais, rompendo barreiras de idade, sexo, classe socioeconômica ou cultural, sendo ambos considerados sérios problemas de saúde pública.

Se se considerar a grande população inserida no ambiente universitário, considerando-se técnicos administrativos, docentes e alunos de Graduação, os quais têm em seus relacionamentos famílias e amigos, a situação de morte autoprovocada em tais ambientes torna-se ainda mais preocupante. De maneira que, quando ocorre um caso de suicídio, muitas outras pessoas são afetadas, trazendo implicações emocionais, sociais e econômicas. No entanto, é comum que as ações em virtude do adoecimento psíquico e ao

suicídio manifestem-se , em sua maioria, como uma medida reativa, ou seja, as intervenções ocorrem tão somente em reação à ocorrência do evento. Sendo que o cerne da questão se encontra na prevenção, que pode evitar a perda de uma vida e o sofrimento de outras.

Em 2006, O Ministério da Saúde institui uma Portaria nº 1.876, de 14 de agosto de 2006 que fixou as Diretrizes Nacionais para Prevenção do Suicídio, a serem implantadas em todas as unidades federadas, respeitadas as competências das três esferas de gestão. Em linhas gerais, as exigências dessa portaria visam a estabelecer que as Diretrizes Nacionais para Prevenção do Suicídio sejam organizadas de forma articulada entre Ministério da Saúde, Secretarias de Estado de Saúde, Secretarias Municipais de Saúde, instituições acadêmicas, organizações da sociedade civil, os organismos governamentais e os não governamentais, nacionais e internacionais (BRASIL, 2006, não paginado) que recebeu nova redação em abril de 2019.

Nesse sentido, a elaboração e institucionalização de um plano de atenção à saúde mental da Universidade visa atender uma importante demanda da comunidade acadêmica, oferecendo orientações e diretrizes para a implementação de ações e tomadas de decisões no tocante ao tema da saúde mental.

O Plano de Atenção à Saúde Mental dos Estudantes que aqui se apresenta busca oferecer direções estratégicas para um horizonte de curto, médio e longo prazo que se organizam em três eixos, a saber: Promoção e Prevenção, Ações Terapêuticas e manejo de Situações Agudas, sem limitar as ações já em curso na universidade. Consiste, portanto, uma proposta de política institucional de prevenção ao suicídio e promoção de saúde mental em uma instituição de ensino superior.

Objetivo geral: oferecer diretrizes para pensar ações voltadas à saúde mental no âmbito da Universidade Federal Fluminense.

Objetivos específicos:

- Promover estudos e pesquisas vinculados ao projeto com o tema Saúde Mental nos três eixos: Promoção e Prevenção, Ações terapêuticas, Manejo de situações agudas.
- Promover a construção de uma cultura de cuidado em saúde mental nas Unidades Administrativas da Universidade Federal Fluminense.
- Elaborar campanha publicitária sobre o tema de saúde mental com foco na juventude, voltados para a educação básica. Elabo-

ração de cartilha de prevenção com tema de saúde mental para profissionais e estudantes.

- Realizar oficinas locais para informar e sensibilizar a comunidade escolar sobre depressão, tentativas de suicídio e lesões autoprovocadas como problemas de saúde pública passíveis de prevenção;
- Programar a gestão participativa dos estudantes em todas as etapas do projeto.
- Instrumentalizar profissionais técnicos e docentes como multiplicadores de informação e práticas que visem à saúde mental e à qualidade de vida estudantil;
- Criar Protocolo de Abordagens a Crises;
- Capacitar profissionais técnicos e docentes para atuação em momentos de crise de acordo com o protocolo estabelecido.
- Mapear, próximo aos estabelecimentos de ensino, as instituições e serviços que possam integrar a rede de apoio.
- Criar um fluxo de informação interinstitucional estabelecendo canais de comunicação formais.
- Incentivar uma cultura de notificação de eventos relacionados a problemas no campo da saúde mental dos estudantes e de tentativas de suicídio, segundo legislação vigente.

A seguir, descrição dos pilares do Plano e ações desenvolvidas:

EIXO PROMOÇÃO E PREVENÇÃO

Segundo dados disponibilizados no site da UFF, a universidade apresentava no ano de 2018 uma população de 3.513 docentes; 4.246 servidores técnicos administrativos; 43.350 discentes de graduação; 7.439 alunos de pós-graduação stricto sensu; 191 médicos residentes e 14.538 alunos em especialização; e um Colégio Universitário com 390 alunos. No total, trata-se de uma comunidade universitária de mais de 75 mil pessoas.

Diante desses números elevados, quaisquer ações que pretenda evitar o adoecimento psíquico, bem como promover o bem-estar entre seus membros, deve ter ênfase em soluções coletivizantes. Mediante criação de espaços de fala e de escuta, pretende-se facilitar a percepção do outro por

meio da criação de vínculos, bem como incentivar e possibilitar a adoção e práticas de hábitos saudáveis. As ações que compõem esse eixo se estruturam da seguinte maneira:

- Mapeamento de demandas junto aos discentes
- Realização de oficinas temáticas
- Rodas de conversa
- Criação e recuperação de espaços de sociabilidade
- Realização de campanha publicitária
- Atuação no Acolhimento Estudantil
- Realização de Seminários

A seguir, a discriminação de cada etapa estruturante do eixo de prevenção e promoção:

MAPEAMENTO DE DEMANDAS JUNTO AOS DISCENTES

Como forma de levantamento de demandas e busca por soluções, optou-se pela metodologia conhecida como Design Thinking que consiste uma forma de abordar as situações dentro do contexto onde se desenvolvem de forma a colocar os sujeitos que vivenciam os dilemas no centro do desenvolvimento de um projeto; buscando assim, através do uso criativo gerar soluções adaptadas ao contexto (Brown, 2010). Além disso, explora diversos ângulos e perspectivas para solução de problemas, priorizando o trabalho colaborativo em equipes multidisciplinares a procura de soluções inovadoras. Dessa forma, busca um novo olhar ao endereçar aos problemas complexos, um ponto de vista mais empático e gerar resultados tecnicamente possíveis de serem transformados em realidade.

REALIZAÇÃO DE OFICINAS TEMÁTICAS

A partir do mapeamento de demandas dos alunos, pretende-se promover oficinas com os temas por eles sugeridos como, por exemplo, oficina de Oratória para estudantes em vias de apresentar o trabalho de conclusão de curso; oficina de Autocuidado por ocasião do Setembro Amarelo; oficina de Gestão do Tempo para alunos ingressantes; oficinas de Yoga uma vez por semana antes do início das aulas.

Objetiva-se com isso não apenas atender as demandas dos alunos, mas também demonstrar que as necessidades deles são acolhidas e respondidas, dentro do possível, pela Universidade.

RODAS DE CONVERSA

A Terapia Comunitária Integrativa (TCI) é um instrumento das Práticas Integrativas e Complementares do Ministério da Saúde que tem como objetivo ser espaço de acolhimento e partilha de vida para se falar das dores, dos problemas e das potencialidades das pessoas e das comunidades. As Rodas de Terapia Comunitária funcionam de forma circular e horizontal com foco na partilha de experiências, roda de conversa e o fortalecimento das relações humanas, possibilitando a construção de vínculos sociais. A metodologia da TCI "baseia-se na troca de vivências da comunidade, a partir de histórias de vida e da superação onde todos são corresponsáveis de soluções e superação dos desafios do cotidiano" (FERREIRA FILHA et al., 2009) e compreende cinco etapas, sendo elas: acolhimento, escolha do tema, contextualização, problematização e encerramento.

CRIAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE ESPAÇOS DE SOCIABILIDADE

Criar de espaços de sociabilidade descontraídos para proporcionar momentos de bem-estar e relaxamento. Criar e naturalizar espaços de recuperação de convivência e minimização de isolamento cotidiano.

REALIZAÇÃO DE CAMPANHA PUBLICITÁRIA

Foi realizada parceria com o LACOOPS – Laboratório de Investigação em Comunicação Comunitária e Publicidade Social com o objetivo de desenvolvimento de campanha interna para a UFF, com base na Publicidade Social pelo curso de Publicidade com o tema da saúde mental. No primeiro semestre 2019, foi desenvolvido o planejamento estratégico da campanha que foi realizada no semestre seguinte pela disciplina de Realização de Campanha também do curso de Publicidade.

ATUAÇÃO NO ACOLHIMENTO ESTUDANTIL

O momento de ingresso na vida acadêmica é considerado crítico para o pensamento estratégico no tocante à saúde mental dos discentes. E isso porque, com o advento do Sistema de Seleção Unificada (Sisu), muitos estudantes perdem as referências de família e do território. Nesse período de

ingresso dos estudantes, são organizadas ciclos de palestras e debates com tema de saúde mental, roda de conversa com objetivo de criação de vínculos, ofertas de atividades terapêuticas por meio das Práticas Integrativas e Complementares em Saúde, além de apresentar aos ingressantes um panorama da rede de atenção à saúde do município e os serviços ofertados pela universidade, onde podem encontrar ajuda, caso necessitem.

REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIOS

No ano de 2016, a Organização Mundial de Saúde lançou a campanha Let´s Talk ("Vamos conversar", em português), a iniciativa reforça que existem formas de prevenir a depressão e também de tratá-la, considerando que ela pode levar a graves consequências. Nesse sentido, difundir a realização de eventos sobre a temática é fundamental para romper o chamado tabu em torno do sofrimento psíquico. Um exemplo desse tipo de evento consiste no chamado Setembro Amarelo, campanha brasileira de prevenção ao suicídio, iniciada em 2015. É uma iniciativa do Centro de Valorização da Vida, do Conselho Federal de Medicina e da Associação Brasileira de Psiquiatria. A UFF vem se empenhando na realização de seminários nessa data desde o ano de 2017.

EIXO AÇÕES TERAPÊUTICAS

O eixo de Ações terapêuticas visa atender os estudantes quando o sofrimento psíquico já se consolidou, ou seja, ocorreu o adoecimento do aluno. No entanto, é preciso considerar o adoecimento mental em toda sua complexidade e com causas diversas que não são exclusivas do ambiente universitário. Do mesmo modo, é fundamental que as soluções e ações também ultrapassem os muros dos campi, envolvendo toda a sociedade e, principalmente, o território, para seu enfrentamento.

Diante dessa realidade, a adoção de medidas terapêuticas deve vislumbrar a localidade onde a UFF mantém unidades administrativas, os serviços de saúde oferecidos pela rede de atenção básica, o perfil epidemiológico local, bem como o estabelecimento de parcerias dentro e fora da universidade no sentido de propiciar uma rede de apoio. As ações que compõem esse eixo se estruturam da seguinte maneira:

- Atuação em rede (mapeamento e encaminhamento para o SUS)
- Grupo de Acolhimento
- Atendimento pessoal e individualizado

Estabelecimento de parcerias

ATUAÇÃO EM REDE

A Universidade Federal Fluminense está presente em sete das oito regiões administrativas do Estado do Rio de Janeiro com unidades de ensino presencial. É importante destacar que a equipe formada por psicólogos e assistente social encontra-se, majoritariamente na sede, no município de Niterói e apenas poucas unidades possuem profissionais em seu quadro de funcionários. De maneira que, reconhecer a dinâmica demográfica configura importante passo na busca por realizar tal política de forma integrada às políticas setoriais, considerando as desigualdades socioterritoriais. De acordo com a política de assistência social, a diretriz da territorialização consiste em

> [...] fator determinante para a compreensão das situações de vulnerabilidade e riscos sociais, bem como para seu enfrentamento. A adoção da perspectiva da territorialização se materializa a partir da descentralização da política de assistência social e consequente oferta dos serviços socioassistenciais em locais próximos aos seus usuários. Isso aumenta sua eficácia e efetividade, criando condições favoráveis à ação de prevenção ao enfrentamento das situações de vulnerabilidade e risco social, bem como de identificação e estímulo das potencialidades presentes no território. (BRASIL, 2009, p. 13).

Dessa forma, a fim de incluir o território nas ações de atenção à saúde mental foi elaborado um mapa com referência das unidades de atenção à saúde em cada município onde a UFF mantém unidade administrativa. Tal recurso foi posteriormente disponibilizado em versões impressas e nas mídias sociais da universidade que alcançam um largo número de interessados.

GRUPO DE ACOLHIMENTO

Considerando que a Universidade Federal Fluminense tem unidades distribuídas em diferentes territórios, optou-se pela criação de cadastro do estudante que tenha procurado o serviço presencialmente ou por meio de email. A partir do cadastro, obedecendo, além da ordem de inscrição, critérios técnicos internos correspondentes ao perfil da demanda, os estudantes são convidados a comparecer ao grupo de acolhimento presencial que

consiste na apresentação do setor e dos serviços oferecidos. É uma oportunidade que o estudante esclareça os motivos da solicitação e verificada a possibilidade de acolher o estudante nas atividades oferecidas.

ATENDIMENTO PESSOAL E INDIVIDUALIZADO

Num segundo momento, o aluno recebe um retorno de sua participação no grupo e as orientações acerca de seu encaminhamento. Esse retorno pode ser realizado por e-mail ou pessoalmente, conforme a triagem realizada pela equipe.

O atendimento individual é uma proposta de acompanhamento e apoio psicológico com a duração de aproximadamente 50 (cinquenta) minutos. As presenças são registradas em ficha. O estudante é desligado após 2 (duas) faltas consecutivas ou 3 (três) alternadas, sem justificativa ou prévio aviso. O aluno que deixar de comparecer ao atendimento marcado e não entrar em contato por até 3 (três) semanas também será desligado. Nenhuma dessas situações impede que o aluno realize um novo cadastro para o atendimento, passando novamente pelo grupo de acolhimento.

ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS

Foram realizados encaminhamentos para alguns serviços de apoio psicológico oferecidos pelo Serviço de Psicologia Aplicada da UFF e de outras instituições. O aluno também pode ser orientado a buscar atendimento externo na rede do SUS. Essa orientação é feita com base em pesquisa da rede e do local de residência do aluno.

EIXO MANEJO DE SITUAÇÕES AGUDAS

Considera-se emergência a ocorrência de situação não desejada que pode ter como consequência danos graves ao nível humano, material, ambiental, econômico ou para a imagem e reputação da organização. Nesse sentido, a gestão da emergência visa criar uma estrutura em que as comunidades reduzam a sua vulnerabilidade aos perigos e possam lidar com os efeitos dos desastres. As ações que compõem esse eixo se estruturam da seguinte maneira:

- Capacitação da comunidade acadêmica

Protocolo de Abordagens a Crises

CAPACITAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA

Dentro da perspectiva de elaboração de um plano de saúde mental da assistência estudantil é fundamental pensar ter em vista o Manejo de Situações Agudas, ou seja, situações urgentes em que o sofrimento de um indivíduo pode trazer prejuízos para ele e para outros. É normal, nesses contextos que surjam dúvidas e inseguranças sobre como agir e ajudar a pessoa que sofre.

A gestão da emergência é vista, portanto, como necessidade em proporcionar uma estrutura em que as comunidades reduzam a sua vulnerabilidade aos perigos e possam lidar com os efeitos dos desastres. Para tal a definição de protocolos e, ainda mais importante, a capacitação prévia da comunidade acadêmica são fundamentais para que a comunidade esteja mais preparada para agir nesses casos e, consequentemente, segura.

Nesse sentido, foi realizada parceria entre a Universidade e o Centro de Valorização da Vida (CVV) que há 56 anos atua na prevenção do suicídio. Tal parceria visa à implantação do CVV Comunidade na UFF por meio da realização de duas capacitações em quatro dias em que alunos, professores e técnicos da UFF, além de pessoas da comunidade, tiveram acesso aos cursos do Caminho de Valorização da Vida e o Curso de Formação de Facilitadores.

O Caminho de Valorização da Vida é a síntese da experiência de mais de meio século do CVV e da sua proposta de vida desenvolvida durante este período. Seu objetivo é compartilhar as vivências do dia a dia, buscando o autoconhecimento e o equilíbrio, trabalhando conscientemente as limitações e potencialidades. Destinado a pessoas pré-dispostas a se conhecerem melhor, a experimentar a compreensão coletiva como ferramenta de desenvolvimento. Já o curso Caminho para o Desenvolvimento de Facilitadores tem como objetivo capacitar possíveis interessados em criar grupos de apoio sobre temáticas como dinâmicas do grupo, funcionamento objetivos e a preparação de rotinas para esse grupo.

No ano de 2020, foi realizada uma capacitação de dois dias para docentes com temas que atravessam a temática da saúde mental como comunicação não-violenta, escuta empática e os efeitos das opressões. A ideia é ampliar essa capacitação de forma a levar o conhecimento para as demais unidades da universidade, seu corpo de profissionais, bem como as unidades descentralizadas.

PROTOCOLO DE ABORDAGENS A CRISES

Dentro de saúde mental, o conceito de crise caracteriza-se um momento no qual o sofrimento vivenciado é tão intenso que gera uma

desestruturação na vida psíquica. Existem situações de sofrimento urgente que geram muitas dúvidas e insegurança sobre como agir e ajudar a pessoa que sofre.

Segundo o Conselho Federal de Medicina, entende-se emergência a constatação médica de condições de agravo à saúde que impliquem em risco iminente de vida ou sofrimento intenso, exigindo, portanto, tratamento médico imediato. Já a urgência é definida como ocorrência imprevista de agravo à saúde com ou sem risco potencial de vida, cujo portador necessita de assistência médica imediata (CFM, Resolução 1.451/95).

O Plano de Atenção à Saúde do Estudante surgiu como resposta à situação de sofrimento psíquico e suicídio principalmente entre a população mais jovem, sendo a dispersão territorial o maior desafio para a sua implementação. A solução foi o desenvolvimento de diretrizes gerais que permitissem o reconhecimento das especificidades de cada território / unidade administrativa. Assim, o uso de metodologias criativas e participativas para compreender e mapear fatores relacionados ao adoecimento psíquico e pensar possíveis enfrentamentos revelou grande importância estratégica para a realização das ações que foram desenvolvidas com a participação direta de estudantes por meio de seus coletivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caráter inovador da proposta consiste em tratar do tema de saúde mental em um ambiente universitário a partir de três pilares básicos de atuação. Foram utilizadas práticas inovadoras e participativas de modo a considerar o aluno não apenas a partir das demandas, mas também considerá-lo sujeito na proposição de ações. Dessa forma, foi possível observar maior engajamento e participação nas ações realizadas.

No eixo de Prevenção e Promoção, destaca-se o caráter inovador da proposta na adoção do Design Thinking como forma de levantamento de demandas e busca por soluções. Tal metodologia permite abordar as situações dentro do contexto onde se desenvolvem de forma a colocar os sujeitos que vivenciam os dilemas no centro do desenvolvimento de um projeto; busca assim, através do uso criativo, gerar soluções adaptadas ao contexto. Para as rodas de conversa, foi utilizada a Terapia Comunitária Integrativa, instrumento das Práticas Integrativas e Complementares do Ministério da Saúde que tem como objetivo ser espaço de acolhimento e partilha de vida para se falar das dores, dos problemas e das potencialidades das pessoas e

das comunidades. O Eixo de Ações terapêuticas visa atender os estudantes quando o sofrimento psíquico já se consolidou, ou seja, ocorreu o adoecimento do aluno e o Eixo Manejo de Situações Agudas visa criar uma estrutura em que as comunidades reduzam a sua vulnerabilidade aos perigos e possam lidar com os efeitos dos desastres.

O mais significativo da proposta de ação é a participação estudantil no desenvolvimento das ações, deixando de ser apenas um sujeito-passivo e passando a pensar soluções e se engajando nas ações. Todas as ações desenvolvidas contaram com a participação direta de estudantes por meio de seus coletivos. Assim, as ações são sempre iniciadas a partir de contato com os Diretórios Acadêmicos de cada curso. Os alunos participam ativamente da elaboração e aplicação do Mapa da Empatia, bem como são os primeiros a receberem a apresentação dos resultados. As ações a serem desenvolvidas posteriormente em cada unidade são novamente pensadas em colaboração com os estudantes que sugerem as ações, datas e locais para realização e participam ativamente da divulgação para a comunidade acadêmica.

O Plano de Atenção à Saúde do Estudante foi executado em um campi fora da sede e em duas unidades isoladas em Niterói. Sendo as experiências foi fortemente influenciada pela participação dos estudantes, de modo que, nas unidades com maior mobilização estudantil, houve maior adesão às ações o que pode ser um indicador de sucesso. No entanto, a ausência, até o presente, de dados sobre indicadores de saúde mental e o pouco tempo de implementação das ações ainda não permite uma avaliação de impacto que deverá ser realizada.

Como desafio, é importante mencionar que a pandemia do Covid-19 trouxe agravos para as condições de saúde mental dos indivíduos, e o isolamento social pode produzir uma série de angústias e uma sensação de solidão. Os planejamentos feitos até então precisaram ser não apenas revistos, mas, em alguma medida, reinventados, de forma que fosse possível atuar nessa temática tão delicada da saúde mental só que agora por meio digital.

Importante destacar que, embora o texto com Plano de Atenção à Saúde do Estudante tenha sido enviado para Boletim de Serviço, ainda não foi publicado, o que pode dificultar o planejamento de novas ações bem como a expansão daquelas já realizadas. Outro gargalo é o número reduzido de profissionais de saúde atuando na temática da assistência estudantil que impossibilita o desenvolvimento de ações mais abrangentes.

Considerando a importância da temática do suicídio, é fundamental que os órgãos públicos se voltem para as questões que atravessam esse fenômeno de maneira não apenas a compreender os fatores agravantes para a saúde mental como também pensar em políticas e ações que sejam meramente reativas à ocorrência de eventos.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BRASIL. **Portaria nº 1.876, de 14 de agosto de 2006**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. Secretaria Nacional da Assistência Social. **Orientações técnicas**: Centro de Referência de Assistência Social. Brasília, 2009.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2010.

CAMARANO, A. (Org). **Transição para a vida adulta ou vida adulta em transição?** Rio de Janeiro: Ipea, 2006.

CASSORLA, R. M. S. **Do suicídio**: estudos brasileiros. 2. ed. São Paulo: Papirus.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **Resolução 1.451/1995**. Brasília, 1995.

ESCÓSSIA, F. **Crescimento constante**: taxa de suicídio entre jovens cresce 10% desde 2002. BBC Brasil. 22/04/2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-39672513>. Acesso em: 01 jan. 2020.

FERREIRA FILHA, M. de O.; *et al*. A terapia comunitária como estratégia de promoção à saúde mental: o caminho para o empoderamento. **Rev Eletrôn Enferm**., v. 11, n. 4, p. 964-70, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/41025041_A_terapia_comunitaria_como_estrategia_de_promocao_a_saude_mental_o_caminho_para_o_empoderamento/fulltext/036100d40cf2398c15f3edbf/A-terapia-comunitaria-como-estrategia-de-promocao-a-saude-mental-o-caminho-para-o-empoderamento.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

FONAPRACE/ANDIFES. **IV Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos Graduandos da IFES**. Brasília: FONAPRACE/ANDIFES, 2016. Disponível em: <http://201.57.207.35/fonaprace/wp-content/uploads/2016/08/DIAGRAMACAO- perfil2016.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

IPEA e FBSP. **Atlas da violência 2019**. Organizadores: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Brasília: Rio de Janeiro: São Paulo: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Fórum Brasileiro de Segurança Pública. 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/download/19/atlas-da-violencia-2019>. Acesso em: 6 jun. 2020.

PAIS, J. M. **A juventude como fase de vida**: dos ritos de passagem aos ritos de impasse. Saúde Sociedade, v.18, n. 3, p. 371-381, 2009.

PASTORE, J.; SILVA, N. do V. **Mobilidade social no Brasil**. São Paulo, Macron Books, 2000.

VENTURI, G.; TORINI, D. **Transições da escola para o trabalho dos jovens homens e mulheres no Brasil**. Genebra: OIT, 2014. Disponíviel em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_526223.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

TEIXEIRA, J. B. Formulação, administração e execução de políticas públicas. *In*: CFESS. **Serviço Social**: direitos sociais e competências profissionais. Brasília-DF: CFESS/ABEPSS, 2009.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Mental health Atlas**, 2017.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Mental health action plan 2013-2020**, 2013.

TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E POLÍTICAS AFIRMATIVAS: O QUE MUDOU NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

Administrative technicians and affirmative policies: what has changed at Feira de Santana State University

Wildacy Gonçalves Ribeiro Evangelista
Cintia Souza Machado Ferreira

RESUMO

Este estudo, amparado em pesquisa bibliográfica e documental, discorre sobre a implantação de Políticas Públicas de Ações Afirmativas na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) e os impactos na rotina laboral dos Técnicos Administrativos da instituição. Tem como objetivo verificar os efeitos causados à categoria com a extinção de uma Unidade de Organização e Desenvolvimento Comunitário, cuja finalidade era o desenvolvimento de ações direcionadas à qualidade de vida e o bem-estar social de Técnicos, Docentes e Discentes, para implantação de uma Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis voltada aos estudantes. Os resultados apontam para a necessidade de uma melhor compreensão das políticas de ações afirmativas por toda a Comunidade Universitária, evidencia as mudanças que acometeram os Técnicos Administrativos em detrimento dessa modificação organizacional, revela a exiguidade de capacitação sistêmica para atendimento, apoio e suporte à população cotista e sinaliza a necessidade de um olhar atento da UEFS às reivindicações dos Técnicos Administrativos por melhoria nas condições de trabalho e qualidade de vida.

Palavras-Chave: Técnicos administrativos. Políticas afirmativas. Mudança organizacional. UNDEC. PROPAAE.

ABSTRACT

This study, supported by bibliographical and documentary research, discusses the implementation of Public Policies for Affirmative Actions at the State University of Feira de Santana (UEFS) and the impacts on the work routine of the institution's Administrative Technicians. It aims to verify the impact of the extinction of an Organization and Community Development Unit to the category, whose purpose was the development of actions aimed at life quality and social well-being of Technicians, Teachers and Students, for the implantation of a Pro-Dean of Affirmative Policies and Student Affairs aimed at students. The results point to the need for a better understanding of affirmative action policies across the University Community, showing the changes that have affected Administrative Technicians in detriment of this organizational change, reveal the lack of systemic training to support the quota population, and signal the need for a close look to Administrative Technicians demands for improving working conditions and life quality by UEFS.

Keywords: Administrative technicians. Affirmative policies. Organizational change. UNDEC. PROPAAE.

A institucionalização de Políticas Públicas de Ações Afirmativas na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), autarquia pertencente ao Governo do Estado da Bahia, teve como marco a adoção do sistema de reserva de vagas, a partir do semestre 2007.1, para grupos historicamente excluídos do acesso à educação superior – estudantes da escola pública, negros e não negros, indígenas e quilombolas.

Até o semestre anterior a implantação do sistema de cotas na Universidade contava com ações pontuais de assistência e permanência (bolsa alimentação, bolsa auxílio e residência universitária) já que a população estudantil era composta, em maioria, por estudantes oriundos das classes mais privilegiadas da sociedade.

As ações de assistência estudantil demandadas eram de responsabilidade da Unidade de Organização e Desenvolvimento Comunitário (UNDEC), órgão de assessoramento à Administração Superior cuja missão era "desenvolver e implementar políticas, programas e ações de integração e valorização dos servidores(as) técnico administrativos, professores(as) e estudantes" (UEFS, 2011); para cumprir a sua missão, possuía diversificadas atribuições e ofertava variados serviços.

Com a ampliação dos cursos de graduação, adoção das ações afirmativas e, consequentemente, aumento da população cotista, a UEFS vislum-

brou a criação de uma unidade com a finalidade específica de promover as políticas afirmativas, o que ocorreu em 2014 com a instalação da Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis (PROPAAE), momento em que ocorreu a desativação da UNDEC, o direcionamento de atribuições e serviços passou para outras unidades da Universidade, dentre eles todos os oferecidos aos Técnicos Administrativos.

Com base nesse cenário, foi possível elaborar a questão norteadora: os serviços oferecidos pela UNDEC aos Técnicos Administrativos como ações de assistência e distribuídos para outras unidades da Universidade continuaram sendo ofertados? Amparado em pesquisa documental e em dados secundários da UEFS, o artigo tem como objetivo identificar os impactos para os Técnicos Administrativos com a extinção da referida unidade.

A justificativa para a elaboração do artigo, em consonância com a temática "Direitos humanos e políticas públicas", é de trazer a discussão para os serviços assistenciais oferecidos à categoria dos Técnicos Administrativos da UEFS no âmbito da Universidade, e que eram ofertados pela extinta UNDEC, onde podem ser acessados, se foram modificados, ampliados, reduzidos ou, ainda, extintos.

DA EXTINÇÃO DA UNDEC À CRIAÇÃO DA PROPAAE: POR QUE MUDAR?

A expansão da UEFS ocasionada pelo aumento do número de cursos de graduação e pós-graduação lato sensu e stricto sensu, a necessidade de ampliar e democratizar o acesso à Universidade para grupos historicamente excluídos da educação superior, a introdução do sistema de cotas e o estabelecimento de Políticas Públicas de Ações Afirmativas na instituição foram fatores responsáveis por alterações no organograma da Universidade de modo a comportar um novo cenário composto por uma população maior, mais diversa e heterogênea.

Até então a UNDEC atendia a demandas dos servidores Técnicos Administrativos, professores e estudantes, "estabelecendo políticas e diretrizes no intuito de integrar e possibilitar a promoção social da Comunidade Universitária" (UEFS, 2011). Atuava com os três seguimentos da comunidade universitária e para isso contava com alguns setores.

A Divisão de Ação Comunitária (DIAC) tinha sob a sua supervisão duas coordenações: Coordenação de Integração Comunitária (CICOM) e Coordenação de Assuntos Estudantis (CODAE), buscava viabilizar atividades para a

integração, melhoria das relações interpessoais e socioculturais e a valorização da Comunidade Universitária. Por meio da CICOM, desenvolvia atividades que englobavam as três categorias (servidores técnico-administrativos, docentes e estudantes) e da CODAE voltava-se para a assistência ao estudante.

Alguns convênios eram firmados entre a UEFS e Entidades extracampus por meio da CICOM, a fim de oferecer serviços odontológicos, lazer e programas específicos voltados sempre para o bem-estar e para a melhoria da qualidade de vida dos Técnicos Administrativos, docentes e seus dependentes, como a Assessoria Jurídica que oferecia serviços jurídicos gratuitos para a comunidade universitária nas mais diversas varas e juizados. Na CICOM também se concentravam os serviços de fiscalização dos contratos das Cantinas e do Restaurante Universitário.

A assistência estudantil ficava a cargo da CODAE, esta trabalhava diretamente com o apoio logístico para participação discente em eventos científicos, a Residência Universitária que abrigava estudantes com vulnerabilidade socioeconômica oriundos de outras cidades, os Programas de estágios institucionais curriculares não obrigatórios (Bolsa Estágio Acadêmico e Bolsa Auxílio Especial), a atuação como balcão de estágios criando parcerias com os agentes de integração e empresas previamente conveniadas pela UEFS e, ainda, com o apoio de outros setores da universidade, em que prestava assistência técnica e financeira às atividades de cunho artístico-culturais apresentadas pelos Diretórios Acadêmicos (DAs), Diretório Central dos Estudantes (DCE), Núcleos e Empresas Juniores. A partir de 2007 a CODAE passou a trabalhar também com o Sistema Bandejão para oferta, no Restaurante Universitário (RU), de subsídios integral e parcial a estudantes regularmente matriculados na graduação e na pós-graduação por meio da Bolsa Alimentação.

O Serviço de Apoio Psicopedagógico (SAP) oferecia atendimento aos estudantes de forma geral, porém mais especificamente aos estudantes residentes e o Serviço Social atuava acolhendo as demandas e direcionando as três categorias acadêmicas, quando necessário, ao Serviço Social, Serviço de Saúde Universitário (SESU) ou para atendimento na rede municipal de apoio, além de realizar avaliações socioeconômicas para acessos aos programas institucionais. O SESU, serviço de atenção primária a saúde, era destinado à comunidade universitária e disponibilizava atendimento médico (clínica geral), odontológico, psicológico, enfermagem, nutrição e serviço social, e ainda dispunha do Programa de Prevenção e Intervenção em Doenças Cardiovasculares: fatores de risco (PPIDCV).

Sob a supervisão da UNDEC também ficava o Centro de Educação Básica da UEFS (CEB/Creche e Escola). A Creche atendendo aos filhos de servidores da UEFS na faixa etária de 4 meses a 6 anos em turnos que os pais estariam trabalhando. E a Escola, fruto de convênio entre a UEFS e Prefeitura Municipal de Feira de Santana, atendendo a crianças de toda a comunidade de Feira de Santana na faixa etária de 7 a 15 anos, que para ingressar participavam de sorteio eletrônico. Outro setor sob a gestão da UNDEC era a Livraria Interuniversitária que fazia parte do Programa Interuniversitário para Distribuição do Livro (PIDL) e que ainda hoje é membro da Associação Brasileira de Editoras Universitárias (ABEU).

Por muitos anos a UNDEC cumpriu seu papel de integrar e valorizar servidores e estudantes, promovendo atividades e criando políticas para a disseminação do conhecimento, o bem-estar social e o desenvolvimento institucional.

A partir dos anos 80 começam a eclodir na sociedade brasileira questões sobre a necessidade de se implantar políticas de ações afirmativas de reparação histórica para com negros e indígenas, porém a partir de 2001, depois da Conferência de Durban, na África do Sul[1], a questão racial passou a ser olhada sob uma ótica a ser encarada pela sociedade brasileira. Em 2003, o então Presidente Luis Inácio Lula da Silva criou a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR) e em 2004 encaminhou ao Congresso Nacional projeto de lei propondo o estabelecimento de um "sistema especial de reserva de vagas para estudantes egressos de escolas públicas, em especial negros e indígenas, nas instituições públicas federais de ensino superior" (BRASIL, 2004). Após um longo período de discussões, somente em 2012, o projeto foi deliberado com a publicação da Lei de Cotas.

A conhecida política de cotas para ingresso nas universidades tornou-se assunto principal em vários debates e muitos se colocaram contrários, mas por todo país, ativistas, professores e estudantes se movimentaram para que essa política de ação afirmativa fosse efetivada. Na UEFS não ocorreu diferente e em 2006, sob forte pressão do Núcleo de Estudantes Negros e Negras da UEFS (NENNUEFS), ocorreu a implantação do sistema de cotas.

1 II Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata realizada em 2001 na cidade de Durban, África do Sul.

A partir de então se intensificaram na Universidade as discussões sobre ações que pudessem dar conta dos estudantes ingressantes a partir do semestre 2007.1 e todas as suas dificuldades para permanecer na universidade até a conclusão do curso de graduação. Surgiu daí a necessidade de se criar um setor que pudesse abarcar políticas voltadas para as ações afirmativas e a assistência estudantil. Iniciou-se, então, a demanda pela criação de uma Pró Reitoria que tratasse prioritariamente de questões estudantis, até porque apenas a CODAE não conseguiria atender a todas as demandas advindas desse processo.

Em 2012, assumiu como Chefe da UNDEC o Professor Otto Vinícius Agra Figueiredo com a missão de realizar as mudanças necessárias para a instalação da Pró Reitoria de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis (PROPAAE) da qual seria seu primeiro Pró-Reitor, o que ocorreu em outubro de 2014. A função de Chefe da UNDEC, antes exercida por um Técnico Administrativo, passou a ser ocupada por um Docente e assim segue, visto que o Regimento da PROPAAE estabelece que o Pró-Reitor será um Docente do quadro efetivo da UEFS.

Entre os anos de 2012 a 2014 os serviços realizados na UNDEC direcionados aos Técnicos Administrativos e Docentes foram transferidos para outras unidades da UEFS ou foram extintos, conforme relacionado a seguir.

Os convênios que ofereciam serviços voltados para o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores foram extintos assim como o Serviço de Assessoria Jurídica (SAJ) que deixou de atender aos servidores e passou a coordenação do Curso de Direito, para que as aulas práticas fossem ministradas aos estudantes, hoje atende a pessoas de baixa renda que procuram acesso à justiça. Atualmente os referidos serviços são ofertados pelo Sindicato dos Trabalhadores em Educação do 3º Grau do Estado da Bahia (SINTEST).

O SAP e o Serviço Social passaram a atender predominantemente a estudantes até 2018 quando, houve a contratação (por meio de Concurso Público) de uma Assistente Social para a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), após um rápido período de transição, o atendimento ao estudante passou a ser exclusivo. O SESU passou para a supervisão da Reitoria com todos os seus serviços, assim como o CEB/Escola. O CEB/Creche passou a ser acompanhado pela PGDP e a Livraria Universitária passou a integrar a Editora UEFS que se reporta diretamente a Reitoria.

No processo de desativação da UNDEC, a PROPAAE foi se estruturando para atender as demandas por ações afirmativas e assistência estudantil, com a missão de:

> 1. Propor, planejar e acompanhar as Políticas de Ações Afirmativas no âmbito da Universidade Estadual de Feira de Santana visando atender a comunidade universitária.
>
> 2. Planejar, implementar, coordenar, e consolidar Programas de Assistência Estudantil que visem ampliar condições para a permanência, prioritariamente, para as (os) estudantes de graduação em situação de vulnerabilidade social e/ou integrante de comunidades tradicionais historicamente excluídos do ensino superior com vistas a contribuir para a promoção social pela educação.
>
> 3. Planejar, implementar, coordenar, e consolidar as ações de apoio aos estudantes e às entidades estudantis. (PROPAAE, 2017).

O Organograma da PROPAAE apresenta a seguinte estrutura: Pró-Reitor, Coordenação Geral, Secretaria, Coordenações e Núcleos. A Coordenação Geral atua diretamente com as coordenações e núcleos no intuito de acompanhar, subsidiar e supervisionar os trabalhos por estes desenvolvidos. A Secretaria assessora toda a pró-reitoria. A Coordenação de Políticas Afirmativas (CPAFIR) tem como principal atribuição "propor, orientar, avaliar, acompanhar e divulgar as Políticas e Programas de Ações Afirmativas" (PROPAAE, 2017), mas também tem um papel fundamental na articulação para o fortalecimento dessas políticas.

A Coordenação de Assuntos Estudantis (CODAE) permaneceu com todas as atribuições anteriores, mas sob limitações impostas pelo Governo do Estado com o contingenciamento dos gastos públicos a partir de novembro de 2015, a UEFS suspendeu o apoio logístico para participação discente em eventos científicos e apoio financeiro às atividades artístico-culturais apresentadas pelos DAs, DCE, Núcleos e Empresas Juniores. Toda a fiscalização do contrato e acompanhamento sistêmico quanto ao RU ficou sob a responsabilidade do Núcleo de Alimentação no Campus (NAC), assim como o contrato das Cantinas.

O Núcleo de Apoio Psicossocial e Pedagógico (NAPP) surgiu da junção entre o SAP e o Serviço Social, que juntos formaram o Núcleo de Apoio

Psicossocial e Pedagógico com o objetivo de orientar, assessorar, organizar e acompanhar ações que possibilitem a promoção e o aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem, com apoio social, psicológico e pedagógico aos estudantes. Para acesso ao Programa de Assistência Estudantil (PAE), o estudante passa por avaliação socioeconômica realizada por este Núcleo.

A instalação da PROPAAE foi fundamental para os discentes da UEFS que conquistaram um espaço onde todas as demandas e problemas advindos das ações afirmativas e da assistência estudantil pudessem ser avaliadas, discutidas e encaminhadas na busca por soluções, representando para a Universidade um significativo passo na consolidação institucional de Políticas Públicas Afirmativas. Para os Técnicos Administrativos, entretanto, houve impactos significativos a partir do momento em que as ações para melhoria das condições de trabalho e de qualidade de vida foram pulverizadas para diversos setores.

A instalação da PGDP, pró-reitoria voltada para os servidores, só ocorreu dois anos após a instalação da PROPAAE, em 2016, e resultou da reorganização da Gerência de Recursos Humanos (GRH) ligada até então à Pró-Reitoria de Administração (PROAD). A expectativa era de que com a PGDP ocorresse uma assistência mais efetiva à categoria, porém as mais diversas e complexas demandas com Servidores (Técnicos e Docentes), associadas à implantação do sistema RH Bahia pelo Governo do Estado e todos os problemas advindos dele, não permitiu, até aqui, que essa pró-reitoria desenvolvesse ações específicas e mais significativas para os Técnicos Administrativos.

AÇÕES AFIRMATIVAS NA UEFS: O SERVIDOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO NOS PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO E EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS AFIRMATIVAS

As ações afirmativas são medidas utilizadas para promover a igualdade de grupos historicamente excluídos em detrimento da raça, gênero, deficiência ou de orientação sexual ou ainda em situação de vulnerabilidade socioeconômica e inseri-los em espaços anteriormente não ocupados (mercado de trabalho, representação política e universidades) promovendo o processo de inclusão social, de redução das desigualdades e de transformação da realidade de vida destes indivíduos. Para Figueiredo (2019, p. 178),

> Ações afirmativas são compreendidas como medidas ou políticas de caráter público ou privado que objetivam pro-

> mover a justiça social através de ações específicas para determinados grupos sociais e/ou étnico-raciais com histórico de discriminação e exclusão.

Na área educacional as ações afirmativas são concebidas como políticas públicas de promoção do acesso, assistência e permanência dos estudantes em todos os níveis da educação e nas universidades públicas se concretizaram com a publicação da Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012 (Lei de Cotas), que instituiu a reserva de vagas nos cursos de graduação para grupos historicamente excluídos do acesso à educação superior (negros, indígenas, quilombolas) ou com renda familiar inferior a 1,5 salário mínimo, (BRASIL, 2012).

Para Nunes e Novais (2014, p. 92-93),

> É preciso pensar as políticas públicas de educação como práticas culturais, como representações sociais e históricas que servirão aos diferentes grupos sociais. Por isso, é importante observar e ressaltar que essas políticas não são inócuas e têm destinatários. Sendo assim, as políticas públicas educacionais para a classe popular deverão ser pensadas com a finalidade de promover a inclusão, a aprendizagem e a conclusão dos estudos, de modo qualificado.

Na UEFS, a implantação de políticas de ações afirmativas se deu antes da determinação federal, culminou com a instituição do sistema de reserva de vagas, por meio da Resolução CONSU nº 034 de 20 de julho de 2006, com o estabelecimento de cotas sociais e étnico raciais para candidatos negros, não negros oriundos de escola pública, indígenas e quilombolas, (UEFS, 2006).

Em 2020, ao completar 44 anos de existência e treze anos da implantação do sistema de cotas, é possível asseverar que a UEFS democratizou e expandiu o acesso à educação superior ao desenvolver importantes ações dentro da sua Política Afirmativa:

> implantação de bolsas, de uma Residência Universitária e de um Restaurante Universitário (Sistema Bandejão) como ações de assistência e permanência estudantil;
>
> criação de uma Pró-Reitoria com a finalidade específica de propor e acompanhar a política pública desenvolvida na Universidade;

> constituição de uma Câmara de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis com o objetivo de submeter e apreciar normas para as Ações Afirmativas institucionais;
>
> fundação de uma Residência Universitária exclusiva para estudantes indígenas, sendo a primeira Universidade no Estado da Bahia a promover tão importante feito, garantindo a estes estudantes a manutenção da sua cultura;
>
> oferecimento de uma turma exclusiva do Curso de Bacharelado em Direito para estudantes do Programa Nacional da Reforma Agrária (PRONERA), em convênio com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) – turma concluída em 2018. Uma nova turma, também para este público específico, já foi autorizada nas instâncias internas da UEFS, mas a Universidade aguarda a autorização do Governo Federal para o início das atividades acadêmicas suspensas desde o ano de 2019 em todo o território nacional, quando ocorreu a extinção da Coordenação da Educação do Campo por meio do Decreto nº 10.252, de 20 de fevereiro de 2020 (BRASIL, 2020), publicado pelo Governo Jair Bolsonaro, desconsiderando uma política pública já estabelecida de acesso à educação superior.
>
> instituição de um Programa de Assistência Estudantil (PAE) unificando todas as ações de assistência e permanência da Universidade (auxílios, restaurante universitário, residências universitárias, apoio aos estudantes - psicossocial, pedagógico, clínico, ambulatorial, apoio às ações culturais, desportivas e recreativas e as entidades estudantis).

Os Técnicos Administrativos das Universidades do Estado da Bahia (UEBAs), aqui incluída a UEFS, cujas carreiras foram criadas pela Lei nº 8.889, de 1º de dezembro de 2003 (BAHIA 2003), e reestruturadas pela Lei nº 11.375**, de 05 de fevereiro de 2009, estão** divididos em duas categorias: os Analistas Universitários "profissionais de nível superior responsáveis pelas atividades de suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas executados nas Universidades Estaduais" e os Técnicos Universitários "profissionais com o ensino médio ou técnico responsáveis pelas atividades de suporte técnico de média complexidade aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas das Universidades Estaduais", com vencimentos e planos de carreiras específicos para cada categoria (BAHIA, 2009).

A UEFS, há algum tempo, atravessa significativa redução no quadro de Técnicos Administrativos em virtude de exonerações, aposentadorias e movimentações de servidores para outras universidades ou outros órgãos pertencentes a estrutura do Estado da Bahia, e não preenche essas vagas pela não realização de concursos públicos em decorrência de contingenciamento da máquina pública promovido pelo Governo Estadual. A vivência das autoras enquanto servidoras Técnicas Administrativas, pertencentes à carreira de Analista Universitário, permite afirmar que, mesmo contando com um quantitativo de servidores abaixo do previsto na legislação que reestruturou as carreiras dos Técnicos Administrativos das UEBAs, existe um comprometimento de parte considerável dos servidores da UEFS na propositura e realização de ações que aperfeiçoem a prestação de serviços à Comunidade Universitária (Interna e Externa), dinamizem os fluxos de processos e assegurem a estruturação de inéditas políticas públicas na Universidade.

Na UEFS, é responsabilidade dos Pró-Reitores, Assessores Especiais e Chefes de Unidades auxiliar a Reitoria no planejamento e execução das diversas atividades universitárias (acadêmicas e administrativas), além da elaboração de políticas públicas destinadas à Comunidade Universitária e o seu entorno. Conforme informação disponível no site institucional, dos dezenove cargos que compõe a atual gestão da Universidade, período 2019-2023, apenas sete são ocupados por Técnicos Administrativos pertencentes ao quadro funcional da Universidade, os demais são ocupados por Docentes e Servidores Comissionados sem vínculo efetivo com a instituição e por Servidores de outros órgãos à disposição da UEFS. Apesar da maioria dos Técnicos Administrativos possuir qualificação acima da requerida para desempenho de suas atividades, conforme tabela 1, são preteridos para ocupação de cargos pertencentes ao primeiro escalão da Universidade e consequentemente dos processos de construção de políticas públicas.

TABELA 1: TITULAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UEFS

Técnicos Administrativos	Ensino Médio	Graduados	Especialistas	Mestres	Doutores
Analistas	00	32	109	76	20
Técnicos	172	120	35	04	00

FONTE: Gerência de Recursos Humanos/Subgerência de Admissão e Acompanhamento de Pessoas (GRH/SAAP): 2019.

A PROPAAE, unidade responsável pelas políticas afirmativas, possui em sua equipe Técnicos Administrativos pertencentes as duas categorias de servidores e dentre os Analistas Universitários encontram-se Assistentes Sociais, Pedagogos e Psicólogos, inseridos nas subunidades da Pró-Reitoria, para atendimento aos estudantes da instituição, preferencialmente os cotistas, mas, tanto os Analistas Universitários, independentemente de suas formações, quanto os Técnicos Universitários executam suas atividades/atribuições/tarefas buscando a efetividade da missão da pró-reitoria.

É tácita a importância dos Técnicos Administrativos da UEFS nos processos de implantação e execução de Políticas Afirmativas, assim como a participação nas atividades que permitiram a inserção da Universidade no rol das instituições públicas de ensino superior do Brasil que, mesmo com as constantes reduções nos orçamentos e consequente comprometimento das ações de assistência e permanência aos estudantes beneficiários do sistema de cotas, não mediram esforços para promover a expansão e a democratização do acesso ao ensino superior. Esse esforço, que ora atribuiu-se a UEFS, não seria possível sem os Técnicos Administrativos a quem cabe a missão de desenvolver as ações rotineiras, técnicas, quase sempre invisíveis, e que tantas vezes, mesmo não participando dos processos decisórios, apresentam projetos, ideias, sugestões, planos e novas formas de administrar e gerir a máquina pública, assim como ampliar e melhorar os programas afirmativos da Universidade.-

Aqui se pode exemplificar a criação do Programa de Assistência Estudantil da UEFS, construído a várias mãos, especialmente pelas servidoras técnicas da PROPAAE e com representação dos docentes, discentes e entidades sindicais da Universidade. Sem os Técnicos Administrativos para a execução de tarefas práticas (cumprimento de etapas, adequação à legislação já existente nas esferas estadual e federal, ajustamento do programa à realidade da Universidade e de sua população cotista) a proposta não teria chegado às instâncias superiores para aprovação, logo pode-se afirmar que são os Técnicos Administrativos um dos pilares fundamentais e imprescindíveis para o sucesso das políticas afirmativas e da permanência estudantil na Universidade.

Os técnicos administrativos na UEFS são contemplados pelas seguintes políticas afirmativas: ingresso de novos servidores à Universidade, por meio de Concurso Público, em cumprimento ao Estatuto da Igualdade Racial e de Combate à Intolerância Religiosa do Estado da Bahia - Lei

Estadual nº 13.182, de 06 de junho de 2014, que instituiu a reserva mínima de 30% (trinta por cento) das vagas para a população negra nos concursos públicos e processos seletivos (BAHIA 2014), e utilização do nome social quando o nome oficial não refletir a sua identidade de gênero nos espaços da instituição, conforme Resolução CONSEPE nº 15, de 23 de março de 2015 (UEFS, 2015). Em 2017, por meio do Decreto Estadual nº 17.523, de 23 de março de 2017 (BAHIA, 2017), ficou estabelecido o uso do nome social e o reconhecimento da identidade de gênero no âmbito da administração pública estadual.

A atenção, cuidado e zelo com os Técnicos Administrativos da UEFS é premente. O Restaurante Universitário (RU), inaugurado em 2007, sob a fiscalização da UNDEC, atendia aos estudantes subsidiados, com cotas integrais para os residentes e cotas parciais para os demais estudantes de graduação e pós-graduação na modalidade de bandejão, mas também atendia a servidores técnicos e docentes na modalidade de *self service*, para isso o espaço físico era dividido e as rampas eram separadas para que se pudesse servir ambas as modalidades.

Em 11 de abril de 2012, um grupo de estudantes autodenominado "rapinagem" ocupou o restaurante e de lá saíram quase cinco meses depois, no dia 03 de setembro, impondo algumas condições, dentre elas a ampliação do espaço com uma única modalidade de serviço para toda a comunidade universitária. O RU foi reaberto no dia 12 de setembro de 2013, um ano depois, e funciona até os dias atuais sob a modalidade bandejão atendendo prioritariamente a estudantes subsidiados pela universidade em horários específicos e com fila única. Qualquer pessoa da comunidade universitária e visitantes também podem realizar as refeições (café, almoço ou jantar) no "bandejão" pagando o valor integral das refeições.

Realizar as refeições na UEFS permitiria aos Técnicos Administrativos conforto e comodidade já que a Universidade está localizada fora do centro urbano da cidade de Feira de Santana; os servidores que trabalham 40 horas não necessitariam se locomover até as suas residências ou até o centro da cidade e os que trabalham 30 horas poderiam realizar o café da manhã ou jantar nos intervalos de suas jornadas. Os Técnicos Administrativos, assim como os docentes e visitantes, podem utilizar o Restaurante Universitário no sistema bandejão, como já foi dito, mas se deparam com longas filas que se formam para acesso ao local, o que demanda tempo para utilização do serviço e o comprometimento da jornada de trabalho. Há oito anos os

Técnicos Administrativos cobram, sem sucesso, a Administração Superior da UEFS o retorno do serviço em separado para a categoria.

Neste processo de construção e institucionalização de Políticas Afirmativas na UEFS, tão importante quanto se pensar a inclusão dos Técnicos Administrativos é capacitar a categoria para o desenvolvimento das atividades que envolvem o sistema de cotas na Universidade. Para além da mudança ocorrida com a desativação da UNDEC e a criação da PROPAAE, pode-se notar também que os técnicos não foram treinados e ou preparados para receber as políticas de ações afirmativas e com isso muitos não sabem como lidar com elas. É preciso um conhecimento que considere a diversidade humana em todas as suas nuances, e muitas vezes a falta deste traz comportamentos de estranheza e intolerância. Entender quem são os indivíduos, de onde vieram, qual a sua cultura, que dificuldades enfrentaram, de que forma chegaram e o que querem para o futuro é de fundamental importância para que se dê um atendimento adequado, mais humano e livre de pré-conceitos.

São inúmeras as situações que causam desconforto nessa relação Técnicos Administrativos e Estudantes Cotistas, muito em torno da ausência de habilidades técnicas e emocionais, competências que podem ser desenvolvidas com ações específicas desencadeadas, na UEFS, pela PGDP e a PROPAAE. O constrangimento no atendimento aos estudantes deficientes, homossexuais e trans, os conceitos pré-existentes sobre os estereótipos indígenas e quilombolas, a ausência de empatia com os que reivindicam uma política de assistência estudantil mais ampla e justa, com os que cobram o pagamento dos auxílios, com os que apresentam um rendimento acadêmico insatisfatório são exemplos das nuances dessa delicada relação, acarretando para os Técnicos Administrativos situações diárias de estresse e incapacidade no cumprimento de suas tarefas.

Os embates rotineiros e o acúmulo de situações problemas envolvendo Técnicos e Cotistas podem ser evitados com uma postura proativa da Universidade. Elaborar Políticas Afirmativas vai além do estabelecimento de um sistema de cotas para grupos historicamente excluídos do acesso ao ensino superior, pois a efetividade dessa política não ocorrerá se a permanência material e simbólica não contemplar os estudantes partícipes do sistema de cotas. As relações conflituosas vividas na Universidade fazem com que muitos destes estudantes não se sintam pertencentes a instituição, comprometendo assim a permanência simbólica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso das Políticas de Ações Afirmativas na UEFS só se dará de forma efetiva quando houver uma compreensão geral de sua necessidade e importância por parte toda a comunidade universitária e de modo especial, pela administração superior, por todos os setores e por parte dos Técnicos Administrativos.

A PGDP oferece alguns treinamentos, mas estes abordam temas mais específicos e técnicos como SEI, RH Bahia, Licitação e alguns outros. A PROPAAE em uma ação pontual, enxergando a dificuldade em todos os setores da UEFS para lidar com alguns estudantes, ofereceu um curso sobre ações afirmativas para Técnicos Administrativos, mas não houve apoio institucional, visto que alguns chefes não liberaram os funcionários para participação no curso. Em 2019, a PROPAAE e a PGDP tentaram mais uma vez oferecer o curso e não obtiveram sucesso, não houve adesão. A PGDP ofereceu no último concurso uma capacitação para conhecimento geral da instituição, mas este não discutiu questões sobre ações afirmativas.

Fica claro a necessidade de articulação institucional entre a pró-reitoria específica, a PGDP e demais setores administrativos no sentido de possibilitar ações conjuntas para sensibilização e informação da comunidade universitária (técnicos, docentes e estudantes) sobre as ações afirmativas e as suas particularidades.

A Política de Ações Afirmativas é parte das políticas públicas para reparação das desigualdades e o combate ao racismo e é de extrema importância, porém, por não conseguir conciliar os diversos interesses em jogo, a Universidade tem favorecido um grupo específico em detrimento de outro, não atentando para as necessidades dos Técnicos Administrativos em meio à adoção da mencionada política, e assim leva inclusive a resistência de muitos servidores em aceitar e dialogar sobre as ações afirmativas.

A UEFS precisa voltar o olhar aos servidores da instituição, visto que as demandas apresentadas por estes têm uma grande importância no aspecto motivador do desempenho de suas atividades e na redução das situações de estresse vivenciadas diariamente por estes.

Faz-se necessário então, dedicar-se a criação de cursos de capacitação e ou formação sobre as ações afirmativas que contemplem funcionários de vários setores, criação de projetos de extensão para estimular a melhor convivência entre técnicos e estudantes, realização de atividades físicas e culturais voltadas para o bem-estar dos servidores, suporte psicológico,

constituição de comissão de ética para resolução de problemas institucionais sem a necessidade de abertura de Processos Administrativos Disciplinares, direcionamento do atendimento jurídico do curso de direito também aos servidores e a reabertura do Restaurante Self-Service.

Somente construindo um atendimento não desigual para estudantes e Técnicos Administrativos as ações afirmativas se tornarão sólidas e cumprirão um papel de combate ao racismo e o não fortalecimento das desigualdades sócio raciais. O conjunto destas ações citadas implicariam numa convivência mais tranquila, produtiva e eficaz para todos os membros da Comunidade Universitária.

REFERÊNCIAS

BAHIA. **Decreto nº 17.523, de 23 de março de 2017**. Dispõe sobre o uso do nome social e o reconhecimento da identidade de gênero de pessoas travestis e transexuais no âmbito da Administração Pública Estadual direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-17523-de-23-de-marco-de-2017>. Acesso em: 10 jul. 2020.

BAHIA. **Lei nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e dá outras providências. Disponível em: <http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/grupos-ocupacionais-carreiras>. Acesso em: 29 jun. 2020.

BAHIA. **Lei nº 11.375, de 05 de fevereiro de 2009**. Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, criado pela Lei nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, bem como o seu padrão remuneratório, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-11375-de-05-de-fevereiro-de-2009>. Acesso em: 29 jun. 2020.

BAHIA. **Lei nº 13.182, de 06 de junho de 2014**. Institui o Estatuto da Igualdade Racial e de Combate à Intolerância Religiosa do Estado da Bahia e dá outras providências. Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/GT_Igualdade_Racial/Outros/Lei%2013.182%2006.06.14%20Bahia.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.252, de 20 de fevereiro de 2020**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - Incra, e remaneja cargos em comissão e funções de

confiança. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.252-de-20-de-fevereiro-de-2020-244585036>. Acesso em: 30 jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL. **Projeto de lei nº 3.627, de 20 de maio de 2004**. Institui Sistema Especial de Reserva de Vagas para estudantes egressos de escolas públicas, em especial negros e indígenas, nas instituições públicas federais de educação superior e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ref_projlei3627.pdf>. Acesso em: 30 de jun. de 2020.

FIGUEIREDO, O. V. A. Acesso de indígenas e quilombolas na Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS. **Cadernos do Lepaarq**, v. XVI, n. 31, p. 176-191, jan./jun., 2019.

NOVAIS, G. S.; NUNES, S. do C. Políticas públicas educacionais: a educação básica entre o prescrito e o real. **Rev. Ed. Popular**, Uberlândia, v. 13, n. 2, p. 81-93, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/reveducpop/article/view/28627/15921>. Acesso em 10 jun. 2020.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Resolução CONSU nº 34, de 20 de julho de 2006**. Estabelece a reserva de vagas para os cursos de graduação da UEFS, para grupos historicamente excluídos, realizada através do Processo Seletivo de Acesso ao Ensino Superior. Feira de Santana: UEFS, 2006.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Resolução CONSEPE nº 15, de 23 de março de 2015**. Dispõe sobre o tratamento nominal das pessoas transexuais e travestis na Universidade Estadual de Feira de Santana e dá providências correlatas. Feira de Santana: UEFS, 2015.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Missão da PROPAAE**. Feira de Santana: UEFS. Disponível em: <http://www.propaae.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2>. Acesso em: 02 jul. 2020.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **A UNDEC**. Feira de Santana: UEFS. Disponível em: <http://www2.uefs.br:8081/estagio_undec/>. Acesso em: 26 jun. 2020.

SOBRE OS AUTORES

ORGANIZADORES

CAIO CABRAL DA SILVA

Doutorando e Mestre em Educação (UNIFESP). Especialista em Gestão Pública (FISIG). Graduado em Filosofia (UNIFESP). Técnico em Assuntos Educacionais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSP), São Paulo, SP. Membro da equipe organizadora da Coletânea "Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais" (GPATE) nas edições de 2018 a 2020.

E-MAIL: cabral_caio@hotmail.com

ÉRIKA PENA BEDIN MATIAS

Doutoranda em Planejamento e Uso de Recursos Renováveis (UFSCAR). Mestre em Engenharia de Produção (UFSCAR). Especialista em Administração Pública (UFRGS) e Consultoria Organizacional (FAENAC). Graduada em Administração Geral (FAENA). Assistente em Administração na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Sorocaba, SP. Membro da equipe organizadora da Coletânea "Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais" (GPATE) na edição 2020.

E-MAIL: erikabedin@ufscar.br

ROBERTA DE OLIVEIRA LEAL

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação (UNEB). Especialista em Patrimônio e Formação de Educação Continuada (FACESA) e em História e Cultura Afro Brasileira (FVC). Graduada em Letras – Língua Portuguesa (UCSAL). Analista universitário da Universidade do Estado da Bahia. Membro da equipe organizadora da Coletânea "Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais" (GPATE) na edição 2020.

E-MAIL: robertaleal72@gmail.com

WANDERLICE DA SILVA ASSIS

Doutora em Educação (UFMS). Mestre em Educação (UFMS). Especialista em Docência no Ensino Superior (UniBF); Orientação Pedagógica em Educação a Distância (UFMS) e Administração na Área de Marketing, Recursos Humanos e Administração Contábil e Financeira (UNIDERP). Graduanda em Pedagogia (UniBF). Graduada em Biblioteconomia (UFG). Membro da equipe organizadora da Coletânea "Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais" (GPATE) nas edições de 2017 a 2020.

E-MAIL: wanderlice.assis@ufms.br

AUTORES

ALEX AUGUSTO DE SOUZA SANTOS

Especialista em Sistemas de Telecomunicações (ESAB). Graduado em Redes de Computadores (IFRN). Técnico na área de Tecnologia da Informação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), São Paulo do Potengi, RN.

E-MAIL: alex.santos@ifrn.edu.br

ALINE MARIA GREGO LINS

Doutora em Comunicação e Semiótica (PUC/SP). Mestre em Educação (FGV). Graduada em Pedagogia (UFPE) e Comunicação Social - Jornalismo (UNICAP). Professora Adjunta do Mestrado em Indústrias Criativas e dos cursos de graduação em Jornalismo e Tecnológico em Fotografia (UNICAP/PE).

E-MAIL: aline.grego@unicap.br

ANA LUCIA DE MEDEIROS

Doutora em Administração de Empresas (Mackenzie). Mestre em economia (UFPB). Graduada em Ciências Econômicas (UFPB). Professora do Magistério Superior na Universidade Federal do Tocantins (UFT), Palmas, TO.

E-MAIL: analucia@uft.edu.br

ANA LUÍSA LINCKA DE SOUSA

Mestranda em Artes Cênicas (UFRN). Especialista em Fundamentos Linguísticos para o Ensino da Leitura e Escrita (UFRN). Graduada em Biblioteconomia (UFRN). Bibliotecária na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN.

E-MAIL: analincka@yahoo.com.br; analuisa@bczm.ufrn.br

CAROLINE TOURINHO MATOS

Mestranda em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (UNEB). Especialista em MBA em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional (UNIJORGE). Graduada em Gestão Pública (UNIDERP) e Turismo (FACTUR). Assistente em Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano), Salvador, BA.

E-MAIL: caroline.matos@ifbaiano.edu.br

CINTIA SOUZA MACHADO FERREIRA

Especialista em Metodologia e Didática no Ensino Superior (CEPPEV). Especialista em Gestão Social de Pessoas (FAN/BA). Graduada em Ciências Contábeis (UEFS). Analista Universitária/Contadora da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Feira de Santana, BA.

E-MAIL: cintia@uefs.br.

ELIZAMA DAS CHAGAS LEMOS

Doutora em Tecnologias e Sistemas de Informação (UMINHO). Mestre em Sistemas e Computação (UFRN). Graduada em Tecnologia em Desenvolvimento de Software (IFRN) e Comunicação Social – Habilitação em Radialismo (UFRN). Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Natal, RN.

E-MAIL: elizama.lemos@ifrn.edu.br

ELEONORA DA SILVA GUIMARÃES

Mestre em Administração (UFBA). Especialista em Metodologia do Ensino Superior (FAMETTIG). Graduada em Biblioteconomia (UFBA). Bibliotecária da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA.

E-MAIL: esilva@ufba.br

ÉRIKA VANÊSSA SOARES FREIRE

Mestranda em Formação de Professores e Práticas Interdisciplinares (UPE). Especialista em Residência Multiprofissional em Saúde da Família (UNIVASF). Graduada em Psicologia (UNIVASF). Psicóloga do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), Santa Maria da Boa Vista, Pernambuco

E-MAIL: erika.freire@ifsertao-pe.edu.br

FRANCINE MELO ROSA ALVES DE SANTANA

Mestre em Serviço Social (UFS). Especialista em Residência Multiprofissional em Saúde Coletiva (UFBA); Serviço Social na Saúde (OLGA) e Saúde Coletiva (IBPEX). Assistente social da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Salvador, BA.

E-MAIL: francine_melo@yahoo.com.br

FRANCIMARA FERREIRA BARRETO DE LIMA

Mestre em Trabalho, Saúde e Ambiente (FUNDACENTRO). Graduada em Enfermagem (UEPA). Enfermeira do trabalho na Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Santarém, PA.

E-MAIL: francimara.lima@ufopa.edu.br

JENNIFER DA MOTTA PERRONI

Mestre em Política Social (UFF). Graduada em Serviço Social (UFF). Assistente social da Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, RJ.

E-MAIL: jperroni@id.uff.br

JOSÉ DAMÁSIO DE AQUINO

Doutor em Saúde Pública (USP). Mestre em Administração (USP). Graduado em Física (USP). Professor de Curso de Mestrado da Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (FUNDACENTRO), São Paulo, SP.

E-MAIL: damasioaquino@fundacentro.gov.br

JULIANA SILVA SANTOS

Graduanda em Administração (UFRA). Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Paragominas, Pará.

E-MAIL: julianasilvasantosx@hotmail.com

LARYSSA BRILHANTE CATANDUBA

Mestranda em Gestão nas Organizações Aprendentes (UFPB). Especialista em Curso de Direito Administrativo (FACEL). Graduada em Direito (UFPB). Assistente em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB.

E-MAIL: laryssa@pra.ufpb.br

LEONARDO DO NASCIMENTO SANTOS

Graduando em Administração (UFRA). Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Paragominas, Pará.

E-MAIL: leonardonascimentosantos@hotmail.com.

LÍDIA BOAVENTURA PIMENTA

Doutora em Educação (UFBA). Mestre em Educação (UFBA). Especialista em Auditoria Interna (UCSAL). Graduada em Administração (UNIFACS). Professora permanente e coordenadora da área de concentração I do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador, BA.

E-MAIL: lpimenta@uneb.br

LUIZ CARLOS PINTO DA COSTA JÚNIOR

Doutor em Sociologia (UFPE). Mestre em Sociologia (UFPE). Graduado em Jornalismo (UFPE). Professor do Mestrado em Indústrias Criativas e do curso de graduação em Jornalismo da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), Recife, PE.

E-MAIL: lula.pinto@unicap.br

MARIA JORGE DOS SANTOS LEITE

Doutora em Educação (UFC). Mestre em Sociologia (UFC). Especialista em Alfabetização (URCA). Graduada em História (URCA). Professora-adjunta da Universidade de Pernambuco (UPE), Petrolina, PE.

E-MAIL: maria.leite@upe.br

MARIA HELENA SANTANA CRUZ

Doutora em Educação (UFBA). Mestre em Educação (UFBA). Especialista em Modelos de Prática nos Campos de aplicação do Serviço Social (UFS) e Psicologia (UFS). Graduada em Serviço Social (UFS). Professora associada da Universidade Federal de Sergipe (UFS), São Cristóvão, SE.

E-MAIL: helenacruz@uol.com.br

MILENA DIAS DAMASCENO

Mestranda em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (UNEB). Especialista em MBA em Gestão de Recursos Humanos (ESAB). Graduada em Ciências Contábeis (UFBA). Assistente em Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano), Salvador, BA.

E-MAIL: milena.damasceno@ifbaiano.edu.br

PEDRO JOSÉ DE FREITAS LAZZARINI

Graduando em Engenharia Civil (UFJF). Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, MG.

E-MAIL: pedro.lazzarini@engenharia.ufjf.br

PEDRO JUNIOR LIMA SOUSA

Mestre em Gestão de Políticas Públicas (UFT). Especialista em Gestão Pública (FAEL). Graduado em Administração (UNITPAC). Administrador na Universidade Federal do Tocantins (UFT), Araguaína, TO.

E-MAIL: pedroemz@uft.edu.br

RENATA SUÉLLEN NOGUEIRA SANTOS

Mestra em Saúde Coletiva (UEFS). Especialista em Vigilância em Saúde (Sírio-libanês) e Terapia Analítico-Comportamental (UNIJORGE). Graduada em Psicologia (UFBA). Analista universitária/Psicologia na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador, BA.

E-MAIL: rsnogueira@uneb.br

RICARDO COUTINHO MELLO

Doutor em Difusão do Conhecimento (UFBA). Mestre em Ciência da Informação (UFBA). Graduado em Administração de Empresas (UFBA). Professor da Escola de Administração e do Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA.

E-MAIL: rcmello@ufba.br

RUBENS CARLOS RODRIGUES

Doutorando em Administração de Empresas (UNIFOR). Mestre em Administração e Controladoria (UFC). Graduado em Ciências Contábeis (UNIFOR) e Mecatrônica Industrial (IFCE). Assistente técnico na Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará, Brasil

E-MAIL: rubenscarlos@fisica.ufc.br

SUELI MARCIA PEREIRA BARBOSA

Mestre em Indústrias Criativas (UNICAP/PE). Graduada em Comunicação Social – Jornalismo e Comunicação Social – Publicidade e Propaganda (UFPE). Jornalista na Assessoria de Comunicação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, PE.

E-MAIL: sueli.barbosa@ufpe.br

VICENTE DOS SANTOS GUILHERME JÚNIOR

Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública (UFJF). Graduado em Geografia (UFJF). Técnico administrativo em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, MG.

E-MAIL: vicentesantos.junior@ufjf.br

VICTOR DANIEL DE OLIVEIRA E SILVA

Mestre em Administração de Empresas (UDELMAR, Chile) e em Ensino (UFPA). Especialista em Bioética (CESUPA); Aperfeiçoamento em Pedagogia Empresarial Fundamentos Essenciais (ENFOQUE) e em Gestão de Projetos (UFRA). Graduado em Administração Gestão Ambiental (Estágio Belém). Administrador na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Belém, PA.

E-MAIL: victor.silva@ufra.edu.br.

WELLINGTON COUTINHO DA SILVA

Mestre em Ambiente Construído (UFJF). Especialista em Engenharia de Fundações (UFRJ). Graduado em Engenharia Civil (UFJF). Engenheiro civil na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, MG.

E-MAIL: wellington.coutinho@ufjf.br

WILDACY GONÇALVES RIBEIRO EVANGELISTA

Mestranda em Planejamento Territorial (UEFS). Especialista em Gestão de Pessoas (FVC). Graduada em Administração (UEFS). Analista Universitária/Administradora da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Feira de Santana, BA.

E-MAIL: pattywil@uefs.br.

Este livro foi composto por
fonte Garamound, 12 pt
Impresso em preto
Papel Polen Soft 80 g/m² no miolo
Papel Supremo Altoalvura 250 g/m² na capa
no Formato 15 x 22 cm