

GESTÃO PÚBLICA

**A visão dos Técnicos Administrativos em
Educação das Universidades Públicas e
Institutos Federais**

Organizadores:

Milena Cristina Correia de Moura – UFSCar/SP

Rafael Palhares Machado – IFMG/MG

Reinaldo Pereira de Aguiar – UNILAB/BA

Roberta de Oliveira Leal – UNEB/BA



Vol. 8

GESTÃO PÚBLICA

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

- VOLUME 8 -

Milena Cristina Correia de Moura
Rafael Palhares Machado
Reinaldo Pereira de Aguiar
Roberta de Oliveira Leal
Organizadores

GESTÃO PÚBLICA

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

- VOLUME 8 -



2 0 2 1

São Paulo

Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2021 os autores e as autoras.

Copyright da edição © 2021 Pimenta Cultural.

Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional - CC BY-NC (CC BY-NC-ND). Os termos desta licença estão disponíveis em: <<https://creativecommons.org/licenses/>>. Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural. O conteúdo publicado não representa a posição oficial da Pimenta Cultural.

CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

Doutores e Doutoradas

Airton Carlos Batistela

Universidade Católica do Paraná, Brasil

Alaim Souza Neto

Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil

Alessandra Regina Müller Germani

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Alexandre Antonio Timbane

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Alexandre Silva Santos Filho

Universidade Federal de Goiás, Brasil

Aline Daiane Nunes Mascarenhas

Universidade Estadual da Bahia, Brasil

Aline Pires de Moraes

Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil

Aline Wendpap Nunes de Siqueira

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Ana Carolina Machado Ferrari

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Andre Luiz Alvarenga de Souza

Emill Brunner World University, Estados Unidos

Andreza Regina Lopes da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Antonio Henrique Coutelo de Moraes

Universidade Católica de Pernambuco, Brasil

Arthur Vianna Ferreira

Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Bárbara Amaral da Silva

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Beatriz Braga Bezerra

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

Bernadette Beber

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Breno de Oliveira Ferreira

Universidade Federal do Amazonas, Brasil

Carla Wanessa Caffagni

Universidade de São Paulo, Brasil

Carlos Adriano Martins

Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Caroline Chioquetta Lorenset

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Cláudia Samuel Kessler

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Daniel Nascimento e Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Daniela Susana Segre Guertzenstein

Universidade de São Paulo, Brasil

Danielle Aparecida Nascimento dos Santos

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Delton Aparecido Felipe

Universidade Estadual de Maringá, Brasil

Dorama de Miranda Carvalho

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

Doris Roncarelli

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Edson da Silva

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

Elena Maria Mallmann

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Emanuel Cesar Pires Assis

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

- Erika Viviane Costa Vieira
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil
- Everly Pegoraro
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil
- Fábio Santos de Andrade
Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil
- Fauston Negreiros
Universidade Federal do Ceará, Brasil
- Felipe Henrique Monteiro Oliveira
Universidade Federal da Bahia, Brasil
- Fernando Barcellos Razuck
Universidade de Brasília, Brasil
- Francisca de Assiz Carvalho
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil
- Gabriela da Cunha Barbosa Saldanha
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil
- Gabrielle da Silva Forster
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
- Guilherme do Val Toledo Prado
Universidade Estadual de Campinas, Brasil
- Hebert Elias Lobo Sosa
Universidad de Los Andes, Venezuela
- Helciclever Barros da Silva Vitoriano
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasil
- Helen de Oliveira Faria
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil
- Heloisa Candello
IBM e University of Brighton, Inglaterra
- Heloisa Juncklaus Preis Moraes
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil
- Humberto Costa
Universidade Federal do Paraná, Brasil
- Ismael Montero Fernández,
Universidade Federal de Roraima, Brasil
- Jeronimo Becker Flores
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil
- Jorge Eschriqui Vieira Pinto
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil
- Jorge Luís de Oliveira Pinto Filho
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
- José Luís Giovanoni Fornos Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil
- Josué Antunes de Macêdo
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil
- Júlia Carolina da Costa Santos
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil
- Juliana de Oliveira Vicentini
Universidade de São Paulo, Brasil
- Juliana Tiburcio Silveira-Fossaluzza
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil
- Julierme Sebastião Morais Souza
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
- Karla Christine Araújo Souza
Universidade Federal da Paraíba, Brasil
- Laionel Vieira da Silva
Universidade Federal da Paraíba, Brasil
- Leandro Fabricio Campelo
Universidade de São Paulo, Brasil
- Leonardo Jose Leite da Rocha Vaz
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil
- Leonardo Pinheiro Mozdzenski
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
- Lidia Oliveira
Universidade de Aveiro, Portugal
- Luan Gomes dos Santos de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
- Luciano Carlos Mendes Freitas Filho
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil
- Lucila Romano Tragtenberg
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil
- Lucimara Rett
Universidade Metodista de São Paulo, Brasil
- Marceli Cherchiglia Aquino
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil
- Marcia Raika Silva Lima
Universidade Federal do Piauí, Brasil
- Marcos Pereira dos Santos
Universidad Internacional Iberoamericana del Mexico, México
- Marcos Uzel Pereira da Silva
Universidade Federal da Bahia, Brasil
- Marcus Fernando da Silva Praxedes
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil
- Margareth de Souza Freitas Thomopoulos
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
- Maria Angelica Penatti Pipitone
Universidade Estadual de Campinas, Brasil
- Maria Cristina Giorgi
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Brasil
- Maria de Fátima Scaffo
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil
- Maria Isabel Imbroni
Universidade de São Paulo, Brasil
- Maria Luzia da Silva Santana
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil
- Maria Sandra Montenegro Silva Leão
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Michele Marcelo Silva Bortolai

Universidade de São Paulo, Brasil

Miguel Rodrigues Netto

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Nara Oliveira Salles

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Neli Maria Mengalli

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Patrícia Biegling

Universidade de São Paulo, Brasil

Patrícia Helena dos Santos Carneiro

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Patrícia Oliveira

Universidade de Aveiro, Portugal

Patricia Mara de Carvalho Costa Leite

Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil

Paulo Augusto Tamanini

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Priscilla Stuart da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Radamés Mesquita Rogério

Universidade Federal do Ceará, Brasil

Ramofly Bicalho Dos Santos

Universidade de Campinas, Brasil

Ramon Taniguchi Piretti Brandao

Universidade Federal de Goiás, Brasil

Rarielle Rodrigues Lima

Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Raul Inácio Busarello

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Renatto Cesar Marcondes

Universidade de São Paulo, Brasil

Ricardo Luiz de Bittencourt

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Rita Oliveira

Universidade de Aveiro, Portugal

Robson Teles Gomes

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Rodiney Marcelo Braga dos Santos

Universidade Federal de Roraima, Brasil

Rodrigo Amancio de Assis

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Rodrigo Sarruge Molina

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Rosane de Fatima Antunes Obregon

Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Sebastião Silva Soares

Universidade Federal do Tocantins, Brasil

Simone Alves de Carvalho

Universidade de São Paulo, Brasil

Stela Maris Vaucher Farias

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Tadeu João Ribeiro Baptista

Universidade Federal de Goiás, Brasil

Taíza da Silva Gama

Universidade de São Paulo, Brasil

Tania Micheline Miorando

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Tarcísio Vanzin

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Thiago Barbosa Soares

Universidade Federal de São Carlos, Brasil

Thiago Camargo Iwamoto

Universidade de Brasília, Brasil

Thiago Guerreiro Bastos

Universidade Estácio de Sá e Centro Universitário Carioca, Brasil

Thyana Farias Galvão

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Valdir Lamim Guedes Junior

Universidade de São Paulo, Brasil

Valeska Maria Fortes de Oliveira

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Vanessa Elisabete Raue Rodrigues

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Vania Ribas Ulbricht

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Walter de Carvalho Braga Júnior

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Wagner Corsino Enedino

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Wanderson Souza Rabello

Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Washington Sales do Monte

Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Wellington Furtado Ramos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

PARECERISTAS E REVISORES(AS) POR PARES

Avaliadores e avaliadoras Ad-Hoc

Adilson Cristiano Habowski
Universidade La Salle - Canoas, Brasil

Adriana Flavia Neu
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Agumario Pimentel Silva
Instituto Federal de Alagoas, Brasil

Alessandra Dale Giacomini Terra
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Alessandra Figueiró Thornton
Universidade Luterana do Brasil, Brasil

Alessandro Pinto Ribeiro
Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Alexandre João Appio
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Aline Corso
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Aline Marques Marinho
Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Brasil

Aline Patricia Campos de Tolentino Lima
Centro Universitário Moura Lacerda, Brasil

Ana Emidia Sousa Rocha
Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Ana Iara Silva Deus
Universidade de Passo Fundo, Brasil

Ana Julia Bonzanini Bernardi
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Ana Rosa Gonçalves De Paula Guimaraes
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

André Gobbo
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

André Luis Cardoso Tropiano
Universidade Nova de Lisboa, Portugal

André Ricardo Gan
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Andressa Antonio de Oliveira
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Andressa Wiebusch
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Angela Maria Farah
Universidade de São Paulo, Brasil

Anísio Batista Pereira
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Anne Karynne da Silva Barbosa
Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Antônia de Jesus Alves dos Santos
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Antonio Edson Alves da Silva
Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Ariane Maria Peronio Maria Fortes
Universidade de Passo Fundo, Brasil

Ary Albuquerque Cavalcanti Junior
Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Bianca Gabrieli Ferreira Silva
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Bianka de Abreu Severo
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Bruna Carolina de Lima Siqueira dos Santos
Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Bruna Donato Reche
Universidade Estadual de Londrina, Brasil

Bruno Rafael Silva Nogueira Barbosa
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Camila Amaral Pereira
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Carlos Eduardo Damian Leite
Universidade de São Paulo, Brasil

Carlos Jordan Lapa Alves
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Carolina Fontana da Silva
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Carolina Fragozo Gonçalves
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Cássio Michel dos Santos Camargo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Faced, Brasil

Cecília Machado Henriques
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Cintia Moralles Camillo
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Claudia Dourado de Salces
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Cleonice de Fátima Martins
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Cristiane Silva Fontes
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Cristiano das Neves Vilela
Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Daniele Cristine Rodrigues
Universidade de São Paulo, Brasil

- Daniella de Jesus Lima
Universidade Tiradentes, Brasil
- Dayara Rosa Silva Vieira
Universidade Federal de Goiás, Brasil
- Dayse Rodrigues dos Santos
Universidade Federal de Goiás, Brasil
- Dayse Sampaio Lopes Borges
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil
- Deborah Susane Sampaio Sousa Lima
Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil
- Diego Pizarro
Instituto Federal de Brasília, Brasil
- Diogo Luiz Lima Augusto
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil
- Ederson Silveira
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
- Elaine Santana de Souza
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil
- Eleonora das Neves Simões
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil
- Elias Theodoro Mateus
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil
- Elisiane Borges Leal
Universidade Federal do Piauí, Brasil
- Elizabeth de Paula Pacheco
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
- Elizânia Sousa do Nascimento
Universidade Federal do Piauí, Brasil
- Elton Simomukay
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil
- Elvira Rodrigues de Santana
Universidade Federal da Bahia, Brasil
- Emanuella Silveira Vasconcelos
Universidade Estadual de Roraima, Brasil
- Érika Catarina de Melo Alves
Universidade Federal da Paraíba, Brasil
- Everton Boff
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
- Fabiana Aparecida Vilaça
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil
- Fabiano Antonio Melo
Universidade Nova de Lisboa, Portugal
- Fabírcia Lopes Pinheiro
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil
- Fabício Nascimento da Cruz
Universidade Federal da Bahia, Brasil
- Fabício Tonetto Londero
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
- Francisco Geová Goveia Silva Júnior
Universidade Potiguar, Brasil
- Francisco Isaac Dantas de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
- Francisco Jeimes de Oliveira Paiva
Universidade Estadual do Ceará, Brasil
- Gabriella Eldereti Machado
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
- Gean Breda Queiros
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil
- Germano Ehler Pollnow
Universidade Federal de Pelotas, Brasil
- Giovanna Ofretorio de Oliveira Martin Franchi
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
- Glaucio Martins da Silva Bandeira
Universidade Federal Fluminense, Brasil
- Handerson Leylton Costa Damasceno
Universidade Federal da Bahia, Brasil
- Helena Azevedo Paulo de Almeida
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil
- Heliton Diego Lau
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil
- Hendy Barbosa Santos
Faculdade de Artes do Paraná, Brasil
- Inara Antunes Vieira Willerding
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
- Ivan Farias Barreto
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
- Jacqueline de Castro Rimá
Universidade Federal da Paraíba, Brasil
- Jeane Carla Oliveira de Melo
Universidade Federal do Maranhão, Brasil
- João Eudes Portela de Sousa
Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil
- João Henriques de Sousa Junior
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
- Joelson Alves Onofre
Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil
- Juliana da Silva Paiva
Universidade Federal da Paraíba, Brasil
- Junior César Ferreira de Castro
Universidade Federal de Goiás, Brasil
- Lais Braga Costa
Universidade de Cruz Alta, Brasil
- Leia Mayer Eynng
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
- Manoel Augusto Polastrelli Barbosa
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Marcio Bernardino Sirino
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Marcos de Souza Machado
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Marcos dos Reis Batista
Universidade Federal do Pará, Brasil

Maria Aparecida da Silva Santandel
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Maria Edith Maroca de Avelar Rivelli de Oliveira
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Maurício José de Souza Neto
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Michele de Oliveira Sampaio
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Miriam Leite Farias
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Natália de Borba Pugins
Universidade La Salle, Brasil

Patricia Flavia Mota
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Raick de Jesus Souza
Fundação Oswaldo Cruz, Brasil

Railson Pereira Souza
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Rogério Rauber
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Samuel André Pompeo
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Simoni Urnau Bonfiglio
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Tayson Ribeiro Teles
Universidade Federal do Acre, Brasil

Valdemar Valente Júnior
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Wallace da Silva Mello
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Wellton da Silva de Fátima
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Weyber Rodrigues de Souza
Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil

Wilder Kleber Fernandes de Santana
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

PARECER E REVISÃO POR PARES

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para avaliação de Conselho Editorial, bem como revisados por pares, sendo indicados para a publicação.

Avaliador/Revisor de Conteúdo Textual

Ana Maria de Almeida Ribeiro
Cláudia Bene Batista da Silva
Débora Costa Araújo
Diego Gomes de Lima
Emerson Cardoso de Castro
Fabiola Rios Vasconcelos de Abreu
Gustavo Cravo de Azevedo
Livia Serretti Azzi Fuccio
Maria Luzia Fernandes Bertholino dos Santos
Maria Luiza Firmiano Teixeira
Tais Coutinho dos Santos
Thiago Loureiro
Velma Factum Dutra

Revisora de língua portuguesa

Solange Maria Morais Teles

Revisora de língua inglesa

Fernanda Delatorre

Revisora de língua espanhola

Adelaide Rosa Silva

Revisor de ABNT

Jaziel Vasconcelos Dorneles

Direção editorial	Patricia Bieging Raul Inácio Busarello
Editora executiva	Patricia Bieging
Coordenadora editorial	Landressa Rita Schiefelbein
Assistente editorial	Caroline dos Reis Soares
Editoração eletrônica	Laura Linck Lucas Andrius de Oliveira Peter Valmorbida
Designer da capa	Marcelo Giovanni Correia Moura
Organizadores	Milena Cristina Correia de Moura Rafael Palhares Machado Reinaldo Pereira de Aguiar Roberta de Oliveira Leal

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais. Milena Cristina Correia de Moura, Rafael Palhares Machado, Reinaldo Pereira de Aguiar, Roberta de Oliveira Leal - organizadores. São Paulo: Pimenta Cultural, 2021. 383p..

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-5939-334-3 (eBook)

1. Gestão pública. 2. Educação. 3. Ensino superior.
4. Gestão de pessoas. 5. Ética. 6. Políticas Públicas. I. Moura, Milena Cristina Correia de. II. Machado, Rafael Palhares.
III. Aguiar, Reinaldo Pereira de. IV. Leal, Roberta de Oliveira.
V. Título.

CDU: 351

CDD: 351

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343

PIMENTA CULTURAL

São Paulo - SP

Telefone: +55 (11) 96766 2200

livro@pimentacultural.com

www.pimentacultural.com



2 0 2 1

PREFÁCIO

Wanderlice da Silva Assis¹

Muito me alegra receber a incumbência de prefaciá-lo mais um volume da Coletânea Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais (GPTAE) da qual com muito orgulho participei por quatro anos da equipe organizadora.

A Coletânea GPTAE tem trazido, desde a primeira edição em 2014, significativas contribuições para a administração pública, em especial para a gestão pública de instituições públicas federais, a partir de discussões sobre gestão de pessoas; capacitação e qualificação de servidores; práticas de ensino e extensão; ética; orçamento público; qualidade de vida e saúde dos técnicos administrativos; cultura organizacional; sustentabilidade ambiental; gestão de documentos públicos; tecnologia da informação, inclusão e inovação; cultura e comunicação; direitos humanos e políticas públicas. Especificamente neste oitavo volume, a Coletânea lança a temática da gestão pública no contexto da pandemia de Covid-19.

As produções realizadas pelos técnicos administrativos, além de cumprir a missão da Coletânea GPTAE em fomentar e despertar o interesse em pesquisa acadêmica e científica, tem servido de fonte para inúmeros artigos científicos, principalmente na área de administração pública. Sem a intenção de esgotar o assunto, sirvo-me do presente texto, para tecer algumas indagações constantes em oito artigos que se ocupam da temática da gestão pública e trazem contribuições de produções publicadas na Coletânea GPTAE.

1 Doutora e Mestre em Educação (UFMS). Bibliotecária aposentada (UFMS).

O artigo de Rimá, Garcia e Targino (2018), apresenta o projeto Gestão Pública dos Técnicos Administrativos em Educação (GP-TAE), onde as autoras concluem que os resultados alcançados pela GP-TAE “atestam extrapolação da comunidade de prática virtual [...] e se materializam como consequência da união e do engajamento dos envolvidos. ”

No VI Seminário de Integração dos Servidores Técnico-administrativos em Educação, Caio Silva (2018) apresenta um histórico dos resultados das produções publicadas de 2014 a 2017, um balanço do início da Coletânea com dados sobre os membros da equipe organizadora e os artigos publicados.

No livro “Práticas de qualidade para a gestão pública brasileira”, Paula (2018) traz os resultados de suas pesquisas decorrentes de curso de mestrado e doutorado, “a partir de uma inquietação pela busca de formas práticas e efetivas para mudar a visão estigmatizada que o cidadão tem pelo serviço público. ” Dentre esses estudos, utiliza-se do artigo “Sob a luz do Gespública, qual o caminho para a excelência?” publicado no segundo volume da Coletânea GP-TAE.

No EGEN – Encontro de Gestão de Negócios de 2018, Souza Júnior e Lopes (2018) apresentam o artigo “Um balanço do plano de carreira dos técnicos administrativos em educação segundo gestores de uma universidade federal” que teve com uma das fontes o artigo de Lima (2016) publicado no terceiro volume da Coletânea GP-TAE.

Silva e Alves Filho (2019) publicam o capítulo “Transparência passiva: o caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia da região nordeste do Brasil” do livro “Temas em gestão pública: contribuições para as instituições federais de ensino” de Alves Filho, Araújo e Costa (2019). Nesse capítulo os autores apresentam os resultados referentes à transparência passiva nos institutos federais de educação, “parte de um estudo mais amplo que buscou analisar o estágio

de implementação das práticas da transparência pública em autarquias públicas federais brasileiras a partir da Lei Federal 12.527/2011.” Dentre as fontes utilizadas pelos autores, encontra-se o artigo de Silva (2017) publicado no quarto volume da Coletânea GPTAE, “Um olhar sobre a transparência ativa dos IFS do Nordeste brasileiro”.

Furtado e Machado (2020) citam no texto “A participação do técnico-administrativo em educação na formação integrada: um estudo de caso” o artigo da autora Lima (2018) publicado no volume cinco da Coletânea GPTAE. Ao indagar sobre as atribuições dos técnicos administrativos em educação os autores trazem as seguintes considerações, “os TAEs têm atribuições diferenciadas dos demais técnicos administrativos e que o PCCTAE vincula as atribuições desses técnicos ao desenvolvimento institucional, com objetivo de fortalecer o processo educacional.” (LIMA, 2018).

No artigo “Institutos Federais: a produção intelectual dos técnico-administrativos em educação”, Bazana, Castro e Silva (2021) buscam identificar a percepção dos técnicos administrativos em educação sobre a concepção pedagógica do Instituto Federal Catarinense (IFC) nos escritos da Coletânea GPTAE de 2014 a 2020. Os resultados da pesquisa apontam poucas publicações sobre ensino, pesquisa e extensão o que pode demonstrar que os técnicos administrativos em educação “é descaracterizado da função de educador ou/e o próprio trabalhador não se reconhece como tal.”

Desse modo, a Coletânea GPTAE nos seus oito anos de publicação tem contribuído sobremaneira para a ampliação das discussões sobre a questão da gestão pública na visão de técnicos administrativos em educação das universidades e institutos federais.

REFERÊNCIAS

- BAZANA, M. E. S.; CASTRO, C. A.; SILVA, M. G. Institutos Federais: a produção intelectual dos técnico-administrativos em educação. *Revista Educar Mais*, v. 5, n. 5, p. 1171-1182, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2600>. Acesso em: 7 out. 2021.
- FURTADO, E. O. C.; MACHADO, A. F. V. A participação do técnico-administrativo em educação na formação integrada: um estudo de caso. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, v. 2, n. 19, p. e10531, nov. 2020. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/10531>. Acesso em: 7 out. 2021.
- LIMA, I. V. O sistema de remuneração dos servidores técnico-administrativos das IFES sob a lente da gestão de pessoas por competências. In: *Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais*. 2016. v. 3, p. 67-79. Disponível em: http://bo-cabocadesign.com.br/e-books_PedroeJoao_Editores/GPTAE%20eBook%20Vol.%203.pdf. Acesso em: 7 out. 2021.
- LIMA, S. E. A. O papel dos técnico-administrativos em educação nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. In: *Gestão pública: a visão dos técnico-administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais*. São Paulo, SP, 2018. v. 5, p. 343-358. Disponível em: <https://ebooks-pedroejoaoeditores.wordpress.com/2019/06/22/gestao-publica-a-visao-dos-tecnicos-administrativos-em-educacao-das-universidade-publicas-e-institutos-federais-volume-5>. Acesso em: 7 out. 2021.
- PAULA, I. A. A. *Práticas de qualidade para a gestão pública brasileira*. Ponta Grossa, RS: Ed. Atena, 2018. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/arquivos/ebooks/praticas-de-qualidade-para-a-gestao-publica-brasileira>. Acesso em: 7 out. 2021.
- PAULA, I. A. A. Sob a luz do Gespública, qual o caminho para a excelência? In: CHAVES, E. A. O et al. (org.). In: *Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais*. Salvador: Pontocom, 2015. v. 2, p. 68-72. Disponível em: <http://www.editora-pontocom.com.br/l/42/Gestao-publica%3A-a-visao-dos-Tecnicos-Administrativos>. Acesso em: 7 out. 2021.
- RIMÁ, J. C.; GARCIA, J. C.R.; TARGINO, M. G. Comunidades de práticas virtuais dos técnicos administrativos em educação de instituições de ensino superior. *Revista Informação em Pauta*, Fortaleza, v. 2, n. 1, p. 8-27, jan./jun.

2017. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/24428> Acesso em: 2 out. 2021.

SILVA, C. C. Gestão pública, produção acadêmica e o servidor técnico administrativo em educação: a Coletânea GPTAE. In: SEMINÁRIO DE INTEGRAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO, 6., 2018. Disponível em: <https://conferencias.ufrj.br/index.php/sintae/sintae2018/paper/viewPaper/2290> Acesso em: 7 out. 2021.

SILVA, L. J.; ALVES FILHO, A. Transparência passiva: o caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia da região nordeste do Brasil. In: ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M. A. D.; COSTA, M. T. P. *Temas em gestão pública: contribuições para as instituições federais de ensino*. Natal: EDUFRN, 2019. p. 96-120. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/28211> Acesso em: 7 out. 2021.

SILVA, L. J. Um olhar sobre a transparência ativa dos IFS do Nordeste brasileiro. In: SANTOS, G. S. (org.). In: *Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais*. São Carlos, SP: Pedro & João Editores, 2017. v. 4, p. 52-68. Disponível em: <http://www.pedroejoaoeditores.com.br/e-books1>. Acesso em: 7 out. 2021.

SOUZA JÚNIOR, R. C.; LOPES, J. E. F. Um balanço do plano de carreira dos técnicos administrativos em educação segundo gestores de uma universidade federal. In: EGEN – ENCONTRO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2018. Disponível em: <http://www.egen.org.br/anais-2018?page=5>. Acesso em: 2 out. 2021.

SUMÁRIO

Apresentação..... 22

Milena Cristina Correia de Moura

Roberta de Oliveira Leal

Capítulo 1

**Análise da gestão financeira de uma instituição
de ensino pública 28**

Analysis of a public education institution financial management

*Análisis de la gestión financiera de una
institución de educación pública*

Tiago Santos Barreto Thomaz

Capítulo 2

**Construção de rotinas de trabalho da gestão
da produção própria de um campus do IFES 49**

*Construction of work routines for the management
production of an Ifes campus*

*Construcción de rutinas de trabajo para la gestión
de producción propia en un campus del Ifes*

Sandra Margon

Adiles da Penha Cirilo de Azevedo Andric

Capítulo 3

Guia orientativo: uma ferramenta para auxiliar os estudantes na compreensão dos editais de assistência estudantil do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul..... **68**

Orientative guide: a tool to help students to understand the student assistance publications of the Federal Institute of Mato Grosso do Sul

Directrices: una herramienta para ayudar a los estudiantes en la comprensión de las convocatorias de asistencia estudiantil del Instituto Federal de Mato Grosso do Sul

Carmem Betty Batista da Silva

Arnaldo Pinheiro Mont’alvão Junior

Capítulo 4

Pedagogos não docentes: como se dá a ocupação de cargos de direção/função gratificada no contexto dos Institutos Federais de Educação..... **94**

Non-Teaching Pedagogues: How Management Occupations/ Take Place In The Context Of Federal Institutes of Education

Pedagogos no docentes: ¿Como se produce la ocupación de puestos de directorio/función en el contexto de los institutos de educación federales?

Máira Oliveira Dourado Silva

Milena Vergne de Abreu Oliveira e Sousa

Capítulo 5

**A liberdade de expressão nas Universidades
sob o prisma da ADPF 548 115***Freedom of expression at Universities from the ADPF 548 perspective**Libertad de expresión en las universidades
desde la perspectiva de ADPF 548**Ana Flávia Aparecida da Silva Vital*

Capítulo 6

Empreendedorismo e inovação na UACSA 137*Entrepreneurship and innovation at UACSA**Emprendimiento e innovación en UACSA**Ana Angélica Gomes de Moura*

Capítulo 7

**Docência virtual e trabalho coletivo na percepção
de docentes da educação técnica a distância 157***Virtual teaching and collective work in the perception
of distance technical education teachers**Enseñanza virtual y trabajo colectivo en la percepción
de profesores de educación técnica a distancia**Valério Augusto Lopes Passos**Juliana Romão de Souza**Paloma Lavínia Nepomuceno de Castro*

Capítulo 8

A adoção de princípios da comunicação-não-violenta na gestão de equipes 174

The adoption of non-violent communication principles in team management

La adopción de principios de comunicación no violentos en la gestión de equipos

Josenildes Santos de Oliveira

Luciana Silva Santos

Capítulo 9

Fatores psicossociais e satisfação no trabalho de Servidores Públicos do Ensino Superior 192

Psychosocial factors and job satisfaction of public servants in higher education

Factores psicossociales y satisfacción laboral de los servidores públicos de la educación superior

Thiago Corrêa Luchini

Capítulo 10

Gestão em biblioteca universitária: uma análise a partir da implantação do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA)..... 215

University library management: an analysis based on the implementation of the Integrated Academic Activities Management System (SIGAA)

Gestión de bibliotecas universitarias: análisis basado en la implementación del Sistema Integrado de Gestión de Actividades Académicas (SIGAA)

Ana Cristina Gomes Santos

Capítulo 11

A estrutura de pessoal da Universidade Federal Fluminense e o avanço da terceirização na instituição entre os anos de 1998 a 2019..... 239

The staff structure of Universidade Federal Fluminense and the advancement of outsourcing at the institution between 1998 and 2019

La estructura de plantilla de la Universidade Federal Fluminense y el avance de la sub contratación em la institución entre los años 1998 a 2019

Thaís Castro Koch

Capítulo 12

O uso da abordagem integrativa transpessoal no desenvolvimento profissional e de equipes do serviço público em tempos de pandemia..... 262

The use of the Transpersonal Integrative Approach in professional and personnel development at the public service in pandemic times

El uso del Enfoque Integrador Transpersonal en el desarrollo profesional y de personal en el servicio público en tiempos de pandemia

Carla de Oliveira Vaz Chiarello

Luciene Maria Rozin Cremasco Marques de Lima

Carlos Augusto Pegurski

Capítulo 13

O estágio de transparência dos portais das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Piauí..... 285

*The transparency level of the portals of the Piauí
Federal Higher Education Institutions (FHEI)*

*La etapa de transparencia de los portales de las Instituciones
Federales de Educación Superior (IFES) de Piauí*

Victor da Silva Almeida

Paulo Henrique Silva Pereira Júnior

Fabiana Rodrigues de Almeida Castro

Capítulo 14

O PES como ferramenta para operacionalização de projetos no contexto universitário 308

SSP as a tool for operationalizing projects at university context

*PES como herramienta para operacionalizar
proyectos en el contexto universitario*

Álvaro José da Silva Fonseca

Fernanda Costa Almeida

Capítulo 15

**O compromisso social das universidades federais
brasileiras com a inclusão e a diversidade: uma revisão
das bases dos discursos institucionais 329**

*The social commitment of Brazilian federal universities to
inclusion and diversity: a review of institutional discourses*

*El compromiso social de las universidades federales
brasileñas con la inclusión y la diversidad: una revisión
de las bases de los discursos institucionales*

Bianca Zanella Ribeiro

Teresa Ruão

Capítulo 16

**Evidenciação de benefícios a empregados
(NBC TSP 15) nas universidades federais nordestinas 352**

*Disclosure of benefits to employees (NBC TSP
15) at Federal Northeastern Universities*

*Divulgación de beneficios a los empleados (NBC TSP
15) en las universidades federales del noreste*

Rubens Carlos Rodrigues

Sobre os organizadores e as organizadoras 374

Sobre os autores e as autoras 375

Índice remissivo 381

APRESENTAÇÃO

Milena Cristina Correia de Moura²

Roberta de Oliveira Leal³

É com admirável deleite que tornamos pública a oitava edição da coletânea “Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais – GPTAE”. Neste volume, a tradição continua quanto à multiterritorialidade dos integrantes da comissão organizadora e científica, assim como os autores da obra, reunindo incomparável trabalho e dedicação, divididos entre os Estados do(a): AM, BA, CE, DF, ES, MG, MS, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, SC, SP e TO, mantendo também a sua vocação pluriprofissional.

Em 2021, a Coletânea GPTAE inovou incorporando o resumo em língua espanhola em todos os seus artigos, sendo que a composição das comissões organizadora e científica e seus autores são todos técnicos administrativos em educação de universidades públicas e institutos federais, que mantém a prática desde 2014, em seu primeiro; com o intuito de manter a coletânea em constante disseminação de pesquisas sendo suas temáticas englobam a área de Gestão Pública e, neste oitavo volume está contando com 13 temáticas distintas:

1 Gestão pública nas universidades públicas e institutos federais
2 Gestão de pessoas nas instituições de ensino superior e equivalentes
3 Capacitação e qualificação de servidores das instituições de ensino superior e equivalentes
4 Práticas de ensino, pesquisa e extensão

- 2 Mestranda em Engenharia de Produção Poli-USP, Pós-graduada em Gestão Pública e MBA em Recursos Humanos, Graduada em Administração de Negócios e Gestão de Import. e Exportação. E-mail: milenamoura@ufscar.br.
- 3 Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação-GESTEC pela UNEB, Graduação em Letras - Língua Portuguesa e Especialista em História e Cultura Afro-brasileira - Fundação Cairu. E-mail: rleal@uneb.br.

5 Ética na gestão pública e os princípios da administração pública
6 Realidade das instituições federais de ensino e orçamento público
7 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
8 A Sustentabilidade Ambiental nas instituições públicas de ensino superior
9 Gestão de documentos públicos
10 Tecnologia da Informação, Inclusão e Inovação
11 Cultura e Comunicação
12 Direitos Humanos e Políticas Públicas
13 A gestão pública no contexto da pandemia de Covid-19

Destas temáticas, apenas 8 foram contempladas na etapa final da seleção dos artigos a serem publicados. Foram recebidos 42 artigos no total para análise desta coletânea, dos quais 16 artigos foram aceitos e serão apresentados nesta coletânea devido à sua altíssima qualidade em pesquisa. Com isso, a seguir falaremos sobre as temáticas contempladas e os artigos aceitos para os leitores terem ideia do que os espera nesta obra.

A temática 1 teve sete artigos aceitos. O primeiro artigo **Construção de rotinas de trabalho da gestão da produção própria de um campus do IFES**, assinado por Sandra Margon e Adiles da Peña Cirilo de Azevedo Andric, do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES/ES), o artigo em questão discute sobre a extemporaneidade em que os documentos para lançamento e conciliação contábeis eram emitidos e seus reflexos no dia a dia dos servidores do Campus de Santa Tereza. O segundo intitulado **Pedagogos não docentes: como se dá a ocupação de cargos de direção/função gratificada no contexto dos institutos federais de educação**, construído por Maíra Oliveira Dourado Silva e Milena Vergne de Abreu Oliveira e Sousa do Instituto Federal Baiano (IFBAIANO/BA), analisa a ocupação dos cargos de direção ou funções gratificadas pelos Pedagogos não docentes que estão lotados nos IF de Educação.

O terceiro artigo da mesma temática **Gestão em biblioteca universitária: uma análise a partir da implantação do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA)**, rubricado por Ana Cristina Gomes Santos da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA/AM), reflete sobre as mudanças decorridas na história da administração relacionando com as bibliotecas, faz também uma breve abordagem a partir de um caso de customização do Sistema de Integração de Gestão Acadêmica e Administrativa - (SIGAA) em uma universidade. O quarto trabalho **O estágio de transparência dos portais das instituições federais de ensino superior (IFES) do Piauí**, escrito por Victor da Silva Almeida, Paulo Henrique Silva Pereira Júnior e Fabiana Rodrigues de Almeida Castro do Instituto Federal do Piauí (IFPI/PI), esse trabalho traz uma análise dos estágios de transparência nos portais das IFES do Piauí.

Ainda na temática 1, o quinto artigo **O PES como ferramenta para operacionalização de projetos no contexto universitário**, assinado por Álvaro José da Silva Fonseca e Fernanda Costa Almeida da Universidade Federal de Tocantins (UFT/TO), o texto apresenta um relato de experiência, ocorrido em 2015, na qual aplicou-se uma abordagem metodológica conhecida como Planejamento Estratégico Situacional (PES) com um dos grupos de trabalho (GT) responsáveis pela operacionalização do planejamento estratégico tradicional (PET) mobilizado na referida instituição. O sexto artigo **Evidenciação de benefícios a empregados (NBC TSP 15) nas universidades federais nordestinas**, subscrevido por Rubens Carlos Rodrigues da Universidade Federal do Ceará (UFC/CE), traz a público o processo de adequação da contabilidade pública ao padrão internacional nas Universidades Federais da Região Nordeste. E o sétimo artigo **A estrutura de pessoal da Universidade Federal Fluminense e o avanço da terceirização na instituição entre os anos de 1998 e 2019**, firmado por Thaís Castro Koch da Universidade Federal Fluminense (UFF/RJ), descreve o quadro de trabalhadores da Universidade entre os anos de 1998 e 2019, mantendo o olhar atento ao processo de terceirização ocorrido na universidade ao longo do tempo.

A temática 02 teve dois artigos aceitos. O artigo **A adoção de princípios da comunicação-não-violenta na gestão de equipes**, firmado por Josenildes Santos de Oliveira e Luciana Silva Santos da Universidade do Estado da Bahia (UNEB/BA). Esse artigo traz um relato de experiência na perspectiva de uma prática de desenvolvimento de equipes com a adoção de técnicas de comunicação não-violenta na assessoria de comunicação da UNEB (Ascom/UNEB). Já o artigo **Fatores psicossociais e satisfação no trabalho de servidores públicos do ensino superior**, assinado por Thiago Corrêa Luchini da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar/SP), investigou os fatores psicossociais mais sensíveis à satisfação no trabalho de servidores públicos do ensino superior de uma universidade federal do interior do Estado de São Paulo, no Brasil.

A temática 03 contou com um artigo aceito, em conjunto com a temática 13, com o título **O uso da abordagem integrativa transpessoal no desenvolvimento profissional e de equipes do serviço público em tempos de pandemia**, assinado por Carla de Oliveira Vaz Chiarello, Luciene Maria Rozin Cremasco Marques de Lima e Carlos Augusto Pegurski da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR/PR). Esse artigo discute uma experiência com encontros de coaching sob uma Abordagem Integrativa Transpessoal entre um grupo de profissionais do serviço público, lotados em uma IFES impactados pela pandemia de Covid-19.

A temática 04 teve um artigo aceito com o título **Docência virtual e trabalho coletivo na percepção de docentes da educação técnica a distância**, firmado por Valério Augusto Lopes Passos, Paloma Lavínia Nepomuceno de Castro e Juliana Romão de Souza do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG/MG), que investiga a percepção dos docentes que atuam na educação a distância em nível técnico, acerca de suas práticas e da organização do seu trabalho.

Na temática 06, a obra contou com um artigo aceito com o título **Análise da gestão financeira de uma instituição de ensino pública**, subscrevido por Tiago Santos Barreto Thomaz do Instituto Federal de Brasília (IFB/DF), que trata de uma avaliação de dados disponibilizados eletronicamente referentes à evolução de gastos orçamentários no período de 2016 a 2020.

Já a temática 10 teve artigo aceito com o título **Empreendedorismo e inovação na UACSA**, construído por Ana Angélica Gomes de Moura da Universidade Federal Rural de Pernambuco (IFRPE/PE), apresentando um estudo sobre a Gestão da Inovação e empreendedorismo dentro da Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho – UACSA.

A temática 11 contou com dois artigos aceitos, o primeiro **A liberdade de expressão nas universidades sob o prisma da ADPF 548**, rubricado por Ana Flávia Aparecida da Silva Vital do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG/MG), argumenta sobre a liberdade de expressão nas universidades. E o segundo artigo dessa temática com título **O compromisso social das universidades federais brasileiras com a inclusão e a diversidade: uma revisão das bases dos discursos institucionais**, assinado por Bianca Zanella Ribeiro e Teresa Ruão da Universidade Federal de Tocantins (IFT/TO), vem discutir, via análise de conteúdo, em que medida os tópicos diversidade e inclusão, sobretudo em relação à perspectiva étnico-racial, são abordados nos planejamentos estratégicos das universidades federais brasileiras.

E a temática 12 teve um artigo aceito com o título **Guia orientativo: uma ferramenta para auxiliar os estudantes na compreensão dos editais de assistência estudantil do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)**, assinado por Carmem Betty Batista da Silva e Arnaldo Pinheiro Mont´Alvão Junior do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS/MS), falando sobre a assistência estudantil a partir da análise de editais publicados nos anos de 2018 e 2019 no IFMS.

Com este oitavo volume da coletânea GPTAE os leitores terão o prazer de passear sobre diversas temáticas da área de Gestão Pública, adquirindo mais conhecimento em trabalhos inéditos; pois, como dizia Paulo Freire: “A educação sozinha não transforma a sociedade e, sem ela, tampouco a sociedade muda, pois não há saber mais ou saber menos: há saberes diferentes.”

Portanto, a construção desta obra tem um papel importantíssimo no desenvolvimento da Gestão Pública, principalmente para os servidores técnicos-administrativos em educação das Universidades Públicas e Institutos Federais, visto que oportuniza a disseminação e publicação de trabalhos de pesquisas acadêmico-técnico-científicas produzidas dentro e fora do ambiente de labor. Assim, desejamos uma boa leitura!

Capítulo 1

ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA

Analysis of a public education institution financial management

Análisis de la gestión financiera de una institución de educación pública

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.1

Tiago Santos Barreto Thomaz⁴

4 Técnico-Administrativo em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília; Mestrando em Ciências da Educação/Administração Educacional; Pós-graduado em Psicologia do Trabalho; Especialista em Gestão de Recursos Humanos e Meio Ambiente; Bacharel em Administração; Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos e Tecnólogo em Processos Gerenciais. E-mail: tiagoduninthomaz@gmail.com

RESUMO

O estudo avaliou dados disponibilizados eletronicamente referentes à evolução de gastos orçamentários de uma instituição de ensino, ocorridos no período de 2016 a 2020. Foram avaliados os dados de forma comparativa para o fornecimento de aspectos contidos na operacionalização orçamentária em uma instituição de ensino brasileira, sediada no Distrito Federal. A pesquisa constitui-se em uma revisão bibliográfica a qual auxiliou na comparação dos dados existentes. Dentre os resultados encontrados, destacaram-se o aumento dos gastos referentes ao Auxílio ao Estudante, contratação e manutenção de pessoal e com Material de Consumo. Também foi perceptível a redução com os gastos referentes ao auxílio ao pesquisador. No que se refere aos gastos totais da instituição de ensino pesquisada, estes aumentaram aproximadamente 50% nos cinco anos analisados. Concluiu-se com o estudo que a gestão financeira necessita de uma priorização de ações pelo administrador educacional, as quais são cruciais na execução e monitoramento do planejamento financeiro das instituições educativas.

Palavras-Chave: gestão financeira; monitoramento; instituições educativas.

ABSTRACT

The study evaluated data from the Education Institute website referring to the evolution of budgetary expenditures from 2016 to 2020. The data were evaluated according to a comparative analysis in order to provide aspects contained in the budgetary execution of a Brazilian federal educational institution, located in the Federal District. The study was a bibliographic review that compared the existing data. Among the results found, there was the budgetary increase in 50% in the five years period analyzed related to student assistance, maintenance of professionals and consumption material as well as the noticeable reduction in expenses related to the researcher aid. It was concluded that financial management needs to be prioritized by the educational institution manager, which is crucial in the execution and monitoring of financial planning of educational institutions.

Keywords: financial management; monitoring; educational institutions.

RESUMEN

El estudio evaluó datos del sitio web del Instituto de Educación referentes a la evolución de los gastos presupuestarios en el período de 2016 a 2020. Los datos fueron evaluados en forma comparativa para brindar aspectos contenidos en la ejecución presupuestaria de una institución educativa federal brasileña, ubicada en la Distrito. En el estudio se realizó una revisión bibliográfica, para comparar los datos existentes. Entre los resultados encontrados, se destacó el aumento relacionado con la asistencia al estudiante, mantenimiento de profesorado y material de consumo. Así como se notó la reducción de los gastos relacionados con las ayudas al investigador. Los gastos totales de la institución educativa investigada, estos aumentaron aproximadamente un 50% en los cinco años analizados. Del estudio se concluyó que la gestión financiera necesita una priorización de acciones por parte del administrador educativo, las cuales son cruciales en la ejecución y seguimiento de la planificación financiera de las instituciones educativas.

Palabras clave: gestão financeira; vigilância; instituições educacionais.

1. INTRODUÇÃO

A administração educacional também exige que haja uma gestão financeira eficiente para o alcance de um adequado funcionamento das instituições educativas. Similar a uma empresa de capital aberto, composta por vários grupos de interesse, tais como os acionistas, empregados, fornecedores, clientes, dentre outros, as instituições educativas também são formadas por vários grupos de interesses, tais como os alunos, professores, funcionários, fornecedores e a comunidade externa.

Brealey, Myers e Allen (2013) destacam a importância da competência na gestão financeira para a execução das atividades e o devido monitoramento das operações pelos diferentes interessados existentes em um empreendimento.

Assim, os administradores educacionais também operam diferentes demonstrativos financeiros com o objetivo de monitorar o desempenho das instituições em que atuam, e ajudar a compreender não somente a situação da organização, mas também ao dar condições de lidar com o contexto em que elas estão inseridas (Ibid., 2013).

Brealey, Myers e Allen (2013, p. 673) esclarecem que “os índices financeiros dificilmente geram soluções, mas contribuem para que os gestores façam perguntas eficazes que os possibilitem gerenciar a organização”. Dessa forma, é necessário que os administradores educacionais gerenciem as finanças das instituições educativas.

Por este motivo, o conhecimento conceitual na área de finanças torna-se importante na elaboração das perguntas certas a serem realizadas na estruturação do orçamento da organização, assim como, no real monitoramento da gestão financeira (Ibid., 2013).

Esta necessidade de monitoramento tornou-se ainda mais imperativa a partir de 2008, ano da comemoração dos cem anos da rede federativa que oferta educação profissional e tecnológica. Nesta celebração, o Governo Federal pactuou a expansão da rede federal de ensino, com grandes aportes de recursos que oportunizaram a implementação de novas instituições de ensino e o aumento de campi em institutos em funcionamento (BARBOSA; MEDEIROS NETA, 2018).

Estas instituições, assim como as universidades, possuem garantias referendadas na Carta Magna, especialmente em seu artigo 207, o qual se refere à independência didático-científica e de gerenciamento. E também com inseparabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988). Dessa forma, estas instituições de ensino federais dispõem de mais autonomia do que as escolas municipais, distritais e estaduais do país.

É fundamental desempenhar suas atividades com eficiência da gestão financeira. Ferreira e Mendes (2003) destacam que as entidades federais de ensino possuem a possibilidade de efetivar um importante papel social.

O fortalecimento das instituições de ensino públicas viabiliza a realização dos direitos básicos de cidadania. E esta consolidação perpassa pelo adequado monitoramento da gestão financeira nas instituições educativas.

As instituições públicas de ensino se configuram como entidades de incomensurável valor social. Esta característica decorre da capacidade de desenvolvimento e compartilhamento da atuação cultural e científica brasileira (FERREIRA; MENDES, 2003). E para consecução desses propósitos, é fundamental o gerenciamento financeiro eficiente e eficaz, atento aos impactos sociais a serem efetivados na sociedade.

Assim, o foco de estudo deste artigo compõe a sexta temática do oitavo volume da Coletânea GPTAE, referente à realidade nas instituições de ensino federais e o orçamento público. Visa-se contribuir com estudo aplicado que permita identificar o comportamento das despesas correntes de uma entidade pública de ensino.

2. OBJETIVO

Investigar a evolução dos gastos orçamentários com despesas correntes de uma instituição federal de ensino brasileira, sediada no Distrito Federal, realizados no período de 2016 a 2020, a analisar o comportamento dos gastos de custeio.

3. METODOLOGIA

Foi realizado um comparativo de dados orçamentários referentes aos anos de 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020 a partir de uma catalogação obtida pela plataforma oficial para transparência de dados da instituição pesquisada.

O estudo realizado refere-se a uma instituição federal de ensino. Este instituto oferta educação profissional pública e gratuita, tanto a distância quanto presencial, com cursos técnicos, graduações e pós-graduações, além de formação inicial e continuada, e projetos de pesquisa e de extensão.

Esta instituição de ensino possui dez campi distribuídos no Distrito Federal, com mais de 20 mil estudantes matriculados no ano de 2020, operando com mais de 770 professores efetivos e cerca de 600

servidores técnico-administrativos em educação (INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, 2021).

Esta compilação foi realizada a partir da leitura de artigos e livros descritos no referencial bibliográfico. Foram levados alguns critérios de comparação dos dados durante a revisão bibliográfica, apenas como um norteador para a análise das despesas, dentre eles, dados sobre gastos com auxílio ao estudante, material de consumo, apoio administrativo, vigilância ostensiva, água e esgoto, energia elétrica etc.

4. CONCEITOS BÁSICOS EM GESTÃO FINANCEIRA

Os conceitos básicos de gestão financeira são essenciais na administração de uma organização. Este estudo pretende avaliar o monitoramento do orçamento dos anos de 2016 a 2020 de uma instituição de ensino pública criada e mantida pelo Governo Federal.

Luz (2015) corrobora com o conceito de gestão financeira demonstrado nos trabalhos de Megliorini e Valim (2009) no qual a definem como o conjunto das ações necessárias para obtenção de recursos a serem utilizados no adequado funcionamento das organizações, inclusive das atividades relacionadas com a devida aplicação destes recursos, a visar os objetivos do empreendimento.

Usualmente as funções financeiras de uma instituição almejam a obtenção e aplicação de recursos e o planejamento e controle financeiro (LUZ, 2015). De acordo com a Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964), a obtenção de recursos em uma instituição federal de ensino pública ocorre de forma impositiva, por meio do que seja destinado em Lei Orçamentária Anual, proposta pelo Poder Executivo, analisada pelo Poder Legislativo e ratificada pelo Presidente da República. Ou seja,

os recursos são captados a partir da arrecadação tributária no âmbito federal. Já a destinação destes recursos às instituições de ensino federais ocorre em observância ao aprovado em lei orçamentária.

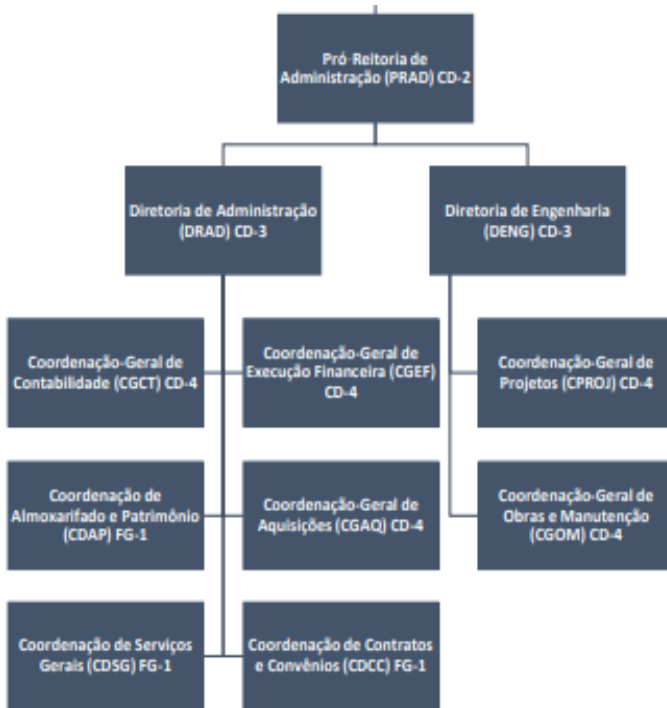
A aplicação destes recursos compreende os investimentos em ativos circulantes e não circulantes. Os ativos circulantes compreendem os recursos relacionados com o capital de giro, em outras palavras, contas continuamente alteradas no decorrer de todo o período operacional da instituição. E ativos não circulantes que correspondem aos investimentos estruturais de produção do produto ou serviço oferecido (LUZ, 2015).

O planejamento e controle financeiro objetivam prever a alocação futura de recursos e o manejo de sua aplicação. O monitoramento financeiro é realizado com base no planejamento estabelecido pela própria instituição e a considerar o aprovado em lei (Ibid., 2015).

A gestão financeira da instituição educativa, alvo desta pesquisa, é de responsabilidade da Reitoria da instituição. Ressalta-se o trabalho da Diretoria de Planejamento e Orçamento (DPO). Esta Diretoria assessora o Reitor e a alta gestão da instituição no acompanhamento e gerenciamento das tarefas de planejamento estratégico, orçamentário e educacional de todas as unidades da instituição, inclusive da definição de diretrizes, no fomento e no alinhamento do planejamento institucional.

Além disso, há a Pró-Reitoria de Administração, cujas atividades foram atribuídas pela adequação da estrutura organizacional aprovada pela Resolução n. 01/2017/CS-IFB, cujas coordenações podem ser visualizadas na Figura 1.

Figura 1 – Hierarquização na Pró-Reitoria de Administração.



Fonte: Adaptado de Instituto Federal de Brasília (2017)

Como exposto na Figura 1, esta Resolução n. 01/2017/CS-IFB atribui à Pró-Reitoria de Administração duas diretorias e oito coordenações. A Diretoria de Administração gerencia, planeja, auxilia e acompanha as execuções orçamentária e financeira, contábil, de aquisições e de gestão de bens e serviços (INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA, 2017).

A Coordenação-Geral de Contabilidade cuida da consistência no balanço patrimonial da instituição, a avaliar balancetes mensais, balanços patrimoniais e demonstrativos das variações patrimoniais. A Lei

nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964) determina que a elaboração e acompanhamento de quadros demonstrativos são essenciais para a adequada gestão financeira.

Luz (2015) coaduna do mesmo conceito de Frezatti (2009) acerca de orçamento, percebido como um plano financeiro para executar a estratégia do empreendimento no período definido. No caso das instituições públicas, este período converge com o ano civil, sendo aprovado para execução no período dos doze meses do corrente ano. A Lei nº 4.320/1964 preconiza que tanto as receitas recolhidas quando as despesas que tiveram o empenho devidamente realizados são pertencentes a esse período definido (BRASIL, 1964).

A Lei nº 4.320/1964 designa o empenho de despesa como o instrumento que obriga o Poder Público a honrar com o pagamento pelos serviços prestados ou produtos adquiridos pela administração pública (BRASIL, 1964). Por isso, é proibido ao administrador educacional gerar quaisquer despesas sem que haja primeiramente a realização do devido empenho. Há pouquíssimas exceções a essa regra em alguns casos especiais. Este é mais um reforço da importância de uma devida gestão financeira pelas instituições educativas a fim de cumprir os preceitos legais e eliminar ou mitigar intermitências ou desprovimentos nos processos educativos.

Lochagin (2016) enfatiza o aspecto assimétrico do direito orçamentário brasileiro, em que o orçamento das instituições públicas ao mesmo tempo em que restringe a discricionariedade da alocação de recursos, mantém lacunas que permitem várias permissividades de atribuições decorrentes de possibilidades existentes dos executores realizarem mudanças no que foi aprovado.

Ainda assim, o orçamento é um plano norteador, isto é, não é mera estimativa, mas uma incumbência a ser seguida pelos administradores educacionais das instituições federais. A descentralização

orçamentária, com a alocação de recursos financeiros às diferentes instituições da administração pública, consolida uma separação entre a administração das finanças e a política financeira discutida no parlamento (LOCHAGIN, 2016).

Valadares (2021) explicita que os processos de descentralização constituíram o que ficou conhecido como Administração Indireta, em que as entidades públicas, como a instituição de ensino federal pesquisada, assumem características jurídicas específicas, com destinação de recursos específicos e limitados.

Feita a descentralização, tem-se a execução financeira, compreendida por Valadares (2021) como a movimentação dos recursos financeiros essenciais à execução efetiva dos gastos públicos, conforme as previsões e autorizações do planejamento orçamentário.

Em contrapartida, Santos e Silva (2016) ponderam que a descentralização de recursos financeiros às escolas desencadeia uma relativização da obrigatoriedade de o Estado garantir os recursos necessários ao devido funcionamento da comunidade escolar.

Esta não responsabilização pelo Estado decorre da imposição de que o administrador educacional consiga gerir a escola com os recursos repassados, a constranger a solicitação de aumento de repasse orçamentário para fazer frente às demandas escolares. Além disso, a burocratização forçada, em virtude da necessidade de transparência e controle dos gastos públicos é outro desafio que sobrecarrega o gestor escolar (SANTOS; SILVA, 2016).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A utilização dos gastos públicos da instituição educativa pesquisada foi identificada a partir de dados divulgados em painel de controle disponibilizado pela própria instituição em observância aos preceitos de transparência e publicidade. Os gastos destas despesas podem ser observados na Tabela 1, considerando o período de 2016 a 2020.

Tabela 1 - Gastos Totais Orçamentários.

DESPESAS	2016	2017	2018	2019	2020	Total por Despesa
Pessoal	118.998.308	143.155.874	167.699.419	205.178.797	210.584.169	845.616.566
Vigilância Ostensiva	7.338.951	5.694.862	5.225.674	5.863.762	6.093.536	30.216.785
Apoio Admin.	5.480.420	3.843.834	5.509.519	6.199.943	6.273.512	27.307.228
Material Permanente	7.491.429	2.637.486	3.699.329	4.439.173	6.632.882	24.900.298
Auxílio ao Estudante	3.477.162	4.387.225	5.352.152	6.004.315	5.430.196	24.651.050
Obras e Instalações	6.778.811	4.136.140	4.617.613	4.349.371	1.917.839	21.799.774
Limpeza e Conservação	4.382.299	3.991.171	3.463.474	4.347.767	4.577.749	20.762.460
Material de Consumo	1.740.765	2.119.087	3.100.261	4.019.291	4.011.871	14.991.275
Auxílio ao Pesquisador	6.566.665	1.927.009	668.781	2.345.963	437.629	11.946.047

Energia Elétrica	2.124.080	1.971.569	2.212.188	2.746.601	1.965.917	11.020.355
Água e Esgoto	517.884	410.638	545.412	633.031	386.254	2.493.219
Tributos e Contribuições	128.618	274.263	507.585	337.298	267.491	1.515.254
Aluguel de Imóvel	819.295	231.246	0	0	0	1.050.541
Comunicação Oficial	314.560	262.656	242.198	221.414	1.948	1.042.776
Diárias e Passagens	81.841	74.270	155.934	57.271	42.836	412.152
Total Geral	166.241.087	175.117.330	202.999.538	246.743.998	248.623.828	1.039.725.782

Fonte: Adaptação de Instituto Federal de Brasília (2021)

Na Tabela 1, observa-se que a maior despesa auferida no período referenciado foi a despesa com Pessoal, seguida da despesa com Vigilância Ostensiva e Apoio Administrativo.

Destaca-se que a despesa com Pessoal corresponde a um acumulado de gastos no período de mais de 845 milhões de reais, representando 81,33% do total de despesas correntes orçamentárias relacionadas. Estes gastos aumentaram 76,96% em 2020 comparado com os gastos com Pessoal realizados em 2016.

As duas despesas seguintes estão relacionadas com gastos de contratação de força de trabalho terceirizada. Apesar de identificar reduções nos gastos com Vigilância Ostensiva ao longo destes anos, no período acumulado, ainda foram gastos mais de 30 milhões de reais para preservação patrimonial da instituição.

Já as despesas com Apoio Administrativo referem-se à contratação de postos de trabalho terceirizado, como, por exemplo, recepcionista, motorista, agente de portaria, auxiliar de manutenção predial, auferindo gastos de mais de 27 milhões de reais ao longo dos cinco anos analisados.

As elevações nas despesas com pessoal, apoio administrativo, material permanente, obras e instalações, material de consumo, energia elétrica, água e esgoto, entre os anos de 2017 e 2018, não estão relacionadas a alguma expansão ou criação de Campus na instituição pesquisada, apesar das nomeações de professores efetivos realizadas neste período.

Evidencia-se uma positiva redução de despesas com Aluguel de Imóvel de 71,78% em 2017 e zerado a partir de 2018, conforme apresentado na Tabela 2. Ainda assim, houve gastos de mais de um milhão de reais realizados em 2016 e 2017 dessas despesas, sem ocorrências nos anos seguintes.

Tabela 2 – Comparativo da Evolução dos Gastos Totais Orçamentários.

DESPESA	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2016-2020
Pessoal	20,30%	17,14%	22,35%	2,63%	76,96%
Vigilância Ostensiva	-22,40%	-8,24%	12,21%	3,92%	-16,97%
Apoio Admin.	-29,86%	43,33%	12,53%	1,19%	14,47%
Material Permanente	-64,79%	40,26%	20,00%	49,42%	-11,46%
Auxílio ao Estudante	26,17%	21,99%	12,19%	-9,56%	56,17%

Obras e Instalações	-38,98%	11,64%	-5,81%	-55,91%	-71,71%
Limpeza e Conservação	-8,93%	-13,22%	25,53%	5,29%	4,46%
Material de Consumo	21,73%	46,30%	29,64%	-0,18%	130,47%
Auxílio ao Pesquisador	-70,65%	-65,29%	250,78%	-81,35%	-93,34%
Energia Elétrica	-7,18%	12,20%	24,16%	-28,42%	-7,45%
Água e Esgoto	-20,71%	32,82%	16,06%	-38,98%	-25,42%
Tributos e Contribuições	113,24%	85,07%	-33,55%	-20,70%	107,97%
Aluguel de Imóvel	-71,78%	-100,00%	–	–	-100,00%
Comunicação Oficial	-16,50%	-7,79%	-8,58%	-99,12%	-99,38%
Diárias e Passagens	-9,25%	109,96%	-63,27%	-25,20%	-47,66%
Total Geral	5,34%	15,92%	21,55%	0,76%	49,56%

Fonte: Adaptação de Instituto Federal de Brasília (2021)

Nesta Tabela 2, é possível observar o comparativo percentual da evolução dos gastos totais orçamentários apresentados na Tabela 1. Em 2018, há um aumento de 109,96% nos gastos com Diárias e Passagens, seguidos de forte redução em 2019. É necessário investigar as necessidades destes aumentos no ano específico, seguidos de reduções de 63,27% e outros 25,20% em 2020, perfazendo gastos com

Diárias e Passagens em 2020 superiores a quarenta mil reais, mesmo em meio às medidas de confinamento impostas pela COVID-19.

Outro dado a ser destacado é o referente ao Material de Consumo, que apresentou um aumento de 130,47% no ano de 2020 em comparação com estes gastos em 2016. Já investimentos em Obras e Instalações reduziram 71,71% com as despesas realizadas em 2016.

Enquanto os gastos com Pessoal aumentaram 76,96%, os gastos com Limpeza e Conservação aumentaram apenas 4,46% nestes cinco anos analisados. O aumento sutil nos gastos com Limpeza e Conservação despertam questionamentos decorrentes desta pequena variação no percentual não suportar sequer a inflação do período analisado e sugerir redução ou precarização na prestação deste serviço.

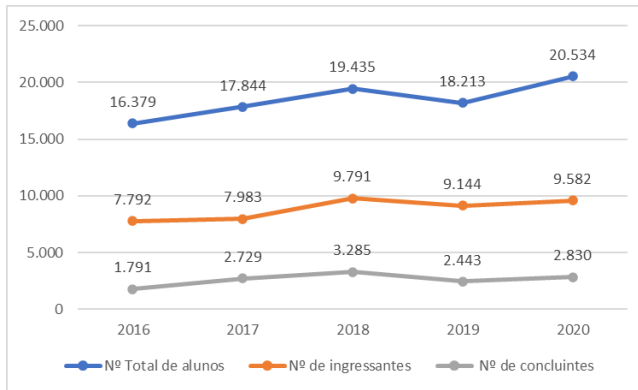
Os gastos com Auxílio ao Pesquisador apresentam oscilações no período estudado. Enquanto em 2016 foram gastos mais de 6,5 milhões nesta rubrica, houve uma redução de 70,65% nestas despesas em 2017, com outra redução em 2018, limitando os gastos neste ano em torno de 670 mil. Já em 2019 estes gastos acumularam cerca de 2,3 milhões, sofrendo outra redução em 2020 de 81,35%, ficando limitados a R\$ 437.628,93.

Os gastos com Comunicação Oficial vinham sendo reduzidos e tiveram uma queda de 99,12% em 2020. É necessário refletir sobre os gastos de mais de um milhão de reais realizados com Comunicação Oficial nos anos de 2016 a 2019 e reduzidos a menos de dois mil reais em 2020.

Já os gastos totais da instituição de ensino pesquisada estavam R\$166.241.087,44 em 2016, com aumento de 5,34% em 2017, outros 15,92% em 2018, e 21,55% em 2019. No ano de 2020 houve uma variação de apenas 0,76% em relação a 2019, mas com uma variação de 49,56% a mais em comparação com os gastos realizados em 2016.

Como uma das possibilidades de contextualização destes gastos de mais de um bilhão de reais realizados com as despesas descritas na Tabela 1, pode-se observar a evolução do total de alunos matriculados no período, destacando os ingressantes e concluintes nos anos de 2016 a 2020, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Comparativo do corpo discente.



Fonte: Adaptação de Instituto Federal de Brasília (2021)

Como observado na Figura 2, a instituição pesquisada avançou de 16.379 alunos matriculados em 2016 para 20.534 alunos matriculados em 2020, a representar um crescimento de 25,37%. Consta-se o aumento expressivo de 22,65% no quantitativo de ingressantes em 2018 em relação ao ano de 2017. E de 58% a mais de concluintes em 2020 com relação aos concluintes de 2016.

Na comparação realizada dos dados, também é possível verificar um aumento nos gastos de Auxílio ao Estudante de 56,17% em 2020 comparado com os gastos realizados em 2016. Conforme observado na Tabela 1, em 2019 foram gastos mais de seis milhões de reais com o Auxílio ao Estudante. Ao observar a Tabela 2, identifica-se um aumento destes gastos na ordem de 26,17% no ano de 2017 em com-

paração com os gastos de 2016. Em 2018, houve outro aumento de 21,99%. E de outros 12,19% em 2019. Porém, em 2020, há um recuo de -9,56% nestes gastos, ainda garantindo o custeio de R\$ 5.430.196,47 para manutenção do Auxílio ao Estudante.

Apesar da Figura 2 indicar, ao longo dos cinco anos observados, o ingresso de 44.292 alunos na instituição pesquisada, há apenas 13.078 concluintes no período estudado, o que indica uma preocupante evasão de estudantes, sendo que há apenas 20.534 alunos matriculados no ano de 2020.

São necessários mais estudos dos impactos deste baixo desempenho de alunos concluintes apesar das volumosas despesas realizadas. Enfatizada a missão da instituição de ensino e, portanto, de sua razão de existir, pode-se utilizar dentre outros parâmetros, o comparativo do quantitativo de alunos assistidos pela instituição com os gastos totais realizados para que a instituição se mantenha em funcionamento.

Outra possibilidade para os administradores educacionais observarem é, em que medida, os recursos financeiros destas despesas de custeio possam ser redirecionados a outras ações que possam oportunizar mais concluintes na instituição de ensino.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto, verificam-se aumentos com determinados gastos com Pessoal, Auxílio ao Estudante e Material de Consumo, cujas motivações para alocações destes recursos necessitam de mais detalhes. É necessário considerar a inflação do período e as fragilidades no cenário econômico decorrentes das medidas de isolamento impostas pelo COVID-19.

Caso a redução ou precarização na prestação dos serviços de Limpeza e Conservação seja uma hipótese válida, requer mais análises por parte dos administradores educacionais, tendo em vista que houve aumento da contratação de outros profissionais, na admissão de alunos e na prestação de serviços ao longo do período estudado.

Os impactos nas oscilações nos gastos com Auxílio ao Pesquisador necessitam ser investigados quanto à eficácia e efetividade nas pesquisas desenvolvidas. Também é importante que haja avaliação pelos gestores educacionais quanto ao retorno para a instituição dos aperfeiçoamentos alcançados com estas despesas.

O estudo sugere, como melhoria e aperfeiçoamento na administração pública, que as ações a serem desempenhadas pelo administrador educacional estejam norteadas pela percepção de que a gestão financeira eficiente perpassa pela implementação coerente e em conformidade contábil com o devido planejamento e monitoramento das ações.

Por fim, possibilitou-se, por meio do estudo, uma reflexão quanto à importância da priorização dos gastos a serem realizados, capazes de predizer melhores planejamentos e execuções financeiros por parte das instituições educativas, tendo em vista as peculiaridades existentes no ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, J. K. S. F.; MEDEIROS NETA, O. M. As mudanças na carreira docente e o desenvolvimento profissional nos Institutos Federais: avanços e retrocessos. *Research, Society and Development*, v. 7, n. 9, p. 01-29, e879403, 2018. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/403/334>. Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. *Lei nº 4.320/64, de 17 de março de 1964*. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de março de 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm. Acesso em: 31 jul. 2021.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. *Princípios de finanças corporativas*. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA), 2003.

FREZATTI, F. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA. Conselho Superior. *Resolução n.º 001/2017/CS – IFB*. Aprova a estrutura organizacional do Instituto Federal de Brasília (IFB) e dá outras providências. Brasília, Conselho Superior, 2017. Disponível em: https://www.ifb.edu.br/attachments/article/13211/Resolu%C3%A7%C3%A3o_01_Organograma%20IFB.pdf. Acesso em: 28 maio 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA. *IFB em números*. Plataforma de dados do Instituto Federal de Brasília. Brasília, 2021. Disponível em: <http://ifbemnumeros.ifb.edu.br/>. Acesso em: 28 maio 2021.

LOCHAGIN, G. L. *A execução do orçamento público: flexibilidade e orçamento impositivo*. São Paulo: Blucher, 2016.

LUZ, E. E. *Gestão financeira e orçamentária*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2015.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. *Administração financeira: uma abordagem brasileira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, I. M.; SILVA, G. O papel do colegiado escolar na gestão financeira da escola pública. *Revista Exitus*, v. 1, p. 77-89, 2016. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/40/40>. Acesso em 28 maio 2021.

VALADARES, E. B. M. *Contabilidade e orçamento governamental*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2021.

Capítulo 2

CONSTRUÇÃO DE ROTINAS DE TRABALHO DA GESTÃO DA PRODUÇÃO PRÓPRIA DE UM CAMPUS DO IFES

Construction of work routines for the management production of an Ifes campus

*Construcción de rutinas de trabajo para la gestión de
producción propia en un campus del Ifes*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.2

Sandra Margon⁵

Adiles da Penha Cirilo de Azevedo Andrich⁶

5 Mestre em Ciências; Educação Agrícola (UFRRJ); Contador - Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) - Santa Teresa, Espírito Santo. E-mail: sandram@ifes.edu.br

6 Pós-graduada em Nutrição Humana (UFLA); Cozinheiro - Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) - Santa Teresa, Espírito Santo. E-mail: adiles.azevedo@bol.com.br

RESUMO

Rotinas de trabalho bem estruturadas resultam na melhoria da eficiência e da qualidade de vida no ambiente profissional. Nessa perspectiva, este trabalho teve como objetivo construir rotinas de trabalho baseadas na integração entre as coordenações, que tornassem o processo mais eficiente e trouxessem melhor qualidade de vida aos servidores do campus estudado, que é uma escola fazenda que oferece cursos predominantemente agrícolas. Através dos programas pedagógicos de produção garantimos a efetiva constituição do ambiente prático para atendimento aos currículos dos diversos níveis e modalidades da educação profissional. O excedente de produção destina-se à alimentação dos estudantes no restaurante institucional, ao processamento através da agroindústria, à doação e à venda. A problemática em questão teve como destaque a extemporaneidade em que os documentos para lançamento e conciliação contábeis eram emitidos e seus reflexos no dia a dia dos servidores. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa de cunho descritiva, com destaque para grupo focal. Como resultado, podemos destacar a elaboração de documentos de registro de produção, de rotinas de trabalho e de fluxo de rotinas de trabalho. Os documentos de conciliação passaram a ser apresentados em tempo hábil, e as reuniões constantes contribuíam para o aprimoramento do processo. O conjunto dessas ações reflete resultados positivos para a eficiência das atividades da gestão e melhoria na qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: gestão pública; qualidade de vida no trabalho; eficiência.

ABSTRACT

Well-structured work routines result in improved efficiency and life quality in the professional environment. In this perspective, this work aimed to build work routines, based on the integration between the coordinations, which would make the process more efficient, thus bringing a better life quality to the campus employees at work. The campus is a farm school that offers predominantly agricultural courses. Through the pedagogical programs production, we guarantee the effective constitution of the practical environment to meet the curricula of the different levels and modalities of professional education. The excess production is intended for feeding students at the institutional restaurant, agroindustry processing, donation and sale. The problem in question highlighted the untimeliness in which the release and accounting reconciliation documents were launched as well as their effects on employees' daily lives. The methodology followed a descriptive-qualitative research with emphasis on focus group. As a result, we highlight the elaboration of production registration documents, the elaboration of work routines and the of work routine flow. The conciliation documents started to be presented in a regular-manner, thus improving the process with constant meetings. The set of these actions reflects positive results for management efficiency activities and life quality at work improvement.

Keywords: public management; life quality of at work; efficiency.

RESUMEN

Las rutinas de trabajo bien estructuradas implican en la mejoría de la eficacia y de la cualidad de la vida en el ambiente profesional. Bajo esa perspectiva, este trabajo tuvo como objetivo construir prácticas de trabajo basadas en la integración entre coordinaciones, que volvieran el proceso más eficaz y trajeran mejor cualidad de vida a los funcionarios del campus estudiado, que es una escuela hacienda que ofrece cursos predominantemente agrícolas. A través, de programas pedagógicos de producción, garantizamos la efectiva constitución del ambiente práctico para atención a los currículos de los diversos niveles y modalidades de la educación profesional. El excedente de producción está destinado a la alimentación de los estudiantes en el restaurante institucional, al procesamiento a través de la agroindustria, a la donación y a la venta. La problemática en cuestión tuvo como destaque la extemporaneidad en que los documentos para lanzamiento y conciliación contables eran emitidos y sus reflejos en el día a día de los funcionarios. La metodología utilizada fue la investigación cualitativa de cuño descriptiva, con destaque para el grupo focal. Se pone de relieve la elaboración de documentos de registro de producción, de rutinas de trabajo y de su flujo. Los documentos de conciliación ahora se presentan en tiempo hábil y las constantes reuniones contribuían para el perfeccionamiento del proceso. El conjunto de esas acciones reflejan resultados positivos para la eficacia de las actividades de gestión y la mejoría en la calidad de vida en el trabajo.

Palabras clave: gestión pública; calidad de vida en el trabajo; eficiencia.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho deixou de ser preocupação apenas das empresas privadas. Os setores públicos vêm lidando com os desafios de realizar mudanças profundas no sistema gerencial e na cultura corporativa da gestão posto que, segundo Roseiro e Chambela (2017), o trabalho atinge todos os aspectos do bem-estar (físico, psicológico e social) e se estende para além do local de trabalho, sendo um fator de construção da identidade, autoestima, realização pessoal e qualidade dos relacionamentos. O trabalho implica profundamente na qualidade de vida, em todas as suas dimensões (ROSEIRO; CHAMBELA, 2017). Nessa perspectiva, qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho (FERREIRA, 2017). Entre essas ações, podemos citar a criação de rotinas de trabalho. Segundo Ferreira (2017), a qualidade de vida no trabalho é construída a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo.

O Campus estudado fica localizado na zona rural. É uma escola fazenda que oferece cursos predominantemente agrícolas. A fazenda possui uma extensa área, aproximadamente 629,4 hectares. Compõe esse cenário, áreas de mata atlântica, culturas anuais e perenes, animais de pequeno, médio e grande porte, prédios e casas construídos desde 1940. Estabelecer rotinas, para este cenário tão vasto, tornou-se um desafio. A partir desta realidade, procurou-se investigar como o processo de produção acontece. Para Muniz (2008), a história não tem começo e também não tem fim, é tecida a partir de sempre e seus fios se estenderão para além do nosso alcance, e acrescenta que é a contação que tem que iniciar em um ponto escolhido pelo contador. Zurlo (2008, p. 92) conta que rotinas sempre foram importantes, e faz menção às normas existentes, quando era aluno, na década de 40:

“Segundo as normas daquela época, levantávamos às 6 horas [...] e partíamos para o campo”.

Para melhor entender as rotinas do campus, foi necessário conhecer melhor sua gestão educacional. O campus oferta, em nível médio, os cursos de Técnico em Agropecuária, Técnico em Meio Ambiente e Técnico em Informática para Internet; em nível superior, Engenharia Agrônômica, Licenciatura em Ciências Biológicas e Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas; além de cursos Formação Inicial e Continuada-FIC e de cursos de Pós-Graduação lato sensu. Em dezembro de 2020, o campus contava com 959 (novecentos e cinquenta e nove) alunos em curso e 158 (cento e cinquenta e oito) servidores, entre técnicos e docentes. Circulam diariamente pelo campus, em média, 1.147 (mil cento e quarenta e sete) pessoas, considerando o serviço de terceirização (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, c2020).

Os programas pedagógicos de produção do campus têm como objetivo garantir a efetiva constituição do ambiente prático para atendimento aos currículos dos diversos níveis e modalidades da educação profissional, assim, os alunos vivenciam na prática, os conhecimentos construídos em sala de aula. Findado esse objetivo, a produção tem como destinação: a complementação da alimentação que é oferecida aos estudantes no restaurante institucional, o processamento através da agroindústria, visando o melhor aproveitamento da produção proveniente da Coordenadoria Geral de Gestão do Campo, a doação e a venda. O campus produz café, laranja, limão, mudas nativas, grãos e cereais diversos, hortaliças diversas, perpassando também pela produção animal, com resíduos de produção de ovos, caprinos, ovinos, suínos e bovinos. Também acontece o processamento de matérias-primas na agroindústria, que produz queijos, manteiga, iogurte e diversos tipos de doces. Com essa diversidade de produção, como controlar essa dinâmica em tempo hábil? As questões como: prazo, fluxo de rotinas de trabalho e a necessidade de documentar o processo de produção, im-

pulsionaram-nos a refletir sobre a gestão pública nos Institutos Federais e seus reflexos na qualidade de vida dos servidores. Essa reflexão nos conduziu ao objetivo de construirmos rotinas de trabalho baseadas na integração entre as coordenações que tornassem o processo de produção própria mais eficiente e por consequência, trouxesse melhor qualidade de vida para os servidores. Foi elaborado o documento de registro de produção do campus (Apêndice A), que nos permite conhecer, mês a mês, o quanto e o que foi produzido. Para melhor organizar as atividades diárias de rotinas de produção, construiu-se um fluxo de rotinas de trabalho (Apêndice B). Como metodologia adotamos a pesquisa qualitativa de cunho descritiva. O método de coleta de dados contou com pesquisa bibliográfica, documental e grupo focal. Este estudo foi realizado no ano de 2018 e contou com a participação dos principais envolvidos no processo da produção do campus.

2. ROTINAS DE PRODUÇÃO DO CAMPUS

A produção do Campus tem seu registro no almoxarifado/patrimônio com a emissão do documento “Nota de Produção” o que gera uma receita. De acordo com o manual do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal- SIAFI (BRASIL, 1996-2021), os valores arrecadados com a venda da produção própria deverão ser recolhidos para Conta Única do Tesouro Nacional, por meio da Guia de Recolhimento da União (GRU), em código de recolhimento específico. Atualmente, o registro da produção é feito no SIAFI mensalmente. Considerando Nicoláo (1982), na década de 50, o registro de toda produção do campus era feito, anualmente, no documento intitulado “Produção do núcleo de indústrias rurais”. Apesar dos registros existirem a décadas, percebe-se ineficiência no fluxo do processo de produção. A falta de comunicação na dinâmica do trabalho nas unidades educativas de produção e o desconhecimento, por parte dos servidores, dos prazos

estabelecidos pelo Siafi, contribuíam para que as notas de produção não fossem emitidas dentro de um prazo razoável, o que prejudicava o desenvolvimento das rotinas de trabalho dos demais setores envolvidos. Chegou-se ao ponto de, ao final do mês, o coordenador do Setor de Materiais e Suprimentos ter todas as notas para assinar em um único dia. Para evitar a perda de prazo dos lançamentos contábeis, a tesouraria precisava manter contato telefônico cobrando as notas de produção. Essas ações extemporâneas resultavam no atraso da elaboração do mapa de controle de produção por subelemento de despesa e conseqüentemente do relatório de movimentação do almoxarifado e do relatório de movimentação de bens móveis, além de má qualidade de vida no trabalho.

A comunicação entre as coordenadorias estava deficitária, precisou-se buscar nos regulamentos institucionais as competências instituídas para cada unidade. De acordo com o Regimento Interno dos Campi do Ifes (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2016) fica a cargo da Coordenadoria de Agricultura, a gestão das atividades dos setores de produção agrícola e florestal do Campus e da Coordenadoria de Zootecnia, a gestão das atividades nos diferentes setores de produção animal. Essas coordenadorias, em sintonia com a Coordenadoria de Ensino são, entre outras, responsáveis por planejar e desenvolver projetos voltados às suas áreas.

3. REALIDADES E DESAFIOS

Vários foram os gargalos encontrados nas rotinas do processo de produção do campus. Dentre eles, destaca-se: a falta de fluxos de rotina de trabalho; de comunicação entre os setores; de documentação formal; de prazo estipulado para entrega de documentos para lançamento e conciliação; de integração entre os responsáveis pelas

atividades desenvolvidas pelos setores produtivos e demais agentes do processo; de conhecimento, por parte da coordenadoria de contabilidade, das reais necessidades de cada setor produtivo no que diz respeito à extemporaneidade do envio da documentação para lançamento e conciliação de saldos contábeis. Recorrentes eram as reclamações acerca desse processo. Fez-se necessária uma reflexão no intuito de tornar o processo mais eficiente. Neste sentido, Abreu e Lock (2007) nos convida a discutir a importância da implantação de controles efetivos e do gerenciamento das rotinas de trabalho, pois estas ações agilizam o fluxo de entrada e saída de informações e colabora no atendimento das solicitações dos usuários, com maior rapidez e eficiência.

Uma das atribuições da Coordenadoria de Contabilidade, considerando o Regimento Interno dos *campi* do Ifes (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2016) é efetuar o registro da conformidade contábil da unidade gestora. A conformidade contábil dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial consiste na certificação dos demonstrativos contábeis gerados pelo manual do Siafi (BRASIL, 1996-2021). Os documentos necessários para a análise e conciliação ou não existiam, ou chegavam na forma de rascunho ou sem as assinaturas devidas. Tal situação deveria gerar, quando da realização da conformidade contábil, registro de inconsistência de classificação “alerta”, que sinalizaria a existência de uma ocorrência que impede a verificação da regularidade dos registros, como é o caso da falta de envio de relatório para conciliação com os saldos contábeis. De acordo com o manual do Siafi (BRASIL, 1996-2021), os lançamentos de conciliação devem ser realizados até a data limite de fechamento do mês, estabelecida pelo sistema.

Diante desse cenário, numa ação conjunta com todos os envolvidos no processo de produção, objetivou-se construir rotinas de trabalho baseadas na integração entre as coordenações que tornassem o processo eficiente e trouxesse melhor qualidade de vida para todos.

Para alcançar os objetivos foram necessárias as seguintes ações:

Analisar a legislação pertinente e conhecer as atribuições das coordenadorias envolvidas no processo de produção própria do campus;

Dialogar com os responsáveis pelo processo de produção própria;

Criar grupo focal com os envolvidos no processo de produção própria;

Elaborar de rotinas de trabalho;

Elaborar fluxo de rotinas de trabalho;

Elaborar documento de registro de produção, por subelemento de despesa e

Revisar as rotinas elaboradas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

À luz de Sampieri, Colado e Lucio (2006), foi utilizada pesquisa qualitativa de cunho descritiva. Para os autores, na metodologia qualitativa, busca-se principalmente dispersão ou expansão dos dados ou da informação, aprofunda-se na interpretação, na contextualização do ambiente, nos detalhes e nas experiências. Preocupa-se, ainda, com o processo social, visualiza o contexto a fim de melhor explicar o problema proposto. É descritiva, pois tem por base descrever acontecimentos, contar detalhadamente como acontece os processos nas organizações.

Os métodos de coleta de dados foram a pesquisa documental, bibliográfica e grupo focal. A pesquisa bibliográfica ofereceu embasa-

mentos legais e necessários para realizar ações de gestão, apontou a direção para a melhoria do processo de produção. A pesquisa documental apresentou as competências das coordenações do campus, revelou fragilidade em relação ao preenchimento dos documentos existentes e seus trâmites internos, além da ausência de documentos necessários para o controle dos produtos. Grupo focal é uma técnica de coleta de dados baseada em interações grupais ao se debater sobre assuntos específicos. Esta interação possibilita a obtenção de informações de caráter qualitativo em profundidade, uma vez que é capaz de revelar as percepções dos participantes e funciona como um recurso que favorece o entendimento da elaboração das atitudes e representações dos envolvidos sobre o assunto em pauta (VEIGA; GONDIM, 2001). A interação dos integrantes do grupo teceu o desenho do fluxo das rotinas do processo.

A partir do estudo minucioso das competências estabelecidas no regimento interno do campus, foi surgindo um novo caminho a ser percorrido para toda documentação de produção, com alterações de percurso, estabelecimento de prazos, elaboração de documentos e formas de comunicação mais eficientes. De extrema importância foram os debates no grupo focal para o sucesso desta pesquisa. Neste debate, o papel do moderador foi fundamental, pois motivou todos os participantes a falarem e a responderem aos comentários e observações dos demais membros do grupo. O objetivo foi avançar a partir de uma discussão iniciada pelo moderador, para uma discussão onde os participantes reagissem uns aos outros, gerando comunicação e entendimento. O moderador utilizou-se dos documentos existentes e de situações práticas de movimentação da produção para provocar ideias e discussão no grupo. Os tópicos foram anotados, discutidos e posteriormente tratados.

Primeiramente, tivemos o cuidado conhecer as competências de cada coordenação, e da tesouraria, tendo por base o Regimento

Interno dos campi do Ifes (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2016), com foco para suas competências e finalidades.

Estabeleceu-se um diálogo, principalmente com a Tesouraria e Coordenadoria de Matérias e Suprimentos, que são os responsáveis por elaborar as documentações para conciliação e percebeu-se quais eram as suas necessidades, gargalos e quais estratégias poderiam ser adotadas para que os documentos pudessem ser emitidos e tramitassem de forma mais eficiente e com satisfação dos servidores. Por ser o campus uma escola fazenda, algumas das atividades do campo, podem até ser maçantes e com frequência, ouvíamos dos coordenadores que não podiam deixar de realizar as atividades do campo, para emitirem a nota de produção e levar a todos os setores para assinatura. Realmente, situações de execução do trabalho de produção, por vezes, roubam o foco de tarefas simples, como é o caso de emissão de nota de produção. Mas com isso, as atividades contábeis ficavam prejudicadas. Fez-se necessário criar um grupo focal, para discutir as rotinas existentes e melhorar o processo. As reuniões do grupo foram realizadas em horário de trabalho, com convite feito via e-mail, pelo Coordenador Geral de Orçamento de Finanças, com a participação de 9 (nove) pessoas. Entre eles, os coordenadores e responsáveis por emissão de notas de produção. O planejamento das reuniões foi realizado por dois agentes do processo, coordenadora da coordenadoria de contabilidade e tesoureira. A mediação foi realizada pela tesoureira. Os materiais utilizados pelo mediador foram relatório do fechamento do mês do Siafi, notas de produção, relatório de movimentação do almoxarifado e mapa de produção. Mostra-se oportuno apresentar previamente as atividades realizadas por cada setor para melhor compreensão dessa dinâmica. Foi realizada dinâmica de situações práticas para provocar ideias e discussão no grupo que resultou em dados para melhoria da eficiência na gestão da produção própria.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O convite de Abreu e Lock (2007), para discutir a importância da implantação de controles efetivos e do gerenciamento das rotinas de trabalho, trouxe como resultados ações que culminaram no novo desenho das rotinas do campus no tocante à produção.

Veiga e Gondim (2001) destacam a importância do grupo focal para a obtenção de informações qualitativas. Com o uso dessa técnica os participantes revelaram suas percepções, entendimentos e sanaram as dúvidas sobre a gestão da produção, com destaque para o processo de conciliação e prazos estabelecidos pelo Siafi. Decidiu-se sobre a melhor forma de preencher as notas de produção e de encaminhá-las. Também foi pauta de diálogo o mapa de produção e relatório de movimentação do almoxarifado. Nesta conversação, foi-se desenhando as rotinas de trabalho. Toda essa documentação foi levada impressa para apreciação dos integrantes do grupo.

Em 2018, foram realizadas duas reuniões com os principais servidores envolvidos no processo de produção. As reuniões duravam em torno de duas horas. Foram realizadas as anotações dos tópicos e discutidos, logo em seguida, feita a leitura com o grupo para o tratamento dos resultados. Observou-se que, em sua maioria, os servidores envolvidos nas atividades de produção, desconheciam as rotinas de prazo e conciliação contábil e o mesmo acontecia com os setores de registro e conciliação, em relação à rotina das atividades de campo. Durante este processo, foram realizados vários momentos de conversa, entre o responsável pela coordenadoria de contabilidade e os responsáveis pelas demais coordenadorias.

Várias foram as rotinas de trabalho elaboradas a partir das colocações no grupo:

- Na venda/doação de animais em estoque no almoxarifado, deverá ser emitida a nota de produção no ato da venda/doação e entregue primeiro na coordenadoria de matérias e suprimentos, no mesmo dia, e depois na Coordenadoria Geral de Gestão do Campo dentro da semana.
- No caso de animais patrimoniados, a Coordenadoria de Patrimônio deverá realizar a baixa no ato do recebimento do processo, observando o mês corrente. Também deverá encaminhar a nota de lançamento para a Coordenadoria de Contabilidade para lançamento e conciliação e para a Tesouraria para que seja efetuado o depósito no mesmo mês da baixa.
- Mercadorias como queijo, leite, doces, coco, laranja, mudas, ovos etc., as notas de produção deverão ser emitidas na data da realização da venda ou, em último caso, dentro da semana. Esse procedimento deverá ser feito também quando o produto for para doação ou entregue no Setor da Agroindústria. Deverá constar na nota de produção/doação o número do ofício que solicitou a doação com autorização da direção geral do campus.
- Leite que tenha por destinação a Agroindústria, descarte ou eliminação de bezerros, as referidas notas de produção poderão ser emitidas no último dia do mês.
- Por ocasião de férias ou licença médica do coordenador do Setor de Materiais e Suprimentos ou do Patrimônio, fica a cargo da Coordenadoria Geral de Administração Orçamento e Finanças as questões de comunicação interna. Neste caso, o coordenador das unidades educativas de produção ao emitir a nota de produção deverá dirigir-se à Tesouraria para que seja feita uma cópia da nota que será depositada na caixa de documentos localizada na Coordenadoria Geral de Administração Orçamento e Finanças.

- Havendo nota de produção emitida no último dia útil do mês, deverá ser realizado contato telefônico com a Coordenadoria de Materiais e Suprimentos.
- Deverá ser emitida nota de produção/doação para os produtos resultantes de aulas práticas.
- A entrega de produtos no restaurante institucional deverá ser informada ao setor da Tesouraria para que possa ser feito o controle interno. No ato da entrega ao restaurante, o controle será realizado mediante recibo. A nota de produção desses produtos só será emitida no último dia útil do mês.
- Relatórios de movimentação do Setor de Materiais e Suprimentos e relatórios de movimentação de bens móveis e imóveis, deverão ser encaminhados para a Coordenadoria de Contabilidade até dois dias antes do fechamento do mês estabelecido pelo Siafi.

Além dos tópicos de rotina de trabalho, também destacamos a elaboração de documentos de registro de produção (Apêndice A) e a elaboração de fluxo de rotinas de trabalho (Apêndice B). Estes documentos traduzem o controle de forma mais efetiva, além de constituírem direcionamentos das atividades diárias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da construção das rotinas de trabalho os documentos de conciliação passaram a ser apresentados em tempo hábil e o grupo se reúne sempre, que há necessidade, para afinar ainda mais o processo. A integração, por meio do grupo focal, entre os principais atores do processo de produção própria do campus revelou gargalos,

expectativas e resultou na construção de uma gestão mais eficiente. As rotinas de trabalho elaboradas trouxeram harmonia para o ambiente de trabalho. O conjunto dessas ações reflete resultados positivos na eficiência das atividades do dia a dia e na melhoria na qualidade de vida no trabalho.

Com a pandemia da covid19 as agências bancárias, durante certo período, não estavam abrindo ao público para que os depósitos fossem realizados. Também, com o trabalho remoto dos servidores, a produção diminuiu, e as rotinas tiveram que ser alteradas. Diante desse cenário atípico, em 2021, o grupo se reuniu, via web conferência, para tratar das alterações que se fizeram necessárias. Diante disso, é fundamental para a gestão pública a continuidade de ações participativas de forma contínua.

REFERÊNCIAS

- ABREU, V. B. L.; LOCK, F. N. O controle e o gerenciamento da rotina de trabalho na busca pela qualidade em prestação de serviços. *Revista Sociais e Humanas*, v. 20, ed. Especial, p. 69-82, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/829/567>. Acesso em: 31 maio 2021.
- BRASIL. Tesouro Nacional. Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal. *Manual do usuário: manual SIAFI*. Brasília: SIAFI, c1996-2021. Disponível em: http://manualsiafi.tesouro.gov.br/manual_completo.pdf/view. Acesso em: 01 jun. 2021.
- FERREIRA, P. I. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Colégio de Dirigentes. *Regimento interno dos campi do Ifes*. Vitória: Ifes, 2016. Disponível em https://www.ifes.edu.br/images/stories/files/documentos_institucionais/regimento-interno-campi-ifes-2016_v2.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. *Q-acadêmico web*. Ifes: Vitória, c2020. Disponível em: <https://academico.ifes.edu.br/>. Acesso em: 17 dez. 2020.

MUNIZ, H. L. Os pioneiros. In: FERNANDES FILHO, J. *Era nos tempos da escola*. Vitória: ASEA, 2008.

NICOLÁO, J. B. *Rui espelho na agropecuária: memórias*. Vitória: Gráfica São Jorge Ltda, 1982.

ROSEIRO, M. C. B.; CHAMBELA, S. M. G. 1º de maio: precarização dos empregos adoce trabalhadoras e trabalhadores. *CRP-16*. Vitória, 26 abr. 2017. Disponível em: <http://crp16.org.br/1-de-maio-precarizacao-dos-empregos-a-doece-trabalhadoras-e-trabalhadores/>. Acesso em: 01 jun. 2021.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. *Opinião Pública*, Campinas, v. 7, n.1, p. 1-15, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-62762001000100001>. Acesso em: 15 ago. 2021.

ZURLO, A. A. A EAFST-ES e doutor Lúcio Fernandes Ramos, onipresente. In: FERNANDES FILHO, J. *Era nos tempos da escola*. Vitória: ASEA, 2008.

APÊNDICE A – DOCUMENTO DE REGISTRO DE PRODUÇÃO DO CAMPUS ESTUDADO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO CAMPUS ESTUDADO

À

Coordenadoria de Contabilidade

Após levantamento realizado, informo a movimentação da produção das Unidades Produtivas do Campus estudado, referente ao mês de **xx/202x**, conforme demonstrativo abaixo:

CÓDIGO	ENTRADA	SAÍDA	ESTOQUE
07			
08			
31			
TOTAL			

Responsável

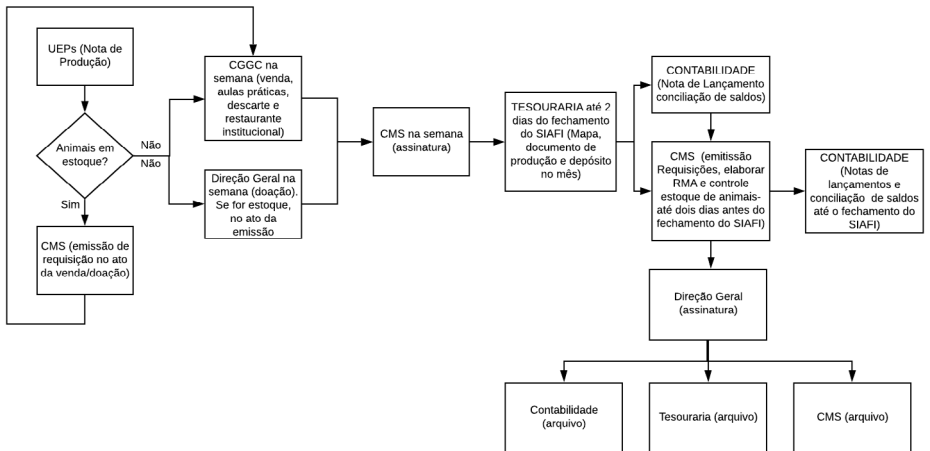
Local, XX de XXXX de 202X

APÊNDICE B – FLUXO DE ROTINAS DE TRABALHO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

FLUXO DE ROTINAS DE TRABALHO



Capítulo 3

GUIA ORIENTATIVO: UMA FERRAMENTA PARA AUXILIAR OS ESTUDANTES NA COMPREENSÃO DOS EDITAIS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DO INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

*Orientative guide: a tool to help students to understand the student
assistance publicacions of the Federal Institute of Mato Grosso do Sul*

*Directrices: una herramienta para ayudar a los estudiantes en la comprensión de las
convocatorias de asistencia estudiantil del Instituto Federal de Mato Grosso do Sul*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.3

Carmem Betty Batista da Silva⁷

Arnaldo Pinheiro Mont'alvão Junior⁸

- 7 Mestre em Educação Profissional e Tecnológica; Técnico em Contabilidade – IFMS. E-mail: anaflaviasvital@gmail.com
- 8 Doutor em Letras; Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – IFMS. E-mail: arnaldo.montalvao@ifms.edu.br

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a seleção da assistência estudantil por meio do estudo de editais desenvolvidos pelo IFMS, visando entender qual é a dificuldade para a habilitação no programa. O trabalho seguiu a abordagem qualitativa, de natureza aplicada e de caráter descritivo, para tanto fundamentou-se nos procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental. Para o alcance do objetivo, além do estudo dos editais dos anos de 2018 e 2019, foi aplicado um questionário semiestruturado, via Google Forms aos estudantes participantes da seleção nesses anos e às Assistentes Sociais, responsáveis pela seleção do IFMS. Na leitura dos resultados, verificou-se que grande parte dos estudantes, que tiveram sua inscrição indeferida, foi pela não apresentação correta da documentação exigida em item de edital. A maioria deles não lê o edital na íntegra, e o considera complexo e burocrático, não entendendo, por muitas vezes o que é exigido na comprovação documental da vulnerabilidade econômica. Já as Assistentes Sociais relatam que o item documentação é difícil de ser compreendido pelos estudantes e classificam como a principal consequência do indeferimento da inscrição no processo. Com isso, foi elaborado um guia orientativo referente ao item do edital 'documentação', visando auxiliar os estudantes a entender na compreensão das exigências editalícias.

Palavras-Chave: política pública; auxílio; permanência e êxito.

ABSTRACT

This work aimed to analyze the student assistance selection by studying the IFMS publications in order to understand students' difficulty in qualifying for the program. The work followed a qualitative approach, of an applied nature and a descriptive character, based on bibliographic and documentary research procedures. To achieve the objective, in addition to the study of public notices for the years 2018 and 2019, a semi-structured questionnaire was administered to students, who participated in these selections, and to the Social Workers, responsible for selecting the IFMS students, via Google Forms. The results demonstrated that a large part of the students, who had their registration refused, failed to correctly present the documentation required, most of them did not read the notice in its entirety, and considered it complex and bureaucratic, and often did not understand what was required in the documentary proof of economic vulnerability. The Social Workers, on the other hand, reported that the documentation item is difficult for students to understand and classify it as the main consequence of registration rejection in the process. With this, an orientation guide regarding the item of the notice 'documentation' was prepared, aiming to help students to understand the notice requirements.

Keywords: public policy; aid; permanence and success.

RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo analizar la selección de la asistencia a los estudiantes a través del estudio de los avisos públicos desarrollados por el IFMS, con el fin de comprender la dificultad para calificar para el programa. El trabajo siguió un enfoque cualitativo, de carácter aplicado y de carácter descriptivo, basado en procedimientos de investigación bibliográfica y documental. Para lograr el objetivo, además del estudio de convocatorias para los años 2018 y 2019, se aplicó un cuestionario semiestructurado vía Google Forms a los alumnos que participaban en la selección en estos años y a los Trabajadores Sociales, encargados de seleccionar el IFMS. En la lectura de los resultados se constató que gran parte de los estudiantes a quienes se les negó la matrícula se debió a la falta de presentación correcta de la documentación requerida en el ítem de aviso. La mayoría de ellos no leen el aviso en su totalidad y lo consideran complejo y burocrático, a menudo sin comprender lo que se requiere en la prueba documental de vulnerabilidad económica. Los Trabajadores Sociales, por su parte, informan que el ítem de documentación es de difícil comprensión por parte de los estudiantes y lo clasifican como la principal consecuencia de la negativa a registrarse en el proceso. Con esto, se elaboró una guía de orientación sobre el ítem de la 'documentación' de la notificación, con el objetivo de ayudar a los estudiantes a comprender en la comprensión de los requisitos de la notificación.

Palabras claves: políticas públicas; asistencia; permanencia y éxito.

1. INTRODUÇÃO

O Trabalho em tela procurou, a partir do Plano Nacional de Assistência Estudantil-PNAES instituído pela Portaria Normativa nº 39 de 2007 (BRASIL, 2007) e logo substituído pelo Decreto 7.234 de 2010 (BRASIL, 2010), analisar a seleção da Assistência Estudantil no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, a partir do estudo dos editais do programa, publicados nos anos de 2018 e 2019 (INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2018b; 2019a).

Este estudo visou entender como acontece as seleções anuais para essa política pública e compreender se o edital é de fácil assimilação pelos participantes. Para isso foi pesquisada a literatura a respeito da Assistência Estudantil nos Institutos Federais de Educação profissional e Tecnológica, assim como a legislação que ampara o programa e os documentos que dão garantia ao Plano, tanto na Rede Federal como no IFMS.

O estudo em primeira análise, evidenciou que a Assistência Estudantil, embora seja um programa de caráter universal e tido como um direito social, conforme art. 206 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), para que seja posto em prática, devido a questões orçamentárias, faz-se necessário uma seleção, tornando-o no dizer de Nascimento (2017), um programa de caráter seletivo e focalizado, pois apenas uma pequena parte dos que necessitam conseguem o auxílio.

Neste interim e apoiados em pesquisas anteriores, como Kolwaski (2012), Santos (2019) entre outros, pode-se entender a seleção anual, desde sua orçamentação, passando pela edição e publicação do edital, como também pela exigência de comprovação da questão da vulnerabilidade econômica (SANCHES, 2014), a qual é critério fundamental de participação.

Dessa forma, chegou-se a um objetivo geral que foi o de analisar as dificuldades apresentadas no Edital, quanto a documentação para comprovação da vulnerabilidade econômica pelos estudantes, e para isso seguiu-se com os objetivos específicos para dar suporte a essa investigação. Os quais foram o de analisar a bibliografia que verse sobre a Assistência Estudantil no Brasil e sua implantação nos Institutos Federais, assim como os documentos que fazem referência a AE no IFMS. A partir daí, analisou-se os editais da AE referente aos anos de 2018 e 2019 (INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2018b; 2019a), assim como levantou-se junto às Assistentes Sociais e aos estudantes participantes da seleção, informações dos processos e procedimentos de seleção pontuando as principais dificuldades enfrentadas; elaborou-se um guia para facilitar a leitura do edital, principalmente ao item referente à apresentação de documentos para comprovação da vulnerabilidade econômica; e por fim aplicou-se esse guia junto às Assistentes, visando confirmar sua utilidade e aplicabilidade nas próximas seleções.

Para levantar informações junto aos estudantes e as Assistentes Sociais, foi utilizado o instrumento do formulário de pesquisa aplicado, via *Google forms* e enviado por e-mail institucional.

O tratamento dos dados obtidos, foram dispostos em planilha de Excel e tratados a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), agrupando-se as categorias similares aos questionamentos.

2. A ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

Para se falar da Assistência Estudantil e analisar os editais publicados no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, não se poderia deixar de fora a compreensão da história da Assistência Estudantil no Brasil, sua criação e evolução até chegar ao decreto 7.234/2010 (BRASIL,

2010), nem tampouco deixar de resumir a história dos IFets, enquanto política pública educacional, e a inserção da Assistência Estudantil no rol de suas dinâmicas de responsabilidades para manter o estudante na escola e proporcionar que ele termine seu curso com êxito.

2.1 Caminhos da assistência estudantil no Brasil

A Assistência Estudantil no Brasil teve início propriamente no final da República Velha, durante o governo de Washington Luís, em 1928, com a criação da Casa do Estudante Brasileiro em Paris, considerada a primeira ação de Assistência Estudantil brasileira (DUTRA; SANTOS, 2017). Tratava-se de uma residência universitária destinada aos jovens que se dirigiam à França para estudar e tinham dificuldades de fixar moradia naquele país, cabendo ao governo brasileiro o repasse de recursos tanto para a edificação das estruturas quanto para manutenção da casa e dos estudantes (KOWALSKI, 2012; SILVEIRA, 2012). Pode-se entender que, nessa época, o acesso ao Ensino Superior era bastante elitista, aberto apenas para algumas famílias abastadas, as quais tinham o costume de mandar seus filhos para estudar na Europa.

Em solo nacional, as primeiras práticas de Assistência Estudantil remontam da década de 1930 com a criação da Casa do Estudante do Brasil, a qual se estabeleceu no Rio de Janeiro, sob o governo de Getúlio Vargas, atrelada à consolidação das primeiras universidades brasileiras do século XX (DUTRA; SANTOS, 2017). Segundo Nascimento (2013), nesse período, as ações de assistência ao estudante constituíam-se de mecanismos emergenciais e focalizados, que se inseriram na agenda educacional brasileira diante das exigências da modernização do país que demandavam a escolarização da classe trabalhadora para fazer em face das empresas que estavam adentrando no Brasil. Sua emergência é marcada, sobretudo, pelos programas de alimentação e moradia (PINTO; BELO; PAIVA, 2012).

Em 1988, com a redemocratização, a Universidade Pública passa a ser defendida por vários sujeitos políticos. Nascimento (2017) cita, como exemplo, o Fonaprace⁹ (Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis) órgão assessor da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior-ANDIFES, que fora criado em 1987 para ser “encarregado de discutir, elaborar e propor ao MEC a política de Promoção e Apoio ao Estudante” (FONAPRACE, c2020, p. 15). O Fonaprace defendia uma política que garantisse não só o acesso dos jovens nas Universidades Públicas como também a permanência e a conclusão do curso matriculado. Nessa direção, o Fonaprace realizou e publicou em 1997, 2004, e posteriormente em 2011 e 2016, pesquisas amostrais sobre o Perfil Socioeconômico e Cultural dos Estudantes de Graduação dessas Instituições, desmistificando a ideia de que a Universidade Pública era para uma pequena parte da população.

Como respostas às proposições do Fonaprace (NASCIMENTO, 2017), bem como aos anseios manifestados pelas lutas estudantis, o Ministério da Educação institui, por meio da Portaria Normativa nº 39, de 12 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007, caput), o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Este foi um grande marco na história da luta pela Assistência Estudantil no país, transformando-se em importante conquista para aqueles que batalharam pela incorporação dessa pauta na agenda governamental. Logo em seguida, foi publicado o Decreto 7.234, de 19 de julho de 2010 (BRASIL, 2010), a Legislação do PNAES. Essa legislação, além de ter fomentado a Política Nacional de Assistência Estudantil como um direito do estudante universitário, também trouxe um incremento quanto à sua utilização da pela recém-criada Rede dos Institutos Federais, como será abordado no decorrer do texto.

9 O Fonaprace congrega os Pró-reitores, Sub-reitores, decanos ou responsáveis pelos assuntos comunitários e estudantis das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas do Brasil.

2.2 A assistência estudantil e a rede dos Institutos Federais

2.2.1 *Um breve histórico da rede federal de educação*

A história da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica começou em 1909, quando o então Presidente da República, Nilo Peçanha, assinou o Decreto 7.566 de 23 de setembro de 1909 e criou 19 escolas de Aprendizes e Artífices nas 19 capitais da República Federativa do Brasil, voltadas para o ensino profissional primário e gratuito direcionada exclusivamente, segundo Marise Ramos (2014, p. 14), para os “desvalidos da sorte e da fortuna”, expressão usada para indicar aqueles que necessitavam de capacitação imediata para o trabalho.

Já nos anos 30, com o crescimento industrial no país, o Governo foi impulsionado a fomentar vagas na educação profissional, visando suprir o mercado e aquecer a economia. Para Grabouwski e Ribeiro (2006), a chegada da era industrial ao Brasil trouxe a necessidade “dos donos da produção” terem gente com qualificação técnica para trabalhar em suas fábricas. No entanto, apesar de novas escolas terem sido abertas, e com elas a capacidade de formar um número considerável de pessoas em pouco tempo, os cursos eram voltados a ensinar apenas a técnica da produção, não havendo a preocupação com a formação completa do trabalhador, conforme descrito abaixo.

De forma geral, a educação profissional tem servido para preparar mão-de-obra (qualificação da força de trabalho) para as relações de produção capitalistas vigentes no Brasil. Predominou, ao longo da história, uma finalidade instrumental, operacional, qual seja: que o trabalhador fosse capaz de executar as funções a ele reservadas, de forma mecânica e tecnicista. Essa função delegada ao então denominado ensino profissionalizante (ensino técnico) é o resultado de uma sociedade estruturada de forma dual: proprietários dos meios de produção, detentores

do capital, e trabalhadores, donos de sua força de trabalho a ser transformada em mercadoria de venda e produção (GRABOWSKI; RIBEIRO, 2006, p. 2).

Não é por acaso que no ano de 1937, por força da Lei 378, as escolas de Aprendizes e artífices passaram a ser Liceus Profissionais destinadas ao ensino profissional de todos os ramos e graus. Logo após, em 1942, o decreto 4127 transforma os Liceus em Escolas Industriais e Técnicas, passando a ofertar a formação profissional e técnica em nível secundário (BRASIL, 2009). Para Araújo e Lima (2014), as políticas de formação profissional sempre tiveram a tarefa de requalificar a força de trabalho que, na maioria dos casos, não tinham a base escolar mínima para apreender adequadamente uma qualificação profissional específica e se adequar às exigências de conhecimento global.

Moura (2008) complementa essa ideia observando que esse modelo tecnicista não tinha como base um projeto de educação para longo e médio prazos, visando uma formação científica, metodológica e fomentadora de conhecimento. Para ele, esse modelo era inadequado aos anseios de uma educação nacional verdadeiramente formativa, conforme citação abaixo.

O mundo do trabalho demanda por indivíduos autônomos que possam atuar em um ambiente de geração do conhecimento e, também, de transferência a outros contextos em constante transformação. Entretanto, é necessário que esses profissionais ultrapassem esses limites e, ao alcançarem uma verdadeira autonomia, possam atuar na perspectiva da transformação social orientada ao atendimento dos interesses e necessidades das classes trabalhadoras (MOURA, 2008, p. 28).

Em 1959, as Escolas Técnicas Industriais são transformadas em autarquias e ganham autonomia didática e de gestão, mudando seu nome para Escolas Técnicas Federais. Prevalencia a formação intensa de trabalhadores técnicos para a indústria que continuava em franca expansão (ARAÚJO; LIMA, 2014, p. 177). Mesmo com o passar dos

anos, a continuidade do projeto de tecnicismo prevalecia, inclusive, foram as Escolas Técnicas Federais que deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica – CEFETs (RAMOS, 2014) e, com eles, a formação de tecnólogos.

A transformação dos antigos CEFETs em Ifets foi marcada por muitos debates e projetos rejeitados. Esses debates ganharam força com a promulgação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) e com o projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional do Deputado Otávio Elísio, que, embora não tenham sido aceitos, já previam a criação de escolas de nível médio de caráter integrado, voltadas à promoção de uma educação mais completa, acabando com a dualidade existente entre Ensino Técnico e ensino para ingressar na faculdade, chegando finalmente à promulgação da Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008), lei que instaurou os Institutos Federais.

Para a pesquisadora Marise Ramos (2014), estudiosa e crítica da Rede Federal de Educação Profissional, assim como para Elieser Pacheco (2015) a criação dos Institutos Federais nasceu com a perspectiva de alinhar o ensino Técnico Profissional com o ensino voltado para o ingresso na universidade, tendo esse preceito descrito no art. 7º da Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008).

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica é uma Instituição multicampi, com destinação, a cada ano, de no mínimo 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para os cursos técnico de nível médio, preferencialmente integrados (BRASIL, 2008, Art. 7º e 8º), configurando-se em instituição comprometida principalmente com a formação básica, porém ela atua nas mais diversas áreas do conhecimento, inclusive do ensino superior, em todas as regiões do país, coadunando com o art. 36 da Lei 9.394/1996 (BRASIL, 1996).

São instituições promotoras de uma educação integrada, dispondo em suas grades curriculares disciplinas da grade geral, como

por exemplo, disciplinas de História, Geografia, Matemática e Filosofia, e disciplinas das áreas profissionais, incluindo-se também a possibilidade de educação de jovens e adultos- EJA.

2.2.2 A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e o Programa Nacional de Assistência Estudantil

Como não poderia ser diferente, diante de uma política pública que promove a criação de uma educação emancipadora (PACHECO, 2015), aliada à expansão e à interiorização, foi natural o aumento do número de vagas ofertadas, também possibilitadas pela adesão às políticas afirmativas de inclusão social como a Lei 12.711/2012 (BRASIL, 2012), “Lei de cotas”.

A demanda por vagas nos Ifets vem crescendo a cada ano de acordo com o Portal da Rede Federal – MEC (BRASIL, c2018), assim como o número de estudantes que entram pelas políticas afirmativas. Dessa forma, houve que se pensar também em políticas que ajudassem esse público a permanecer e concluir seu curso, já que era um público heterogêneo e na sua maioria de renda baixa.

Imperator (2017, p.2) analisa que com a expansão das vagas, “os jovens das classes mais baixas passaram a ter maior acesso a Rede Federal de Educação, o que gerou demandas por ações específicas para atendimento desse público”, fato esse que levou essas instituições a buscarem meios legais para assumirem a responsabilidade de atendimento às necessidades desses estudantes com vistas a proporcionar, não só a vaga, mas também a permanência e conclusão do curso.

Diante disso, pode-se entender que o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES -, que fora criado inicialmente para atender a demanda do Ensino Superior, ganhou novo público e amparou

imediatamente, logo após a sua instituição, os discentes dos Institutos Federais de Educação. Para isso foi incluído no Decreto 7.234/2010 (BRASIL, 2010) a autorização no mesmo modelo da Universidade, acrescentando os Institutos Federais de Educação como mais uma ferramenta educacional voltada para o desenvolvimento local, regional e nacional.

O PNAES tem como finalidade a ampliação das condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal e seus objetivos são voltados para a democratização do ensino e com isso da diminuição das desigualdades sociais pela educação, conforme descrito no artigo segundo do Decreto 7.234/2010 (BRASIL, 2010).

Cada Instituição, de acordo com esse decreto, poderá também elaborar sua política de AE baseada nas suas peculiaridades regionais e promover sua seleção anual com decisões tomadas em conjunto com a comunidade acadêmica e o orçamento despendido para tal fim. É o que acontece no IFMS, ao qual por meio de sua política de AE instaurada, garante a boa parte dos estudantes uma renda mínima para concluir seus estudos, conforme o próximo tópico.

2.3 O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul e a assistência estudantil

O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul nasceu em 2008 por meio da instauração da Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008), mediante integração da Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina. Hoje, o IFMS é dividido em 10 *campi* para a atividade fim e a Reitoria. O IFMS, a partir desses seus 10 *Campi*, oferta cursos em todas as regiões do estado de Mato Grosso do Sul e proporciona a internalização do ensino profissional e tecnológico à população, conforme diretrizes da Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008).

Na instituição, a Assistência Estudantil é proporcionada anualmente por meio de natureza de despesa¹⁰ específica. Faz parte de um plano político institucional – PAES (Política de Assistência Estudantil) de acordo com a Resolução 001 de 29 de janeiro de 2018 do Conselho Superior do IFMS – COSUP ((INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2018a), elaborado e assinado nesse mesmo ano e amparado pelo Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010 (BRASIL, 2010), Plano Nacional de Assistência Estudantil – PNAES.

Essa Resolução determina que, a partir dos recursos orçamentários disponíveis e a partir da renda *per capita* de até um salário mínimo e meio vigente, sejam distribuídas as vagas e delimitado os valores dos auxílios. Esse fato estabelece que não há vagas, no programa anual da AE para todos. Diante disso, a fim de promover o princípio constitucional da igualdade e de oportunidades para todos, criou-se normas com critérios específicos para favorecer a seleção daqueles alunos que mais se adequem a partir de vagas ofertadas por meio de um edital com etapas bem definidas.

O Programa de Assistência Estudantil-PAES - do IFMS traz no seu elenco as seguintes ações: Auxílio permanência; Auxílio Alimentação; Auxílio Moradia; Auxílio Indígena/Quilombola e Auxílio Eventual. Ele conta com um orçamento anual estimado para a Assistência Estudantil em torno de R\$ 5.000.000,00, de acordo com dados do Relatório de gestão institucional de 2019.

Esse auxílio, diante da qualificação socioeconômica dos estudantes matriculados na instituição torna-se uma complementação da renda familiar. Kolwaski (2012) reforça essa ideia acrescentando que

10 Ou natureza de despesa que é um orçamentário composto por seis dígitos, desdobrado até o nível de elemento. Na União o desdobramento da despesa é feito, obrigatoriamente, até o nível de subitem, ficando composto por oito dígitos. Ele identifica aonde vai ser dispendido o valor fixado, em despesa corrente ou de capital. https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com_content&view=article&id=1567:020332-classificacoes-orcamentarias&catid=749&Itemid=376. Acessado em: 23/05/2020.

a AE possibilita não apenas a melhoria da qualidade de vida destes indivíduos como também da população em geral, pois estimula o desenvolvimento da economia e da cultura local.

Cabe salientar que a Política Nacional de Assistência Estudantil, acolhida pelos IFets, não é a fórmula que irá resolver todos os problemas educacionais pelos quais o país passa, mas ela é uma ferramenta importante para aqueles que não têm oportunidades de agir por outros meios.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na pesquisa realizada no IFMS, foram estudados dois editais da Assistência Estudantil referentes aos anos de 2018 e 2019: Nesses editais, 012/2018 e 016/2019 (INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2018b; 2019a), pode-se constatar a estrutura protocolar exigida pelas regras legais de formatação de textos oficiais, assim como os termos técnicos que acompanham toda a escrita para publicação desse instrumento.

Conforme Nascimento (2017), a necessidade de usar seleções por meio de editais é uma concepção restritiva, mesmo sendo uma forma legal e aberta a quem desejar participar, porque limita a contemplação de todos que do direito necessite e por sua vez, restringem a participação. Porém, como não há recursos orçamentários disponíveis para fazer do PNAES um programa universal é necessário utilizar desse instrumento legal de seleção, o Edital.

O edital utiliza-se de uma linguagem formal que prioriza termos não usuais no cotidiano. São extensos e carregados de indicações de leis, resoluções e afins, as quais delimitam as regras de apresentação e de impedimentos conforme o caso, ocasionando uma certa resis-

tência quando se trata da leitura completa. Assim, requer de quem o lê, uma atenção redobrada para compreender todos os detalhes das requisições dispostas no texto.

Os dois editais analisados (12/2018 e 16/2019) são divididos em itens e subitens, os quais definem o assunto e as regras a serem cumpridas para participação da seleção, assim como as opções de vagas ofertadas para cada Assistência a ser prestada, o número dessas vagas por Campus, o tempo de duração do auxílio e os valores de cada auxílio (INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2018b; 2019a).

Pôde-se observar, analisando os dois editais e suas publicações, que o item sobre o qual existe uma maior necessidade de atenção na leitura e maior explicação, por ser um item detalhado e com muitos subitens, é exatamente aquele que se refere à documentação. Essa Documentação é a principal comprovação referente à vulnerabilidade econômica, critério principal da seleção.

Para tanto, quando se analisa nos editais (12/2018 e 16/2019) o total de alunos que tiveram suas inscrições indeferidas, pode-se inferir, a partir dos resultados publicados, que a principal causa do insucesso é a não entrega da documentação correta (INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2018b; 2019a).

No ano de 2018, (edital 12/2018), por exemplo, 1133 pedidos de inscrição foram indeferidos, 19,70% do total de inscritos, visto que o número de pedidos de inscrição foi de 5750. O mesmo pode-se observar no edital 16/2019, pois, de acordo com a sua publicação observa-se que o quantitativo de estudantes que tiveram sua inscrição indeferida somou 1070, um número bem próximo ao do ano de 2018, muito embora o número de inscritos tenha sido um pouco menor, aproximadamente 3.376. Isso dá um percentual de indeferimentos na casa de 31%, sobre o total de inscritos no processo. Quando se visualiza

esses dados nos editais de resultados percebe-se que esses indeferimentos, na sua maioria, remetem a não entrega de documentos e ou a entrega deles errada. Essa observação pode ser confirmada visto que cada indeferimento leva descrito o item e ou subitem ocasionador. Vislumbra-se, portanto, uma dificuldade no entendimento desse item, ou até mesmo uma leitura equivocada e ou não completa do edital. Fato esse, confirmado pelas Assistentes Sociais e ratificados pelos estudantes, via questionário Google forms, instrumento utilizado na pesquisa de campo.

Esses questionários *Google forms* foram enviados via e-mail institucional, a 160 (cento e sessenta) estudantes, escolhidos aleatoriamente na lista anexa aos editais de resultados dos anos de 2018 e 2019, em grupos de 20 (vinte), por 2 (duas) vezes. Assim também, foi enviado questionários para as assistentes sociais em número de 13 (treze), por exatamente 4 (quatro) vezes. Obteve-se respostas de 5 (cinco) estudantes, e de 10 (dez) Assistentes Sociais.

As Assistentes Sociais, que estão na implementação do programa para orientar os estudantes sobre o edital, corroboram, em suas respostas, com a análise dos editais e 100% delas acreditam que uma das causas dos problemas da seleção anual é o edital, devido à linguagem técnica e cheia de regras. Para elas, o edital se torna um entrave para parte dos alunos, principalmente, quanto à sua leitura e interpretação.

Elas ainda consideram, que apesar de o edital ser elaborado e revisado todos os anos, há uma dificuldade dos estudantes em entendê-lo devido a “não leitura” na íntegra do texto editalício. Neste sentido, para 90% das Assistentes Sociais, precisaria existir uma cultura de leitura mais apurada dos editais, para que não houvesse entraves nem equívocos nas comprovações exigidas nele.

Outrossim, também expressam preocupação sobre o trabalho da comissão no sentido de explicar o edital e suas nuances aos

estudantes, pois relatam que a comissão se desdobra, para divulgar, traduzir e organizar a documentação requerida. Segundo elas há um esforço de toda a equipe formada para a seleção desses estudantes, a qual se prepara para que os eles tenham as informações adequadas e consigam entender o que o edital está solicitando, visto que este é a ferramenta legal e indispensável na seleção, porque contém todos os critérios necessários ao acesso do estudante ao programa. É neste instrumento que estão as regras, amparadas pela legislação do PNAES e pela legislação institucional-PAES, homologada em 2018 pela Resolução IFMS 001/2018 (INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2018a).

Para 70% das Assistentes Sociais, o edital de seleção é bem claro e traz todas as diretrizes que precisam ser entendidas pelos estudantes. Porém, percebe-se que há necessidade de sua leitura na íntegra pelos inscritos, o que elas acreditam não acontecer, indicando ser um dos fatores que levam os estudantes a terem dúvidas recorrentes e muitas vezes não entenderem o item editalício, principalmente o que faz referência a documentação. 90% das entrevistadas também sintetizaram as suas dificuldades em explicar e reexplicar quais documentos cada estudante, a depender do caso e da inscrição da Assistência, se moradia, alimentação, permanência, transporte ou indígena/quilombola, precisa apresentar para comprovar sua situação. Portanto, o item documentação do edital é aquele que, na visão das Assistentes Sociais, precisaria de maior reforço explicativo.

Quando questionadas se seria interessante haver uma maneira de melhorar a seleção, todas as 10 assistentes que retornaram os questionários, foram categóricas em esclarecer que a seleção precisa ser aprimorada e necessita de estratégias mais eficazes, tais como: recebimento eletrônico de documentos, assim como o auxílio eletrônico com explicação do edital e seus itens. Enfim, torna-se evidente o problema, e juntamente com o aparato tecnológico seria importante reformular algumas práticas da seleção de modo que facilite os trâmites

necessários para a inscrição e acesso aos auxílios aptos ao PNAES. Para tanto, torna-se fundamental ouvir também os estudantes, pois eles são os maiores interessados no processo.

De acordo com Sposito (2005 *apud* DAYREL, 2007, p. 1116), “os jovens trazem para o interior da escola toda a sua vivência, suas experiências e sua cultura. Eles são moldados pela estrutura social que vivem, e isso interfere na sua trajetória acadêmica.” A escola, nesse contexto, é desafiada o tempo todo a entender e elaborar formas de manter esse jovem motivado, para que permaneça e conclua seus estudos.

Ciavatta, (2005, p.16), quando da criação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, já apontava essa preocupação em não só conceder a vaga ao estudante, mas também fornece-lhes meios de permanecer na escola. Dessa forma, quando procurou-se pesquisar a Assistência Estudantil e identificar as dificuldades da seleção por meio da análise dos editais, foi com intuito de entender o caminho que esses jovens estudantes têm que trilhar para conseguir apoio financeiro e permanecer estudando. Por isso, foi fundamental perguntar para eles, qual a sua visão do PNAES e conseqüentemente da seleção e do edital.

Todos os estudantes que responderam à pesquisa estão matriculados nos cursos de nível superior, entre o quarto e o décimo período. Nenhum estudante de nível médio retornou com respostas ao questionário, portanto não se pode afirmar que todos os grupos de estudantes participantes da seleção (nível médio e ou superior) têm a mesma visão. Visto que cada fase de estudo tem significados diferentes na vida do jovem (DAYREL, 2007).

A adesão às respostas ao questionário enviado aos estudantes foi pequena, ocasionando uma certa frustração, pois, com um número de respostas limitado, não tem como representar as dificuldades da

maioria. Porém, mesmo diante de uma amostra pequena, foi possível fazer uma análise perante aqueles que tinham respondido e tentar entender o pensamento daqueles que usufruem desse direito.

Dos estudantes participantes 80% declararam que entendem que a seleção é necessária devido não existir suporte orçamentário para todos que precisam, e que a linguagem empregada nos editais se faz necessária devido ao protocolo da situação. A maioria (80%) declarou que não costuma ler todo o edital apenas lê a parte que o interessa que é a referente a termos de participação, valores e documentação para comprovação do requisito da vulnerabilidade econômica.

Nesse quesito, os entrevistados também mencionaram que as dificuldades existentes para interpretação do edital estão relacionadas tanto a lista de documentos como a alguns requisitos solicitados. Assim, quando foram questionados sobre se havia dificuldades na seleção, a grande parte (60%) disse que sim e citou como exemplo a documentação exigida, os termos de participação e os requisitos para participação.

Os estudantes também declararam que conseguem interpretar algumas questões do edital, e que ele poderia ser menos formal, pois consideram que tendo a maioria das vagas disponibilizadas para o ensino médio, o mesmo deveria ter uma linguagem mais acessível.

Porém, é preciso esclarecer que no IFMS, o programa oferta a maioria das suas vagas, (aproximadamente 88%) na modalidade de auxílio permanência e alimentação, não fazendo distinção, nas vagas ofertadas, se o estudante, cursa ensino médio (técnico ou técnico subsequente e EJA) ou superior. Nos dois editais analisados (12/2018 e 16/2019) não existe item que direcione quantidades de vagas para níveis de ensino. Portanto, chega-se a mais um agravante quanto a não leitura do edital.

No mesmo instante, quando foi questionado se esse auxílio ajuda o estudante a permanecer no curso, as respostas foram de 80% de concordância, pois o auxílio é por vezes a “fonte” que proporciona ao estudante a sua jornada na escola e a garantia que não precisarão ter que trabalhar, em tempo integral, para poder estudar. Eles lembram, a partir daí que o valor é um complemento da renda.

Na visão de Vargas (2008, p. 50), “dificuldades de cunho econômico podem interferir na trajetória acadêmica de estudantes de baixa renda, pois potencializam as desigualdades de acesso aos capitais econômico, social e cultural que influenciam diretamente as possibilidades de conclusão dos estudos”. Dessa forma, infere-se que a AE está para uma política que apenas ameniza situações de desigualdades, e não pode ser considerada uma solução para resolução da falta de recursos dos estudantes, pois os valores despendidos para os auxílios são pequenos.

Porém, as dificuldades encontradas pelos estudantes, quanto à seleção, estão direcionadas para a leitura do edital, que é substancialmente cansativa, embora necessária, traduzindo em equívocos como o citado pelo estudante que havia mais vagas para o nível médio.

Diante dos relatos apresentados na pesquisa, confirmou-se a ideia inicial que a linguagem editalícia é algo necessária, porém de leitura cansativa, principalmente para aqueles estudantes que ainda não estão acostumados a uma linguagem mais técnica. Constatou-se que a leitura do edital precisa ser feita na íntegra, principalmente nos itens que determinam os critérios da seleção.

Nesse intento, a elaboração de um guia que vise auxiliar na leitura do edital será mais uma ferramenta de ajuda a esses estudantes no entendimento do edital.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou que a assistência estudantil é uma política pública a qual teve sua história iniciada para os estudantes vindos de classes abastadas da população brasileira. Entretanto, durante o seu percurso foi ganhando contornos e diretrizes que a levaram a contribuir com as camadas mais populares e a garantir auxílios aos que realmente precisavam.

Compreendeu-se, neste interim, que a Assistência Estudantil, pluralizada dentro do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, é uma política pública de inclusão social assim como de distribuição de renda, visto que esses valores ofertados aos alunos, apesar de serem considerados pequenos, ajudam não só na manutenção deles na escola, mas também contribuem para a renda familiar, haja vista o perfil socioeconômico do aluno conforme demonstrado no Relatório de Gestão do IFMS no ano de 2019.

Atentou-se para o entendimento que a Assistência Estudantil, tanto na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica como no IFMS, é controlada por créditos orçamentários e por esse motivo não existe como garantir que todos os estudantes, que se enquadram no perfil socioeconômico de até 1,5 (um e meio) salário mínimo sejam atendidos, por isso parte-se para uma seleção anual configurada por um edital, que segundo Nascimento (2017) é seletiva e focalizada, não atendendo universalmente todos que precisam.

Dessa forma, elaborou-se um Guia com intuito de facilitar a leitura do edital, principalmente no quesito documentação. Esse Guia foi elaborado de forma que o estudante identifique o que é a Assistência Estudantil, o seu principal critério de seleção, as modalidades que estão disponíveis, assim como a documentação que ele precisa apresentar.

Diante do apresentado, salienta-se a importância de analisar e compreender a Política Pública da Assistência Estudantil, pois conclui-se que ela é de fundamental importância para a Instituição, principalmente quanto ao cumprimento do seu princípio basilar que é o de conceder ao estudante, além da vaga, as condições de terminar seu curso com êxito.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, T. P.; LIMA, R. A. Formação profissional no Brasil: revisão crítica, estágio atual e perspectivas. *Estudos Avançados*, São Paulo, 2014, v. 28, n. 81, pp. 175-190. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142014000200012>. Acesso em 23 abr. 2020.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo. Almedina Brasil, 2011.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 28 out. 2019.
- BRASIL. *Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010*. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7234.htm. Acesso em 24 out. 2019.
- BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 28 abr. 2020.
- 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 28 out. 2019.
- 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 e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2012.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 6 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. *Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica*. Brasília, DF: MEC, 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf. Acesso em: 18 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria Normativa nº 39, de 12 de dezembro de 2007*. Institui o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2007. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/portaria_pnaes.pdf. Acesso em 23 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. *Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. Brasília, DF: MEC, c2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

CIAVATTA, M. A formação Integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. *Trabalho necessário*, Niterói, RJ, v. 3, n. 3. 2005. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/6122/5087>. Acesso em: 20 mar. 2021.

DAYREL, J. A escola “faz” as juventudes? Reflexões em torno da socialização juvenil. *Educação e Sociedade*, Campinas, SP, v. 28, n. 100. Especial, p. 1105-1128, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300022>. Acesso em: 20 mar. 2021.

DUTRA, N. G. R.; SANTOS, M. F. S. Assistência estudantil sob múltiplos olhares: a disputa de concepções. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, São Paulo, SP, v. 25, n. 94, p. 148-181, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362017000100006>. Acesso em: 20 mar. 2021.

FONAPRACE. Fórum Nacional de Pró-reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis. *Assistência Estudantil*. c2020. Disponível em: <http://www.fonaprace.andifes.org.br/site/index.php/documentos/perfil-socioeconomico/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

GRABOWSKI, G.; RIBEIRO, J. A. R. Financiamento da educação profissional no Brasil: contradições e desafios. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, 1., 2006, Brasília, DF. *Resumos [...]*. Brasília, DF: MEC, 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/conferencia_curriculo_gabriel.pdf. Acesso em: 25 mar. 2021.

IMPERATORI, T. K. A trajetória da assistência estudantil na educação superior brasileira. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, SP, n. 129, p. 285-303, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.109>. Acesso em: 20 abr. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Conselho Superior. Resolução nº 001, de 29 de janeiro de 2018. Aprova a Política de Assistência Estudantil do IFMS. Campo Grande, MS: IFMS, 2018a. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/resolucoes/resolucao-no-001-de-28-de-janeiro-de-2018>. Acesso em: 28 abr. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Edital nº 12/2018 - PROEN/IFMS. [Inscrições para o Programa de Assistência Estudantil]. Campo Grande, MS: IFMS, 2018b. Disponível em: <http://selecao.ifms.edu.br/edital/files/programa-de-assistencia-estudantil-edital-no-012-2018-edital-no-012--2018-abertura.pdf>

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Edital nº 16/2019 - PROEN/IFMS. [Inscrições para o Programa de Assistência Estudantil]. Campo Grande, MS: IFMS, 2019a. Disponível em: <http://selecao.ifms.edu.br/edital/files/programa-de-assistencia-estudantil-edital-no-016-2019-edital-016--2019-abertura.pdf>

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Relatório de Gestão: 2018. Campo Grande, MS: IFMS, 2019b. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2018.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Relatório de Gestão: 2019. Campo Grande, MS: IFMS, 2020. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2019.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

KOWALSKI, A. V. *Os (des)caminhos da política de assistência estudantil e o desafio na garantia de direitos*. 2012. 179 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2012. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/521>. Acesso em: 17 fev. 2020.

MOURA, D. H. A formação de docentes para a educação profissional e tecnológica. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, Natal, RN, v. 1, n. 1, p. 23-38, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.15628/rbept.2008.2863>. Acesso em: 06 out. 2021.

NASCIMENTO, C. M. *Assistência estudantil e contrarreforma universitária nos anos 2000*. 2013. 157 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11438>. Acesso em: 11 fev. 2020.

NASCIMENTO, C. M. A crise da Assistência Estudantil Consentida. In: SEMINÁRIO DE SERVIÇO SOCIAL, TRABALHO E POLÍTICAS SOCIAIS, 2., 2017, Florianópolis, SC. *Debates contemporâneos*. Florianópolis, SC: UFSC, 2017, p. 100-110. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/conferencia_curriculo_gabriel.pdf. Acesso em: 25 mar. 2021.

PACHECO, E. *Fundamentos Político-Pedagógicos dos Institutos Federais: Diretrizes para uma educação profissional e tecnológica transformadora*. Rio Grande do Norte: Ed. IFRN, 2015.

PINTO, J. C. N. G.; BELO, A. S.; PAIVA, W. A. P. Os desafios da assistência estudantil no contexto da reforma do ensino superior no Brasil. In: SEMINÁRIO LATINOAMERICANO DE ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL, 20., 2012, Córdoba. *Anales [...]*. San Jose: Alaeits, 2012. p. 1-13.

RAMOS, M. N. *História e política da educação profissional*. 1. ed. Curitiba, PR: IFPR EAD, 2014.

SANCHES, R. R. As políticas de assistência estudantil no Brasil. *Revista História, Movimento e Reflexão*, Barretos, SP, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/39583261-Titulo-as-politicas-de-assistencia-estudantil-no-brasil-title-student-assistance-policies-in-brazil-dr-rodrigo-ruiz-sanches.html>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SANTOS, F. R. *Programa Nacional de Assistência Estudantil na Universidade Federal da Paraíba: contribuições e impasses para permanência e êxito do estudante do curso de Pedagogia*. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/19512>. Acesso em: 10 fev. 2020.

SILVEIRA, M. M. A assistência estudantil no ensino superior: uma análise sobre as políticas de permanência das universidades federais brasileiras. 2012. 137 f. Dissertação (Mestrado em Política Social) – Universidade Católica de Pelotas, Pelotas RS, 2012. Disponível em: <http://tede.ucpel.edu.br:8080/jspui/handle/tede/260>. Acesso em: 11 fev. 2020.

VARGAS, M. L. F. *Ensino superior, assistência estudantil e mercado de trabalho: um estudo com egressos da UFMG*. 2008. 203 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/FAEC-84VHVQ>. Acesso em: 5 fev. 2020.

Capítulo 4

PEDAGOGOS NÃO DOCENTES: COMO SE DÁ A OCUPAÇÃO DE CARGOS DE DIREÇÃO/FUNÇÃO GRATIFICADA NO CONTEXTO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO

*Non-Teaching Pedagogues: How Management Occupations/
Take Place In The Context Of Federal Institutes of Education*

*Pedagogos no docentes: ¿Cómo se produce la ocupación de puestos de
directorio/función en el contexto de los institutos de educación federales?*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.4

Maíra Oliveira Dourado Silva¹¹

Milena Vergne de Abreu Oliveira e Sousa¹²

11 Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Gestec/UNEB; Pedagoga do Instituto Federal Baiano. E-mail: maira.dourado@ifbaiano.edu.br

12 Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica – ProfEPT IF Baiano; Pedagoga do Instituto Federal Baiano. E-mail: milena.sousa@ifbaiano.edu.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a ocupação dos cargos de direção ou funções gratificadas pelos Pedagogos não docentes que estão lotados nos Institutos Federais de Educação. O referencial teórico foi pautado em pesquisas sobre a nova gestão pública no âmbito das instituições de educação, a relação de cargos de direção e funções gratificadas ocupadas pelos servidores destas instituições e os limites e possibilidades dos Pedagogos Técnicos Administrativos em Educação ocuparem estes cargos ou funções ao longo de sua carreira profissional. A metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico de acordo com os preceitos metodológicos da pesquisa qualitativa com abordagem reflexiva. Os resultados comprovaram que apesar das possibilidades de ocupação dos cargos e funções, muitas vezes, ao assumirem tais atribuições, não há um reconhecimento por parte dos demais servidores, especialmente, pelos docentes que são mais qualificados, ou um poder de decisão que ecoe nas instâncias superiores. As contribuições desta pesquisa devem orientar os gestores e a comunidade acadêmica nas relações laborais.

Palavras-Chave: gestão pública; institutos federais de educação; pedagogos não docentes.

ABSTRACT

This article aims to analyze the management occupation positions or functions rewarded by non-teaching Pedagogues who are based in the Federal Institutes of Education. The theoretical framework was based on research on the new public management within the scope of educational institutions, the list of management positions and paid functions held by the employees of these institutions and the limits and possibilities of Technical Administrative Pedagogues in Education to occupy these positions or functions at the same time throughout their careers. The methodology used was the bibliographic survey according to the methodological precepts of qualitative research with a reflexive approach. The results proved that despite the possibilities of occupying positions and functions, there is often no recognition by other servants or a decision power that echoes in higher levels. The contributions of this research should guide managers and the academic community in institutional relations.

Keywords: public management; federal institutes of education; non-teaching pedagogues.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar la ocupación de puestos de dirección o funciones gratificadas por pedagogos no docentes que laboran en Institutos Federales de Educación. El marco teórico se basó en la investigación sobre la nueva gestión pública en el ámbito de las instituciones educativas, la relación de cargos directivos y funciones remuneradas que ocupan los empleados de estas instituciones y los límites y posibilidades de los Pedagogos Técnicos Administrativos en Educación para ocupar estos cargos, o funciones en el a lo largo de su carrera profesional. La metodología utilizada fue un levantamiento bibliográfico de acuerdo con los preceptos metodológicos de la investigación cualitativa con enfoque reflexivo. Los resultados mostraron que a pesar de las posibilidades de ocupar puestos y funciones, muchas veces no existe un reconocimiento por parte del resto de empleados o un poder de decisión que resuena en niveles superiores. Las contribuciones de esta investigación deben orientar a los administradores y la comunidad académica en las relaciones laborales.

Palabras Clave: gestão pública; institutos federais de educação; pedagogos não docentes.

1. INTRODUÇÃO

A gestão pública nas universidades públicas e institutos federais têm fundamental importância no andamento dos processos, sejam eles com foco administrativo ou pedagógico. A nova gestão pública alcança também os Institutos Federais de Educação, por se tratarem de autarquias vinculadas ao Ministério da Educação. Os(As) servidores(as) que compõem o quadro de pessoal efetivo dessas instituições podem vir a ocupar cargos de direção ou função gratificada com o objetivo de assumir lideranças que facilitem a fluidez da comunicação e o gerenciamento na execução dos procedimentos necessários para se alcançar os objetivos institucionais. Os cargos de direção e funções gratificadas são direcionados aos(às) servidores(as) indicados(as) ou eleitos(as), que em algumas situações requer pré-requisitos e cuja condição é transitória. Com o objetivo de otimizar o desenvolvimento deste trabalho, houve uma delimitação da categoria profissional a ser estudada, considerando a proximidade com a pesquisa a ser desenvolvida por uma das autoras no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) cuja temática se debruça em compreender o papel do pedagogo no Instituto Federal Baiano e por estar diretamente entrelaçada com as atividades laborais desempenhadas pelas autoras deste artigo. Assim, partindo dessas premissas, evidencia-se o problema desta pesquisa: como se dá a ocupação dos pedagogos que não são docentes nos cargos de direção ou função gratificada no contexto dos Institutos Federais de Educação?

A proposta aqui apresentada busca identificar quais os cargos de direção e funções gratificadas podem ser ocupados pelos pedagogos. A partir desta constatação, pode-se refletir e buscar soluções que facilitem o alcance da gestão democrática e da melhoria das relações interpessoais.

Este estudo foi realizado a partir da seleção de artigos e dissertações que versam sobre o tema, priorizando as publicações de autores(as) renomados(as) realizadas nos últimos cinco anos. Considerou-se também alguns textos que versam sobre a Nova Gestão Pública em âmbito nacional.

A principal dificuldade encontrada foi a delimitação do tema, tendo em vista a necessidade de agregar elementos relacionados ao material encontrado sobre Gestão Pública e à legislação relacionada à Gestão de Pessoas. Após reconhecer as palavras-chave que nortearam este estudo, identificou-se que o texto se enquadra na temática Gestão pública nas universidades públicas e institutos federais. Para um maior aprofundamento, seria necessário a realização de uma pesquisa de campo junto à categoria profissional a fim de entender o seu posicionamento diante da realidade aqui mencionada.

O presente artigo está estruturado em cinco seções: introdução, três tópicos que integram o desenvolvimento: a nova gestão pública e os profissionais da educação; os Institutos Federais de Educação e os cargos de direção/função gratificada e limites e possibilidades para os Pedagogos não docentes ocuparem cargo de direção/função gratificada, e por fim, as considerações finais.

2. A NOVA GESTÃO PÚBLICA E OS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

As reformas efetuadas na educação brasileira na década de 1990, imputaram a ideia de associar a oferta de educação pública ao modelo de oferta das instituições privadas, como se fosse possível igualar as diferentes realidades existentes no âmbito público e privado da educação. Estas mudanças foram acentuadas na gestão e na es-

estrutura das escolas. A própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação versa em seus artigos exemplos que ilustram tal situação: a possibilidade de transferência de recursos públicos para instituições oriundas do setor privado “sem fins lucrativos”, tais como as instituições comunitárias, confessionais e filantrópicas, a regulamentação do trabalho voluntário e a institucionalização das Organizações Sociais (COSTA, 2019, p. 170). Esta parceria entre os setores público e privado possibilitou a intervenção de grupos de investidores na gestão da escola pública, o que foi reforçado pela mídia como uma espécie de “salvação” para os problemas existentes nestas escolas. As consequências destas reformas repercutiram em alterações nos currículos, no trabalho dos docentes, nas relações com os familiares dos estudantes, nas avaliações institucionais e nas escolas como organizações de trabalho (BALL, 2004, p. 63-64, apud COSTA, 2019, p. 163).

O texto da Lei supracitada também reafirma o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público (art. 3º, VIII) e acrescenta em seu artigo 14 que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

A Lei 13.005/2014, que institui a gestão democrática como princípio e aprova o Plano Nacional de Educação (2014-2020) apresenta como Meta 19:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014).

Neste cenário, com a vigência das Leis 9.394/96 (BRASIL, 1996) e 13.005/2014 (BRASIL, 2014), a gestão ganha papel de destaque e se opõe à burocracia e ineficiência do setor público. Porém, esta não é uma gestão democrática, como preconiza o texto das Leis, mas um gerencialismo (ou Nova Gestão Pública) com mais gestão e menos democracia, considerando que os diretores, quando eleitos, são avaliados a partir de uma competência técnica dissociada do saber político ou pedagógico (COSTA, 2019). Assim, as metas institucionais vão sendo moldadas em torno de uma concepção empresarial, mais robotizada e menos humana, o que contradiz as relações inerentes a uma instituição pública de ensino.

Nas últimas décadas, a influência de organismos internacionais tem se refletido na gestão escolar mediante a cobrança de resultados em troca do financiamento destinado às políticas educacionais. Diante deste panorama, as instituições devem apresentar transparência de dados e prestação de contas, além de se adequarem a gestão baseada em resultados. Os índices de avaliação a que estão submetidas transformam estas escolas em empresas em busca de metas a serem alcançadas e seus estudantes desde cedo precisam ser treinados a competir por meio de avaliações de desempenho que também refletem nos índices das instituições, seguindo um modelo norte-americano muito criticado pelos educadores. Esta realidade também propicia a precarização do trabalho com a contratação temporária de docentes e técnicos administrativos mediante uma menor remuneração e uma redução de direitos trabalhistas. É perceptível também uma precarização do ensino quando se exalta o desempenho dos estudantes nas disciplinas e competências estimadas por este modelo de avaliação em detrimento à formação integral dos discentes.

O advento das novas tecnologias inseridas nas políticas educacionais favorece o controle e o planejamento externo às atividades desenvolvidas no ambiente escolar. A cultura da auditoria e do alcance de

metas associada à redução da autonomia dos educadores e às adequações curriculares baseadas em conteúdos cobrados em exames padronizados proporciona a inserção gradativa das novas tecnologias na educação com a promessa de trazerem inúmeros benefícios para os processos de ensino e aprendizagem. As câmeras de vigilância nas salas de aula, a exposição de dados pessoais coletados por empresas multinacionais detentoras de poder e a corrida contra a exclusão digital dos que não possuem acesso à Internet são algumas das situações que ensejam reflexão acerca desta nova realidade. A competição pelos melhores programas, equipamentos ou aulas-shows tornam estudantes, educadores e instituições de ensino, reféns desse modelo de negócios neoliberal, em que a busca incessante pela melhoria dos índices é o que importa. A disputa entre os pares tem se revelado algo corriqueiro no ambiente escolar:

Os alunos são frequentemente premiados com camisetas ou vales para comprar lanches. Os professores competem uns com os outros pelos melhores resultados de testes, o que significa que eles imitam os diretores na tentativa de não ter alunos “mais difíceis” nas suas aulas. O que é preocupante sobre essas citações não é apenas que a concorrência está mudando o que os profissionais fazem, mas sim quem eles são. A concorrência está reconstruindo suas próprias identidades, tanto pessoais como profissionais (ANDERSON, 2017, p. 616).

A nova gestão pública vem se naturalizando no contexto escolar, do ministério às escolas, de forma que o Estado exige mais e investe menos, de forma que os princípios de eficiência desenvolvidos na iniciativa privada estão sendo importados sem que haja reflexão ou discussão, de forma que os atores envolvidos com a tomada de decisões aceitem as orientações sem nenhum questionamento (OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017).

Poli e Lagares (2017) defendem que o capitalismo e a democracia se opõem, tendo em vista o caráter ganancioso, individualista

e desigual que difere do processo coletivo, justo e agregador. As autoras ressaltam que o capitalismo alterou o significado de gestão e de democracia direcionando a uma perspectiva mercadológica. No que tange à educação, no campo da gestão compartilhada, a participação é um instrumento de controle e validação de deliberações previamente definidas. A possibilidade de decisão está restrita e limitada à esfera da execução.

Este novo modelo de gestão contribui para uma cultura organizacional instável e enfraquecida, em que os professores e gestores estão suscetíveis às alterações de lotação ou horários de trabalho, em que o processo de ensino e de gestão se tornam rasos por não haver envolvimento na tomada de decisões, quando se recebe um manual que precisa ser cumprido, muitas vezes tendo que ser adaptado à realidade local, quando as relações de trabalho se tornam padronizadas e intensificadas levando os sujeitos à apatia e à exaustão.

2.1. Os Institutos Federais de Educação e os cargos de direção/função gratificada

A Educação Profissional no Brasil teve origem por meio das Escolas de Aprendizes e Artífices em 1909. Eram escolas primárias e profissionalizantes, direcionadas para a classe trabalhadora, “os desfavorecidos da fortuna”, para que houvesse uma preparação de mão de obra conveniente ao projeto de desenvolvimento do país. Em 1942, essas escolas são transformadas em Escolas Industriais e Técnicas e posteriormente, até o ano de 1946, houve uma modificação para as Escolas Técnicas Federais voltadas para a formação equivalente ao ensino médio atual, possibilitando após sua conclusão, o ingresso no ensino superior. Neste período, essas instituições são transformadas em autarquias cujo propósito era a formação de técnicos que seriam inseridos no mercado industrial vigente na economia brasileira. No final

da década de 1970, as escolas técnicas federais do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná passaram a ser tratadas como Centro Federais de Educação Tecnológica e, em 1994, as outras escolas técnicas federais, bem como as escolas agrotécnicas federais, foram agregadas ao Sistema Nacional de Educação Tecnológica (Lei nº 8.948/94). Em 2005, o CEFET Paraná foi transformado em Universidade Tecnológica do Paraná.

Retornando ao ano de 1996, houve a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), que constitui um marco histórico para a educação profissional, pois foi dedicado um capítulo inteiro (Capítulo III do Título V, artigos 39 a 42) para tratar deste tema:

Assim, foram definidas a forma de relação entre essa modalidade, as demais modalidades de ensino e outras categorias correlatas à sua área, como trabalho, ciência e tecnologia (art.39); o público-alvo (parágrafo único, art.39); instituições onde pode ser desenvolvida e sua forma de oferta (art.40); reconhecimento de saberes para prosseguimento ou conclusão de estudos (art.41); oferta de cursos regulares e cursos especiais, abertos à comunidade (art.42) (FRANÇA, 2016, p. 89).

França (2016) acrescenta ainda que o texto legal não explicitava a competência da gestão ou qual ente poderia ofertar esta modalidade de ensino, sendo necessária a normatização por meio de Leis, Decretos, Pareceres e Resoluções o que provocou uma profunda reforma na educação profissional técnica e no ensino médio na segunda metade da década de 1990.

Em 1997, foi regulamentada a educação profissional com o Decreto 2.208, sendo revogado em 2004 pelo Decreto nº 5.154. Os investimentos realizados na educação profissional por meio do governo Lula foram significativos para a expansão e oferta desta modalidade educacional (FRANÇA, 2016). Em 2007, houve a ampliação da Rede com a construção de mais unidades, foi instituído o Programa Brasil profissionalizado e também foi lançado o catálogo nacional dos cursos

técnicos. Em 2008, instituiu-se a Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008) acerca da criação dos Institutos Federais de Educação que traz no artigo 2º a seguinte definição:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas (BRASIL, 2008).

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é composta pelos 38 Institutos Federais de Educação, Ciências e Tecnologia, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR -, pelos Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ - e de Minas Gerais – CEFET-MG -, pelas Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e pelo Colégio Pedro II. Segundo o MEC, em 2019, já são mais de 661 unidades vinculadas às instituições mencionadas anteriormente.

Com investimentos nessa área, pretende-se atingir os municípios mais distantes e carentes para que se possa formar e qualificar cidadãos nas regiões em que vivem, sem se limitar ao campo técnico, mas condicionados a uma formação integradora capaz de unir a educação básica e a educação profissional, numa perspectiva emancipatória e transformadora.

A criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, da qual fazem parte os Institutos Federais de Educação, constituiu um grande avanço na oferta de cursos de formação profissional e tecnológica, voltados para o desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional. Estas instituições ampliaram a rede de possibilidades de jovens e adultos oportunizando o estudo de qualidade e a conquista de um ofício, incentivando pesquisas, atuando em projetos de extensão junto às comunidades, oferecendo cursos de ensino médio nas modalidades: integrada, subsequente, concomitan-

te e PROEJA; cursos superiores; cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu.

Trabalhando nestas instituições, o profissional da educação precisa estar atento às peculiaridades da educação profissional, de modo que ciência e tecnologia, teoria e prática, pesquisa e extensão sejam apresentadas e vivenciadas de forma articulada, superando o conhecimento de forma fragmentada (MARQUES, 2018). É possível observar a atuação deste profissional em diferentes modalidades e áreas de atuação dentro dos Institutos, bem como, assumindo diferentes cargos de direção ou funções gratificadas, de forma escalonada e mediante comprovação da existência de dotação orçamentária, conforme preconiza o disposto na Lei nº 12.667/12 (BRASIL, 2012). Esta Lei dispõe da criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino sendo redistribuídas para as instituições federais de ensino: 19.569 (dezenove mil, quinhentos e sessenta e nove) cargos de Professor de 3º Grau, integrantes da Carreira do Magistério Superior, 24.306 (vinte e quatro mil, trezentos e seis) cargos efetivos de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, integrantes do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, 27.714 (vinte e sete mil, setecentos e quatorze) cargos de técnicos administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, 1 (um) cargo de direção – CD-1, 499 (quatrocentos e noventa e nove) cargos de direção – CD-2, 285 (duzentos e oitenta e cinco) cargos de direção – CD-3, 823 (oitocentos e vinte e três) cargos de direção – CD-4, 1.315 (mil, trezentos e quinze) funções gratificadas – FG-1, 2.414 (duas mil, quatrocentos e quatorze) funções gratificadas - FG-2; 252 (duzentos e cinquenta e duas) funções gratificadas – FG-3 e as Funções de Coordenação de Curso (FCC).

2.1.1 Limites e possibilidades para os Pedagogos não docentes ocuparem cargo de direção/função gratificada

Os pedagogos de formação que ocupam cargos de Pedagogos dentro do Plano de Carreira dos cargos de técnicos administrativos em Educação serão os sujeitos deste estudo. O artigo 9º da Lei 11.091/05 (BRASIL, 2005) informa que: “o ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas no Anexo II desta Lei”. E acrescenta ainda no § 2º: “o edital definirá as características de cada fase do concurso público, os requisitos de escolaridade, a formação especializada e a experiência profissional, os critérios eliminatórios e classificatórios, bem como eventuais restrições e condicionantes decorrentes do ambiente organizacional ao qual serão destinadas às vagas”. Para o cargo de Pedagogo o Edital 64/2015 para o Concurso Público para Provimento de Cargos Técnico Administrativos em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano trouxe os seguintes pré-requisitos: diploma ou certificado de conclusão de curso de nível superior, em nível de Graduação em Pedagogia, devidamente registrado, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação. As atribuições foram assim discriminadas: implementar a execução, avaliar e coordenar a (re) construção do projeto pedagógico de escolas de educação infantil, de ensino médio ou ensino profissionalizante com a equipe escolar; viabilizar o trabalho pedagógico coletivo e facilitar o processo comunicativo da comunidade escolar e de associações a ela vinculadas; assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Com o intuito de caracterizar os atores que compõem a gestão escolar, faz-se necessário ressaltar o disposto no artigo 67, §2 da LDB:

São consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico, se exercida em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades (BRASIL, 1996).

É mister ressaltar que a expressão “especialistas em educação” está associada aos profissionais cuja formação está pautada no curso de Licenciatura em Pedagogia. O licenciado em Pedagogia que ocupa o cargo de Pedagogo, na carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, deve seguir o previsto na legislação específica que implica limites e possibilidades para assumir cargos de direção ou funções gratificadas nos Institutos Federais de Educação.

A atuação e a lotação da maioria desses profissionais estão associadas à coordenação ou assessoria pedagógica que abrange uma equipe de técnicos ou uma equipe mista de técnicos e docentes. Por uma questão de liderança e representatividade, o pedagogo pode assumir os cargos de coordenação pedagógica, diretoria de ensino, diretoria acadêmica, direção de campus ou pró-reitoria de ensino, pesquisa ou extensão. Estes cargos podem variar em sua nomenclatura tendo em vista a autonomia administrativa que possuem os Institutos Federais de Educação. Os níveis dos Cargos de Direção estão vinculados da seguinte forma: CD-1 para Reitores, CD-2 para Pró-Reitores e Diretores de Campus e CD-3 e CD-4 para outros Diretores. As funções gratificadas (FG-1, FG-2, FG-3 e FCC) são direcionadas aos coordenadores. A remuneração é decrescente, ou seja, quanto menor a numeração, maior o valor da gratificação como se observa nas tabelas 1, 2 e 3:

Tabela 1 - Tabela de Remuneração dos Cargos de Direção das IFES: Vigência a partir de 01/01/2019:

	INTEGRAL	OPÇÃO + 60%
CD – 1	R\$ 13.474,12	R\$ 8.084,47
CD – 2	R\$ 11.263,53	R\$ 6.758,12
CD – 3	R\$ 8.842,39	R\$ 5.305,43

Fonte: Brasil (2007).

Tabela 2 - Tabela de Remuneração das Funções Gratificadas das IFES - Vigência a partir de 01.01.2019:

	FG	GADF ¹	AGE ²	TOTAL
FG – 1	137,26	227,86	610,39	975,51
FG – 2	117,24	194,62	344,42	656,28
FG – 3	97,13	161,24	273,7	532,07
¹ Gratificação de Atividade pelo Desempenho de Função (art. 15 da Lei Delegada no 13, de 27 de agosto de 1992).				
² Adicional de Gestão Educacional.				

Fonte: Brasil (2007).

Tabela 3 - Tabela de Remuneração da Função Comissionada de Coordenação de Curso - Vigência a partir de 01.01.2019:

Função Comissionada de Coordenação de Curso	
FCC	R\$ 983,18

Fonte: Brasil (2016).

Alguns cargos são exclusivos para docentes, como Reitor e Coordenador de Curso:

Art. 11. Os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores.

Art. 12. §1º Poderão candidatar-se ao cargo de Reitor os docentes pertencentes ao Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer dos *campi* que integram o Instituto Federal, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício

em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que atendam a, pelo menos, um dos seguintes requisitos:

I - possuir o título de doutor; ou

II - estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior.

§ 2º O mandato de Reitor extingue-se pelo decurso do prazo ou, antes desse prazo, pela aposentadoria, voluntária ou compulsória, pela renúncia e pela destituição ou vacância do cargo.

§ 3º Os Pró-Reitores são nomeados pelo Reitor do Instituto Federal, nos termos da legislação aplicável à nomeação de cargos de direção (BRASIL, 2008).

Art. 7º Fica instituída a Função Comissionada de Coordenação de Curso - FCC, a ser exercida, exclusivamente, por servidores que desempenhem atividade de coordenação acadêmica de cursos técnicos, tecnológicos, de graduação e de pós-graduação stricto sensu, regularmente instituídos no âmbito das instituições federais de ensino.

§ 1º Somente poderão ser designados para FCC titulares de cargos da Carreira do Magistério Superior de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e Professores do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, integrantes do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008).

O cargo de Diretor de Campus pode ser ocupado pelos Pedagogos desde que atendidos os critérios previstos na Lei:

Art. 13. Os *campi* serão dirigidos por Diretores-Gerais, nomeados pelo Reitor para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo campus, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

§ 1o Poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do campus os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:

I - preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal;

II - possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou

III - ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública (BRASIL, 2008).

Conclui-se que há impedimento legal para que os pedagogos, assim como qualquer outro Técnico Administrativo em Educação de nível superior, ocupem os cargos de Reitor e Coordenador de Curso, sem que haja qualquer critério relacionado à formação ou competência. Entretanto, há de se convir a possibilidade de ocupar o cargo de Diretor(a) Geral de campus, mas que na prática se configura como exceção.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em observância ao disposto nos textos legais, é perceptível a possibilidade de inclusão dos pedagogos em cargos de direção e funções gratificadas, salvo poucas exceções. Todavia, há de se questionar se é essa realidade presente nos Institutos Federais de Educação.

Os cargos de Reitores e Diretores de Campus são preenchidos após eleição e os demais cargos são de livre nomeação e exoneração podendo ser disponibilizados tanto para os docentes quanto para os

pedagogos, salvo o cargo de coordenador de curso. Sendo assim, apesar do princípio constitucional da impessoalidade e da condenação ao nepotismo, é possível que haja indicação para que os pares assumam os cargos com melhor remuneração.

É mister considerar a relevância desta pesquisa para a reflexão e possibilidade de mudança no que tange a considerar o posicionamento dos sujeitos envolvidos na gestão pública. Para se alcançar tal realidade, considera-se a composição de uma equipe de trabalho diversa e plural em que todos possam se manifestar e que os espaços de poder sejam ocupados tanto por docentes quanto por técnicos, possibilitando o alcance de uma gestão mais democrática e inclusiva.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, G. Privatizando subjetividades: como a nova gestão pública (NGP) está criando o “novo” profissional da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Brasília, v. 33, n. 3, p. 593-626, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79297>. Acesso em: 10 dez. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. *Lei nº 11.526, de 4 de outubro de 2007*. Fixa a remuneração dos cargos e funções comissionadas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [...]. Brasília, DF: Senado Federal, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/l11526.htm. Acesso em: 10 dez. 2020.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 10 dez. 2020.

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, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 10 dez. 2020.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 10 dez. 2020.

BRASIL. *Lei nº 12.667, de 25 de junho de 2012*. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12677.htm. Acesso em: 10 dez. 2020.

BRASIL. *Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 10 dez. 2020.

BRASIL. *Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016*. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm. Acesso em: 10 dez. 2020.

COSTA, M. O. Contrarreformas, nova gestão pública e relações público privadas: mapeando conceitos, tendências e influências na educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Brasília, v. 35, n. 1, p. 159-179, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol1n12019.89875>. Acesso em: 07 dez. 2020.

FRANÇA, E. T. S. S. *A atuação do pedagogo na educação profissional: um estudo de caso sobre as ações pedagógicas desenvolvidas no Instituto Federal do Amapá*. 2016. 123 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016. Disponível em: <https://tede.ufrjr.br/jspui/handle/jspui/2155>. Acesso em: 10 dez. 2020.

MARQUES, D. M. A configuração das identidades profissionais dos (as) pedagogos (as) de Institutos Federais Mineiros: da formação à atuação profissional. 2018. 217 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2018. Disponível em: <https://locus.ufv.br/handle/123456789/24473>. Acesso em: 10 dez. 2020.

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE A. W. B.; CLEMENTINO A. M. A nova gestão pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Brasília, v. 33, n. 3, p. 707-726, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79303>. Acesso em: 07 dez. 2020.

POLI, L.; LAGARES, R. Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da nova gestão pública. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Brasília, v. 33, n. 3, p. 835-849, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol33n32017.76080>. Acesso em: 07 dez. 2020.

Capítulo 5

A LIBERDADE DE EXPRESSÃO NAS UNIVERSIDADES SOB O PRISMA DA ADPF 548

Freedom of expression at Universities from the ADPF 548 perspective

Libertad de expresión en las universidades desde la perspectiva de ADPF 548

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.5

Ana Flávia Aparecida da Silva Vital¹³

¹³ Pós-graduada em Direito Educacional; Técnica em Secretariado no Instituto Federal de Minas Gerais. E-mail: anaflaviasvital@gmail.com

RESUMO

O objeto da pesquisa relaciona-se com a compreensão de um tema eleito pela sociedade civil como de maior preocupação da comunidade acadêmica: A liberdade de expressão nas universidades. O tema foi proposto sob a ótica da importância da cultura e da comunicação nas universidades públicas e institutos federais. Quer, para tanto, investigar a liberdade de expressão, a autonomia universitária e os espaços educacionais a partir da análise do julgamento da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental 548. Buscou-se compreender o papel do Estado diante do paradoxo da relação entre a liberdade de expressão e o cumprimento das decisões da Justiça Eleitoral que impuseram a interrupção de manifestações públicas de apreço ou desapeço a candidatos em ambiente virtual ou físico de universidades às vésperas do segundo turno das eleições de 2018. Nesse contexto, questionou-se a existência de barreiras, que, independente da natureza, ostentam uma posição *sui generis* no cenário cultural. A pluralidade e a importância do engajamento social não somente chamam a atenção dos pesquisadores, como estão presentes no discurso e nas práticas de diferentes atores sociais, perplexos com a persistência do autoritarismo, da desigualdade e da violência. Verificou-se que as universidades, espaço por excelência de livre difusão das ideias e de debate crítico, se tornaram um lugar de luta pela manutenção da própria autonomia. No presente caso, o STF se encarrega de garantir o cumprimento dos princípios constitucionais coibindo atos que afetam consideravelmente a sociedade e enfraquecem a cidadania.

Palavras-Chave: autonomia universitária; liberdade de expressão; ADPF 548; educação.

ABSTRACT

The object of this research is related to the understanding of a theme elected by civil society as of the greatest concern of the academic community: Freedom of expression at universities. The theme was proposed from the perspective of the importance of culture and communication in public universities and federal institutes. Therefore, it wants to investigate freedom of expression, university autonomy and educational spaces based on the analysis of the Judgment of the Failure to Comply with a Fundamental Precept 548. We sought to understand the role of the State in the face of the paradox of the relationship between expression and compliance with the decisions of the Electoral Court that imposed the interruption of public expressions of appreciation or dislike of candidates in a virtual or physical environment of universities on the eve of the second round of the 2018 elections. In this context, the existence of barriers was questioned, which, regardless of nature, boast a sui generis position in the cultural scene. The plurality and importance of social engagement not only draw the researchers' attention, but are present in the discourse and practices of different social actors, perplexed by the persistence of authoritarianism, inequality and violence. We found that universities, a space par excellence for the free dissemination of ideas and critical debate, have become a place of struggle for the maintenance of their own autonomy. In the present case, the Supreme Court is responsible for ensuring compliance with constitutional principles by restraining acts that considerably affect society and weaken citizenship.

Keywords: university autonomy; freedom of expression; ADPF 548; education.

RESUMEN

El objeto de la investigación está relacionado con la comprensión de una cuestión elegida por la sociedad civil como una de las principales preocupaciones de la comunidad académica: la libertad de expresión en las universidades. El tema se propuso desde la perspectiva de la importancia de la cultura y la comunicación en las universidades públicas y los institutos federales. Quiere, por lo tanto, indagar en la libertad de expresión, la autonomía universitaria y los espacios educativos a partir del análisis de la sentencia del Argumento de Incumplimiento del Precepto Fundamental 548. Buscó comprender el rol del Estado ante la paradoja de la relación entre la libertad de expresión y el cumplimiento de las decisiones de la Justicia Electoral que impuso la interrupción de las manifestaciones públicas de aprecio o desaprobación a los candidatos en el ámbito virtual o físico de las universidades en vísperas de la segunda vuelta de las elecciones de 2018. En este contexto, se cuestionó la existencia de barreras que, independientemente de su naturaleza, ostentan una posición sui generis en el panorama cultural. La pluralidad y la importancia del compromiso social no sólo llaman la atención de los investigadores, sino que también están presentes en el discurso y las prácticas de diferentes actores sociales, perplejos ante la persistencia del autoritarismo, la desigualdad y la violencia. Se ha comprobado que las universidades, espacio por excelencia para la libre difusión de ideas y el debate crítico, se han convertido en un lugar de lucha por el mantenimiento de su propia autonomía. En este caso, el STF se encarga de velar por el cumplimiento de los principios constitucionales, frenando los actos que afectan considerablemente a la sociedad y debilitan a la ciudadanía.

Palabras clave: autonomía universitaria; libertad de expresión; ADPF 548; educación.

1. INTRODUÇÃO

Ultimamente, ouve-se falar muito sobre liberdade, diversidade e democracia. Um dos temas que recorrentemente atravessa os contextos de disputas eleitorais é o das universidades sediando manifestações políticas, o que levanta a hipótese de configuração de propaganda eleitoral.

Em 2018, juízes eleitorais proferiram decisões determinando a busca e apreensão de materiais de campanha eleitoral em universidades, proibindo aulas com temática eleitoral e reuniões de natureza política, impondo-se a interrupção de manifestações públicas de apreço ou desapreço a candidatos nas eleições gerais, em ambiente virtual ou físico de universidades federais e estaduais.

Isso remete a vários questionamentos no âmbito das Instituições Públicas de Ensino: Qual o fundamento das decisões proferidas pela Justiça Eleitoral? Como tais ações impactam os direitos da comunidade acadêmica? Qual o posicionamento do STF? Que espaços podem contribuir para a formação de cidadãos comprometidos com o bem comum?

Os juízes fundamentaram suas decisões no art. 37 da Lei nº 9.504/97 (BRASIL, 1997) que proíbe a propaganda eleitoral em universidades públicas.

Nesse contexto, foi ajuizada em 26 de outubro de 2018, a Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental 548 – daqui em diante ADPF 548/DF (BRASIL, 2020) pela Procuradora-Geral da República, Raquel Dogde, contra o conjunto de atos do Poder Público (decisões judiciais e ações policiais) alegando lesão a diversos direitos fundamentais previstos na Constituição.

Na referida ação, a procuradoria pediu que se declarasse a nulidade dos atos praticados assim como a abstenção, por quaisquer autoridades públicas, de todo ato tendente que, a pretexto de cumprimento da Lei 9.504/97 (BRASIL, 1997), determinasse ou promovesse o ingresso de agentes públicos em universidades públicas e privadas, o recolhimento de documentos, a interrupção de aulas e debates, a atividade disciplinar docente e discente e a coleta irregular de depoimentos.

Os autos foram distribuídos eletronicamente, e chegaram conclusos no dia 26 de outubro de 2018, à ministra Cármen Lúcia, encarregada da relatoria.

A partir da decisão final da ADPF 548/DF (BRASIL, 2020), com seus respectivos efeitos vinculantes é possível identificar vários aspectos relacionados à liberdade de expressão, à manifestação de pensamento, aos direitos fundamentais e à autonomia universitária. Tais questões são indispensáveis para o estabelecimento de precedentes na Suprema Corte sobre os temas, em especial, relativos à autonomia universitária sem a qual a comunicação e as manifestações culturais nas instituições de ensino ficariam submissas a ditames estatais restritivos.

A compreensão do que é autonomia universitária se modifica e passa a ser inerente aos direitos fundamentais, em especial, à liberdade de expressão, como se verifica das razões expostas pelos ministros que proferiram seus votos na ação, em verdadeiro reconhecimento da universidade como instituição de garantia de direitos.

Partindo, portanto, da análise da ADPF 548/DF (BRASIL, 2020), o trabalho propõe debruçar sobre a temática da importância da liberdade de expressão nas Universidades Públicas, de sua autonomia e da educação como espaço para a formação de cidadãos capazes de compreender a importância de seu papel político em prol do Estado

Democrático de Direito e da construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

O objetivo geral do trabalho é refletir sobre como o caso das manifestações ocorridas nas universidades brasileiras possibilitam a reflexão sobre a relação que a liberdade de expressão assume em relação à propaganda eleitoral e à autonomia universitária.

Dentre os objetivos específicos, pretende-se: demonstrar a atuação do STF no julgamento da ADPF 548/DF; identificar o tratamento conferido à liberdade de expressão e à autonomia universitária; compreender o papel conferido às universidades durante o período eleitoral e à educação para a formação e atuação política dos cidadãos sob a ótica da importância da comunicação e da diversidade cultural nas instituições.

A natureza da pesquisa é básica, considerando que aborda a problemática a partir de conhecimentos teóricos objetivando compreendê-la a partir da jurisprudência e legislação atual. Para tanto, foi realizada uma investigação qualitativa, tendo por base o paradigma interpretativista e valendo-se do método de abordagem dedutivo, considerando que por meio dos conhecimentos disponíveis intentou-se encontrar respostas para as questões suscitadas.

A técnica de pesquisa selecionada foi a documental com pesquisas bibliográficas, jurisprudenciais e normativas pertinentes.

2. LIBERDADE DE EXPRESSÃO NAS UNIVERSIDADES X REGULARIDADE DO PROCESSO ELEITORAL

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) garante todas as formas de liberdades fundamentais. A liberdade é o pressuposto necessário para o exercício dos direitos fundamentais. O diploma legal protege a liberdade de expressão em dois aspectos: a possibilidade do cidadão se manifestar e a proibição de ilegítimas intervenções estatais. Ou seja, em qualquer assunto, é livre a manifestação do pensamento respondendo cada um, na forma legal, pelos danos que cometer.

A liberdade de expressão pode ser definida como a exteriorização do pensamento independente do teor ou de valoração. Segundo Pontes de Miranda, liberdade de pensar significa mais do que pensar só para si. Tal liberdade de 'pensar sem dizer' de nada valeria na ordem social. Vale o sofrimento de todos os perseguidos, em todos os tempos, por trazerem verdades que não servem às minorias dominantes, essas minorias que precisam considerar coisas, ontos, as abstrações, para que as majorias não lhes vejam a falsidade (MIRANDA, 1971, p. 158).

Como documento pioneiro no plano internacional, tem-se a Declaração Universal dos Direitos do Homem, de 1948 pela Organização das Nações Unidas (ONU, 1948), que estabelece, em seu art. 19, que: "Todo o indivíduo tem direito à liberdade de opinião e de expressão, o que implica o direito de não ser inquietado pelas suas opiniões e o de procurar, receber e difundir, sem consideração de fronteiras, informações e ideias por qualquer meio de expressão".

Na ADPF 548/DF (BRASIL, 2020), em análise, a Procuradora-Geral da República atuou contra atos do Poder Público praticados

sob argumento de observância do art. 37 da Lei 9.504/1997 (Lei das Eleições), no qual se dispõe:

Art. 37. Nos bens cujo uso dependa de cessão ou permissão do poder público, ou que a ele pertençam, e nos bens de uso comum, inclusive postes de iluminação pública, sinalização de tráfego, viadutos, passarelas, pontes, paradas de ônibus e outros equipamentos urbanos, é vedada a veiculação de propaganda de qualquer natureza, inclusive pichação, inscrição a tinta e exposição de placas, estandartes, faixas, cavaletes, bonecos e assemelhados. (...) (BRASIL, 1997).

José Jairo Gomes define propaganda eleitoral como a elaborada por partidos políticos e candidatos com a finalidade de captar votos do eleitorado levando ao conhecimento público candidatura ou os motivos que induzam à conclusão de que o beneficiário é o mais apto para o cargo em disputa. O autor esclarece que a propaganda eleitoral se distingue da partidária, pois, enquanto esta se destina a divulgar o programa e o ideário do partido político, a eleitoral enfoca os projetos dos candidatos com vistas a atingir um objetivo prático e bem definido: o convencimento dos eleitores e a obtenção de vitória no certame (GOMES, 2018, p. 531).

A Advocacia-Geral da União manifestou-se pelo não conhecimento da ação e, se conhecida, pela improcedência do pedido defendendo a necessidade de ponderação entre, de um lado, os princípios da liberdade de expressão e da autonomia universitária e, de outro, os postulados da regularidade e legitimidade democrática do processo eleitoral. Asseverou que a legislação em vigor sobre propaganda eleitoral confere concretude aos princípios mencionados, de modo a garantir a higidez da disputa entre os candidatos a cargos políticos.

De fato, os prédios das universidades públicas são bens públicos nos termos do § 4º do artigo 37 da Lei 9.504/97 (BRASIL, 1997). Porém, ao mesmo tempo são, por excelência, espaços vocacionados ao debate, à manifestação do pensamento e à pluralidade.

Conquanto inegável a importância dos dispositivos legais, que surgem com o escopo de coibir o abuso do poder político e econômico. A esses dispositivos, deve ser dada a leitura correta diante dos valores que com eles possam colidir sob pena de se configurar nas palavras da relatora “abuso não de quem se expressa, mas de quem limita a expressão”. Conforme bem explica a ministra Cármen Lúcia em seu voto:

A finalidade da norma na qual se regulamenta a propaganda eleitoral e impõe proibição de alguns comportamentos em períodos especificados é impedir o abuso do poder econômico e político e preservar a igualdade entre os candidatos no processo. A norma visa ao resguardo da liberdade do cidadão, ao amplo acesso das informações para que ele decida conforme sua conclusão livremente obtida, sem cerceamento direto ou indireto a seu direito de escolha. A vedação legalmente imposta tem finalidade específica. Logo, o que não se contiver nos limites da finalidade de lisura do processo eleitoral e, diversamente, atingir a livre manifestação do cidadão não se afina com a teleologia da norma eleitoral, menos ainda com os princípios constitucionais garantidores da liberdade de pensamento, de manifestação, de informação, de aprender e ensinar (BRASIL, 2018, p. 14).

A liberdade de discussão, a ampla participação política e o princípio democrático estão interligados com a liberdade de expressão, que tem por objeto não somente a proteção de pensamentos e ideias, mas também opiniões, crenças, juízo de valor e críticas a agentes públicos, no sentido de garantir a real participação dos cidadãos na vida coletiva (DWORKIN, 2006).

Por isso, embora emanados pelo poder público e fazendo referência às normas legais vigentes, os atos questionados foram considerados pela suprema corte com subjetivismo incompatível com a objetividade e neutralidade que devem permear a função judicante. Como bem registra a relatora ministra Cármen Lúcia em seu voto: “Não há direito democrático sem respeito às liberdades. Não há pluralismo na unanimidade, pelo que contrapor-se ao diferente e à livre manifes-

tação de todas as formas de apreender, aprender e manifestar a sua compreensão de mundo é algemar as liberdades e exterminar a democracia” (BRASIL, 2018).

Pluralismo é um dos termos que bem caracteriza o Brasil e todos são igualmente livres para exprimir ideias, ainda que se revelem em desconformidade com a linha de pensamento predominante na coletividade. Tanto a liberdade de expressão quanto a participação política em uma Democracia representativa somente se fortalecem em um ambiente de possibilidade de exposição crítica das opiniões sobre os governantes. Já que nem sempre serão “estadistas iluminados,” as autoridades públicas não têm, na advertência feita por DWORKIN, a capacidade prévia de “fazer distinções entre comentários políticos úteis e nocivos,” lesando o pluralismo democrático (DWORKIN, 2006).

A Democracia não se configura e a livre participação política não floresce quando a liberdade de expressão é cerceada. O pluralismo de ideias é essencial para a existência de um sistema democrático. Essa estreita interdependência entre a liberdade de expressão e o livre exercício dos direitos políticos é salientada por Jonatas Machado (2002), ao afirmar que:

O exercício periódico do direito de sufrágio supõe a existência de uma opinião pública autônoma, ao mesmo tempo que constitui um forte incentivo no sentido de que o poder político atenda às preocupações, pretensões e reclamações formuladas pelos cidadãos. Nesse sentido, o exercício do direito de oposição democrática, que inescapavelmente pressupõe a liberdade de expressão, constitui um instrumento eficaz de crítica e de responsabilização política das instituições governativas junto da opinião pública e de reformulação das políticas públicas... O princípio democrático tem como corolário a formação da vontade política de baixo para cima, e não ao contrário (MACHADO, 2002).

Não há pessoas nem sociedades livres sem liberdade de expressão, de comunicação e de informação.

3. A IMPORTÂNCIA DA AUTOMIA UNIVERSITÁRIA PARA A PARTICIPAÇÃO EM UMA DEMOCRACIA REPRESENTATIVA

A autonomia universitária é um conceito dinâmico. Varia no tempo e no espaço, conforme circunstâncias históricas, políticas e jurídicas. Autonomia em direito significa um poder derivado atribuído por um ente soberano a um outro ente não soberano, mas autônomo. Em outras palavras, autonomia é um poder derivado atribuído por um ente soberano a um outro ente não soberano, mas autônomo (CYRILLO; SILVEIRA, 2020).

A história da autonomia universitária caracterizada por uma gestão democrática não passa de 20 anos. Antes disso houve um período ditatorial e, durante a República, o poder direcionou o conhecimento aos seus próprios interesses. Uma nova perspectiva no contexto universitário brasileiro, só foi possível com o advento da Constituição da República em 1988, que consagrou a proteção da autonomia universitária como bem jurídico em seu art. 207:

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. § 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei. 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica (BRASIL, 1988).

O objetivo da norma supramencionada é defender as universidades da intervenção política em suas questões internas. O texto

constitucional define a concepção integral da autonomia universitária, entendida como autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira.

Cabe registrar que o dispositivo supramencionado é classificado como de eficácia plena, conforme aduz a consagrada doutrina de José Afonso da Silva, ou seja, não tem seu conteúdo normativo limitado por norma de natureza infraconstitucional. Isso para conceder às universidades o status jurídico de instituições de garantia dos direitos fundamentais que elas concretizem (SILVA, 1969, p.96.).

O tema foi debatido e deliberado na Assembleia Nacional Constituinte de forma bastante contundente, levando em consideração as duas opções de limites para a autonomia, tendo prevalecido a tese da autonomia sem limitação. Como bem reconhecido no voto da relatora ministra Cármen Lúcia na ADPF 548:

A autonomia é o espaço de discricionariedade deixado constitucionalmente à atuação normativa infralegal de cada universidade para o excelente desempenho de suas funções constitucionais. Reitere-se: universidades são espaços de liberdade e de libertação pessoal e política. Seu título indica a pluralidade e o respeito às diferenças, às divergências para se formarem consensos, legítimos apenas quando decorrentes de manifestações livres. Discordâncias são próprias das liberdades individuais. As pessoas divergem, não se tornam por isso inimigas. As pessoas criticam. Não se tornam por isso ingratas. Democracia não é unanimidade. Consenso não é imposição, é conformação livre a partir de diferenças respeitadas (BRASIL, 2020, p. 30).

A plena autonomia das universidades foi a elas atribuída para que possam levar adiante um projeto de Estado garantidor dos direitos fundamentais, em especial, o direito de liberdade de educação e disseminação do saber.

Na ADPF 548/DF (BRASIL, 2020), fica comprovada a prática de comportamentos autoritários de agentes estatais que culminaram por

impedir manifestações políticas, ao mesmo tempo em que denuncia a ocorrência de conflito entre o poder estatal e o direito à livre manifestação do pensamento, notadamente no centro do seu saber, que é a Universidade, espaço de livre difusão das ideias e de debate crítico em torno de pensamentos e doutrinas.

Os atos questionados cercearam o princípio da autonomia universitária porque se dirigiram contra comportamentos e dados havidos naquele ambiente e em manifestações próprias das atividades-fim a que se propõem as universidades a despeito de expressamente assegurado pela Constituição a liberdade de aprender e de ensinar e de divulgar livremente o pensamento. Também o pluralismo de ideias está na base da autonomia universitária como extensão do princípio fundante da democracia brasileira (BRASIL, 1988, Art. 1º).

Nas palavras de Celso Ribeiro Bastos e Ives Gandra da Silva Martins: “A liberdade de ensino possibilita e garante um desenvolvimento amplo da ciência e da pesquisa no país. Essa liberdade visa a exterminar qualquer tipo de autoritarismo e de manipulação que a educação possa sofrer”. Essa liberdade de ensino pressupõe a ideia de que os professores podem trabalhar segundo suas convicções sob pena de incorrer em inegável retrocesso civilizatório (BASTOS; MARTINS, 1998, p. 435).

Ao garantir a preservação do debate público, contribui-se para que sejam evitados os riscos de fragmentação social e o surgimento de verdadeiras “bolhas” no tocante ao conhecimento, as quais contribuem ainda mais para a intensa divisão por intolerâncias e incompreensões de toda a ordem (CYRILLO; SILVEIRA, 2020).

O STF reconhece, referido julgamento, que a autonomia universitária ao mesmo tempo que visa à proteção do conhecimento caracteriza a universidade como uma instituição de garantias das liberdades indissociáveis de um estado democrático contra os avanços de ideo-

logias autoritárias se tornando uma questão de fundamento do próprio Estado democrático e, portanto, uma garantia fundamental cuja coletividade é a titular.

Portanto, a autonomia universitária deve ser exercida nos termos da Constituição Federal, já que nada mais é do que a garantia constitucional da liberdade de expressão, manifestação e pensamento direitos fundamentais que estão no cerne da própria Constituição, como ficou reconhecido no julgamento definitivo da ADPF 548/DF (BRASIL, 2020).

Foram, portanto, julgados inconstitucionais as condutas de autoridades públicas desrespeitosas à autonomia universitária e tendentes a constranger ou inibir a liberdade de expressão, a liberdade de cátedra e o livre debate político, realizado democraticamente e com respeito ao pluralismo de ideias, no âmbito das Universidades, tradicionais centros autônomos de defesa da Democracia e das Liberdades Públicas.

4. A EDUCAÇÃO COMO ESPAÇO DE LIBERDADE NA ADPF 548

Em seu tratado sobre a pedagogia, Kant afirma que “o homem não pode se tornar um verdadeiro homem senão pela educação. Ele é aquilo que a educação faz dele”. E assegurava que há dois problemas para a humanidade: o problema do governo das sociedades e o da educação. O segundo, de acordo com ele, é mais complexo porque é preciso decidir se vai educar para o presente ou para um futuro melhor, um futuro que deve ser antecipado com criatividade. Sua escolha, como bom filósofo, foi a aposta em educar para um mundo melhor. Esse mundo seria o de uma sociedade cosmopolita, na qual nenhum

ser humano se sentiria excluído. Essa seria a sociedade capaz de garantir a paz entre as pessoas e os povos (KANT, 1999, p. 15).

Ainda sobre a arte de educar, vale destacar uma importante lição de Paulo Freire (1996) sobre a docência ética e comprometida com os ideais democráticos:

Não posso ser professor se não percebo cada vez melhor que, por não poder ser neutra, minha prática exige de mim uma definição. Uma tomada de posição. Decisão. Ruptura. Exige de mim que escolha entre isto e aquilo. Não posso ser professor a favor de quem quer que seja e a favor de não importa o quê. Não posso ser professor a favor simplesmente do Homem ou da Humanidade, frase de uma vaguidade demasiado contrastante com a concretude da prática educativa. Sou professor a favor da decência contra o despudor, a favor da liberdade contra o autoritarismo, da autoridade contra a licenciosidade, da democracia contra a ditadura de direita ou de esquerda. Sou professor a favor da luta constante contra qualquer forma de discriminação, contra a dominação econômica dos indivíduos ou das classes sociais. Sou professor contra a ordem capitalista vigente que inventou esta aberração: a miséria na fartura. Sou professor a favor da esperança que me anima apesar de tudo. [...] Assim como não posso ser professor sem me achar capacitado para ensinar certo e bem os conteúdos de minha disciplina não posso, por outro lado, reduzir minha prática docente ao puro ensino daqueles conteúdos. Esse é um momento apenas de minha atividade pedagógica. Tão importante quanto ele, o ensino dos conteúdos, é o meu testemunho ético ao ensiná-los. É a decência com que o faço (FREIRE, 1996, p.39-40).

Os atos de juízos eleitorais e de autoridades policiais objeto da ADPF 548/DF (BRASIL, 2020) contrariaram os seguintes direitos fundamentais previstos na Constituição (BRASIL, 1988): (i) liberdade de manifestação do pensamento, de expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação e de reunião (art. 5º, IV, IX e XVI), (ii) ensino pautado na liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento e o pluralismo de ideias (art. 206, II e III); e (iii) autonomia didático-científica e administrativa das universidades (art. 207).

As normas constitucionais mencionadas conjugam-se assegurando espaços de libertação da pessoa, a partir de ideias e compreensões do mundo e que se expõem para convencer ou simplesmente como exposição do entendimento de cada qual.

A Constituição da República (BRASIL, 1988), no artigo 205, estabelece que a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, e será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. O artigo 206, ao enunciar vários princípios do ensino, ressalta a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento (inciso II); o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas (inciso III); e a gestão democrática do ensino público (inciso VI).

O ensino não se reveste apenas do caráter informativo, mas, sobretudo, da formação de ideias à luz dos princípios-base que emanam da Constituição e irradiam por todo o ordenamento. Conforme afirmou o Ministro Levandovisk em seu voto:

Penso que os espaços universitários são lugares de excelência para o exercício de tais liberdades públicas e para o engajamento político, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento da democracia deliberativa. Parece-me que justamente este objetivo – de construção democrática – presentificou-se em algumas das manifestações que foram inconstitucionalmente coibidas por atos do Poder Público, eis que manifestos, protestos, faixas e exposições em favor da democracia e da universidade pública, bem como as contrárias ao fascismo e à ditadura caracterizam, antes de mais nada, o exercício de liberdades básicas do cidadão, ainda que possam denotar preferência política-partidária (BRASIL, 2018, p. 92).

Nesse contexto, é fundamental construir espaços de liberdade, em tudo compatíveis com os valores democráticos que animam as instituições políticas, jurídicas e sociais, para que o pensamento não seja reprimido e as ideias possam florescer em um ambiente tolerân-

cia, que legitime a diversidade e viabilize, pelo diálogo, a concretização de valores essenciais ao Estado democrático de direito: o respeito ao pluralismo político e à tolerância.

Um dos grandes males da atualidade é a necessidade de considerável número de pessoas de impor suas convicções assumindo uma atitude de superioridade em relação ao outro. Muitos por considerar sua etnia, tendência sexual, raça ou crença – religiosa ou atea – superior legitimam, assim, sua rejeição ao outro. Uma das armas contra esse encastelamento de posições ideológicas é justamente a pluralidade de posicionamentos que os espaços educacionais possibilitam.

A autonomia universitária permite que as diferentes comunidades acadêmicas assumam posições suas doutrinárias. Qualquer ação contra essa pluralidade leva ao fundamentalismo. Nessa linha foram as razões da ministra relatora Cármen Lúcia:

Impor-se a unanimidade universitária, impedindo ou dificultando a manifestação plural de pensamentos é trancar a universidade, silenciar o estudante e amordaçar o professor. A única força legitimada a invadir uma universidade é a das ideias livres e plurais. Qualquer outra que ali ingresse sem causa jurídica válida é tirana. E tirania é o exato contrário de democracia (BRASIL, 2018, p. 22).

A Universidade é o espaço do debate, da persuasão racional, do discurso argumentativo, da transmissão de ideias, da veiculação de opiniões, enfim, o local ocupado pelos alunos, pelos professores e pelo povo que se converte naquele espaço mágico em que as liberdades fluem e florescem sem indevidas restrições governamentais (BRASIL, 2018).

Educar para o presente exige formar cidadãos compassivos, capazes não apenas de assumir diferentes perspectivas, mas, sobretudo, de se comprometerem com o bem comum e com uma sociedade mais justa e democrática.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo foi direcionada pela análise da ADPF 548/DF (BRASIL, 2020), ajuizada pela Procuradoria-Geral da União e julgada pelo STF em 31 de outubro de 2018. A ação versou sobre a constitucionalidade de interpretação do artigo 37 da lei das eleições que embasou diversas decisões judiciais e administrativas as quais permitiram o ingresso de agentes públicos em universidades públicas e privadas, o recolhimento de documentos, a interrupção de aulas, dos debates ou manifestações de docentes e discentes universitários.

O pleno do STF decidiu, em unanimidade, referendar a decisão da ministra relatora, no sentido de que tais atos judiciais e administrativos são inconstitucionais. Destacaram-se, nos votos que fundamentaram a decisão, o respeito à liberdade de expressão, autonomia universitária e espaço educacional como ambiente de formação cidadã.

Todos os ministros que apresentaram seus votos escritos fundamentaram suas decisões no direito de liberdade, em suas diversas concepções. A ministra Cármen Lucia, discorreu sobre as liberdades públicas das ideias, como suporte ao princípio democrático e à garantia da autonomia universitária. O Ministro Alexandre de Moraes apresentou a autonomia universitária como corolário da liberdade de expressão. Por sua vez, o Ministro Celso de Mello expôs o papel das universidades como garantidoras da liberdade de expressão e reunião, fundamentos básicos do regime democrático. Por fim, o Ministro Ricardo Lewandowski discorreu sobre o direito à liberdade de ensino e de comunicação do pensamento sob a égide do pluralismo de ideias como transformador da Universidade em um espaço de liberdade.

Na introdução do presente trabalho, foi pontuado o assunto a ser discorrido, ou seja, como as manifestações ocorridas nas universidades brasileiras, durante o período da campanha eleitoral do

segundo turno das eleições presidenciais de 2018, possibilitariam a reflexão sobre a relação que a liberdade de expressão assume em relação à propaganda eleitoral e à autonomia universitária. Elaborou-se inicialmente um panorama sobre a liberdade de expressão destacando também a fundamentação dos atos públicos que culminaram com as decisões judiciais objeto da ADPF 548/DF.

Em seguida, a preocupação foi compreender como as medidas impactaram a autonomia universitária garantida constitucionalmente. Por fim, voltou-se a trabalhar a questão inicial, mas sob o viés da importância dos espaços educacionais para a formação de cidadãos capazes de se comprometer com uma sociedade mais justa e igualitária.

Ao investigar a fundamentação legal das decisões, foi possível observar que a finalidade da norma eleitoral é impedir o abuso do poder econômico e político e preservar a igualdade entre os candidatos no processo. A norma visa resguardar a liberdade do cidadão, o amplo acesso às informações, para que ele decida conforme sua livre convicção, sem cerceamentos.

A CF/88 assegurou às universidades autonomia didático-científica. O pluralismo de ideias está na base da autonomia universitária como extensão do princípio fundante da democracia brasileira, previsto no art. 1º, V, da CF/88. As universidades são, portanto, “espaços de liberdade e de libertação pessoal e política” (BRASIL, 1988).

A partir do estudo do tratamento conferido à liberdade de expressão e à autonomia universitária, do papel conferido às universidades durante o período eleitoral e do papel da educação para a formação e atuação política dos cidadãos foi possível perceber que o Estado, que já foi visto como inimigo natural da liberdade, cabe hoje o papel de fonte de liberdade.

É primordial o repúdio às mais diversas formas de estigmatização, buscando formas de exposição de ideias, opiniões, propostas, críticas e reivindicações dos indivíduos a partir da construção de espaços que viabilizem isso. A memória pessoal, sempre envolvida com a memória coletiva, conduz a apropriação da história na produção de outros futuros. É preciso voltar a ter desejos de liberdade. Recuperar a capacidade de indignação, planejamento e atitudes afinal, não se pode – nem se deve – retroceder neste processo de conquista e de reafirmação das liberdades democráticas.

Uma das marcas principais da civilização é a mudança constante. E o principal desafio do Direito é acompanhar o mais perto possível essas mudanças. Para tanto, a visão dos operadores do direito que confira a devida interpretação a essas leis é fundamental. O julgamento da ADPF 548/DF (BRASIL, 2020) é um marco para democracia, em especial para a comunidade acadêmica, na medida em que garante a liberdade de expressão e a autonomia universitária permitindo que as ações educacionais, culturais ou de comunicação possam se traduzir na eficácia dos direitos fundamentais e bem-estar social livre de censura ou atos de autoritarismo.

Quando se garante à comunidade acadêmica um ambiente livre e assegura-se seus direitos básicos, todo o potencial que por séculos esteve enterrado aflora, originando um ciclo virtuoso benéfico para todos. Este é o benefício de maior valia para a Administração Pública.

REFERÊNCIAS

BASTOS, C. R.; MARTINS, I. G. *Comentários à constituição do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 1998.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 25 maio 2021.

BRASIL. *Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997*. Estabelece normas para as eleições. Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19504.htm. Acesso em: 25 maio 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental - ADPF 548*. Ementa: Arguição de descumprimento de preceito fundamental. Decisões da justiça eleitoral. Busca e apreensão em universidades e associações de docentes [...]. Relatora: Min. Cármen Lúcia, 15 de maio de 2020. Brasília: STF, 2020. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=752896813>. Acesso em 25 maio 2021.

CYRILLO, C.; SILVEIRA, L. F. C. A autonomia universitária na CF 88: em momento de emergência, soluções constitucionais. *Revista Páginas de Direito*, Porto Alegre, ano 20, n. 1425, 2020. Disponível em: <https://www.paginasdedireito.com.br/artigos/428-artigos-jun-2020/8134-a-autonomiauniversitaria-na-cf-88-em-momentoconstitucionais-1>. Acesso em 27 maio 2021.

DWORKIN, R. *O direito da liberdade: a leitura moral da Constituição norte-americana*. São Paulo: Martins Fontes: 2006.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOMES, J. J. *Direito eleitoral*. São Paulo: Atlas, 2018.

KANT, I. *Sobre a Pedagogia*. Piracicaba: Ed. UNIMEP, 1999.

MACHADO, J. E. M. *Liberdade de expressão: dimensões constitucionais da esfera pública no sistema social*. Coimbra, PT: Ed. Coimbra: 2002.

MIRANDA, F. C. P. *Comentários à Constituição de 1967, com a Emenda n. 1, de 1969*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1971.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Assembleia Geral. *Carta Internacional dos Direitos Humanos. Declaração Universal dos Direitos do Homem*. 1948. Disponível em: https://apcrsi.pt/legislacao_old/19481210_declaracao_universal_dos_direitos_humanos.pdf. Acesso em 28 maio 2021.

SILVA, J. A. *Aplicabilidade das normas constitucionais*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1969.

Capítulo 6

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA UACSA

Entrepreneurship and innovation at UACSA

Emprendimiento e innovación en UACSA

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.6

Ana Angélica Gomes de Moura¹⁴

¹⁴ Pós-Graduada em Gestão Pública pela FAEL; Técnica em Secretariado da Universidade Federal Rural de Pernambuco/UFRPE. E-mail: aangelicagm@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo apresenta um estudo sobre a Gestão da Inovação e empreendedorismo dentro da Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho – UACSA, pertencente à Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. Esta pesquisa tem por objetivo explanar um pouco de como se deu a criação e inauguração da unidade bem como abordar a finalidade dos cursos propostos. Sendo assim, sabe-se que a UACSA foi criada com a intenção de atender uma demanda profissional proposta pela região, quando da criação do Polo de SUAPE. Entende-se que sua finalidade é colocar no mercado de trabalho um profissional qualificado e com visão inovadora, permitindo que o processo de desenvolvimento das empresas da região utilize as tecnologias mais avançadas, disponíveis em cada curso de engenharia ofertado pela unidade. Anseia-se que o propósito para a existência da UACSA é transformá-la no primeiro Polo Tecnológico da Região da Mata Sul do Estado de Pernambuco. Por isso foi escolhido uma pesquisa qualitativa descritiva na UACSA, sendo o grupo dos Técnicos Administrativos em Educação, os Docentes e os discentes dispostos na UACSA utilizados como referência. A coleta dos dados teve como principal fonte o levantamento de projetos de pesquisa, projetos de extensão e pesquisa bibliográfica e seu primordial resultado foi o de estabelecer algumas ações para formar um possível Plano de Inovação. Assim, esta pesquisa poderá ajudar aos líderes e aos interessados pelo tema a aplicar ações que contribuam com o objetivo da unidade.

Palavras-Chave: inovação; empreendedorismo; plano de inovação; UACSA.

ABSTRACT

This article presents a study on Innovation Management and entrepreneurship within the Academic Unit of Cabo de Santo Agostinho - UACSA, belonging to the Federal Rural University of Pernambuco - UFRPE. This research aims to explain a little about how the unit was created and inaugurated, as well as addressing the purpose of the proposed courses. Thus, it is known that UACSA was created with the intention of meeting a professional demand proposed by the region, when the Suape Pole was created. It is understood that its purpose is to place a qualified professional with an innovative vision at the job market, allowing the development process of companies in the region to use the most advanced technologies, available in each engineering course offered by the unit. It is hoped that the purpose for the UACSA existence is to transform it into the first Technological Pole in the Mata Sul Region of the Pernambuco State. For this reason, a qualitative-descriptive research was chosen at UACSA, with the group of Administrative Technicians in Education, Teachers and students available at UACSA being used as a reference. The main source of data collection was the survey of research projects, extension projects and bibliographic research and its primary result was to establish some actions to form a possible Innovation Plan. Thus, this research can help leaders and those interested in the topic to apply actions that contribute to the objective of the unit.

Keywords:: innovation; entrepreneurship; innovation plan; UACS.

RESUMEN

Este artículo presenta un estudio sobre Gestión de la Innovación y emprendimiento dentro de la Unidad Académica de Cabo de Santo Agostinho - UACSA, perteneciente a la Universidad Federal Rural de Pernambuco - UFRPE. Esta investigación tiene como objetivo explicar un poco cómo se creó e inauguró la unidad, así como abordar el propósito de los cursos propuestos. Así, se sabe que UACSA se creó con la intención de atender una demanda profesional propuesta por la región, cuando se creó el Polo Suape. Se entiende que su propósito es colocar a un profesional calificado y con visión innovadora en el mercado laboral, permitiendo que el proceso de desarrollo de las empresas de la región utilicen las tecnologías más avanzadas, disponibles en cada curso de ingeniería que ofrece la unidad. Se espera que el propósito de la existencia de UACSA sea transformarla en el primer Polo Tecnológico de la Región MataSul del Estado de Pernambuco. Por este motivo, se eligió una investigación descriptiva cualitativa en la UACSA, tomando como referencia el grupo de Técnicos Administrativos en Educación, Docentes y estudiantes disponibles en la UACSA. La recolección de datos tuvo como fuente principal el relevamiento de proyectos de investigación, proyectos de extensión e investigación bibliográfica y su principal resultado fue establecer algunas acciones para conformar un posible Plan de Innovación. Así, esta investigación puede ayudar a los líderes e interesados en el tema a aplicar acciones que contribuyan al objetivo de la unidad.

Palabras clave: innovación; emprendimiento; plan de innovación; UACSA.

1. INTRODUÇÃO

O propósito deste artigo é realizar um estudo acerca das bases da prática empreendedora e inovadora dentro da UACSA, proporcionando e valorizando ações que fortaleçam o empreendedorismo e a inovação. Dentre os objetivos observados estão o de desenhar o perfil que concilie à lógica inovativa e empreendedora que move os Técnicos Administrativos em Educação e os Docentes da UACSA, tais ações serão capazes de tornar o ambiente mais empreendedor e estimulante para a inovação; e ainda propõe que as avaliações sejam mais criteriosas acerca dos resultados obtidos, analisando as condições e apresentando aos servidores um ambiente de trabalho mais confortável ao que diz respeito à inovação e ao empreendedorismo dentro da instituição, tais ações permitirão que os servidores desempenhem um trabalho com qualidade dentro da unidade, mas que principalmente um trabalho que seja estimulante e gratificante.

Foi criada na unidade a Comissão de Relações Institucionais, cujo objetivo é fazer parcerias junto às indústrias da Região, que venham a proporcionar um estudo para a solução dos problemas dentro dos laboratórios da Unidade Acadêmica que serão acompanhados e solucionados por discentes. Desta forma, os mecanismos estabelecidos possibilitarão que os setores, os servidores e os discentes tornem-se parceiros da unidade e tenham autonomia para conduzir os projetos e seus valores sejam agregados (ROEHRS; SCHIMIDT; CIELLO, 2010).

É essencial ressaltar a particularidade do empreendedor ou intraempreendedor dentro de uma instituição, visto que seu papel será o de transformar ideias e oferecer mudanças, se esforçando para que a instituição passe a ser vista de forma diferenciada por todos aqueles que fazem parte dela.

O objetivo principal deste estudo é consolidar a UACSA dentro da região, para tanto seu campus definitivo está em processo de construção, para atender aos cinco cursos das engenharias, por meio dos quais o mercado receberá profissionais qualificados e capacitados na arte de empreender e inovar. “A instituição será responsável por inserir o empreendedorismo e definirá as metas de inovação, coordenando os meios para atingi-las.” (DORNELAS, 2003, p. 8).

2. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA UACSA

2.1 Intraempreendedor e inovação

Nas instituições públicas ou privadas, ou ainda as sem fins lucrativos, o agente da inovação é o intraempreendedor, pois é ele quem poderá ajudar na movimentação de novas ideias dentro da instituição. Para Pinchot (1989, p.11), é o intraempreendedor quem busca e conduz a inovação, ou seja, o intraempreendedor é o ator principal da inovação.

A inovação envolve qualquer setor da economia, incluindo os setores públicos, como exemplo educação e saúde. Os estudiosos do empreendedorismo deixam claro que o aprendizado, o conhecimento do espírito empreendedor nas instituições e o intraempreendedorismo formam um diferencial e são ferramentas essenciais para enfrentar as constantes mudanças socioeconômicas e tecnológicas atuais. Quando se fala em inovação, não se pode esquecer de mencionar empreendedorismo, pois ambos andam juntos, ou seja, ao inovar já significa empreender e empreender quer dizer correr riscos visando

ter lucro. Conforme as mudanças que ocorrem frequentemente nas organizações, torna-se necessário inovar mais, usando da criatividade, ousando e empreendendo, desta forma, o melhor recurso para se alcançar o sucesso e diminuir os problemas sociais e econômicos será eliminando barreiras, reduzindo distâncias, reestruturando os conceitos de como ser um empreendedor. Esta iniciativa ajuda na formação de indivíduos empreendedores com capacidade de criar e inovar, porém para que esta iniciativa tenha andamento é preciso que haja uma diversidade de atores e de instituições empreendedoras que incluem grandes e pequenas empresas, assim como universidades e fontes de financiamento de apoio.

Alguns estudos indicam que as principais barreiras que interferem para que haja inovação no serviço público é a resistência a mudanças. Para Thompson (1965, p. 10), “As estruturas burocráticas que sobressaem nas organizações públicas podem criar barreiras acerca da capacidade de inovar”. Os princípios da burocracia, como impessoalidade, hierarquia, formalidade, entre outros limitam o espaço para que os servidores sejam criativos, possam questionar e experimentar, tais fatores tornam-se necessários para que novas possibilidades venham a existir e possam ser exploradas. Segundo Pärna e Von Tunzelmann (2007, p. 109), não existem comprovações que se pautem sobre a inovação dentro das organizações de serviço público e um quadro sólido de como podem ser analisadas. Conforme Lima e Vargas (2012, p. 385), tal fato permite que este campo de pesquisa com foco na inovação no serviço público esteja voltado de preferência para os resultados.

Contudo surge a necessidade de uma visão em que os estudos didático-pedagógicos se encontrem em entendimento com o que há de mais atual na prática da engenharia, tendo como foco o componente humanístico, aceitando que parte dos cursos tenham a compreensão sobre a gestão de pessoas, projetos e administração

da produção, recorrendo para a proposta desafiadora que quebra paradigmas quando se fala a respeito das estratégias e das opções pedagógicas adotadas. Dentro da UACSA não é possível citar o termo empreendedorismo sem lembrar o termo inovação, já que inovar é a chave para o nascimento e a manutenção de um empreendimento, uma vez que os empreendedores inovam, criam, mudam o ambiente em que estão inseridos. Para Drucker (1987, p. 39), “A inovação é o instrumento do empreendedor”.

Outro elemento importante é a procura frequente pela inovação, pois as ideias ocasionalmente surgem por acaso. Drucker (1987, p. 183) afirma que a eficácia da inovação está voltada para a simplicidade e concentração e se assim não fosse poderia se tornar confusa ou meramente não funcionar, o que a tornaria inútil. Foi pensando em inovar e empreender que os cursos da UACSA foram apreciados de forma diferenciada, cada um com sua particularidade.

2.1.1 A UACSA

Com o crescimento do Complexo Industrial de SUAPE, também houve o interesse por profissionais com formação científica e tecnológica trazidos de outros Estados para atuarem nas mais diversas indústrias localizadas em SUAPE e proximidades. As atividades na unidade foram iniciadas no segundo semestre de 2014, seus cursos com formato diferenciado das demais universidades, objetivam uma formação técnica e especializada permitindo dar suporte as áreas em expansão industrial na Região da Mata Sul de Pernambuco. Com este propósito, a Universidade Federal Rural de Pernambuco idealizou instalar no município do Cabo de Santo Agostinho uma unidade voltada exclusivamente para cursos de engenharia. As graduações de Engenharia Civil, Elétrica, Eletrônica, Mecânica e Materiais, foram escolhidas com o objetivo de revigorar o desenvolvimento da região implantando projetos que utilizam as técnicas inovativas e tecnológicas por meio das par-

cerias firmadas entre a unidade e as indústrias. A finalidade inovadora e empreendedora da UACSA é formar profissionais com a capacidade de criar, empreender e inovar no mercado de trabalho.

Empreender e inovar dentro de uma instituição nova de ensino é um desafio. Fialho, Montibeller, Macedo e Mitidieri (2007, p. 26) apresentam a ideia de que empreender é desenvolver um negócio o que permite inventar novos negócios de sucesso. Já para Dornelas (2003, p. 9), empreendedorismo está voltado para a criação de novas empresas que nascem pequenas e com o passar do tempo vão tomando forma e atingem o sucesso. Dornelas (2003, p. 8), em uma de suas definições, retrata que empreendedorismo é “o realizar algo de forma diferente, empregando os recursos disponíveis de forma criativa, assumindo riscos calculados, buscando novas oportunidades, inovando”.

A dupla certificação dos cursos da UACSA possibilita ao estudante obter a titulação tecnológica o que permite atuar no mercado de trabalho, e caso o estudante deseje poderá retornar em um período de até dois anos e concluir sua formação, saindo com o título de bacharel. Abranches e Damaceno (2005, p. 87) dizem que o termo empreendedorismo tem um alcance ainda maior, diz respeito a: “idealismo como característica de mudar as ações econômicas e sociais”. O autor ainda afirma que o empreendedorismo faz com que os ideais se transformem em verdadeiras ações que geram impactos econômicos e sociais no local em que foram inseridas. Tal Abordagem aumenta o significado de empreendedorismo, visto que as atitudes que causam as ações não limitam a abertura de novos negócios ou a inovação de processos, porém toda ideia que é transformada em realidade irá gerar uma ligação de valores principalmente para o local em que está inserido.

Apesar da importância dos cursos de engenharia ofertados na UACSA, ainda se encontra muitos desafios, e muitos esforços têm sido aplicados no sentido de aproximar os alunos no sentido de expandirem habilidades e competências que os transformem em agentes ativos na

construção de seu próprio conhecimento, permitindo a compreensão da vida, chamando a atenção para as questões éticas, econômicas, sociais, culturais e ambientais.

De acordo com Pinchot e Pellman (2004, p. 19), “A vantagem mais importante para se alcançar a inovação mais rápida e econômica, é simplesmente inovar, reinventar, pois se assim não for o negócio tende a desaparecer”. Todavia a razão para a existência da UACSA/UFRPE fundamenta-se a partir da criação e propagação do conhecimento e inovação, que por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão respeitam os anseios da sociedade, evidenciado pela contribuição do desenvolvimento regional e sustentável e pela transformação social.

2.1.1.1 A Comissão de Assuntos Institucionais

O empreendedor tem a missão de reestruturar ou mudar uma invenção ou uma tecnologia que não tenha sido testada para que algo novo possa ser criado, o que permitirá que uma nova fonte de suprimentos de materiais seja explorada e que a comercialização de novos produtos seja preparada para um novo setor. Schumpeter (1952, p. 72)

Desta forma foi instituído formalmente dentro da UACSA, a Comissão de Assuntos Institucionais, cujo objetivo é trazer para a unidade empresas instaladas na região e formar parcerias, tais parcerias poderão oportunizar aos nossos alunos períodos de estágio, remunerados ou não, porém o mais importante é aproximar estes dois “polos”, ou seja, de um lado os alunos formados pela UACSA que identificarão a oportunidade de criar novos produtos, de resolver problemas complicados, de empreender e inovar e do outro as indústrias que poderão transformar esta oportunidade em um negócio lucrativo, reunindo valores, reestruturando e liderando processos, enfim lutando contra a rotina e assumindo os riscos em favor do lucro (BESSANT; TIDD, 2009, p. 288).

Considera-se que o empreendedorismo é o componente principal na procura da competitividade dentro das organizações. De acordo com Raupp e Beuren (2006, p. 419). O grau de inovação dentro das organizações gera um diferencial competitivo que propicia as empresas sobreviverem no mercado.

2.1.1.2 A Comissão de Protagonismo Social

Além da Comissão de Relações Institucionais criada na unidade, também foi criada a Comissão de Protagonismo Social cujo intuito é aproximar a comunidade vizinha da universidade, permitindo que os alunos possam participar voluntariamente de projetos de extensão voltados para o social. Tais projetos trazem os idosos da “boa idade”, para participarem de cursos e oficinas dentro da unidade, bem como de ações culturais organizadas pela comissão e executada pelos idosos com o apoio dos alunos.

Também há o projeto que traz os alunos da rede pública para aulas preparatórios para o ENEM, ainda é organizado por esta comissão o UACSA Cultural, que proporciona um momento lúdico que é compartilhado entre alunos e servidores, e no qual poesias, interpretações e músicas são apreciadas por todos. Além do mais, também foi montado na biblioteca um espaço conhecido como “Bicho Preguiça”, onde são dispostas redes, esteiras e espreguiçadeiras. Neste espaço, os alunos podem dar uma parada e descansar, desta forma com a mente mais relaxada o aprendizado pode ser mais bem aproveitado.

2.2 Programas de Promoção da Saúde realizado pelo Núcleo de Apoio à Saúde da UACSA

Ainda há atividades do Núcleo de Apoio à Saúde - NAPS, que proporciona ações voltadas para o bem-estar de alunos, servidores e

comunidades vizinhas. Dentre as ações promovidas, já no início do ano, pode-se citar: o Janeiro Branco, que proporciona palestras e atividades que minimizam o índice de suicídios de jovens dentro das universidades.

Campanhas como “se beber não dirija”. Esta campanha também é realizada dentro das instalações da unidade, alertando sobre o risco e os efeitos do álcool, assim como alertas sobre doenças sexualmente transmissíveis. Tais ações têm o objetivo de impactar os estudantes para que reflitam sobre a importância de não dirigir após ingerir bebida alcoólica e também a importância do uso de preservativos para a prevenção de DSTs.

Um dos projetos mais importante realizado pelo NAPS é a Copa Saudável, que atinge boa parte dos técnicos, e que tem o objetivo de inserir hábitos alimentares saudáveis. Ainda foi proporcionada à comunidade de idosos, o projeto de Prevenção ao Sedentarismo na Terceira Idade, que dentre os participantes identificou a necessidade de incentivar sobre a prática correta de exercícios físicos entre os idosos, orientando-os sobre a relação do sedentarismo e os diversos tipos de câncer.

3. FALANDO UM POUCO DOS CURSOS DE ENGENHARIA DA UACSA

Embora os cursos de engenharia apresentem sua importância para a sociedade, alguns desafios ainda são enfrentados e diante deste cenário desafiador, muitos esforços são realizados para aproximar todo o entendimento já estabilizado na pedagogia; e alguns fundamentos como habilidades e competências são considerados nas salas de aula.

Sendo assim a Universidade Federal Rural de Pernambuco; pensou em expandir sua atuação, por meio dos cursos de Engenharia Civil, Mecânica, Elétrica, Eletrônica e Materiais, além dos cursos tecnológicos específicos a estas áreas com a preocupação de se fazer diferente ao que já existe na maioria dos cursos de engenharia.

Assim a UACSA foi criada, sendo localizada na vizinhança do Complexo Industrial e Portuário de SUAPE, com uma visão inovadora e desafiadora, com o interesse de inserir no mercado de trabalho um profissional com uma qualificação diferenciada, com um perfil empreendedor e inovador.

3.1 Curso de Engenharia Mecânica

A Engenharia Mecânica permite que dispositivos mecânicos para a transmissão de movimentos ou de esforços sejam desenvolvidos. É responsável por criar máquinas, equipamentos e peças; e ainda soluções tecnológicas que fazem com que o processo econômico exista e se mantenha em funcionamento. Tem como particularidade a preocupação em manter o contato com as indústrias, com as questões humanísticas e também com a formação de profissionais capacitados e atentos a criação de um novo produto. O engenheiro é o profissional responsável pela produção, podendo resolver os mais diversos problemas e desafios encontrados na sociedade por meio da interação social e do meio ambiente. Tais soluções partem da administração dos meios de produção, transporte, comunicação, alimentos, saneamento, sistema de distribuição de água e energia entre outros. Existem ainda outras características que definem a engenharia mecânica, tais como projetar e desenvolver produtos que atendam às necessidades da sociedade, permitindo que tarefas sejam desempenhadas manualmente e de forma simples. A história relata os diversos princípios que foram utilizados ao longo dos anos pela

Engenharia Mecânica, os quais aparecem nos registros das civilizações antigas e medievais e que, ao longo dos anos, evoluiu criando e inovando as diversas invenções que beneficiam a sociedade nos dias de hoje. E foi a partir dos fatos históricos acerca do desenvolvimento da indústria e da economia que ao mesmo tempo vem apoiando o desenvolvimento nacional e local que surgiu a necessidade de criação do curso de Engenharia Mecânica da UACSA.

3.2 Curso de Engenharia Civil

Desde os primórdios da humanidade, a engenharia civil está presente nas sociedades, se estendendo por diversas especialidades técnicas que interagem entre si, pois é uma das áreas mais abrangentes da engenharia, estando em constante avanço, seu objetivo é a construção de empreendimentos cada vez mais atrevidos, pois são realizados em períodos de tempo cada vez menores e de forma sustentável, são seguros e eficientes, capazes de atender as necessidades da sociedade. A engenharia civil cresceu em diversos segmentos, como canteiros de obra, transporte de materiais, na segurança, na redução de desperdícios e também na utilização de novos materiais e nas técnicas em que estes materiais são utilizados, beneficiando o setor e a sociedade. Porém, surge a necessidade de criação de políticas governamentais que estejam direcionadas para pesquisas e para o desenvolvimento de tecnologias voltadas para a engenharia civil. No Brasil, os cursos tecnológicos estão avançando, pois as necessidades de mão de obra técnica qualificada é cada vez maior, ou seja, o tecnólogo em construção civil formado pela UACSA poderá entrar no mercado de trabalho atuando na parte de gerenciamento, planejamento e controle das edificações da região e ainda ficar atento às novas tecnologias voltadas para o setor, uma vez que algumas escolhas são inevitáveis e importantes, pois irão favorecer a melhoria e a qualidade dos serviços,

bem como a redução de desperdícios e a segurança dos funcionários. Desta forma, o curso de engenharia civil da UACSA proporciona ao aluno ir para o mercado de trabalho com uma visão consciente acerca dos materiais utilizados e como preservar o meio ambiente.

3.3 Curso de Engenharia de Materiais

Em toda a história da humanidade os materiais são utilizados com a finalidade de melhorar a situação de vida da sociedade. O primeiro curso de Engenharia de Materiais da América Latina foi criado no Brasil em 1970, na Universidade Federal de São Carlos /UFSCar, surgindo da necessidade de desenvolvimento industrial do país. Existem diversos materiais que podem ser utilizados para a transformação de novos produtos, dentre eles estão o alumínio, a madeira, o cimento, o papel e outros. Um produto para ser confeccionado passará por uma etapa de planejamento para que seja transformado, haverá um custo para esta transformação; e as técnicas que serão utilizadas deverão ser planejadas. A engenharia dos materiais está interligada com as disciplinas de química e física, e esta subdividida nas áreas de: polímero, cerâmica e metais. O engenheiro de materiais formado pela UACSA poderá desenvolver pesquisas que irão ajudar a ampliar as mais diversas formas de transformação de matérias em outros produtos.

3.4 Curso de Engenharia Elétrica

O engenheiro elétrico é responsável por levar a energia elétrica com qualidade e segurança para toda a população. No entanto, o trabalho do engenheiro elétrico também envolve a fabricação de equipamentos, o desenvolvimento de circuitos elétricos para pequenos componentes da indústria eletrotécnica entre outros. O profissio-

nal de engenharia elétrica está apto a trabalhar em concessionárias de energia; nos setores de geração, transmissão ou distribuição, em empresas de automação e controle, atendendo ao mercado industrial e aos sistemas de automação predial; em projetos de manutenção, funcionamento, manutenção e operações de sistemas; na definição do potencial energético de bacias hidrográficas, no estabelecimento de uma maior eficiência de sistemas energéticos, conservação de energia, fontes alternativas e renováveis de energia; com simulação, análise e emulação de grandes sistemas por computador; na fabricação e na aplicação de máquinas e equipamentos elétricos. O engenheiro eletricitista formado pela UACSA é um profissional com formação generalista, estando preparado para desenvolver dispositivos eletrônicos que são capazes de auxiliar na solução de problemas das mais diversas áreas, de forma adequada e eficiente. A infraestrutura dos laboratórios da UACSA permitirá que o Curso de Engenharia Elétrica esteja direcionado a desenvolver novas tecnologias, permitindo que o novo profissional inserido no mercado tenha uma visão mais ampla e possa desenvolver a partir da teoria novos métodos que permitam abraçar uma carreira de sucesso.

3.5 Curso de Engenharia Eletrônica

A engenharia eletrônica busca desenvolver a pesquisa, o projeto, a integração e a aplicação de circuitos e dispositivos utilizados na transmissão de informação, automação industrial, computação e no processamento da informação, entre outras atividades. Foi um novo ramo das engenharias firmado a partir do surgimento de dispositivos semicondutores que conduziram novas linhas de pesquisa e conduzindo a miniaturização em larga escala com a chegada dos circuitos integrados e o aumento na velocidade de processamento de informação, que são as bases da tecnologia moderna. Para a formação do enge-

nheiro eletrônico da UACSA é necessário que o aluno tenha acesso a uma aprendizagem ativa e interdisciplinar, cujo objetivo é desenvolver conhecimentos, competências e habilidades que implementarão as soluções tecnológicas demandadas pela sociedade.

4. O DIFERENCIAL DOS CURSOS DE ENGENHARIA DA UACSA

O que diferencia os cursos ofertados pela UACSA das demais universidades é sua proposta inovadora em que o Projeto Pedagógico tem seus conteúdos e competências da matriz curricular organizados de forma a permitir que os alunos já na formação básica possam desenvolver ao mesmo tempo as competências e as habilidades necessárias à formação do tecnólogo. Esta proposta é muito desafiadora, pois permite que algumas normas históricas já estabelecidas sejam quebradas ao que diz respeito as estratégias didáticas e as opções pedagógicas adotadas.

Assim muitos esforços são realizados no intuito de que os professores participem de capacitações que proporcionem aos alunos a partir de debates discutirem acerca da interdisciplinaridade e a interação sobre as propostas didático-pedagógica que interligam a forma de alcançar os conceitos das atividades habituais de um engenheiro, estimulando a aprendizagem por meio de uma abordagem baseada em projetos.

Isso já a partir do primeiro dia de aula os alunos são estimulados a desenvolverem suas atividades práticas nas indústrias da região, bem como dentro dos laboratórios da instituição. Salientando que as atividades nas indústrias são desenvolvidas a partir de convênios firmados entre a UACSA e a empresa, o que possibilita ministrar aulas

na indústria e realizar as atividades de pesquisa e extensão de forma contextualizada.

Tais atividades executadas na indústria permitem que os empresários locais observem de forma mais próxima os alunos, esta observação estimula futuras contratações dos recém-graduados pela unidade.

Os conteúdos específicos somados aos conteúdos básicos de formação científica de cada curso, bem como as atividades complementares propostas pela UACSA, demonstrarão a vocação do curso para a formação de profissionais modernos com potencial para desenvolverem as atividades interdisciplinares, as competências e as habilidades necessárias para a execução de atividades de implementação técnica e de desenvolvimento de novas soluções, atendendo aos anseios regionais de engenheiros e tecnólogos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa leva-se a pensar que o intraempreendedorismo está presente nas instituições públicas e vem gradualmente sendo aceito pelas chefias e por servidores que não têm nenhuma função comissionada. Desta forma, o desenvolvimento da capacidade para realizar inovações e mudanças na prestação de serviços públicos modernos pode ser um fator estratégico para promover a capacidade da inovação.

Não se pode esquecer que empreender significa perseverar e a partir da perseverança novos negócios são criados e podem obter êxito. No entanto, verificou-se que para a economia o papel do empreendedor é essencial, pois suas características são de fundamental importância para a criação e consolidação de um negócio de sucesso, contudo não basta ter características para empreender, é necessário

que o empreendedor tenha vontade própria e interesse na área de atuação, só assim a empresa ou instituição poderá crescer.

Assim a intenção da UACSA é formar um profissional com uma característica peculiar e ousada, que é empreender e inovar usando os recursos tecnológicos que possibilitam novas descobertas e criam novas estratégias de mercado e alternativas aproveitando as oportunidades que surgem constantemente nas instituições.

Acredita-se que por meio deste trabalho ficou confirmado que se pode empreender e inovar dentro das universidades de forma simples, possibilitando que os atores envolvidos colaborem para o desenvolvimento empreendedor na sociedade formando intraempreendedores e especialistas na arte de inovar.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, R. S.; DAMACENO, K. F. Empreendedorismo corporativo: uma mudança no comportamento organizacional para obtenção da competitividade. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 2., 2005, Itajubá, MG. *Anais Eletrônicos do SEGET*. Itajubá: FACESM, 2005, p. 87. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/303_Empreend.Corporativo.revisadokarina.pdf. Acesso em: 25 mar. 2021.

BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUKER, P. F. *Inovação e Espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987.

FIALHO, F. A. P.; MONTIBELLER, G. F.; MACEDO, M.; MITIDIERI, T. C. *Empreendedorismo na era do conhecimento*. Florianópolis: Visual Books, 2007.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 2, p. 385-401, março/abril, 2012. Disponível

em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000200003>. Acesso em: 20 mar. 2021.

PÄRNA, O.; VON TUNZELMANN, N. Innovation in the public sector: key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information*, v. 12, n. 3, p. 109-125, 2007. Disponível em: <https://content.iospress.com/articles/information-polity/ip000118>. Acesso em: 15 mar. 2021.

PINCHOT, G. *Intrapreneuring*: porque não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. *Intra empreendedorismo na prática*: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. *Revista de administração*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 419-430, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000400006>. Acesso em: 15 abr. 2021.

ROEHRS, M. D. A.; SCHIMIDT, C. M.; CIELO, I. D. Intraempreendedorismo feminino no contexto público. *Revista Expectativa*, Toledo, PR, v. 8, n. 1, 2010. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/5941>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SCHUMPETER, J. A. *Can Capitalism survive?* New York: Harper & Row, 1952.

THOMPSON, V. A. Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 10, n. 1, p. 1-20, 1965. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2391646>. Acesso em: 10 jun. 2021.

Capítulo 7

DOCÊNCIA VIRTUAL E TRABALHO COLETIVO NA PERCEPÇÃO DE DOCENTES DA EDUCAÇÃO TÉCNICA A DISTÂNCIA

*Virtual teaching and collective work in the perception
of distance technical education teachers*

*Enseñanza virtual y trabajo colectivo en la percepción de
profesores de educación técnica a distancia*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.7

Valério Augusto Lopes Passos¹⁵

Juliana Romão de Souza¹⁶

Paloma Lavínia Nepomuceno de Castro¹⁷

15 Mestre em Administração; Técnico em Assuntos Educacionais - Instituto Federal de Minas Gerais - campus Ouro Preto. E-mail: valerio.passos@ifmg.edu.br

16 Graduanda em Licenciatura em Física; Estudante/bolsista - Instituto Federal de Minas Gerais - campus Ouro Preto. E-mail: jromao149@gmail.com

17 Graduanda em Licenciatura em Geografia; Estudante/bolsista - Instituto Federal de Minas Gerais - campus Ouro Preto. E-mail: palomacastron@gmail.com

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo investigar a percepção dos docentes que atuam na educação a distância em nível técnico na rede federal de educação profissional técnica e tecnológica, acerca de suas práticas e da organização do seu trabalho. A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva. Buscou-se identificar e analisar as práticas e representações de docentes na perspectiva da categoria explicativa polidocência que trata da particularidade da docência virtual. A coleta de dados se deu por meio de um questionário tipo *survey, on line*, aplicado aos docentes do campus Ouro Preto que atuaram na modalidade de educação a distância. O estudo revelou que as representações sobre trabalho docente na educação a distância evidenciam os aspectos coletivo, colaborativo e de interdependência da docência virtual que pode ser classificada como polidocência.

Palavras-Chave: educação a distância; trabalho docente; polidocência.

ABSTRACT

This work aims to investigate the perception of teachers who work in distance education at a technical level, in the federal network of technical and technological professional education, their practices and the organization of their work. The descriptive research sought to identify and analyze teachers' practices and representations from the perspective of the explanatory and collective teaching that deals with the particularity of virtual teaching. Data collection included a survey-type online questionnaire, administered to the Ouro Preto campus professors who worked at distance education. The study revealed that representations of teaching work in distance education show the collective, collaborative and interdependent aspects of virtual teaching, which can be classified as collective teaching.

Keywords: distance education; teaching work; collective teaching.

RESUMEM

Este trabajo tiene el objeto de investigar la percepción de los docentes que desarrollan sus actividades en la educación a distancia a nivel técnico, en la red federal de formación profesional técnica y tecnológica acerca de sus prácticas y la organización de su trabajo. La investigación descriptiva ha buscado identificar y analizar las prácticas y representaciones de los docentes desde la perspectiva de la categoría explicativa de la Polienseñanza que aborda la particularidad de la enseñanza virtual. La recolección de datos incluyó un cuestionario tipo encuesta, en línea, aplicado a los profesores del campus de Ouro Preto que trabajaban en la modalidad de educación a distancia. El estudio reveló que las representaciones del trabajo docente en la educación a distancia muestran los aspectos colectivos, colaborativos e interdependientes de la enseñanza virtual, que se puede clasificar como Polienseñanza.

Palabras clave: educación a distancia; labor docente; polienseñanza.

1. INTRODUÇÃO

Nas sociedades contemporâneas, o desenvolvimento das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) tem contribuído para a ampliação da cobertura da oferta educacional, sobretudo por meio da educação a distância. O processo de expansão da oferta de cursos e vagas por meio da educação a distância na educação profissional técnica e tecnológica deu-se através do Sistema e-Tec Brasil, que foi criado pelo Decreto Federal nº 6301, de 12/12/2007, por meio da oferta de cursos públicos e gratuitos (CISLAGHI et al. 2012); sendo o Ministério da Educação (MEC) o órgão responsável pela implantação, acompanhamento, supervisão e avaliação destes cursos. Em 2011, o Decreto nº 7.589, de 26 de outubro (BRASIL, 2011), alterou a denominação do Sistema e-Tec Brasil para Rede e-Tec Brasil, que passa a vincular-se, administrativamente, à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do MEC.

A implementação da Educação a Distância pelo Sistema/Rede e-Tec Brasil, contudo, parece ter ocorrido de forma rápida, aleatória, sem regulamentação e procedimentos específicos, de maneira que os cursos ofertados foram muitas vezes adaptações simplificadas dos cursos presenciais (KASSICK, DUTRA, BENTO, 2015). Este cenário leva a indagar sobre quais eram as condições da docência virtual na Rede e-Tec Brasil.

Conforme o artigo 1º do Decreto nº 5.622/05 (BRASIL, 2005), a Educação a Distância é uma modalidade educacional na qual a mediação pedagógica ocorre com a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação, com estudantes e professores em lugares ou tempos diversos. De acordo com Maria Luíza Belloni, “a utilização de recursos tecnológicos digitais na educação a distância é permeada de desafios e potencialidades, a interação entre professor e aluno é indireta no tempo e no espaço” (BELLONI, 2009, p. 54). Como informa a autora,

a interação entre professor e estudante tem que ser mediatizada por uma combinação adequada de suportes técnicos de comunicação. Essa característica, por si só, diferencia a docência virtual da docência presencial, ou seja, o uso intenso de tecnologias.

Entretanto, a docência virtual também apresenta uma particularidade em relação à docência presencial que é preciso destacar. Trata-se da organização do trabalho docente, que é marcado pelo trabalho coletivo e compartilhado com outros profissionais, desde o processo de planejamento à execução dos cursos. São eles: o desenhista educacional ou designer instrucional, os tutores a distância e tutores presenciais, designers gráficos, web designers, administradores do ambiente virtual de ensino e aprendizagem (AVEA), técnico de áudio e vídeo, entre outros. Neste contexto, pode-se dizer que a docência virtual ou a docência na educação a distância mediada por tecnologias digitais de informação e comunicação - também reconhecidas como tecnologias educacionais digitais - é um resultado do esforço de vários profissionais, sendo, portanto, uma docência coletiva.

A polidocência é um conceito desenvolvido por Mill, Ribeiro e Oliveira (2010, p. 25), “a polidocência é uma categoria explicativa que busca compreender as particularidades da docência na EaD”. Para os autores, a polidocência refere-se ao coletivo de profissionais que atuam no desenvolvimento da docência virtual. Essa é, portanto, uma particularidade da docência virtual, qual seja, o trabalho coletivo de diversos profissionais como designer, tutores, desenhistas educacionais, técnicos de informática e técnicos de áudio e vídeo, entre outros.

Para Maurice Tardif, o valor social, cultural e epistemológico dos saberes docentes reside em sua capacidade de renovação constante e a formação inicial é apenas uma etapa desse processo (TARDIF, 2002, p. 34). Nesse contexto, os saberes experienciais ou práticos dos docentes são aqueles que são desenvolvidos em seu cotidiano do trabalho, constituídos coletivamente e em respostas às demandas da

instituição escolar. O autor esclarece que, embora a experiência de cada docente seja bem própria; ela não deixa de ser também a de uma coletividade que partilha o mesmo universo de trabalho com todos os seus desafios e condições (TARDIF, LESSARD, 2005, p. 53).

Considerando o aspecto coletivo da docência na EaD, busca-se neste estudo identificar e compreender os significados ou as representações que os docentes que atuam com a educação a distância fazem da organização do seu trabalho, mais especificamente a partir do conceito de polidocência. Desse modo, este estudo enquadra-se na temática 4: Práticas de ensino, pesquisa e extensão.

Acredita-se que a pesquisa realizada possa contribuir para a compreensão dos desafios do ensino e da aprendizagem por meio do uso de tecnologias digitais educacionais a partir da particularidade da organização da docência virtual.

A pesquisa descritiva foi realizada junto aos docentes que atuaram na rede e-Tec Brasil através do Centro de Educação Aberta e a Distância – CEAD- do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais campus Ouro Preto por meio de um survey. A análise dos dados da pesquisa sugere que é possível dizer que o caráter coletivo, interdependente e colaborativo da docência virtual - a polidocência -, na percepção destes professores participantes, é um categórico que explica a docência virtual.

Por fim, outros aspectos que devem ser aprofundados numa pesquisa futura relacionam-se à desprofissionalização da docência e de outras profissões na modalidade a distância, financiada por programas temporários, que levam à precarização do vínculo empregatício dos profissionais que atuam nesta modalidade de ensino.

2. DOCÊNCIA VIRTUAL E TRABALHO COLETIVO

A docência exercida na modalidade a distância é uma atividade complexa, cujas características relacionam-se ao trabalho coletivo, colaborativo e partilhado com diversos atores, como tutores virtuais e presenciais, coordenadores de curso, gestores escolares, designers instrucionais, entre tantos, e, principalmente, os estudantes. Demandam dessas relações interativas o desenvolvimento de conhecimentos pedagógicos, de gestão educacional, e de conhecimentos tecnológicos e comunicacionais. Nesse contexto, as práticas docentes na modalidade a distância tem sido objeto de estudos no sentido de investigar as transformações e os desafios que impõem ao trabalho docente.

Conforme Belloni (2009), o trabalho docente na EaD diferencia-se da educação presencial pela necessidade do trabalho coletivo. O professor formador, o professor conteudista ou professor autor, tutores virtuais e presenciais, coordenador de curso, designer instrucional são alguns dos atores que realizam um trabalho coletivo no desenvolvimento dos processos de mediação pedagógica junto aos estudantes.

Um aspecto relevante na investigação da docência a distância é quanto à organização do trabalho e se é, de fato, cooperativo, colaborativo e compartilhado. Nessa perspectiva, os estudos de Mill, Ribeiro e Oliveira (2010) podem contribuir para elucidar essas questões.

Segundo os autores, a polidocência é uma categoria explicativa que busca analisar as particularidades da docência na EaD. Pode-se compreender a docência a partir da atividade pedagógica e ou a partir da categoria profissional (MILL; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2010), contudo, a polidocência deve ser compreendida como uma categoria explicativa que busca analisar a docência na EaD na perspectiva de **categoria profissional** (grifo nosso). Enquanto categoria profissional, a polido-

cência extrapola o fazer pedagógico para além do trabalho do professor, uma vez que ele trabalha com indivíduos de formação diversa da pedagogia ou licenciatura, como técnicos de informática, designers, tutores, diagramadores revisores, técnicos de áudio e vídeos, técnicos em informática, enfim, um complexo coletivo de profissionais.

O termo polidocência pode ser definido como uma categoria de análise da docência na educação a distância (EaD) que geralmente é coletiva e partilhada, com o trabalho pedagógico realizado por distintos profissionais, de maneira colaborativa e fragmentada. Assim, a polidocência não é a docência em si, mas uma forma de compreendê-la. Trata-se, desse modo, de uma perspectiva para analisar a condição docente no contexto da EaD e das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs). Essa perspectiva dá ao termo polidocência um caráter de método analítico embora se destaque a sua natureza de “prática pedagógica”. Ademais, o termo não se refere a qualquer coletivo de trabalhadores, mas àqueles cujos profissionais com formação e funções diversas, responsabilizam-se pelo processo de ensino-aprendizagem na EaD, que tem muitas particularidades em relação a outras atividades humanas. (VELOSO; MILL; 2018b, p. 506)

De acordo com Marsden (1996, p. 226) *apud* (BELLONI, 2003, p. 30), o ensino a distância é “um processo complexo, multifacetado, que inclui muitas pessoas, todas podendo reivindicar sua contribuição ao ensino”. Nesta perspectiva, pode-se dizer que o conceito de polidocência refere-se à docência virtual caracterizada por um coletivo de profissionais, que, com formação diversa, é responsável pelo processo de ensino e aprendizagem a distância. Em outras palavras, diferentemente da modalidade presencial - em que a docência é realizada pelo indivíduo professor -, na modalidade a distância, é realizada por um coletivo de profissionais.

A docência como categoria profissional enseja a discussão em torno da autonomia escolar, autonomia docente, questões de ética, compartilhamento de fazeres, organização e gestão do trabalho (TAR-

DIFF; LESSARD, 2005; MILL; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2010). Isso nos remete ao entendimento de que a docência está relacionada diretamente às condições de trabalho oferecidas pelo ambiente escolar.

É importante destacar que, na polidocência, o caráter da docência virtual é altamente fragmentado, em virtude da divisão do trabalho e do caráter precário do profissional docente, em sua maioria contratado com bolsista, revelando uma situação frágil de vínculo de emprego (VELOSO; MILL, 2018a).

A polidocência, enquanto categoria explicativa, evidencia a interdependência e colaboração entre os profissionais na docência virtual, bem como a fragmentação do trabalho, que traz para o profissional, qualquer um que seja, não só a redução da autonomia como a redução da noção de todo o trabalho, conforme Mill, Ribeiro e Oliveira (2010).

Por fim, pode-se concluir que a polidocência, como categoria profissional que explica a docência virtual, apresenta aspectos positivos como trabalho coletivo, colaboração, interdependência, e aspectos negativos, como a redução da autonomia dos profissionais, precarização das relações de trabalho, sobretudo pelo tipo de vínculo empregatício dominante (bolsista), que contribui para a desprofissionalização dos diversos atores envolvidos neste trabalho.

2.1 Sobre a pesquisa

Os dados apresentados neste artigo são provenientes de uma pesquisa realizada junto a professores que atuaram em cursos técnicos de nível médio, ofertados por meio da modalidade EaD, no Instituto Federal de Minas Gerais, campus Ouro Preto. Os processos de ensino e aprendizagem, bem como as mediações, aconteceram no ambiente virtual de ensino e aprendizagem Moodle e contou com a participação de tutores presenciais, tutores a distância e professores. Os cursos

foram ofertados em cidades distintas da sede do IFMG campus Ouro Preto e tiveram duração de dois anos.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental por meio de duas ações. A primeira consistiu no levantamento da legislação e das normas referentes à educação a distância, enquanto modalidade de ensino e à organização do programa Rede e-Tec Brasil, que financia os cursos técnicos a distância da rede federal de educação profissional. A outra ação tratou do levantamento dos dados dos professores do IFMG campus Ouro Preto, a fim de identificar aqueles que atuaram no CEAD. Inicialmente, foi solicitada à gerência de gestão de pessoas do campus uma lista atualizada com os nomes de todos os docentes do campus Ouro Preto. Em seguida, mediante autorização da coordenação do CEAD, foi realizada uma pesquisa junto aos arquivos do setor, a fim de identificar quais destes professores do campus atuaram na docência virtual. Verificou-se que, aproximadamente, 35% do total de professores do campus Ouro Preto também atuaram no CEAD e que, portanto, possuíam alguma experiência com a docência virtual.

Após esta etapa, foi discutido e elaborado um questionário tipo survey, que foi aplicado on line ao conjunto dos professores do campus identificados com experiência em docência virtual no CEAD. O questionário teve por objetivo levantar dados que permitissem caracterizar os participantes e identificar a percepção deles sobre a educação a distância e sobre o trabalho docente.

Para identificar as percepções dos docentes sobre a educação a distância e a organização do trabalho docente nessa modalidade de ensino, foi elaborado um questionário estruturado e aplicado on line. Foi utilizada a escala de tipo Likert de cinco pontos para medir a percepção dos respondentes quanto às práticas e características da organização do trabalho na modalidade a distância no CEAD do campus Ouro Preto. Os dados apresentados descrevem a frequência de respondentes quanto ao grau de concordância ou discordância das

afirmativas. A escala utilizada considerou os seguintes graus de concordância ou discordância:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Indeciso
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

2.2 Resultados e discussões

Quanto à caracterização dos participantes, foi enviado um questionário on line para o e-mail institucional de 59 docentes do campus Ouro Preto, identificados como aqueles que atuaram nos cursos técnicos da Rede e-Tec Brasil por meio do CEAD. Deste total, 35% responderam o questionário.

Do conjunto de participantes da pesquisa, 61% são do sexo masculino e 38,1% do sexo feminino.

E, quanto à formação acadêmica, 61,9% são bacharéis e 38,1% são licenciados. Quase 62% dos participantes atuam há mais de 12 anos na carreira de educação básica técnica e tecnológica. Sobre o tempo de experiência com educação a distância, aproximadamente 43% dos respondentes possuem de 03 a 05 anos de experiência na modalidade a distância e apenas aproximadamente 10% possuem entre 09 a 11 anos de experiência em EaD.

Destaca-se que 95% dos participantes responderam que não tiveram uma preparação em sua formação inicial para atuar na docência virtual.

Em relação à percepção dos participantes quanto à modalidade de educação a distância, aproximadamente 76% dos docentes disseram concordar que a docência virtual requer mais tempo com o planejamento da disciplina em relação à docência presencial. Outro aspecto relevante diz respeito à contribuição dessa modalidade para a melhoria do desempenho profissional dos docentes na educação presencial, uma vez que 71% dos professores concordaram que a atuação na EaD contribui para o melhor desempenho na educação presencial. Já sobre o grau de dificuldade da docência virtual, 42,9% dos participantes responderam que a educação a distância apresenta maior grau, enquanto que 28,6% disseram que é a modalidade presencial.

A percepção dos docentes sobre a organização do trabalho indica que os participantes reconhecem, em sua maioria, que há uma interdependência entre profissionais, que faz da docência virtual uma atividade coletiva. Também reconhecem que o professor tem menos autonomia na docência virtual em virtude da interdependência com os diversos profissionais que atuam nessa modalidade. Já 80% dos respondentes concordam que a docência virtual é realizada com outros profissionais.

Sobre a participação de tutores e administradores do *Moodle* na docência virtual, aproximadamente 86% concordam que os tutores participam da docência virtual e 57% também concordam com a participação dos administradores do ambiente virtual na realização do ensino virtual.

O aspecto de interdependência fica evidente também na percepção dos docentes quanto ao grau de autonomia. Para 57% dos respondentes, o grau de autonomia do professor na EaD é menor do que na educação presencial. Esses dados indicam que, na percepção dos docentes que atuam na educação a distância, o trabalho docente é compartilhado com outros atores, aqui no caso, tutores e técnicos em informática (administradores do *Moodle*).

A docência como categoria profissional enseja a discussão em torno da autonomia escolar, autonomia docente, questões de ética, compartilhamento de fazeres, organização e gestão do trabalho (TARDIFF; LESSARD, 2005; MILL; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2010). Isso remete ao entendimento de que a docência está relacionada diretamente às condições de trabalho oferecidas pelo ambiente escolar.

A pesquisa também buscou identificar a percepção dos participantes acerca do seu ambiente de trabalho, o Centro de Educação Aberta e a Distância do campus Ouro Preto. A análise da percepção dos docentes participantes da pesquisa indica que o CEAD do IFMG campus Ouro Preto apresentou condições administrativas, pedagógicas e tecnológicas adequadas ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Observa-se que mais de 75% dos respondentes concordam que o CEAD apresentou condições pedagógicas adequadas. Quanto às condições tecnológicas e as condições administrativas para a realização do trabalho, o percentual de concordância dos participantes foi significativo, com valores próximos a 86% e 100%, respectivamente.

A educação a distância é caracterizada também pelo uso intenso de tecnologias digitais de informação e comunicação. Neste sentido, o papel da escola é fundamental na capacitação docente para o uso dessas ferramentas. Assim sendo, a pesquisa buscou identificar as representações sobre ações de capacitação para a utilização do ambiente virtual de ensino e aprendizagem Moodle. Os dados da pesquisa mostram que aproximadamente 47,6% dos respondentes concordam que houve capacitação adequada para atuar com o ambiente virtual de ensino e aprendizagem. Em direção contrária, aproximadamente 52% discordaram da adequação da capacitação realizada pelo setor.

O caráter coletivo da docência virtual faz dela uma atividade complexa, cujas características relacionam-se à colaboração e com-

partilhamento com diversos atores, como tutores virtuais e presenciais, coordenadores de curso, gestores escolares, designers instrucionais, entre tantos, e principalmente os estudantes. Um dado da pesquisa, entretanto, chama a atenção acerca das representações dos docentes sobre o caráter colaborativo da docência virtual. Nessa questão, 71,4% dos participantes discordaram do aspecto mais colaborativo na educação a distância em virtude do compartilhamento de saberes. Outro dado importante refere-se à possibilidade de um professor ministrar sozinho uma disciplina ou um curso a distância. As opiniões ficaram literalmente divididas, pois 47,6% concordaram com essa afirmativa, enquanto que 47,6% discordaram. Por fim, 81% dos respondentes concordam que a docência na educação a distância é resultado de um trabalho coletivo de diversos profissionais.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados da pesquisa mostram que, na percepção dos docentes do IFMG - campus Ouro Preto -, à docência virtual no CEAD é realizada de maneira coletiva, sendo que diversos profissionais, como tutores virtuais e presenciais, coordenadores de curso, gestores escolares, designers instrucionais, técnicos em informática, coordenadores de tutoria e polo, entre outros participam do processo de planejamento e execução das atividades de docentes. Verificou-se também que, na visão dos participantes da pesquisa, o ambiente escolar proporcionou condições administrativas, suporte pedagógico e tecnológico adequados para o desenvolvimento do trabalho do professor, do mesmo modo que há uma dependência entre os profissionais que atuam na docência virtual. Inclusive, é em razão dessa interdependência, que os participantes interpretaram que a autonomia docente é menor na educação a distância em relação à educação presencial.

Assim sendo, na medida em que os aspectos de trabalho coletivo, atividade colaborativa, interdependência entre diversos profissionais - que caracterizam a polidocência - estão presentes na percepção dos docentes do IFMG campus Ouro Preto que atuaram na educação a distância por meio do CEAD, pode-se dizer que esta categoria explicativa parece ser adequada para explicar as particularidades da docência na modalidade de educação a distância.

A pesquisa descritiva permite dizer que os docentes do campus Ouro Preto que atuaram na Rede e-Tec Brasil por meio do CEAD concordam que a docência virtual é um trabalho coletivo e compartilhado com outros profissionais. Essa docência é interdependente e por essa razão, o professor tem menos autonomia no seu trabalho. Por outro lado, não ficou claro, na percepção dos participantes da pesquisa, o caráter colaborativo da docência virtual.

Para aprofundar a análise sugere-se a realização de entrevistas com os profissionais que atuam na docência virtual, a fim de compreender esta categoria profissional no olhar dos diversos atores que a compõem.

REFERÊNCIAS

BELLONI, M. L. *Educação a distância*. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

BELLONI, M. L. *Educação a distância*. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2009.

BRASIL. *Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005*. Regulamenta o artigo 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/D5622.htmimpressaoo.htm. Acesso em: 22 jun. 2020.

BRASIL. *Decreto nº 7.589, de 26 de outubro de 2011*. Institui a Rede e-Tec Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7589.htm. Acesso em: 22 jun. 2020.

CISLAGHI, R.; WILGES, B.; NASSAR, S. M.; GONÇALVES, W.; CATAPAN, A. H.; OHIRA, M. Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Cursos EAD: Resultados Avaliativos do AVEA, do Curso, Corpo Discente e Polo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA - ESUD, 9., 2012, Recife. *Anais [...]*. Recife: UNIREDE, 2012. Disponível em: https://saas.sites.ufsc.br/wp-content/uploads/2018/11/Artigo_ESUD_2012.pdf. Acesso em: 25 mar. 2021.

KASSICK, C. N.; DUTRA, P. R. S.; BENTO, J. S. (org.). *O processo de gestão institucional na Rede e-Tec Brasil*. Florianópolis: NUP/CED/UFSC, 2015. Disponível em: http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/908/1_gpggi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 16 jun. 2021.

MILL, D. R. S.; RIBEIRO, L. R. C.; OLIVEIRA, M. R. G. (org.). *Polidocência na Educação a Distância: múltiplos enfoques*. São Carlos: EdUFScar, 2010.

TARDIF, M. *Saberes docentes e formação profissional*. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

TARDIF, M.; LESSARD, C. *O trabalho docente*. 5. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

VELOSO, B.; MILL, D. *Divisão e fragmentação do trabalho docente na educação a distância: uma análise crítica à luz da polidocência*, Revista EDUCAONLINE, Rio de Janeiro, v. 12, n. 12, maio/agosto, 2018a, p. 107-123.

VELOSO, B.; MILL, D. R. S. Precarização do trabalho docente na educação a distância: uma análise sobre o sistema Universidade Aberta do Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS / ENCONTRO DE PESQUISADORES EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA – CIET:EnPED, 2018, São Carlos. *Anais [...]*. São Carlos, UFSCAR, 2018b. São Carlos: UFScar, 2018. Disponível em: <https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2018/article/view/141>. Acesso em: 25 mar. 2021.

Capítulo 8

A ADOÇÃO DE PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO-NÃO-VIOLENTA NA GESTÃO DE EQUIPES

The adoption of non-violent communication principles in team management
La adopción de principios de comunicación no violentos en la gestión de equipos

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.8

Josenildes Santos de Oliveira¹⁸

Luciana Silva Santos¹⁹

18 Doutoranda em Difusão do Conhecimento; Mestre em Comunicação e Cultura Contemporâneas; Analista Universitário na Universidade do Estado da Bahia. E-mail: josenildes@hotmail.com

19 Mestre em Comunicação e Cultura Contemporâneas; Analista Universitário na Universidade do Estado da Bahia. E-mail: lss30br@gmail.com

RESUMO

O artigo apresenta o relato de experiência de prática de desenvolvimento de equipes com a adoção de técnicas de Comunicação Não-Violenta na assessoria de comunicação da Universidade do Estado da Bahia. A análise da prática fundamentou-se, epistemologicamente, nos princípios da aprendizagem organizacional (SENGE, 2018) e da Comunicação Não-Violenta (ROSENBERG, 2006), tendo como objetivo identificar as possibilidades da adoção de técnicas de Comunicação Não-Violenta no desenvolvimento de capacidades centrais da aprendizagem em grupo. A partir de pesquisa quali quantitativa, afirmações autodescritivas foram relacionadas a indicadores da prática do processo de Comunicação Não-Violenta, com o intuito de mensurar o grau de adoção dos conceitos no cotidiano do grupo. Os resultados fazem inferir que os componentes da Comunicação Não-Violenta estão inseridos na rotina de trabalho da assessoria de comunicação da Universidade do Estado da Bahia, porém nem todos são facilmente identificados pela equipe. Os resultados apontam que as técnicas são utilizadas em algumas dimensões das relações de trabalho e sinalizam para a possibilidade de desenvolvimento de competências socioemocionais que favoreçam a habilidade de dialogar e o aprendizado em grupo.

Palavras-Chave: gestão de pessoas; comunicação não-violenta; cultura organizacional.

ABSTRACT

The article presents the experience report of team practice development that adopts the Non-Violent Communication techniques in the communication office of Bahia State University. The analysis of the practice was based on the principles of organizational learning (SENGE, 2018) and Non-Violent Communication (ROSENBERG, 2006), aiming to identify the possibilities of adopting Non-Violent Communication techniques in the development of core capabilities of group learning. Based on qualitative and quantitative research, self-descriptive statements were related to indicators in the practice of the Non-Violent Communication process in order to measure the degree of the adoption of these concepts in the group's daily life. The results suggest that the Non-Violent Communication components are part of work routine of the communication office, but not all of them are easily identified by the team. The results show that the techniques are used in some dimensions of labor relations, signaling the possibility of developing socio-emotional skills that favor dialogue and group learning.

Keywords: people management; non-violent communication; organizational culture.

RESUMEN

El artículo presenta un relato de experiencia de práctica de desarrollo de equipos con la adopción de técnicas de Comunicación No Violenta en la oficina de comunicación de la Universidad del Estado de Bahía. El análisis de la práctica se basó, epistemológicamente, en los principios de aprendizaje organizacional (SENGE, 2018) y Comunicación No Violenta (ROSENBERG, 2006), con el objetivo de identificar las posibilidades de adoptar técnicas de Comunicación No Violenta en el desarrollo de capacidades centrales de aprendizaje del grupo. A partir de una investigación cualitativa y cuantitativa, los enunciados autodescriptivos se relacionaron con indicadores de la práctica del proceso de Comunicación No Violenta con el fin de medir el grado de adopción de los conceptos en la vida diaria del grupo. Los resultados sugieren que los componentes de la Comunicación No Violenta son parte de la rutina de trabajo de la oficina de comunicación de la Universidad del Estado de Bahía, pero no todos son fácilmente identificados por el equipo. Los resultados muestran que las técnicas se utilizan en algunas dimensiones de las relaciones laborales, señalando la posibilidad de desarrollar habilidades socioemocionales que favorezcan la capacidad de diálogo y aprendizaje grupal.

Palabras clave: gestión de personas; comunicación no violenta; cultura de la organización.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo apresenta um relato de experiência de prática no campo da gestão de pessoas em uma instituição de ensino superior estadual, fundamentada epistemologicamente, nos princípios da aprendizagem organizacional de Peter Senge (2018) e da Comunicação Não-Violenta (CNV) de Marshall Rosenberg (2006), com o objetivo de identificar as possibilidades da adoção de técnicas de CNV no desenvolvimento de capacidades centrais da aprendizagem em grupo. A partir de pesquisa qualiquantitativa, respostas fornecidas pelos participantes foram relacionadas a indicadores da prática do processo de CNV, com o intuito de mensurar o grau de adoção dos conceitos no cotidiano do grupo e prospectar possibilidades de adoção dos princípios desse modelo de comunicação na gestão de pessoas e de equipes, no desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Os modelos de gestão vêm evoluindo ao longo dos anos, muito em função de estudos no campo da administração que procuram alinhar as teorias tradicionais aos cenários encontrados pelas organizações contemporâneas. Na área de gestão de pessoas, as mudanças têm sido mais desafiadoras, principalmente na gestão pública, calcada em um modelo hierárquico burocrático, em grande medida, resistente a tecnologias de gestão inovadoras (CHIAVENATO, 2014).

Com estruturas de organização do trabalho que mesclam, em uma mesma sociedade, trabalhadores em situação de precarização e até trabalho análogo ao escravo, coexistindo com os modelos de gestão que valorizam os chamados trabalhadores do conhecimento, muitos paradigmas são postos à prova. O próprio sentido do “trabalho”, passa por ressignificações.

É nesse cenário que emergem as teorias de gestão de pessoas e de gestão de equipes que valorizam a participação do indivíduo nos

rumos das organizações, como vetores de mudanças significativas na cultura organizacional, que atuam como promotores de novos paradigmas e, até, de inovações gerenciais (CHIAVENATO, 2000).

Os modelos de gestão contemporâneos dão ênfase à adoção de práticas integrativas no desenvolvimento de equipes, fundamentadas em modelos de comunicação que permitam a fluidez e o estímulo à confiança, empatia e criatividade. Peter Senge (2018) reacende a discussão das “organizações que aprendem”, enfatizando a importância de considerar elementos constitutivos das formas de interação dos indivíduos nas organizações como fator preponderante para o desenvolvimento de aspectos como domínio pessoal, modelos mentais e aprendizagem em equipe.

Essa perspectiva alinha-se com abordagens centradas na pessoa e aproxima-se da proposta de processo de CNV, idealizado pelo psicólogo Marshall Rosenberg (2006). Apresenta-se, nesse ponto, a possibilidade de interlocução teórico-metodológica entre o conceito de aprendizagem organizacional de Senge (2018) e o campo de estudos teóricos e empíricos apresentados por Rosenberg, na adoção de um modelo de comunicação que priorize o diálogo.

O presente estudo tem o objetivo de investigar a correlação entre os conceitos de aprendizagem organizacional e CNV, partindo da experiência vivenciada na assessoria de comunicação na Universidade do Estado da Bahia (Ascom/UNEB). A partir da investigação da adoção de práticas de CNV nas relações de trabalho, pretende-se compreender as possibilidades da adoção dessas técnicas na gestão de pessoas e no desenvolvimento capacidades centrais da aprendizagem em grupo.

2. INTERLOCUÇÃO ENTRE O PARADIGMA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E OS PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NA GESTÃO DE PESSOAS

Os modelos de gestão na administração vêm sendo impactados, ao longo dos anos, por fatores estruturais do mundo do trabalho que promovem mudanças nas abordagens constitutivas das organizações. Do início da Revolução Industrial, no final do século XVIII, aos dias atuais, as relações de trabalho, calcadas em modelos de gestão de comando-controle e na organização e na racionalização do trabalho, a partir dos modelos fordistas e tayloristas, adquiriram contornos progressivamente mais centrados nas pessoas (CHIAVENATO, 2000).

Os estudos de gestão da década de 90, centrados na preocupação com a gestão da qualidade e nas teorias das organizações que aprendem, trouxeram importantes contribuições para a ampliação da perspectiva da aprendizagem organizacional e de sua relevância no desenvolvimento das organizações como um todo. Em um cenário volátil, de um mundo em constantes mudanças, compreender as formas com que os indivíduos e seus microuniversos impactam nos objetivos da organização e são impactados por eles é uma vantagem estratégica significativa (CHIAVENATO, 2014).

Ao tratar das mudanças na perspectiva da gestão de pessoas nas organizações, Chiavenato (2014) destaca as formas de abordagem das pessoas nas teorias da administração, com ênfase no paradigma da interconexão entre os indivíduos e a organização. Essa perspectiva, trazida pelo autor, demonstra a mudança no paradigma da gestão, com destaque à dimensão das pessoas na organização.

Nessa linha de desenvolvimento de práticas de gestão com as pessoas, Senge revisita o seu conceito de cinco disciplinas de aprendizagem, quais sejam: pensamento sistêmico; domínio pessoal; modelos mentais; construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe (SENGE, 2018, p. 21).

Segundo Senge, o paradigma da gestão de pessoas, ancorado na dimensão da gestão “com” pessoas, abre espaço para a interlocução com métodos de desenvolvimento das relações intra e interpessoal com foco no processo de comunicação. O próprio Senge (2018) apresenta o domínio pessoal, “disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente” (SENGE, 2018, p. 39) como uma das capacidades centrais da aprendizagem em grupo. Nesse ponto, identifica-se o imbricamento entre a concepção de aprendizagem organizacional e o processo de comunicação não-violenta (CNV).

O conceito de CNV foi desenvolvido pelo psicólogo norte-americano Marshall B. Rosenberg na década de 1960. Para Rosenberg (2006), a utilização de técnicas de CNV auxilia no processo de reformular a maneira pela qual as pessoas se expressam e escutam os outros, mediante a concentração em quatro áreas: observação; sentimentos; necessidades e pedido.

A premissa do processo de CNV é que, quando você se concentra na conexão consigo mesmo e com os outros, você atenderá às suas próprias necessidades e, ao mesmo tempo, outras pessoas em seu mundo atenderão às necessidades delas (LASATER; STILES, 2020).

Essa premissa se articula, em boa medida, com as disciplinas apresentadas por Senge (2018), principalmente a dimensão da aprendizagem em equipe que, segundo ele, começa pelo ‘diálogo’, e re-

apresenta a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro 'pensar em conjunto'.

O uso das ferramentas da CNV, na gestão de pessoas, apresenta-se como uma possibilidade no serviço público de transição entre o modelo de gestão burocrático, centralizado e autoritário, baseado no comando-controle, para um modelo de gestão com pessoas, que favorece um ambiente dialógico, criativo e inovador e contribui para mudanças positivas no clima organizacional e na qualidade de vida dos servidores, fatores que impactam, em boa medida, os serviços entregues à sociedade (MONTEIRO *et al.*, 2020).

3. EXPERIÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES COM A ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) é a maior instituição pública de ensino superior da Bahia e está presente geograficamente em todas as regiões do Estado, estruturada no sistema *multicampi* (UNEB, c2021). Possui 30 Departamentos instalados em 26 *campi*: um sediado na capital do estado, onde se localiza a administração central da instituição, e os demais distribuídos em municípios baianos de porte médio e grande. Atualmente, a universidade disponibiliza mais de 150 opções de cursos e habilitações nas modalidades presencial e de educação a distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação, oferecidos nos 30 departamentos e está presente em quase todos os municípios baianos por intermédio de programas e ações extensionistas. Seu público interno conta com mais de 30.000 estudantes, quase 3.000 docentes e cerca de 2.500 técnicos administrativos e funcionários terceirizados (UNEB, 2019).

Para lidar com números tão volumosos é importante uma comunicação institucional estruturada, pois atua diretamente no relacionamento com públicos de interesse da Universidade, bem como com a gestão de sua imagem e marca nos âmbitos interno e externo.

A comunicação institucional em uma Universidade com a configuração organizacional, espacial e acadêmica da UNEB se vê potencialmente ampliada ao congregar valores, culturas e manifestações distintas. Manter o diálogo entre toda a comunidade requer processos comunicativos bem estruturados, claros e sistematizados.

Regimentalmente, a Ascom/UNEB é o órgão técnico de assessoramento, coordenação, execução, acompanhamento, controle e avaliação dos assuntos pertinentes à comunicação institucional para os públicos internos e externos da instituição. Vinculada ao gabinete da reitoria, é responsável pela promoção e gestão da Política de Comunicação da universidade (UNEB, 2015). A sua equipe é formada por 25 (vinte e cinco) pessoas com vínculo de trabalho diferentes, a saber: 11 (onze) são do quadro efetivo; 8 (oito) em cargo de livre nomeação e 6 (seis) pessoas são contratadas de empresas terceirizadas. Ou seja, mais da metade dos trabalhadores lotados na Ascom possuem uma vinculação frágil, instável e suscetível às mudanças de gestão universitária, o que, em algumas situações, pode ocasionar conflitos.

Como forma de exercitar o modelo de gestão horizontalizado e dialógico, a assessoria de comunicação, adotou técnicas de CNV na gestão de pessoas, com o propósito de desenvolver um processo comunicativo entre as pessoas que compõem o setor. Essa iniciativa partiu da premissa de que a estrutura influencia o comportamento do grupo e que “quando colocadas em um mesmo sistema, as pessoas, mesmo com diferentes perfis, tendem a produzir resultados semelhantes” (SENGE, 2018, p. 91).

Os produtos desenvolvidos pelos servidores da Ascom, geralmente, necessitam do envolvimento de profissionais de quase todos os núcleos do setor, demandando desses um processo intenso de compartilhamento de conhecimento, opiniões e sugestões até o alcance do resultado desejado. Essa dinâmica de trabalho requisita contínuo diálogo, porque o trabalho de um, depende do trabalho do outro. Dessa forma, esse processo de diálogo fortalece a equipe como um todo, que aprende em conjunto. Segundo Senge (2018) a aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

[...] A disciplina do diálogo envolve também o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem nas equipes. Os padrões de defesa frequentemente são profundamente enraizados na forma de operação da equipe. Se não forem detectados, minam a aprendizagem. Se percebidos, trazidos à tona de forma criativa, podem realmente acelerar a aprendizagem (SENGE, 2018, p. 44).

Sendo o diálogo insumo para a aprendizagem em equipe vem uma questão primordial: como dialogar sem incorrer em julgamentos e pensamentos moralizadores que não facilitam uma escuta profunda e, por fim, não favorecem o entendimento? Como cuidar da confiança na equipe para que todos possam expressar incômodos, sem ofensas, e, a partir daí, propor novos caminhos mais sustentáveis para todos? A proposta de adoção dos pressupostos metodológicos da CNV parece dar conta dessas questões.

A partir de 2011, o Núcleo de Relações Públicas da Ascom/ UNEB passou a realizar reuniões de trabalho estruturadas a partir de elementos do modelo de comunicação não-violenta, como a prática de compartilhar sentimentos com o apoio de dinâmicas facilitadoras. Em 2018, esse modelo foi adotado para as reuniões de coordenação e também para as reuniões de trabalho com toda a equipe.

A organização da estrutura física das reuniões também acompanhou o propósito de mudança de mentalidade. Para favorecer uma escuta ativa, o espaço da reunião passou a dispor as cadeiras em círculo, o que permite que todos se vejam e rompe com a visão de hierarquia na disposição dos participantes. A organização da reunião também sofreu mudanças e antes de iniciar a discussão da pauta em si, todos são estimulados a responderem a seguinte questão: “como está se sentindo?”.

Nas primeiras reuniões, algumas respostas compartilhadas demonstravam que o pensamento da equipe era a de que a questão estava relacionada à satisfação com o trabalho, semelhante a um pedido de avaliação. Ou então, revelavam um pensamento revestido de um pretenso sentimento no formato de “eu sinto que...”. Então, era necessário insistir no estímulo para que a partilha seguisse o modelo do “hoje eu estou me sentindo assim...”.

Com a continuidade do exercício, ao final de algumas partilhas era possível entender o motivo do atraso de um colega, da impaciência de outro, do silêncio de um terceiro, de uma desatenção de mais alguém e isso possibilitava o exercício de um olhar mais compassivo e a observação dos modelos mentais do grupo.

3.1 Investigação da prática de gestão

Para avaliar em que medida a equipe da Ascom/UNEB adotou as técnicas de CNV nas relações interpessoais no trabalho, com a utilização de elementos desse modelo de comunicação, optou-se metodologicamente pela pesquisa qualiquantitativa, composta por questionários com questões autoafirmativas nas escalas Linkert (são um tipo de escala para questionários usadas para medir posturas e opiniões com um nível maior de nuance que uma simples pergunta de

“sim” ou “não”), relacionadas a indicadores preestabelecidos a partir dos pressupostos conceituais da prática CNV. Dessa forma, buscou-se associar dados e indicadores com os pressupostos metodológicos e conceituais propostos por Rosenberg.

Os indicadores foram estruturados a partir de dimensões indicativas de utilização dos conceitos nas relações interpessoais, associando-os a questões relacionadas com a dimensão proposta. Foram estabelecidos como indicadores a serem observados: a) indicadores de percepção sem julgamentos: o que observo (vejo, ouço, lembro, imagino, livre de avaliações) que contribui ou não para o meu bem-estar; b) indicadores de reconhecimento e expressão de sentimentos: como me sinto (emoção ou sensação, e não pensamento) em relação ao que observo; c) indicadores de reconhecimento de necessidades: o que preciso ou valorizo e que é a causa de meus sentimentos; d) indicadores de capacidade de fazer pedidos, dar e receber feedback: ações concretas que eu gostaria que fossem tomadas.

Os questionários foram respondidos por vinte pessoas, integrantes da Ascom/UNEB. Foi incluído no questionário o termo de aceite para participação da pesquisa e duas seções de questões, sendo uma seção com questões sociodemográficas e outra com afirmativas relacionadas à aplicação de técnicas de CNV no local de trabalho.

3.1.1 Apresentação e análise dos resultados

De um universo de 25 integrantes da equipe, foram recebidos 20 questionários respondidos. A seção de questões sociodemográficas oferece o perfil dos trabalhadores que responderam à pesquisa, verificando-se que 45% participantes são do sexo masculino e 55% do sexo feminino. A maior parte dos participantes (45%) têm entre 31 a 40 anos, seguida pelos que têm de 20 a 30 anos (30%). Quanto ao

vínculo empregatício, 50% é do quadro efetivo da universidade, 35% é livre nomeação e 15% é do quadro terceirizado.

A avaliação das respostas foi feita à luz dos indicadores estabelecidos pelos autores. O indicador de percepção sem julgamentos se refere ao primeiro componente da CNV, a observação. A dimensão “observação” “orienta a expressão de forma clara, sem avaliações ou julgamentos, sendo importante para o processo comunicativo saber distinguir as observações das avaliações” (ROSENBERG, 2006).

Ao analisar as respostas que indicam o nível de percepção sem julgamentos, tem-se que mais de 60% da equipe da Ascom/UNEB demonstra que, a partir das assertivas apresentadas, consegue separar observação de avaliação e concordam sobre a importância de observar as atitudes e não julgar os comportamentos. Identificar os julgamentos é importante para o estabelecimento de uma comunicação empática, pois quando se combina observações com julgamentos na comunicação, o interlocutor tende a receber como crítica e resistir ao que é dito, comprometendo o estabelecimento do entendimento.

O indicador de reconhecimento e expressão de sentimentos está relacionado ao segundo componente da CNV, que é expressar sentimento. Para Rosenberg (2006), a resolução de conflitos é facilitada quando a pessoa se permite ser vulnerável expressando seus sentimentos. Importante perceber que na prática da CNV a expressão dos sentimentos para o outro vem depois de identificá-los para si próprio, o que permite uma conexão com as necessidades não atendidas que motivaram o surgimento daquele sentimento.

A análise das respostas que avaliam o grau de entendimento da equipe sobre os indicadores de reconhecimento e expressão de sentimentos revela que os respondentes conseguem identificar a natureza dos sentimentos. O exercício de uma comunicação compassiva possibilita a conexão com o outro e influencia no processo de resolução de conflitos.

O indicador de reconhecimento de necessidades se refere ao terceiro componente da CNV, que é o reconhecimento das necessidades que estão por trás dos sentimentos. A partir da compreensão de qual sentimento foi despertado, é preciso reconhecer quais necessidades, atendidas ou não, estão ligadas a ele. Para Rosenberg (2006), no processo de CNV o que os outros dizem e fazem pode ser o estímulo, mas nunca a causa dos sentimentos, sendo demandado o exercício da autorresponsabilização.

Na prática da CNV, quando alguém se comunica de forma negativa, há quatro opções para receber essa mensagem: 1) culpar a nós mesmos; 2) culpar os outros; 3) perceber nossos próprios sentimentos e necessidades e 4) perceber os sentimentos e necessidades escondidas por trás da mensagem negativa de outra pessoa. Ao se estabelecer a percepção de que todos possuem as mesmas necessidades básicas é possível pensar estratégias para atender a essas necessidades. Essa perspectiva se alinha com metodologias de gerenciamento de conflitos e auxilia no estabelecimento de consensos nos processos decisórios em grupo.

Ao analisar as respostas que indicam o nível de reconhecimento de necessidades, observa-se que a equipe Ascom/UNEB não demonstra capacidade de identificar as necessidades do outro, segundo os princípios da CNV. A maior parte dos respondentes tende a atribuir ao comportamento de outra pessoa a responsabilidade por seus sentimentos, optando pela culpabilidade ao outro. O resultado indica a necessidade de desenvolvimento com a equipe de competências relacionadas a autorresponsabilização.

Após observar a situação sem julgamentos e identificar sentimentos e necessidades chega-se ao quarto componente da CNV: o pedido. O indicador da capacidade de fazer pedidos, dar e receber empatia se refere a esse componente.

Rosenberg (2006) destaca que o pedido deve ser feito de forma consciente, se certificando se o outro entendeu o que está sendo pedido, e de maneira clara quanto à natureza da resposta que se deseja obter por meio de uma linguagem direta e precisa. Importante observar nessa dimensão da CNV que, quando os pedidos são percebidos como exigências, o outro acredita que será culpado ou punido se não os atender, com possibilidade de gerar violência, submissão ou rebelião. A recusa no pedido realizado a partir dos princípios da CNV deve ser acolhido com empatia.

E como ser empático(a)? A prática dos quatro componentes da CNV leva ao desenvolvimento da empatia, aqui entendida como a compreensão respeitosa do que os outros estão experienciando (ROSENBERG, 2006).

A partir dos resultados das questões relacionadas à capacidade de fazer pedidos e dar e receber *feedback* (empatia), observa-se que as respostas da equipe da Ascom/UNEB não se aproximam, em sua maioria, dos conceitos da CNV, o que exige uma investigação mais detalhada sobre o motivo. A forma de pedir expressando uma ação específica de modo direto, pode, em muitos casos, soar como rude para o receptor, mas é uma etapa constituinte de uma comunicação assertiva.

Observa-se ainda que, nas frases que remetem à dimensão da empatia, os entrevistados declararam concordar com frases estruturadas com justificativa ou explicação. No processo de comunicação não-violenta, a elaboração dos pedidos se constitui em uma etapa significativa para o estabelecimento da comunicação assertiva, pois expressa ao interlocutor quais necessidades precisam ser atendidas para o estabelecimento de uma interação compassiva. Nesse aspecto, denota-se que existe no grupo uma demanda de prática nessa dimensão do processo de CNV e no exercício de uma comunicação clara e objetiva.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados da análise da prática, pode-se constatar que houve a aquisição de novas categorias nas competências socioemocionais dos entrevistados. A prática do processo da comunicação não-violenta demanda constante reflexão sobre a ação e sobre as formas de interação em grupo, o que sugere que a realização de ações formativas, centradas nos princípios da comunicação não-violenta, podem promover o desenvolvimento das capacidades centrais de aprendizagem em grupo.

Identifica-se a possibilidade de que a adoção de técnicas de CNV nas relações interpessoais no trabalho possam estimular aspirações, mobilizar o grupo a desenvolver conversas reflexivas e a entender a complexidade das relações no ambiente organizacional, o que se alinha com os princípios da aprendizagem organizacional propostos por Peter Senge (2018).

Nessa perspectiva, considera-se que, se o processo de comunicação não-violenta for desenvolvido a partir da implementação de uma trilha formativa de capacitação, permitirá o desenvolvimento progressivo de competências (conhecimento, habilidades e atitudes), que promoverão, nas equipes de trabalho, o desenvolvimento do domínio pessoal, a mudança de modelos mentais e a aprendizagem em equipe, tecnologias componentes das organizações que aprendem. Ademais, a mudança atitudinal dos integrantes da equipe para uma postura cooperativa e compassiva possibilita uma mudança na cultura organizacional na gestão de equipes e na solução de conflitos.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- LASATER, I.; STILES, J. *Comunicação não violenta no trabalho: um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia*. 1. ed. atual. São José dos Campos: Colibri, 2020.
- MONTEIRO, L. S. et al. A importância da comunicação não violenta (CNV) nas organizações públicas. *Revista Femass*, Macaé, RJ, n. 2, p. 125-146, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.47518/rf.v2i2>. Acesso em: 09 abr. 2021.
- ROSENBERG, M. B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. 35. ed. atual. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *A UNEB*. c2021. Disponível em: <https://portal.uneb.br/a-uneb/>. Acesso em 20 fev. 2021.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Anuário UNEB em Dados: 2019 – Base 2018*. Salvador: Eduneb, 2019. Disponível em: https://portal.uneb.br/seavi/wp-content/uploads/sites/134/2019/12/ANUARIO_2019_BASE_2018.pdf. Acesso em: 25 mar. 2021.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Conselho Universitário. *Resolução nº 1.137/2015*. Aprova o Regimento Interno da Assessoria de Comunicação (ASCOM) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Salvador: UBEB, 2015. Disponível em <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/05/1137-consu-Res.-Regimento-da-ASCOM.pdf>. Acesso em 5 fev. 2021.

Capítulo 9

FATORES PSICOSSOCIAIS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS DO ENSINO SUPERIOR

Psychosocial factors and job satisfaction of public servants in higher education

*Factores psicosociales y satisfacción laboral de los
servidores públicos de la educación superior*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.9

Thiago Corrêa Luchini²⁰

²⁰ Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos pela UFSCar; Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar; Assistente em Administração na UFSCar. E-mail para contato: parathiogoluchini@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar os fatores psicossociais mais sensíveis à satisfação no trabalho de servidores públicos do ensino superior de uma universidade federal do interior do estado de São Paulo, Brasil. Por meio de análise qualitativa e regressão estatística relacionou-se fatores sociodemográficos e referentes ao contexto organizacional com as três dimensões da satisfação no trabalho apresentadas no questionário S20/23. Destacaram-se como determinantes da satisfação no trabalho: iluminação, higiene e salubridade, ambiente e espaço físico, relações com chefias, autonomia e supervisão; e da insatisfação no trabalho: oportunidades de fazer o que gosta, climatização, ventilação, formas de negociações de benefícios, igualdade de tratamento e sentido de justiça, modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos e, por fim, o apoio recebido das instâncias superiores. Também se comprovou estatisticamente fortes correlações: a) trabalho monótono relacionado com baixa satisfação intrínseca; b) estado civil “separado/divorciado”, tempo de serviço na função, ausência de trabalho monótono e liderança democrática, relacionadas positivamente à satisfação com as relações hierárquicas; c) liderança autoritária relacionada à insatisfação com as relações hierárquicas. Os resultados obtidos confirmam a teoria de que a satisfação no trabalho deve ser analisada por meio de uma abordagem interacionista.

Palavras-Chave: satisfação no trabalho; fatores psicossociais; técnico-administrativo do ensino superior; questionário S20/23; servidor público.

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the most sensitive psychosocial factors to job satisfaction among public servants in higher education at a federal university in the interior of the state of São Paulo, Brazil. Through qualitative analysis and statistical regression, sociodemographic and organizational context factors were related to the three dimensions of job satisfaction presented in the S20/23 questionnaire. The following factors appeared as determinants of job satisfaction: lighting, hygiene and health, environment and physical space, relationships with managers, autonomy and supervision; and as job dissatisfaction: opportunities to do what you like, air conditioning, ventilation, ways of negotiating benefits, equal treatment and a sense of justice, how legal rules and collective agreements are complied and, finally, the support received from higher authorities. Strong correlations were also statistically found for: a) monotonous work related to low intrinsic satisfaction; b) "separated / divorced" marital status, length of service, absence of monotonous work and democratic leadership, positively related to satisfaction with hierarchical relationships; c) authoritarian leadership related to dissatisfaction with hierarchical relationships. The results obtained confirm the theory that job satisfaction should be analyzed through an interactionist approach.

Keywords: job satisfaction; psychosocial factors; technical-administrative higher education; questionnaire S20/23; public servant.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue investigar los factores psicosociales más sensibles a la satisfacción laboral de los servidores públicos de la educación superior en una universidad federal del interior del estado de São Paulo, Brasil. Mediante análisis cualitativo y regresión estadística, los factores sociodemográficos y los relacionados con el contexto organizacional se relacionaron con las tres dimensiones de satisfacción laboral presentadas en el cuestionario S20/23. Se destacaron como determinantes de la satisfacción laboral: iluminación, higiene y salud, medio ambiente y espacio físico, relaciones con los gerentes, autonomía y supervisión; e insatisfacción laboral: oportunidades para hacer lo que te gusta, aire acondicionado, ventilación, formas de negociación de beneficios, igualdad de trato y sentido de justicia, cómo se cumplen las normas legales y los convenios colectivos y, finalmente, el apoyo recibido de las autoridades superiores. También hubo correlaciones estadísticamente fuertes: a) trabajo monótono relacionado con baja satisfacción intrínseca; b) estado civil "separado / divorciado", antigüedad en el cargo, ausencia de trabajo monótono y liderazgo democrático, positivamente relacionados con la satisfacción con las relaciones jerárquicas; c) liderazgo autoritario relacionado con la insatisfacción con las relaciones jerárquicas. Los resultados obtenidos confirman la teoría de que la satisfacción laboral debe analizarse a través de un enfoque interaccionista.

Palabras clave: satisfacción laboral; factores psicosociales; técnico-administrativo de la educación superior; cuestionario S20/23; empleado estatal.

1. INTRODUÇÃO

As consequências dos fatores psicossociais, determinantes da satisfação no trabalho, ainda são pouco investigadas no contexto de populações específicas (FERNANDES; PEREIRA, 2016), principalmente em organizações cujas funções sejam mais de áreas administrativas (RODRIGUES; FAIAD, 2019). Nesse sentido, este estudo visa contribuir para o conhecimento nesse campo, uma vez que explora, descreve e analisa, a partir da Teoria de Satisfação no Trabalho de Locke, os fatores psicossociais mais suscetíveis de afetar a satisfação no trabalho de uma específica categoria técnico-administrativa.

Por meio da aplicação de questionários, será realizada uma análise qualitativa além de uma regressão estatística, visando descobrir os fatores psicossociais mais relevantes dessa categoria, o que pode possibilitar um melhor entendimento dos aspectos sobre qualidade de vida, segurança, saúde e cultura organizacional no ambiente laboral dos técnicos administrativos dessa instituição de ensino superior, auxiliando na criação de mecanismos para adoção e implementação de melhores práticas de gestão com pessoas.

2. MODELO TÉORICO DE LOCKE, AMBIENTE DE TRABALHO E INDIVÍDUO

2.1 Teoria da satisfação no trabalho de Locke

A satisfação no trabalho é um dos conceitos mais estudados em psicologia industrial/organizacional (JUDGE *et al.*, 2001). A partir do advento da escola das relações humanas, a atitude do indivíduo

no local do trabalho começou a ser foco de diversos estudos, sendo os de Hawthorne, na década de 1930, os precursores em demonstrar sua devida importância, o que permitiu o desenvolvimento deste novo campo de estudo dentro dos contextos organizacionais, cujo aprofundamento científico implica no melhor entendimento do tema e em aplicações de práticas que permitam a melhoria da vida individual e eficácia organizacional (JUDGE *et al.*, 2001).

As teorias de satisfação no trabalho são comumente divididas em 3 frentes: situacionais, disposicionais e interativas (JUDGE *et al.*, 2001). As primeiras teorias formuladas foram as denominadas situacionistas, por possuírem como foco a natureza do trabalho e o ambiente em que este trabalho está sendo desenvolvido, o que caracteriza uma abordagem externa ao indivíduo. O enfoque situacionista centraliza a influência que as variáveis organizacionais exercem sobre o comportamento, as atitudes e bem-estar do indivíduo. Essa visão perdurou até a década de 1980, quando outro enfoque foi tomado, a saber, o disposicionista, cuja temática recaía sobre os estados mentais dos indivíduos, ligados aos traços de sua personalidade que influenciavam sua atitude e comportamento em vários contextos e situações organizacionais e que essas tendências das características de personalidade dos indivíduos determinariam sua forma de agir na organização. A abordagem disposicional trata, portanto, a satisfação no trabalho do ponto de vista da personalidade do trabalhador (JUDGE *et al.*, 2001; PUJOL-COLS; DABOS, 2018).

Por fim, o que foi denominado como abordagem interacionista ou interativa, traz para o centro da discussão, teorias sobre a satisfação no trabalho como resultante da interação entre a situação e a personalidade (JUDGE *et al.*, 2001; HARARI; THOMPSON; VISWESVARAN, 2018; PUJOL-COLS; DABOS, 2018; RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). Essa abordagem teve sua origem no começo da década de 1990, quando vários estudos destacaram esse enfrentamento indivíduo-situação. Como resultado, pesquisas sinalizaram para a utiliza-

ção de ambas as perspectivas teóricas para analisar o fenômeno da satisfação no trabalho, cujas tendências ganharam força a partir do começo do século XXI.

Segundo Pujol-Cols e Dabos (2018), as atitudes e comportamento humano resultam da interação entre essas duas correntes que são complementares e não dicotômicas. As pessoas ajustam sua personalidade e valores às pressões organizacionais ao mesmo tempo que mantém sua individualidade (PUJOL-COLS; DABOS, 2018). Importante salientar aqui, que o ambiente organizacional é muito dinâmico e, portanto, as forças organizacionais estão em constantes “choques” com as forças individuais, em busca de um equilíbrio. Em outras palavras, é importante ter em mente que as forças organizacionais interferem na forma de agir dos indivíduos e vice-versa, ou seja, ambientes cujas forças institucionais são mais fracas, há maior propensão da satisfação advir de fatores disposicionais. Já em ambientes cujas forças são fortes, a satisfação no trabalho é mais percebida como advinda de fatores situacionais (PUJOL-COLS; DABOS, 2018).

A teoria de satisfação no trabalho de Locke, também conhecida como teoria de percepção de valor se situa na terceira abordagem apresentada, ou seja, trata-se de uma teoria interativa que considera as variáveis situacionais e as relativas à pessoa. Pela perspectiva disposicional, traz-se a importância da percepção do indivíduo que avaliará os resultados de suas atividades como emocionalmente agradável ou desagradável, dependendo, portanto, não só dos contextos situacionais como também de sua personalidade e valores (FERREIRA et al., 2016). Pela perspectiva situacional, observa-se os fatores causais, presentes no ambiente de trabalho e no trabalho em si, que permitirão, ao realizar-se a atividade laborativa, o emprego de fatores disposicionais que determinarão ao final do processo, um estado emocional, cuja interpretação caberá ao próprio indivíduo.

Locke (1969) trouxe para os estudos, a questão dos valores do indivíduo para sua satisfação no trabalho, rompendo com a visão predominante do behaviorismo, que abordava somente situações de causa e efeito das relações, fenômeno conhecido como estímulo-resposta. Para Locke (1969), os behavioristas tratavam o indivíduo como um organismo vazio, desconsiderando sua trajetória de vida e valores. Quando seus valores não são cumpridos durante a realização do trabalho, o indivíduo traz para si uma sensação de frustração, afetando seu estado emocional, iniciando-se um processo de insatisfação. Logo, para Locke (1969), a satisfação/insatisfação no trabalho é dada como uma discrepância entre o que se deseja e o que se tem de resultado, relacionando-se com o grau de importância deste valor para o indivíduo. Caso o valor não seja importante, a percepção desta discrepância em nada interferirá em sua satisfação ou insatisfação no trabalho.

A emoção para Locke assume papel fundamental, haja vista que a satisfação e insatisfação no trabalho são reações emocionais complexas ao trabalho, fruto do julgamento de valor do indivíduo. Por meio da cognição (sensação, percepção, concepção) o homem descobre o que existe e estima a relação benéfica ou prejudicial, do existente percebido consigo mesmo (avaliação). Por fim, vem a ação, que requer uma seleção entre possíveis alternativas. Neste momento, entra em jogo o código de valores do indivíduo, que foi construído ao longo de sua vida e que vai orientar sua tomada de decisão. Ao final desse processo, o resultado passa por uma avaliação subjetiva, consciente ou subconsciente, trazendo uma emoção, que será prazerosa, quando há convergência do resultado da ação com os valores adquiridos, ou dolorosa, quando há a negação ou destruição dos valores de alguém, ou seja, satisfação ou insatisfação no trabalho, respectivamente (LOCKE, 1969).

Segundo Locke (1969), a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável, resultante da avaliação em como o trabalho

possibilita alcançar ou facilitar a realização dos valores do indivíduo. Já a insatisfação no trabalho é um estado emocional desagradável resultante da avaliação do próprio trabalho como frustrante ou bloqueador da realização dos valores do indivíduo ou que se oponha a estes: “Satisfação e insatisfação no trabalho são uma função da relação percebida entre o que se quer no trabalho e o que se percebe que este lhe oferece” (LOCKE 1969, p. 316, tradução nossa)²¹. Locke (1969) define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho por meio da realização de seus valores durante o desempenho de sua atividade. Trata-se de um fenômeno individual, que segundo o autor, possui fatores causais, que influenciam seu estado emocional. Mais precisamente, uma função da relação percebida entre o que ele recebe e o que ele valoriza. Os valores, para Locke (1969) pertencem a uma relação entre o homem (organismo vivo) e os fatos da realidade e não de forma independente por si só nas coisas e na consciência do indivíduo, sendo os julgamentos de valor, estimativas da importância dos fatos percebidos em relação aos padrões de valor de um indivíduo.

2.2 Fatores psicossociais da satisfação no trabalho

Segundo a Organização Internacional do Trabalho, fatores psicossociais são todos os elementos que compõem as interações entre o indivíduo e o meio social em que está inserido (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 1984; RODRIGUES; FAIAD, 2019; VAZQUEZ; PIANEZOLLA; HUTZ, 2018). Esses fatores interferem na atuação do indivíduo em seu contexto organizacional e contribuem para a satisfação ou insatisfação no trabalho, cujo entendimento é muito relevante, tanto do ponto de vista individual quanto organizacional (HENNE; LOCKE,

21 Trecho original: “Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one’s job and what one perceives it as offering or entailing.”

1985; MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004). Fatores como relacionamento com chefia e colegas, autonomia, monotonia das atividades, variedade das tarefas, aplicação de conhecimento, nível escolar, supervisão, reconhecimento, realização profissional, condições físicas do ambiente de trabalho, promoção, carreira, salário, gratificações, participação em decisões, estabilidade, feedback, entre outros, interferem no modo de agir e nos resultados dos indivíduos dentro da organização, afetando sua satisfação no trabalho (FERNANDES; PEREIRA, 2016; FERREIRA *et al.*, 2016; HARARI; THOMPSON; VISWESVARAN, 2018; HENNE; LOCKE, 1985; LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012; LOCKE, 1969; 1976; MARQUEZE; MORENO, 2005; MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004; PUJOL-COLS; DABOS, 2018). Esses fatores interagem com a personalidade e valores dos indivíduos, gerando um estado emocional agradável ou desagradável (HARARI; THOMPSON; VISWESVARAN, 2018; LOCKE, 1969; 1976).

Para Locke (1976), esses fatores são divididos em dois grandes grupos: 1- eventos e condições do trabalho: pagamento, promoção, reconhecimento, condições do trabalho, ambiente de trabalho e 2- agentes do trabalho: colegas e subordinados, supervisores, organização/empresa. Trata-se de uma teoria fundamentada no entendimento do que o indivíduo julga importante para si e como se percebe o resultado alcançado. O questionário S20/23, baseado na teoria de Locke, se divide em três dimensões que permeiam os dois grupos de divisão de Locke, subdivididos em mais itens, cujo julgamento de valor do indivíduo, refletirá seu estado emocional, isto é, sua satisfação ou insatisfação no trabalho.

Essas três dimensões refletem a percepção do indivíduo primeiramente, em relação ao trabalho propriamente dito, “Satisfação Intrínseca com o Trabalho (SIT)”. A segunda dimensão é “Satisfação com o Ambiente Físico do Trabalho (SAFT)”, que está relacionada às condições do ambiente de trabalho. E por fim, a terceira dimensão,

“Satisfação com as Relações Hierárquicas (SRH)”, que se relaciona ao que Locke chama de “Agentes do trabalho”, tratando das relações entre os agentes, da cultura organizacional e dos fatores psicossociais resultantes dessa interação, que são analisados cognitivamente pelos indivíduos, trazendo uma percepção mais ou menos favorável, do emprego de seus valores durante a realização de suas tarefas, o que medirá seu nível de satisfação ou insatisfação no trabalho. O Quadro 1 apresenta as categorias de análise do referido questionário.

Quadro 1 – Categorias de Análise.

EVENTOS E CONDIÇÕES		AGENTES DO TRABALHO	
Natureza do trabalho	Ambiente de trabalho	Relações no trabalho	
SIT	SAFT	SRH	
	Higiene e salubridade	Relacionamento com chefias	Autonomia
Realização	Espaço físico	Supervisão	Participação
Monotonia	Iluminação	Avaliação	Benefícios
Objetivos	Ventilação	Tratamento	Remuneração
	Climatização	Apoio	Liderança

Fonte do autor

Em suma, a abordagem de satisfação no trabalho de Locke é baseada na percepção do indivíduo sobre seu trabalho (conteúdo e ambiente), e por isso as experiências acumuladas e os valores que o indivíduo traz em sua trajetória de vida, por meio de suas crenças, quando adentra um espaço organizacional devem ser consideradas (PAULA; STEFANO; ANDRADE, ZAMPIER, 2011). Portanto, atingir níveis de satisfação, considerados bons pelo indivíduo, depende de um conjunto de fatores e não exclusivamente do ambiente e do próprio indivíduo. Dependerá essencialmente de como este se insere no processo dinâmico de sua construção social na organização, mesclando seus valores psíquicos com os valores mais amplos organizacionais.

3. METODOLOGIA E MÉTODOS DE PESQUISA

A amostra deste estudo contou com cento e vinte quatro (124) técnicos administrativos de uma universidade federal localizada no interior do estado de São Paulo, que desempenham funções em secretarias acadêmicas, representando 84,35% do público-alvo desta pesquisa²².

Os secretários acadêmicos responderam questões de caráter sociodemográfico e outras questões formuladas a partir das atividades e do ambiente de trabalho. Responderam também o “Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 Adaptado”²³, que busca ser um medidor da avaliação do indivíduo em relação ao seu trabalho e ao seu contexto, sendo estruturado em 3 fatores/dimensões: Satisfação Intrínseca com o Trabalho (SIT), Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho (SAFT) e Satisfação com Relações Hierárquicas (SRH). Os itens avaliativos do S20/23 são fechados e suas respostas foram compreendidas dentro de escala classificatória do tipo likert²⁴ (MI - muito insatisfeito, PI - parcialmente insatisfeito, I - indiferente, PS - parcialmente satisfeito e MS - muito satisfeito).

Para avaliar a consistência interna do “Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 Adaptado”, foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach, que consiste na aferição de dados divididos e agrupados por fatores/dimensão de mesmos aspectos, relacionando a variância dos itens individuais e a variância da soma dos itens de cada avaliador (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010), verificando se estão isentos

22 A coleta e análise de dados ocorreram nos três meses finais de 2015 e nos três meses iniciais de 2016.

23 Desenvolvido por Meliá e Peiró (1989), possuía originalmente 23 itens. Adaptado e validado para a realidade organizacional brasileira por Carlotto e Câmara (2008), passou a ter 20 itens.

24 Escala psicométrica muito utilizada em pesquisas para registrar níveis de concordância ou discordância.

de erros aleatórios e se os itens estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa (FREITAS; RODRIGUES, 2005; HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010). Os alfas encontrados foram de 0,92 (SIT), 0,91 (SAFT) e 0,95 (SRH)^{25 26}, o que confirma a alta consistência interna dos dados.

A principal análise do estudo consistiu em saber o impacto de determinadas variáveis independentes, na satisfação no trabalho dos sujeitos, via dimensões SIT, SAFT e SRH. Foi utilizada uma Regressão Múltipla²⁷, com variáveis dummy²⁸. Dessa forma, o modelo que mais se ajustou a estas condições foi o Logit Ordinal²⁹, amplamente utilizado quando há variáveis qualitativas (GREENE, 2002)

Com os dados devidamente tabulados³⁰, a regressão foi realizada com o auxílio do software estatístico Stata® 12 somente com respostas dadas para o algarismo 5, em que o indivíduo diz estar muito satisfeito, para evidenciar as variáveis mais sensíveis em relação ao máximo grau de satisfação. Os itens foram agrupados por dimensão visando o cálculo da moda³¹ individual dentro de cada dimensão, passando a ser denominadas como SIT-MODA, SAFT-MODA e SRH-MODA.

O objetivo foi estimar a probabilidade do sujeito estar muito satisfeito ou tender a se mostrar menos satisfeito, a partir das seguintes variáveis explicativas: 1- Gênero, 2- Idade, 3- Solteiro, 4- Divorciado/

25 Instrumentos com alfa $\geq 0,70$ são satisfatórios (FREITAS; RODRIGUES, 2005; HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

26 Para acompanhar os cálculos realizados, vide Luchini (2016).

27 Por lidar com mais de uma variável ao mesmo tempo.

28 Utilizada para transformar variáveis qualitativas em quantitativas. Classificada com "0" para ausência e com "1", para a presença de determinado aspecto (GREENE, 2002).

29 Possuindo função logarítmica, permite o cálculo da probabilidade de ocorrência de certos fatores que propiciam determinado evento. Muito utilizado quando há escala crescente de valores, como a do tipo *likert*.

30 A tabela com os dados tabulados para uso no software estatístico Stata® 12 encontra-se em Luchini (2016).

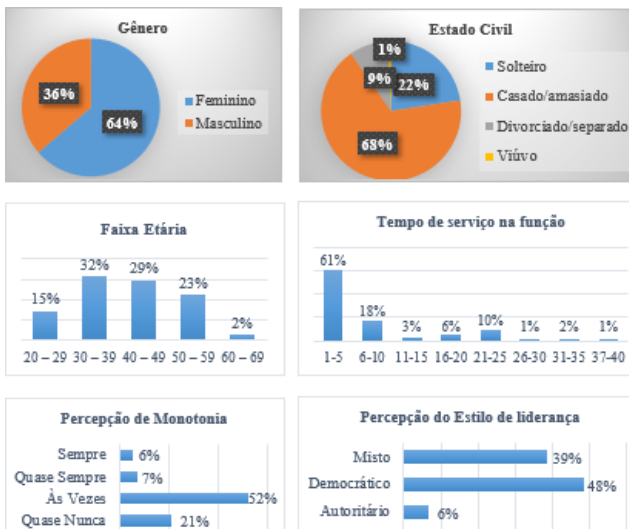
31 Cálculo do valor mais frequente dentro de um conjunto de dados.

Separado, 5- Casado/Amasiado, 6- Anos de Estudo³², 7- Tempo de Serviço na Função, 8- Monotonia Ausente³³, 9- Monotonia Presente, 10- Liderança Autoritária³⁴ e 11- Liderança Democrática.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Figura 2, Tabela 1 e Quadros 2 e 3 sintetizam os resultados da pesquisa.

Figura 2 – Resultados do Questionário Geral.



Fonte do autor

32 Para os anos de estudos, foi considerado o seguinte intervalo para a escolaridade relatada: Ens. Fundamental: 8 anos; Ens. Médio: 3 anos; Grad.: 4 anos; Espec.: 1 ano; Mestr.: 2 anos; e Dout.: 4 anos.

33 Tratada como variável "dummy", foi dividida em duas categorias: Nunca Monótono e Quase Nunca Monótono – recebendo o nome de Monotonia Ausente; e Quase Sempre Monótono e Sempre Monótono – recebendo o nome de Monotonia Presente; classificando com "0" para ausência e com "1" para presença.

34 Tratada como variável "dummy", foi dividida em duas categorias: Estilo Autoritário e Estilo Democrático, classificando com "0" para ausência e com "1" para presença.

A Figura 2 traz as respostas dos sujeitos da amostra para as seguintes variáveis de análise: gênero, estado civil, faixa etária, tempo de serviço na função, percepção em relação à monotonia das atividades laborativas e por fim, como se percebe o estilo de liderança presente no ambiente de trabalho. Diante dos resultados obtidos, cabe destacar os 87% das respostas referentes a uma percepção de ambiente em que a monotonia é pouco presente e, também, os 48% dos respondentes que percebem o estilo de liderança como democrático em seu local de trabalho, uma vez que ambos os dados corroboram com os resultados apresentados no Quadro 3, em relação à dimensão SRH-MODA.

Tabela 1 – Nível de evolução escolar: Incompleto (I) e Completo (C).

Nível Escolaridade	Ens. Fund.		Ens. Médio		Grad.		Espec.		Mest.		Dout.	
	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C
Ao ingressar	2	2	0	30	23	49	3	12	0	3	0	0
2016	0	1	0	9	10	27	5	59	6	6	0	1

Fonte do autor

A Tabela 1 evidencia que 83,9% dos secretários da amostra, possuem qualificação acima do ensino médio completo, requisito mínimo para exercício da função. Esse resultado pode ajudar a interpretar o índice de insatisfação intrínseca no trabalho, encontrado no Quadro 2, em que 28,3% dos entrevistados se dizem insatisfeitos com as “Oportunidades que o trabalho oferece de fazer as coisas de que gosta”. Uma possível explicação seria a não correspondência das habilidades com as atribuições de tarefas, haja vista o aumento da escolaridade ao longo dos anos de trabalho. Nesse sentido, diretrizes organizacionais que permitam aos indivíduos a prática dos conhecimentos adquiridos, oferecendo oportunidades de maior participação em projetos e processos, que exijam maior habilidade, poderiam trazer um maior sentimento de realização, bem como um estado emocional mais agradável.

Quadro 2 – Resultados do Questionário S20/23 - Adaptado

Item		Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 – Adaptado	MI %	PI %	I %	PS %	MS %
1	SIT	Trabalho enquanto propiciador de realização	8,1	11,3	12,9	55,6	12,1
2		Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	8,9	11,3	27,4	37,1	15,3
3		Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	8,1	20,2	12,1	47,6	12,1
4		Objetivos e metas que deve alcançar	8,1	12,1	23,4	46,8	9,7
5	SAFT	Higiene e salubridade do local de trabalho	8,1	13,7	4	44,4	29,8
6		Ambiente e espaço físico do local de trabalho	8,9	17,7	1,6	34,7	37,1
7		Iluminação do local de trabalho	11,3	5,6	0	33,9	49,2
8		Ventilação do local de trabalho	12,9	19,4	2,4	34,7	30,6
9		Climatização do local	15,9	22,6	2,4	31,5	28,2
100	SRH	Relações pessoais com as instâncias de poder	5,6	7,3	10,5	47,6	29
11		Supervisão sobre o trabalho que realiza	4,8	4,8	19,4	37,9	33,1
12		Periodicidade da supervisão	4,8	5,6	25,8	29,8	33,9
13		Forma como avaliam e julgam seu trabalho	7,3	12,9	12,9	30,6	36,3
14		Igualdade de tratamento e sentido de justiça	12,9	17,7	10,5	33,1	25,8
15		Apoio recebido das instâncias superiores	8,1	18,5	9,7	29	34,7
16		Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	8,1	8,9	10,5	41,9	30,6
17		Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	11,3	8,1	12,9	39,5	28,2
18		Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	8,9	12,1	14,5	41,1	23,4
19		Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos	10,5	19,4	14,5	33,9	21,8
20		Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	13,7	21,8	26,6	27,4	10,5

Fonte do autor

No Quadro 2, os seguintes fatores psicossociais se mostraram relevantes como determinantes da satisfação/insatisfação no trabalho: a-) satisfação no trabalho: SAFT - iluminação (83,1%), higiene e salubridade (74,2%), ambiente e espaço físico (71,8%); SRH - relações com chefias (76,6%), autonomia (72,5%), supervisão (71%); b-) insatisfação no trabalho: SIT – oportunidades de fazer o que gosta (28,3%); SAFT - climatização (38,5%), ventilação (32,3%); SRH - forma de negociações de benefícios (35,5%), igualdade de tratamento e sentido de justiça (30,6%), modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos (29,9%), apoio recebido das instâncias superiores (26,6%).

Quadro 3 – Resultados da Regressão Múltipla.

Variáveis	SIT-MODA		SAFT-MODA		SRH-MODA	
	Coefficiente	P > z	Coefficiente	P > z	Coefficiente	P > z
Gênero	-.0058233	0.763	.0238675	0.779	-.0409631	0.549
Idade	.0006623	0.606	.0005114	0.925	-.0072574	0.127
Solteiro	-.0748882	0.203	.3524749	0.374	.4428744	0.280
Divorciado/ Separado	-.0416925	0.391	.2973559	0.472	.5995735	0.052
Casado/ Amasiado	-.082932	0.630	.2023174	0.558	.3355435	0.141
Anos de estudo	-.0084996	0.101	-.0068291	0.740	.0003577	0.983
Tempo de serviço na função	-.0007528	0.644	.0110403	0.114	.0193709	0.002
Monotonia ausente	.0635447	0.063	.122699	0.217	.1839084	0.040
Monotonia presente	-.0384936	0.044	.0656755	0.626	-.0251573	0.798
Liderança autoritária	-.0337228	0.110	-.1921103	0.099	-.1821081	0.006
Liderança democrática	.0290947	0.179	-.027153	0.753	.1571438	0.034

Fonte do autor

Analisando o p-valor ($p > |z|$) de cada dimensão no Quadro 3, em relação à SIT-MODA, apenas a variável Monotonia Presente mostrou evidência estatística significativa. Quando se tem uma maior percepção de um ambiente de trabalho monótono, há 3,84% de probabilidade do indivíduo ficar menos satisfeito intrinsecamente com o trabalho. Em relação à SAFT-MODA, nenhuma variável se mostrou significativa. Em relação à SRH-MODA, cinco variáveis explicativas mostraram evidências estatísticas significantes: Divorciado/Separado, Tempo de Serviço na Função, Monotonia Ausente, Liderança Autoritária e Liderança Democrática. A interpretação para a primeira variável explicativa significativa, é no mínimo curiosa, ao constatar que o secretário Divorciado/Separado tem uma probabilidade de 59,95% de se mostrar plenamente satisfeito com suas relações hierárquicas, evidenciando que situações pessoais afetam a satisfação na organização e a percepção do indivíduo em relação ao seu trabalho, haja vista que experiências no ambiente de trabalho se espalham para a vida e vice-versa (JUDGE *et al.*, 2001). Para a variável Tempo de Serviço na Função, a interpretação é de que uma variação unitária de um ano a mais desempenhando a mesma função, aumenta a probabilidade de se ficar mais satisfeito em 1,93%. A variável Monotonia Ausente diz que uma percepção de um ambiente sem monotonia, se traduz em 18,39% mais chances do indivíduo ficar satisfeito. Destacam-se também as variáveis explicativas Liderança Autoritária e Liderança Democrática. Quando o estilo de liderança é percebido como autoritário, há 18,21% de probabilidade do indivíduo se mostrar menos satisfeito, ao passo que, quando é percebido como democrático, há 15,71% de probabilidade do indivíduo ficar mais satisfeito.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao verificar que os fatores mais sensíveis à satisfação no trabalho se deram na dimensão SRH, que envolve a interação entre as pessoas e o ambiente de trabalho, ficou comprovada que a abordagem da satisfação no trabalho, deve ser tratada de forma interacionista, uma vez que esta não depende unicamente de uma abordagem situacionista ou disposicionista, e sim, dos valores dos sujeitos e de como conseguem aplicá-los em suas atividades, o que proporciona, ao final de todo o processo executado, um estado emocional agradável ou desagradável (LOCKE, 1969; 1976).

Cabe destacar, em relação à dimensão SIT do Quadro 2, que a satisfação intrínseca com o trabalho não se mostrou como determinante da satisfação e sim como determinante da insatisfação no trabalho, apresentando um baixo índice de satisfação intrínseca no trabalho, o que pode ser traduzido como uma falta de aplicação de valores dos indivíduos em suas atividades (LOCKE, 1969; 1976).

Não há, portanto, um único fator determinante para a satisfação. Esta depende do ambiente e das condições de trabalho, bem como da avaliação pessoal do trabalhador. No entanto, identificar quais são os fatores psicossociais determinantes da satisfação no trabalho, ou ainda, quais levam à insatisfação no trabalho, é crucial para se efetivar programas de bem-estar e de melhoria da satisfação no trabalho, haja vista que, se não tomadas as devidas providências, níveis de insatisfação persistentes e constantes podem trazer consequências para a saúde física e mental do indivíduo (FERNANDES; PEREIRA, 2016; HENNE; LOCKE, 1985; MARQUEZE; MORENO, 2005; VASQUEZ; PIANEZOLLA; HUTZ, 2018).

Poucos foram os estudos realizados, que se utilizaram do questionário S20/23, em pesquisas envolvendo ambientes administrativos

(FERNANDES; PEREIRA, 2016) e, portanto, esta pesquisa contribuiu para a expansão do conhecimento nessa área. Uma limitação do estudo foi a de somente utilizar para a regressão estatística, respostas com avaliação “5”, de muito satisfeito. Percepção de satisfação no trabalho a fatores para avaliação “1”, de muito insatisfeito, também poderia ter sido utilizado. Outra limitação foi realizar a regressão para cada dimensão do S20/23 e não para cada item específico, o que traria resultados mais pormenorizados. Cabe ainda mencionar que a pesquisa foi aplicada somente em uma única instituição pública de ensino superior, não permitindo generalizações e comparações que seriam muito úteis para uma política, a nível nacional, de gestão de pessoas. Sugere-se ainda a repetição da pesquisa para acompanhamento sistemático dos fatores psicossociais determinantes da evolução do grau de satisfação/insatisfação dos trabalhadores desta instituição, para fins norteadores de implementação de políticas organizacionais e administrativas mais eficientes e eficazes, que propiciem melhor desenvolvimento pessoal, técnico e institucional.

REFERÊNCIAS

CARLOTTO M. S.; CÂMARA S. G. Propriedades psicométricas do questionário de satisfação no trabalho (S20/23). *PsicoUSF*, Campinas, SP, v. 13, n. 2, p. 203-210, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712008000200007>. Acesso em: 09 abr. 2021.

FERNANDES, C.; PEREIRA, A. Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto de trabalho: revisão sistemática. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 50, n. 24, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006129>. Acesso em: 09 abr. 2021.

FERREIRA, A. C. M. et al. Satisfação no trabalho de docentes de ensino superior na área da saúde. *Saúde & Ciência em Ação*, Goiânia, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016. Disponível em: <http://www.revistas.unifan.edu.br/index.php/Revis-talCS/article/view/206>. Acesso em: 09 abr. 2021.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 12., 2005, Bauru, SP. *Anais [...]*. Bauru, SP: UNESP, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236036099_A_avaliacao_da_confiabilidade_de_questionarios_uma_analise_utilizando_o_coeficiente_alfa_de_Cronbach. Acesso em: 25 mar. 2021.

GREENE, W. H. *Econometric Analysis*. New York: Prentice Hall, 2002.

HARARI, M. B.; THOMPSON, A. H.; VISWESVARAN, C. Extraversion and job satisfaction: the role of trait bandwidth and the moderating effect of status goal attainment. *Personality and Individual Differences*, v. 123, p. 14-16, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.10.041>. Acesso em: 25 mar. 2021.

HENNE, D.; LOCKE, E. A. Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, v. 20, p. 221-240, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207598508247734>. Acesso em: 25 mar. 2021.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, Porto Alegre, v.11, n. 2, p. 85-103, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321>. Acesso em: 12 fev. 2021.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Psychosocial factors at work: recognition and control. In: Committee on Occupational Health, 9., 1984, Geneva. *Report [...]*. Geneva: ILO/WHO, 1984. Disponível em: https://www.who.int/occupational_health/publications/ILO_WHO_1984_report_of_the_joint_committee.pdf. Acesso em: 11 fev. 2021.

JUDGE, T. A. et al. Job satisfaction: a cross-cultural review. In: ANDERSON, N et al. (edit.). *Handbook of industrial, work & organization Psychology*: v. 2 (Organizational Psychology). London: SAGE Publications, 2001.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: Um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 46, n. 1, p. 71-91, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100005>. Acesso em: 14 fev. 2021.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. D. *Handbook of industrial and organizational Psychology*. Rand McNally, 1976.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0). Acesso em: 29 abr. 2021.

LUCHINI, T. C. *Fatores influentes da satisfação no trabalho de servidores públicos da Universidade Federal de São Carlos*. 2016. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8978>. Acesso em: 17 fev. 2021.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, Dec. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>. Acesso em: 13 mar. 2021.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. R. D. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 55-61, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-89102004000100008>. Acesso em: 13 mar. 2021.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. La medida de la satisfacción laboral em contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, v. 5, p. 59-74, 1989. Disponível em: https://www.uv.es/meliaj/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF. Acesso em: 23 mar. 2021.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão & Regionalidade*, São Paulo, v. 27, n. 81, p. 59-73, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol27n81.1279>. Acesso em: 13 jul. 2021.

PUJOL-COLS, L. J.; DABOS, G. E. Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, Cali, v. 34, n. 146, p. 3-18, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>. Acesso em: 18 maio 2021.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: Fatores percussores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, Viseu, PT, v. 26, p. 107-133, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7559/gestaoe-desenvolvimento.2018.657>. Acesso em: 11 maio 2021.

RODRIGUES, C. M. L.; FAIAD, C. Pesquisa sobre riscos psicossociais no trabalho: estudo bibliométrico da produção nacional de 2008 a 2017. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 19, n. 1, p. 571-579, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.1.15424>. Acesso em: 23 jun. 2021.

VAZQUEZ, A. C. S.; PIANEZOLLA, M.; HUTZ, C. S. Assessment of psychosocial factors at work: a systematic review. *Estudos de Psicologia, Campinas*, SP, v. 35, n. 1, p. 5-13, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100002>. Acesso em: 20 jan. 2021.

Capítulo 10

GESTÃO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE ATIVIDADES ACADÊMICAS (SIGAA)

*University library management: an analysis based on the implementation
of the Integrated Academic Activities Management System (SIGAA)*

*Gestión de bibliotecas universitarias: análisis basado en la implementación
del Sistema Integrado de Gestión de Actividades Académicas (SIGAA)*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.10

Ana Cristina Gomes Santos³⁵

35 Bibliotecária/ Documentalista. Universidade Federal Rural da Amazônia. E-mail: gomes_cristina@yahoo.com.br

RESUMO

As mudanças ocorridas na história da administração têm forte relação com a história das bibliotecas, bem como com as práticas de gestão nas bibliotecas universitárias e suas demandas pela aplicação das Tecnologias da Informação e Comunicação. Este artigo tem como objetivo fazer uma análise descritiva de uma metodologia de ação para implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Atividade Acadêmica e Administrativa em uma biblioteca universitária; como ocorreram as relações e interdependências das equipes técnicas e as competências do administrador da biblioteca para gerir uma ação de interesse de toda a comunidade acadêmica. Conclui-se que os processos envolvidos e os planos executados são um elemento constitutivo que o gestor deve ter e estar atento às mudanças do cenário, trabalhar sempre em parceria com outros profissionais e com outras unidades para desenvolver serviços de informação que melhorem os fluxos da administração, rotina e serviços prestados na universidade.

Palavras-Chave: gestão pública; biblioteca universitária; tecnologia da informação e comunicação.

ABSTRACT

The changes that have taken place in the history of administration have a strong relationship with the history of libraries, as well as with the management practices at university libraries and their demands for the application of Information and Communication Technologies. Thus, this article aims to analyze the implementation of an Integrated Academic and Administrative Activity Management System through the descriptive methodology of an action in a university library as well as the relationships and interdependence between the technical teams and the library manager's skills to handle an action of interest to the entire academic community. It is concluded that the processes involved and the plans executed are a constitutive element that the manager needs to have besides being aware of changes in the scenario, working in partnership with other professionals and other units to develop information services that improve the administrative routine flows and the services provided at the university

Keywords: public management; university library; information and communication technology.

RESUMEN

Los cambios en la historia de la administración están fuertemente relacionados con la historia de las bibliotecas, así como con las prácticas de gestión en las bibliotecas universitarias y sus demandas para la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Este artículo tiene como objetivo realizar un análisis descriptivo de una metodología de acción para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de la Actividad Académica y Administrativa en una biblioteca universitaria; cómo se dieron las relaciones e interdependencias de los equipos técnicos y las competencias del administrador de la biblioteca para gestionar una acción de interés para toda la comunidad académica. Se concluye que los procesos involucrados y los planes ejecutados son un elemento constitutivo que el gerente debe tener y estar al tanto de los cambios en el escenario, trabajando siempre en alianza con otros profesionales y otras unidades para desarrollar servicios de información que mejoren los flujos de administración, rutina y servicios prestados en la universidad.

Palabras clave: gestión pública. biblioteca universitaria; tecnología de la información y la comunicación.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo refletir sobre o papel do gestor das bibliotecas universitárias nesse cenário denominado de pós-modernidade, utilizando da metodologia descritiva de uma ação de implantação de um Sistema Integrado de Gestão de Atividade Acadêmica e Administrativas da Universidade Federal Rural da Amazônia onde a Biblioteca Universitária Lourenço José Tavares Vieira da Silva (LJTVS) foi integrada com o Módulo Biblioteca de gerenciamento bibliográfico e administrativo. Destacando as dificuldades de assimilação do novo e as dependências e interdependências dos setores para realização de um serviço integrado de Tecnologia da Informação (TI) e as habilidades do gestor da Biblioteca Universitária para estabelecer parcerias e colaboração das equipes envolvidas para a consecução da ação. Para tanto, as características desse período serão apresentadas, assim como os desafios educacionais decorrentes da aplicação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Com a finalidade de contextualização discorre-se sobre a história da administração e das bibliotecas no compasso das épocas seccionadas em Antiguidades, Média e Modernidade seus significados na sociedade e sobre o papel dessas na história da humanidade e, em especial, o papel das bibliotecas universitárias na contemporaneidade que possui uma amplitude muito extensa, mas aqui se limita ao gestor dessa instituição Biblioteca Universitária que tem se desdobrado para acompanhar as mudanças, buscar conhecimentos e aplicar as novas aprendizagens conforme suas demandas e necessidades, muito embora nem sempre seja possível.

2. AS RELAÇÕES E INFLUÊNCIAS DA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO E A HISTÓRIA DAS BIBLIOTECAS

Não se pode desassociar a relação entre a história da Administração com a história das Bibliotecas e, particularmente, vincular esses fatos com as Bibliotecas Universitárias. A administração tem suas origens tão antigas como a civilização com registros desde 5.000 A.C., na Suméria quando seus antigos habitantes procuravam uma maneira para melhorar a resolução de seus problemas práticos, as primeiras bibliotecas na Antiguidade foram Biblioteca de Assurbanipal ou Biblioteca de Nínive, a Biblioteca de Ebla e a Biblioteca de Nippur (TANUS, 2018). A mais famosa e monumental que se tem registros foi a de Alexandria 331 a.C. e funcionava como um ponto estratégico de desenvolvimento da Polis, eram guiadas pelas práticas, suas ações eram de organização, armazenamento e preservação dos registros do conhecimento, de tabuinhas a rolos de papiro e pergaminho, elementos que se constituem como fatores que designam a necessidade de sistematizar o conhecimento. Essa biblioteca teve uma história muito linda ela foi icônica tanto pelo tamanho e acervo como pelo que representou para aquela sociedade (TANUS, 2018; DIAS, 2019).

Na antiguidade, surge a primeira denominação de função para quem cuidava das bibliotecas, chamado de “procurator bibliothecarium” criado pelo imperador Tibério, o que se pode considerar um avanço para a qualificação do gestor da biblioteca, outros cargos também foram criados “bibliothecarius ou magister a bibliotheca, ” que tinham a função de conservar a coleção e fazer cópias, ordenar os rolos nos armários e estantes, confeccionar títulos e listas/catálogos das obras (TANUS, 2018, p. 269)

As bibliotecas passam pela Idade Média como espaços privilegiados dos “homens das letras, constituíam-se especificidades dos mosteiros e conventos com prevalência dos escritos em latim, inicia-se a denominação “biblioteca universitária” (ALMEIDA, 2018, p. 239), com o advento das universidades seus acervos eram reflexos dos currículos ministrados, os livros passaram a ser vistos e sentidos como instrumentos de trabalho, um objeto de apoio à atividade de ensino de alunos e professores, o que permitiu também o início do processo de laicização dos livros por meio das cópias de outros livros que não os religiosos realizados por copistas leigos e a sua organização também passa pelo processo de organização em catálogos mais bem elaborados. Há estudos que apontam que o catálogo do mosteiro de Bobbio tinha produções consideradas especiais dentre outras obras consideradas tratados de Biblioteconomia e também as primeiras bibliotecas das universidades europeias, como a Oxford que estabelece regras para empréstimo de livros (MARTINS, 2002; SILVEIRA, 2014; BURY, 2007).

A Idade Moderna foi marcada pela invenção dos tipos móveis e da imprensa que alterou significativamente a produção de livros que passa “a ser sentido como uma necessidade, a leitura e a escrita concomitantemente passam a ser requeridas e valorizadas” (TANUS, 2018, p. 257). Chega a era do Renascimento e com ele a cultura laica provoca o despertar para uma nova consciência que valoriza os livros, aumentando as atividades de colecionadores, bibliófilos e, conseqüentemente, um crescimento das bibliotecas particulares, com isso também a configuração de organização começa tomar forma de uma protociência (TANUS, 2018). Nesse contexto, a figura do Bibliotecário ganhou mais força como mediador na “República das Letras”, favorecido por saber “construir e dominar, também por meio de um sistema de classificação, um saber que epistemologicamente se dividia e que expandia devido a crescente oferta de publicações” (DIAS, 2019, p. 163)

A administração deu saltos de aplicação a partir das Revoluções Burguesas e Industrial que provocou um crescimento acelerado e desorganizado das empresas e da necessidade de maior eficiência e produtividade. Com as bibliotecas também houve uma enorme transformação social, bem distinta de outros tempos, mudança em decorrência das transformações e consequências geradas por essas revoluções, “as bibliotecas tornam-se espaços públicos e abertos para a sociedade, convocando a uma discussão cada vez mais intensa sobre a função das bibliotecas, com forte influências positivistas” (ARAÚJO, 2017).

A moderna administração surge no século XX com Frederick W. Taylor, engenheiro americano, que apresentou os princípios da Administração Científica e o estudo da Administração como Ciência em que a prática da divisão do trabalho com métodos e ênfase na eficiência com o mínimo de custos. E assim nasce a “Ciência da Administração”, propriamente dita, como uma disciplina formal, era início do século XX, muito tempo após a Revolução Industrial (CHIAVENATO, 2011). Essa abordagem científica estava ligada à busca do menor custo da produção. Na tese de Taylor, eram prioridades a medição e a especificação de atividades e resultados. Ele elenca cinco funções essenciais da gerência administrativa que estão voltadas para o planejar, o comandar, o organizar, o controlar e o coordenar, muito embora as propostas de Taylor tenham muitas decorrências negativas para a classe trabalhadora, elas representaram muitos avanços para o processo de produção (GARCIA, 2015; CHIAVENATO, 2011).

Em oposição a esses conceitos da administração clássica, surge a teoria das relações humanas e mais recentemente chamada de comportamento organizacional centrada na pessoa, na necessidade de humanizar e democratizar a administração com resultado da integração social, ênfase nos aspectos emocionais, nas relações interpessoais etc. Entretanto, a biblioteca se materializou como o lugar de trabalho, desde que se obteve a afirmação do sábio humanista e

passando pelo homem de letras, cada vez mais se ocupa o lugar do “protagonista por excelência da reivindicação da autonomia crítica da razão e como espelho da gradual secularização dos novos agentes da cultura” (DIAS, 2019, p. 166)

Novas teorias como a estruturalista, que visava integrar todas as teorias das escolas anteriores, iniciada com a teoria da burocracia de Max Weber, que se baseia na racionalidade, na adequação dos meios aos objetivos, para se obter o máximo de eficiência. Seguida da teoria de sistemas e da contingência que aborda as organizações como sistema aberto em interação permanente e contínua com o ambiente que o cerca e que são variáveis dependentes que ocorrem no ambiente externo (LISBOA; COELHO, COELHO; ALMEIDA, 2011).

As mudanças ocorridas na pós-modernidade exigem das organizações novas e melhores práticas de gestão, forçando o gestor a absorver as teorias, como um processo de evolução, para novas práticas, novos modelos. E a história mostra que o desenvolvimento das organizações “é um processo histórico da humanidade e reflete as mudanças ocorridas na sociedade, ao mesmo tempo em que aponta para a necessidade de se criar técnicas administrativas condizentes com as necessidades emergentes destes cenários” (MACIEL; MENDONÇA, 2000).

Tais fatores não são reflexos apenas do mercado, mas especificamente são impulsionados pelos avanços tecnológicos e desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) que vêm modificando todas as fases da produção seja de conhecimento, de produto ou de informação e se defronta com uma sociedade consumidora muito mais competitiva que exige o máximo com maior eficiência e eficácia.

As abordagens em unidades e nos serviços de informação situam-se em um contexto de intensa redefinição. As consequências

advindas com a adesão às novas tecnologias proporcionam um fluxo contínuo de mudanças em que, à medida que surgem novos produtos novos serviços são possíveis e necessários de serem absorvidos e implantados, provocando assim obsolescência de outros e ao mesmo tempo incomodações nos agentes envolvidos. As tecnologias contemporâneas têm o potencial, em grande parte, de realizar os procedimentos técnicos anteriormente realizados por humanos gerando, também, grande impacto social.

Abordagem histórica da gestão em unidade de informação passa necessariamente por etapas imprescindíveis como um processo contínuo em constante releitura de práticas e de aprendizagem. De todas as transformações as que se sucederam com maior impacto, exigindo mudanças rápidas como paradigmas, foi a sociedade tecnológica e as bibliotecas como unidades de informação. Estas foram fortemente convidadas a assumir o protagonismo com “profissionais engajados com perfis dinâmico e proativos para reconhecer e analisar as novas demandas do ambiente e adaptá-las à sua realidade. Visto que tanto o ambiente quanto o profissional tiveram que se adequar as novas mudanças” (ALVES; OLIVEIRA, 2016, p. 76).

Assim, as bibliotecas universitárias estão sendo motivadas a se reinventar e protagonizar na gestão pública o papel que lhe cabe na construção social da universidade como instituição de forte geração de conhecimento, informação e inovação.

3. AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO AMBIENTE DE GESTÃO

Como é do conhecimento da academia, as bibliotecas universitárias não são organizações autônomas, e sim organizações dependentes de uma organização maior, a Universidade, e como toda organização estão sujeitas a receberem influências externas e internas do ambiente que as circundam. Ela avança, também, acompanhando o desenvolvimento da ciência e tecnologia e das transformações cada vez mais urgentes da globalização que exigem “mudança de comportamento no cenário mundial, nacional, regional, local e organizacional, em que coloca as tecnologias como um dos principais fatores que afetam as organizações no tocante às estruturas e às formas de gestão das bibliotecas universitárias” (MACIEL; MENDONÇA, 2000, p. 2).

Por esse fator vinculante, a biblioteca universitária exige dos bibliotecários gestores conhecimentos e habilidades que também estão em constante construção e que são específicos não só para a prática, mas que também estão relacionados com as teorias administrativas, adaptando-as a cada mudança de cenário.

Como apresentado na historicidade da seção anterior, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) provocaram mudanças radicais na sociedade e não foi diferente nas unidades de informação e bibliotecas universitárias. Dessa forma, exigindo profissionais mais flexíveis para adaptações a novas práticas e em buscar novos conhecimentos para incorporá-los conforme as tendências organizacionais sem desprezar as técnicas tradicionais de atuação, que são o alicerce do fazer bibliotecário, agregando valor e incorporando novas habilidades inclusive nos aspectos gerenciais para sobreviver conforme aponta Souto (2005, p.32). Ele ainda menciona que “o desenvolvimento de competências e habilidades são capazes de garantir o sucesso

no mercado globalizado é não somente uma necessidade, mas uma questão de sobrevivência”.

Com o perfil de gestor e de líder, o profissional que gerencia a biblioteca universitária precisa se empenhar para o melhor papel tanto para o formato técnico para atuar no fluxo de processos e nos serviços da unidade, ter liderança na gestão da equipe, conhecer os pontos fortes e fracos da equipe e da organização e está aberto para incorporar as boas ideias para alcançar os objetivos e metas institucionais. Todo aperfeiçoamento contribui para a construção de práticas inovadoras que esse momento exige para ser incorporado aos serviços que serão entregues a comunidade acadêmica.

Como afirmam Pinheiro; Café e Silva (2018 p. 153) “o novo e o desconhecido são marcas constantes e abrem novas possibilidades, expectativas e perplexidades, constituindo um rompimento com elementos estabelecidos e vigentes, tanto no que se refere à ciência quanto ao que diz respeito à sociedade”. Não é diferente na biblioteca universitária que vive esse cenário pós-moderno essencialmente cibernético, informático e informacional dentro da instituição universidade que tem a função de ser formadora de recursos humanos qualificados, geradora de conhecimento científico e promotora de inovação.

O Gestor da biblioteca universitária participa tanto no planejamento estratégico, como do tático (gestão superior) e do operacional (da sua unidade) para dar conta do escopo ensino pesquisa e extensão, para isso é necessário participar e contribuir no processo que exigem planejamento, organização, controle e liderança. Destaca-se aqui que os processos organizacionais ou de integração organizacional que são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização, inclusive do Sistema Bibliotecas Universitárias sempre em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos do negócio institucional, no caso o ensino superior. No Quadro 1 abaixo,

alguns dos elementos que constituem os processos e documentos de gestão da universidade que o gestor da biblioteca universitária deve participar da construção.

Quadro 1 – Processos e documentos que o gestor Bibliotecário participa na elaboração coletiva da Gestão Superior da Universidade.

Planos	Unidades envolvidas
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional – planejamento estratégico	Gestão superior - geral
PAC- Plano Anual de Contratações (compras: materiais, serviços, infraestrutura)	Gestão superior – geral
PDTI -Plano Diretor de Tecnologia da Informação	Gestão superior – geral
PEI -Pano Educacional individualizado (pensando nas diferenças, e inclusão)	Gestão superior – geral e da unidade
PDP -Plano de desenvolvimento de Pessoas	Da unidade e Sistema de Bibliotecas
PDC -Plano de Desenvolvimento de Coleções e Bibliotecas Digitais	Da unidade e Sistema de Bibliotecas
PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade – planejamento tático	Da unidade
PT- Plano de Trabalho – planejamento operacional de cada ação	Da unidade
Plano de Contingencias (geral e ou particular ex: acervo)	Da unidade e Sistema de Bibliotecas
Plano de reabertura pós pandemia (uma demanda nova)	Da unidade e Sistema de Bibliotecas
Plano de comunicação	Da unidade

Fonte: elaborado pela autora

Garvin (1998) inclui as ações de medição e ajuste do desempenho da organização como: fixação de metas; avaliação do resultado da organização; gestão integrada; destinação de recursos. É na participação efetiva da construção desses planos que o gestor da biblioteca universitária exerce suas habilidades e com seus conhecimentos contribui para o alcance do sucesso da instituição. Utilizando seus conhecimentos das tendências administrativas contemporâneas, como também as teorias administrativas que as fundamentam, passíveis de

serem “adaptadas e aplicadas às bibliotecas universitárias, pois, apesar de serem organizações sem fins lucrativos, as turbulências ambientais lhes conferem algumas características semelhantes às das empresas privadas” (ALVES; OLIVEIRA, 2016, p. 73).

Dentre os desafios da gestão de uma biblioteca universitária, reside o esforço para se inserir em uma das organizações mais complexa que é a Universidade. Para isso precisa conhecer as funções administrativas gerais e particular; está em constante aprendizagem organizacional (estrutura e funcionamento da instituição); ter conhecimento de planejamento e desenvolver sua capacidade de liderança; está atenta para participar da elaboração de todos os planos mais importantes da Gestão Superior, como uma forma de incluir sua unidade nos planejamentos e não deixar que sejam esquecida; ser flexível para contornar os desafios institucionais de toda ordem que são apresentados e principalmente se capacitar sempre para fazer a melhor gestão que a biblioteca universitária exige.

3.1 Implantação do sistema SIGAA Módulo Biblioteca

No que se refere às adaptações das novas práticas e incorporação de novos conhecimentos, estão os serviços integrados de gestão e controle como tendências organizacionais que se tornaram desafios não só para os bibliotecários e gestores de bibliotecas universitárias mais para todos os envolvidos na construção de metodologias para ser incorporadas nas customizações dos softwares que serão executados.

A Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), como todas as demais instituições acadêmicas, precisou se adaptar ao que se chamou de tendência organizacional de integração de atividades

administrativas e acadêmicas, uma vez que os processos passaram a exigir uma agilidade e funções que não eram possíveis de serem integradas nos sistemas administrativos e acadêmicos pontuais que cada Pró-Reitoria utilizava na gestão dos seus processos internos.

Para atender essa demanda e necessidades, foi celebrada uma cooperação técnica entre a UFRA e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) que desenvolveu os Sistemas Integrados de Gestão da UFRN, Sistemas SIG-UFRN, que foram desenvolvidos na sua origem sob a perspectiva do aprimoramento dos processos de trabalho da gestão acadêmica, administrativa e de pessoal das instituições públicas da rede federal de ensino superior, técnico e tecnológico brasileira (IFES e IFs). Atualmente, disponíveis para toda a Rede Pública e são declarados como bem público de interesse comum da Rede Pública SIG-UFRN.

Como todo Sistema de Integração, ele é constituído em módulos que se aplicam de acordo com a necessidade do escopo dos sistemas de informações gerenciais e sistemas orbitais no âmbito da Universidade. A UFRA iniciou em 2012 seus processos no módulo de Protocolo – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). Desde que iniciou a customização do Sistema para a universidade, a equipe da Superintendência da Biblioteca Lourenço José Tavares Vieira da Silva (LJTVS), biblioteca sede da Rede de Bibliotecas Universitárias da UFRA, preparou-se para o trabalho colaborativo integrado com a Superintendência de Tecnologia da Informação (STIC) da UFRA para customizar o Módulo Biblioteca.

No entanto, como é comum no serviço público, as equipes são limitadas e as estratégias de planejamento institucional são realocadas de acordo com as prioridades institucionais que causam mais impacto na comunidade universitária. Dessa forma, outros sistemas como o de Gerenciamento de Recursos Humanos (SIGRH), seguido de SIGAA Módulo Acadêmico foram priorizados, além de inúmeras atualizações

Essa ação, implantação Módulo Biblioteca, era reconduzida anualmente tanto no planejamento da Unidade como no Planejamento de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação (PDTI). Em 2014, começaram os estudos técnicos de viabilidade de customização e migração de dados. Para tanto, foi criada uma comissão de trabalho envolvendo a equipe da Biblioteca LJTVS e do STIC, no entanto, os estudos não avançaram por que os técnicos de TI saíram da instituição, foram para outros concursos mais rentáveis que o da educação. Aqui se abre um parêntese para refletir sobre um fator que ocorre com frequência no serviço público e que reflete no desempenho das ações, aqui também estão incluídos nos desafios de superação do gestor.

A gestão do conhecimento é a ferramenta que promove a retenção e a partilha do conhecimento dos colaboradores, se ela não existe tudo se perde quando o profissional precisa deixar a função. Na universidade, esse é um grande problema, porque ainda não fazemos gestão do conhecimento toda vez que alguém vai embora leva consigo todo o repertório de conhecimento causando atraso nos processos até que se realize nova contratação e se forme nova equipe capacitada e treinada em cada segmento.

Essa perda com a saída de membros da equipe foi um fator impactante para a realização da ação, o estudo foi perdido, pois nova equipe só se formou e recomeçou os estudos para demanda em 2018. Tudo precisou ser recomeçado, pois já existia novas versões disponíveis do sistema SIG-UFRN que precisava atualizar primeiro o sistema principal já instalado na UFRA para depois customizar o novo módulo. Nova comissão foi constituída para construir as planilhas de customização. Destaca-se aqui o papel da bibliotecária da comissão que tem formação complementar em computação. Nesse caso foi preponderante o conhecimento das duas áreas envolvidas e as habilidades da profissional para descobrir as inconsistências do sistema a cada novo passo que se avançava na customização.

Após um ano de recomeço da customização, o sistema ficou pronto, mais precisava de outro estudo com outro profissional especializado em migração de sistema, nova fase de teste e relatório de dados foram gerados até que se chegou na fase da migração. Nessa etapa, é necessário um novo planejamento da gestão da Biblioteca Universitária LJTVS para assegurar que os serviços possam ser garantidos para não atrapalhar as atividades acadêmicas e da comunidade usuária dos serviços das bibliotecas do sistema.

Dessa forma, se estabeleceu as seguintes ações: Levantamento e emissão de relatório de todo material emprestado; Prazo para devolução de todos os materiais emprestados; Suspensão de novos empréstimos por determinado tempo; Comunicação com os utilizadores que estavam com material sob sua guarda via e-mail, telefone e mídias das Bibliotecas; Emissão de relatório de todos os materiais catalogados no sistema Gnuteca; Prazo para o período de migração.

Após todos os prazos definidos para entrega do material, foi realizado novo levantamento na lista dos materiais fora do acervo que foi considerado perdido, o que o profissional de TI considerou pertinente deixar um arquivo em separado para garantir que posteriormente ele possa ser dado baixa se retornar para a Biblioteca.

O planejamento da Biblioteca Universitária LJTVS foi fundamental. Primeiro foi escolhido um momento da academia que causaria menor impacto no atendimento e na realização dos serviços, por isso a migração foi realizada no período de recesso acadêmico. No processo de migração, houve algumas inconsistências e que foram sanadas na parceria da equipe da Biblioteca Universitária LJTVS com a equipe do STIC. Após todos os problemas e inconsistências resolvidos, finalmente o sistema SIGAA Módulo Biblioteca foi entregue e novas ações de planejamento da unidade foram necessárias como: treinamento da equipe de atendimento ao público; treinamento dos utilizadores; palestras para a comunidade em geral; informes nas mídias sociais

das Biblioteca da Rede e na página principal da UFRA; construção de manuais de uso dos serviços etc. Na Figura 2, ilustra alguns dos cards publicados no Instagram da Biblioteca Unversitária LJTVS.

Figura 2 - Cards de aviso nas redes sociais



Fonte: Biblioteca UFRA LJTVS (2019)

O novo sistema trouxe inúmeras funcionalidades que antes não eram possíveis, para facilitar o manuseio tanto pelos membros das equipes das Bibliotecas da Rede como dos utilizadores, foram elaborados vários guias e manuais, dentre eles, pode-se citar: Manual SIGAA – Módulo Biblioteca: Portal do Discente; Manual SIGAA – Módulo Biblioteca: Aba Servidor; Manual SIGAA – Módulo Biblioteca: ABA Informação e Referência; Manual SIGAA – Módulo Biblioteca: Aba Processos Técnicos; Tutoriais de agendamento de serviço.

As funcionalidades podem ser observadas no sumário do Manual Módulo Biblioteca: Portal do Discente. Muitos serviços considerados primários não eram possíveis de fazer no antigo sistema, algumas das mais solicitadas pela comunidade acadêmica era o agendamento de serviços, fazer uma reserva de um material, fazer uma renovação, entre outras, isso tudo ficou muito fácil de fazer pelo sistema. Outra atividade que impactava muito os serviços de referência e atendimento era a atualização de cadastro a cada novo semestre, tudo era feito pessoalmente com um atendente das Bibliotecas da Rede e precisava de lista de matriculados vindos da Pró-Reitoria de Ensino. Tudo isso foi automatizado pela integração dos Módulos Acadêmicos com o Módulo Biblioteca. Isso tudo gera economia de tempo e de equipe que fica liberada para realizar novos serviços que podem melhorar o desempenho das Bibliotecas.

Esses elementos relatados nesta seção refletem uma das funções do gestor da Biblioteca Universitária LJTVS como um elemento constitutivo de uma unidade de informação que precisa estar atento às mudanças de cenário, trabalhar em parceria com outros profissionais e outras unidades e desenvolver serviços de informação para melhoria dos fluxos da rotina administrativa e dos serviços prestados, distinguir e assimilar as situações do contexto que exigem intensa redefinição das ações que são motivadas pelas consequências das ações internas e externas e que afetam direta ou indiretamente o desempenho

da Biblioteca Universitária. Por fim, é notório que a adesão às novas tecnologias exige mudança de comportamento e adaptações para apresentação de novos produtos e serviços.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade evoluiu e a ciência administrativa foi se moldando aos fatores históricos assim como o papel das bibliotecas da mesma forma se acomodaram conforme os espaços do conhecimento se desenvolviam. Na contemporaneidade, a ciência deu passos gigantes e a gestão pública tenta acompanhar as transformações para dar suporte a sociedade a qual ela serve. O termo administrar possui uma amplitude muito extensa desde a gestão de infraestrutura, de pessoas, de processos, de serviços, dentre outros o conhecimento.

A gestão na instituição biblioteca universitária tem se desdobrado para acompanhar as mudanças, buscar conhecimentos e aplicar as novas aprendizagens conforme suas demandas e necessidades, muito embora nem sempre seja possível. Embora o processo de gestão em uma organização seja multifacetada, pois envolve planejamento, organização, controle e liderança. Esta última, que é muito voltada para o gerenciamento de pessoas no que diz respeito em influenciá-las para atingir os resultados da organização, exige do gestor superação de todos os desafios pois é a partir da melhor gestão com pessoas que se alcança os resultados previstos nas ações planejadas. Superação de desafios junto com sua equipe foi o que se aplicou na gestão da Biblioteca Universitária LJTVS na implantação do sistema integrado.

O Cenário impulsionou mudanças e incorporação de novas estratégias e implementação de tecnologias que melhoram a prestação de serviço e agregam habilidades e o competências diferenciada.

Gerir e administrar pessoas e conhecimentos são desafios para o bibliotecário gestor que precisa incorporar novas estratégias as suas atividades diárias, apresentar diferencial competitivo, pois sua gestão tende a ser multifacetada ao fundir atribuições de biblioteconomia e gestão administrativa.

Nesta ação, os processos envolvidos e os planos executados são elemento constitutivo do gestor que precisa estar atento às mudanças de cenário, ser um agente participativo na gestão superior, trabalhar em parceria e colaboração com outros profissionais e outras unidades buscando desenvolver serviços de informação que melhore os fluxos da rotina administrativa e dos serviços prestados. Esses fatores são constitutivos que favorecem a boa gestão e contribuem para a melhoria do serviço público. Quando se entende que as interações são necessárias toda a administração pública é favorecida.

O bibliotecário gestor não cessa a aprendizagem e agora está de cara para ciência dos dados de pesquisa. Outro tema que tem envolvimento de todos os setores principalmente dos pesquisadores e analistas das TICs e isso impulsiona futuras ações e pesquisas para planejamento e colaboração.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. *História da educação e método de aprendizagem em ensino de história*. Palmas, TO: EDUFT, 2018.

ALVES, M. V.; OLIVEIRA, M. A. D. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. *BiblioCanto*, v. 2, n. 1, p. 70-82, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/bibliocanto/article/view/9625>. Acesso em: 25 maio 2021.

ARAÚJO, C. A. Á. Biblioteconomia: fundamentos e desafios contemporâneos. *Revista Folha de Rosto*, v. 3, n. 1, p. 68-79, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/193>. Acesso em 26 maio 2021.

BIBLIOTECA UFRA LJTVS. *Instagram: @bibliotecaufra*. Disponível em: https://instagram.com/bibliotecaufra?utm_medium=copy_link. Acesso em: 25 maio 2021.

BURY, R. *Philoobilon ou o amigo do livro*. São Paulo: Atelie editorial, 2007.

CHIAVENATO, I. *Introdução a teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2011.

DIAS, D. A longa “República das Letras” e o século dos intelectuais: notas para a história das bibliotecas no Ocidente. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, v. 33, n. 81, p. 157-178, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.81.58065>. Acesso em: 25 maio 2021.

GARCIA, A. *História da evolução da administração*. RH Portal. [s.l.], 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/histria-e-evoluo-da-administrao/>. Acesso em: 24 maio 2021.

GARVIN, D. A. The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 4, 1998. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/>. Acesso em: 24 maio 2021.

LISBOA, J. COELHO, A.; COELHO, F.; ALMEIDA, F. *Introdução a gestão de organizações*. 3.ed. Porto, PT: Vida Económica, 2011.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/479>. Acesso em 22 maio 2021.

MARTINS, W. *A palavra escrita: história do livro, da imprensa e da biblioteca*. São Paulo: Ática, 2002.

PINHEIRO, L. V.; CAFÉ, L. M. A.; SILVA, E. L. As bibliotecas universitárias e os desafios da pós-modernidade. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 152-176, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245243.152-176>. Acesso em 22 maio 2021.

SILVEIRA, F. J. N. *Biblioteca pública, identidade e enraizamento: elaborações intersubjetivas ancoradas em torno da Luiz de Bessa*. 2014. 253 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-9NDL4T>. Acesso em: 11 fev. 2020.

SOUTO, L. F. (Org.). O profissional da informação em tempo de mudanças. Campinas, SP: Alínea, 2005.

TANUS, G. F. Da prática à produção do conhecimento: bibliotecas e biblioteconomia pré-científica. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, SP, v. 16, n. 3, p. 254–273, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v16i3.8651364>. Acesso em: 25 maio. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. *SIGAA: Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas*. Belém, PA, c2006-2021. Disponível em: <https://sigaa.ufra.edu.br/sigaa/public/home.jsf>. Acesso em: 25 maio 2021.

Capítulo 11

**A ESTRUTURA DE PESSOAL
DA UNIVERSIDADE FEDERAL
FLUMINENSE E O AVANÇO DA
TERCEIRIZAÇÃO NA INSTITUIÇÃO
ENTRE OS ANOS DE 1998 A 2019**

*The staff structure of Universidade Federal Fluminense and the advancement
of outsourcing at the institution between 1998 and 2019*

*La estructura de plantilla de la Universidade Federal Fluminense y el avance
de la sub contratación em la institución entre los años 1998 a 2019*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.11

Thaís Castro Koch³⁶

³⁶ Mestra em Desenvolvimento Regional, Ambiente e Políticas Públicas pela Universidade Federal Fluminense. Administradora do Instituto de Ciências da Sociedade e Desenvolvimento Regional – ESR/UFF.

RESUMO

A estrutura de pessoal das universidades públicas brasileiras, de um modo geral, se apresenta em torno do quadro de servidores efetivos, nomeados após a realização de concurso público e por trabalhadores terceirizados, contratados por empresas interpostas. Não obstante, a terceirização das atividades não é novidade na administração pública brasileira, nos últimos anos a terceirização tem se acentuado também na esfera pública, principalmente, após a publicação de uma série de medidas que favoreceram tal processo. No caso da Universidade Federal Fluminense, após a implantação de políticas de expansão universitária, observa-se o crescimento do número de alunos e de cursos ofertados, porém, o quantitativo de servidores efetivos, tanto de técnico-administrativos quanto de docentes não acompanharam tal direção. O objetivo geral deste trabalho é apresentar a composição de pessoal da UFF e como o processo de terceirização tem se alinhavado às rotinas laborais da universidade no decorrer dos anos de 1998 a 2019. Utiliza-se como metodologia a pesquisa bibliográfica e a consulta dos documentos legais relacionados ao assunto. Como resultado, constata-se que apesar do crescimento experimentado pela universidade ao longo dos anos, nota-se uma diminuição do quadro de servidores técnico-administrativos efetivos e ligeiro aumento do número de docentes, enquanto a presença da terceirização se mostra cada vez mais concreta e progressiva. Assim, a UFF se apresenta marcada por forte presença da terceirização, chegando em alguns momentos a ocupar o equivalente a cinquenta por cento do quantitativo de técnico-administrativos efetivos da universidade.

Palavras-Chave: universidade pública; estrutura de pessoal; terceirização.

ABSTRACT

The personnel structure of Brazilian public universities, in general, is based on permanent servants, appointed after a public examination and by outsourced workers, hired by intermediary companies. However, the outsourcing of activities is not new in Brazilian public administration, since in recent years outsourcing has also increased in the public sphere, especially after the publication of a series of measures that favored this process. In the case of the Fluminense Federal University, after the implementation of university expansion policies, there has been a growth in the number of students and courses offered, however, the number of permanent technical-administrative and professors did not follow this growth. Thus, the general objective of this work is to present the composition of UFF's personnel and how the outsourcing process has been aligned with the university's work routines from 1998 to 2019. The methodology used was bibliographical research and survey of legal documents related to the subject. As a result, it appears that despite the growth experienced by the university over the years, there is a reduction in the staff of permanent technical-administrative servers and a slight increase in the number of professors, while the presence of outsourcing is increasingly concrete and progressive. Thus, UFF is marked by a strong presence of outsourcing, reaching at times the equivalent of practically 50% of the university's permanent technical-administrative staff.

Keywords: public university; personnel structure; outsourcing.

RESUMEN

La estructura de personal de las universidades públicas brasileñas, en general, se basa en servidores permanentes, nombrados después de un examen público y por trabajadores subcontratados, contratados por empresas intermediarias. Sin embargo, la subcontratación de actividades no es nada nuevo en la administración pública brasileña, en los últimos años la contratación también ha aumentado en la esfera pública, especialmente después de la publicación de una serie de medidas que favorecieron este proceso. En el caso de la Universidad Federal Fluminense, luego de la implementación de las políticas de expansión universitaria, ha habido un crecimiento en el número de estudiantes y cursos ofertados, sin embargo, el número de empleados fijos, tanto técnico-administrativos como docentes, no siguió esta dirección. El objetivo general de este trabajo es presentar la composición del personal de la UFF y como el proceso de subcontratación se ha alineado con las rutinas de trabajo de la universidad desde 1998 hasta 2019. La metodología utilizada fue la búsqueda bibliográfica y la consulta de documentos legales relacionados con la materia. Como resultado, parece que a pesar del crecimiento experimentado por la universidad a lo largo de los años, se observa una reducción en la plantilla de servidores técnicos y administrativos efectivos y un leve aumento en el número de profesores, mientras que la presencia de la subcontratación es cada vez más concreta y progresiva. Así, la UFF se caracteriza por una fuerte presencia de la subcontratación, alcanzando en ocasiones el equivalente a prácticamente el 50% del personal técnico-administrativo efectivo de la universidad.

Palabras clave: universidad pública; estructura de personal; subcontratación.

1. INTRODUÇÃO

A discussão acerca deste trabalho insere-se no campo da Gestão Pública, na medida em que a terceirização tem sido alternativa utilizada pela administração pública a fim de satisfazer o interesse coletivo em detrimento de outras possibilidades. Além disso, esse debate perpassa ainda a Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior, tendo em vista que aponta algumas políticas de pessoal adotadas pela Universidade Federal Fluminense (UFF) nos anos de 1998 a 2019, que, de certo modo, estiveram alinhadas às práticas da gestão pública da época.

Criada em 1960³⁷, a UFF inicialmente mantém-se voltada às demandas próprias da metrópole Rio de Janeiro. Entre os anos de 1961 a 1970, a universidade deu início ao processo de interiorização, com a incorporação do Departamento de Serviço Social, em Campos dos Goytacazes (1962), do Colégio Agrícola Nilo Peçanha em Pinheiral (1968), e da Escola de Engenharia Industrial e Metalúrgica da UFF em Volta Redonda (1968/1969) (CORTE; MARTINS, 2010, p. 47). Desde 1972 a universidade desenvolve atividades e mantém instalações no Estado do Pará, na Unidade Avançada José Veríssimo – UAJV- em Óbidos, estendendo suas ações para os municípios de Oriximiná, Juriti, Terra Santa e Faro (Ibid., 2010).

No ano de 2019, a UFF se fez presente em dez municípios, sendo composta por 42 Unidades de Ensino, das quais 25 são Institutos, 10 Faculdades, 6 Escolas e 1 Colégio de Aplicação. Ao todo, são 126 cursos ativos de graduação, 206 cursos Lato Sensu, 127 cursos Stricto Sensu e 45 programas de residência médica (UFF, 2020).

37 A Lei nº 3.848/1960 (BRASIL, 1960) criou a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, posteriormente, a Lei nº 4.831/1965 (BRASIL, 1965) a denomina Universidade Federal Fluminense.

As universidades públicas no Brasil, assim como as demais instituições públicas, em sua maioria, são compostas por um quadro funcional bastante diverso. Para além das funções e competências definidas para os diferentes cargos a serem desenvolvidos, chama-se a atenção para os vínculos funcionais estabelecidos, em especial na UFF.

A UFF tem como objetivo precípua: promover a produção de conhecimento científico de modo a formar um cidadão capaz de contribuir, de modo crítico, para a sociedade (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 1983). Nessa perspectiva, a fim de que a instituição alcance esse objetivo, é necessário pensar quem a faz. Além dos alunos, que são o motivo da existência da universidade, ela conta com importantes atores que tornam as metas e os princípios da universidade alcançáveis.

O quadro de referência dos servidores efetivos da UFF classifica-se em docentes e técnico-administrativos, investidos em cargos públicos mediante prévia aprovação em concurso público. Além desses servidores efetivos, a universidade conta com trabalhadores terceirizados.

Parte-se do suposto que a UFF tem utilizado mão de obra terceirizada de forma intensa e crescente ao longo dos anos de 1998 a 2019. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é apresentar a estrutura de pessoal que compreende a UFF e como a terceirização se faz presente dentro dessa organização de pessoal da universidade. Dentre os objetivos específicos, pretende-se analisar o quantitativo e a distinção entre o pessoal da UFF dos anos de 1998 a 2019, trazendo a atenção para a terceirização dos serviços na universidade. Para tanto, lança-se mão dos relatórios de gestão da UFF inerentes aos anos de 1998 a 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 1999-2020) e das legislações pertinentes.

2. O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

A ruptura com o modelo fordista de produção em prol do domínio sobre a crise que assolava o mundo na década de 1970, pautou-se sob o prisma da flexibilização da produção, resultando em grandes mudanças no mundo do trabalho (DRUCK; DUTRA E SILVA; 2019, p. 290).

No caso do Brasil, a história mostra que grandes lutas foram travadas para que os trabalhadores tivessem o mínimo de amparo legal. Considera-se que a construção das normas trabalhistas, nos anos 1930, e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), assinada em 1943, resultaram de uma “revolução passiva”, em que certas demandas da classe trabalhadora foram atendidas. Contudo, o controle por parte das classes dominantes foi mantido (COUTINHO, 2012, p. 120 apud DRUCK; DUTRA; SILVA, 2019, p. 290).

Entende-se que a terceirização é uma “forma de organização dos processos de trabalho, em que as funções produtivas e administrativa utilizam total ou parcialmente mão de obra subcontratada” (KOCH; MAMANI, 2020, p. 126). Em certa medida, não há consenso entre os estudos relacionados ao tema no Brasil; não obstante, uma concepção compartilhada poderia contribuir para o entendimento deste processo (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012, p. 331). Além disso, conforme destacado pela autora, o termo terceirização é utilizado apenas no Brasil, enquanto em outras partes do mundo utiliza-se a expressão “outsourcing”, traduzido como subcontratação (Ibid., p. 334).

Os debates atuais a respeito da terceirização no Brasil, não estão distantes daqueles da década de 1990. Maria da Graça Druck (1995, p. 140) destaca um tipo de “terceirização à brasileira”, em que a alteração do sentido da subcontratação diverge com a ocorrida

em outras partes do mundo, o que dificulta a análise diante de uma “prática distorcida”.

Os debates, a partir da década de 1990 no Brasil, voltaram-se à lógica neoliberal; lógica esta que precarizava a “modernização” do país vinculada ao aumento da desregulamentação, à privatização e à exportação.

Durante mais dois anos instalou-se um governo neoliberal sob a égide do neoliberal Fernando Collor herdeiro das mesmas forças que realizaram a ditadura e que se apresentaram como salvação do país! O Brasil continuou sob a eterna e paternal égide do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional, que orientaram a política econômica desde 1964! Depois de um interregno o governo Itamar Franco, em 1994 volta-se a constituir um governo com maioria conservadora (PFL e PTB) unida a um partido de centro, o PSDB. A única diferença é que a cabeça do governo fica com o centro, através de Fernando Henrique Cardoso. Mas as políticas seguidas são as mesmas de todo o período anterior. Apesar deste continuísmo quase absoluto, cada um destes governos foi apresentado ao país como algo totalmente novo em relação aos anteriores (SANTOS, 1999, p. 124).

A discussão acerca da terceirização das atividades-fim³⁸ e atividades-meio³⁹, assim como a precarização do trabalho são temas centrais desse processo. Contudo, recentes alterações legais⁴⁰ legitimaram a terceirização de forma ampla; encampando os dois tipos de atividades (meio e fim).

38 São atividades consideradas como central ou essencial às empresas ou instituições.

39 São atividades consideradas acessórias ou de apoio. No caso da UFF, observa-se que a terceirização ocorre nas atividades encaradas como atividade-meio.

40 Lei nº 13.429/17 (BRASIL, 2017a) e Lei nº 13.467/17 (BRASIL, 2017b).

3. DISPOSIÇÃO ORGANIZACIONAL DE PESSOAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE E O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE

A experiência da UFF, quanto à terceirização dos serviços, se estabelece em meados da década de 1980, com as atividades de segurança e limpeza. Posteriormente, a partir de 1990, principalmente, no final desta década, a UFF, bem como as demais universidades públicas brasileiras, passa a utilizar a mão de obra terceirizada de forma mais intensa; inicialmente por meio de contratos com pessoas físicas e, a posteriori, com empresas licitadas. Tal prática se acentua na UFF na primeira década de 2000, tendo em vista as constantes extinções de cargos efetivos e a necessidade de pessoal, sobretudo a partir dos programas voltados ao crescimento universitário no país, como foi o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (KOCH; MAMANI, 2020, p. 145).

Recorda-se que as universidades públicas, apesar de terem autonomia científica e acadêmica e de disporem de orçamento próprio, têm escassa liberdade de ação quando se trata de provisão de vagas e organização dos processos de trabalho. Assim, por exemplo, a Universidade Federal Fluminense, como as demais universidades públicas brasileiras, terceiriza, em princípio, os serviços considerados como atividade-meio, mas abundam as exceções (Ibid., p. 125).

Como trata-se de universidades públicas, sabe-se que os seus fins são: ensino, pesquisa e extensão; são estes os pilares que as regem. Nem todos os trabalhadores das universidades estão diretamente ligados a tais pilares básicos; mas, são atores importantes na obtenção do equilíbrio e dos objetivos da instituição.

3.1 Composição de pessoal da UFF e seu percurso entre os anos de 1998 a 2019

Para compreender a composição de pessoal da UFF, nota-se no quadro a seguir, o quantitativo de pessoal da UFF tomando por base os relatórios de gestão publicados pela universidade de 1998 a 2019⁴¹ (UFF, 1999-2020), tais relatórios apresentam dados, planos de ações e perspectivas que nos auxiliaram na construção desta pesquisa.

Quadro 1 – Número de pessoal UFF de 1998 a 2019.

Quantidade no final do exercício			
Ano	Técnico-Administrativos	Docentes	Terceirizados
1998	4651	2393	Não especificado no relatório
1999	4415	2522	Não especificado no relatório
2000	4090	2573	Não especificado no relatório
2001	4248	2303	Não especificado no relatório
2002	4004	2275	Não especificado no relatório
2004	4085	2189	Não especificado no relatório
2003	4032	2213	Não especificado no relatório
2005	3970	2156	Não especificado no relatório
2006	6391		1005
2007	3979	2295	1029
2008	3498	2531	1065
2009	3880	2711	1271
2010	4069	2885	334
2011	5807	2925	388
2012	7223		699

41 Exceto o relatório do ano de 2003 (acesso indisponível).

2013	5825		338
2014	4211	3690	Não especificado no relatório
2015	4243	3707	85
2016	4099	3661	86
2017	4219	3479	81
2018	3822	3307	1925
2019	3880	3504	1110

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Relatórios de Gestão de 1998 a 2019.

Após analisados os relatórios de gestão da UFF entre os anos de 1998 a 2019⁴², observa-se algumas questões importantes, a saber:

Nos relatórios publicados pela UFF entre 1998 a 2005, não são encontrados os dados relativos aos funcionários terceirizados; contudo, tais atores aparecem em alguns momentos dos documentos, citados como público de capacitações oferecidas pela UFF, o que denota sua presença na universidade;

Nos anos de 2006, 2012 e 2013, a UFF apresentou o quantitativo total de servidores efetivos, sem distinguir quais cargos estes pertenciam (técnico-administrativo ou docente);

De 2010 a 2013, a UFF não veiculou o quantitativo de pessoal terceirizado em seus relatórios publicados; logo, a universidade divulgou o número de terceirizações em cargos que compreendiam os Plano de Cargos do Órgão⁴³;

Em 2014 o quantitativo de terceirizados não foram divulgados no relatório daquele ano;

42 Exceto o relatório de 2003 (indisponível para consulta no momento).

43 No ano de 2018, o decreto nº 9.507 (BRASIL, 2018) alterou o texto do decreto nº 2.271/97, aumentando as excepcionalidades de terceirização dentro do plano de cargos.

Entre anos de 2015 a 2017, a UFF apresenta nos relatórios somente o quantitativo de terceirizados na área de Tecnologia da Informação. A universidade ainda, expõe algumas justificativas⁴⁴ fornecidas aos órgãos de controle (CGU, TCU).

Em 2003 no primeiro mandato do governo de Luís Inácio Lula da Silva, em que se nota certo esforço e incentivos às políticas voltadas à educação superior no país. Nesse ínterim, o Plano de Desenvolvimento Institucional⁴⁵, aprovado em 2004, foi um importante eixo para a ampliação de vagas e melhoria qualitativa dos cursos na UFF, reformulando a matriz de distribuição orçamentária dos recursos destinados à universidade, pela União. Não se diminuía importância e os ganhos da implementação do PDI na UFF⁴⁶; mas, destaca-se que tal estratégia não veio acompanhada de uma ampliação no quadro de pessoal alinhando-se às novas perspectivas de crescimento traçadas pela universidade.

Ao contrário, a universidade diminuiu o número de prestadores de serviço. No ano de 2005, a UFF estabelece em seu Plano de Ação voltado à Gestão de Pessoas, tal plano visava “planejar” os recursos humanos na universidade, tendo como iniciativas a diminuição do número de prestadores de serviços e o levantamento de lotação dos servidores (UFF, 2005, p. 29).

Chama a atenção que, nesse período, a UFF não apresentava seu quantitativo de pessoal terceirizado nos relatórios, mas, explicitamente, em seu Plano de Ação apresenta como iniciativa a redução do número de prestadores. Contudo, a instituição não expõe em seu relatório perspectiva de aumento das vagas efetivas.

44 Justificativa apresentada: falta de pessoal qualificado para o desenvolvimento de certas atividades da área de tecnologia da informação.

45 Seguiu as instruções da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 1996).

46 Efetivado de fato no ano de 2005.

Somente a partir de 2006, a UFF começa a trazer em seus relatórios o quantitativo de pessoal terceirizado, porém, com algumas ressalvas como já sinalizado. Ainda nesse ano, a universidade inicia um trabalho de preparação para inserção nonovo projeto de reestruturação e expansão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Nesse mesmo ano, a UFF traça como ação o estabelecimento de critérios para reposição da força de trabalho administrativo na universidade, criando o Programa de Provimento de cargos Técnico-Administrativos (UFF, 2006). O programa visava a reposição quantitativa e qualitativa da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos, levando em consideração as vacâncias e as substituições de mão de obra terceirizada. Nesse sentido, a Universidade Federal Fluminense preencheu, no ano de 2006, quatrocentos e setenta e cinco cargos técnicos administrativos, dos quais duzentos e sessenta e quatro foram destinados ao Hospital Universitário Antônio Pedro (HUAP), e ainda contratou, temporariamente, trezentos e cinquenta profissionais em substituição aterceirizados do HUAP (Ibid., p. 67).

Desde 2004, a universidade se preparava para a expansão que realizaria nos próximos dez anos. Contudo, não é possível identificar nenhum tipo de cálculo sobre o dimensionamento e a lotação de servidores necessários, para cumprir os objetivos propostos. Por outro lado, as autorizações de provimentos de vagas por parte do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Ministério da Educação não ocorreram na mesma velocidade das metas fixadas ou das necessidades. O que mobilizou a UFF a efetivar, junto aos fóruns competentes, ações que sensibilizassem o Governo Federal “quanto às demandas reais de pessoal da Instituição, tendo em vista sua macroatividade, nas áreas acadêmicas, administrativas, de extensão e de assistência” (Ibid., p. 72).

Ademais, ao longo dos anos, a UFF sofreu uma queda no quantitativo de pessoal, em virtude de aposentadorias e dos óbitos sem

reposição de pessoal, além da inexistência de banco de professores equivalentes desde o governo de Fernando Henrique Cardoso. Os dados de 2009 mostram que cerca de quarenta por cento dos técnico-administrativos da UFF possuía mais de vinte e cinco anos de tempo de serviço. No seguimento docente, quarenta e cinco por cento dos servidores tinham até quatorze anos de tempo de serviço, fato que aponta para a importância do planejamento de reposição dessas vagas (UFF, 2009, p. 94).

Nesse sentido, percebe-se que o número de trabalhadores efetivos da UFF não cresceu grandemente ao longo do período estudado. A partir de 2008, os números indicam um ligeiro aumento, quando se atentou ao quantitativo dos docentes. Tal crescimento pode ser motivado pela implementação do banco de vagas docentes tendo como referência o professor-equivalente⁴⁷, o qual possibilitou estimar a demanda por professores na instituição. O mesmo não se pode dizer dos dados dos técnico-administrativos, os números sinalizam um certo crescimento de trabalhadores no ano de 2011, número este que cai no decorrer dos anos seguintes.

Outro quadro se inicia na UFF, a partir da adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais (RE-UNI)⁴⁸, relacionado à busca por melhores condições de infraestrutura. No que tange aos recursos humanos, havendo um certo fôlego após o provimento de vagas para a UFF, mas o quantitativo de pessoal e os atrasos na efetivação do orçamento, ainda se mostraram insuficientes devido à necessidade prevista pela universidade, conforme exprime o Relatório de Gestão do ano de 2009:

47 Parâmetro criado pelo MEC, que possibilita as universidades federais contratarem professores de forma mais simplificada, levando em consideração o quadro docente da instituição e as perspectivas de expansão das universidades.

48 Decreto nº 6.096/07 (BRASIL, 2007).

As restrições na área de pessoal (defasagem salarial e déficit de pessoal) têm prejudicado os resultados da instituição, assim como a legislação que normatiza os procedimentos de compras de bens e serviços permanece sendo responsável pelos atrasos na materialização do orçamento em bens e serviços a serem disponibilizados às atividades-fim da instituição (ensino, pesquisa e extensão) (UFF, 2010, p. 5).

Importante destacar ainda que são perceptíveis a atuação dos órgãos de controle, principalmente a partir de 2009, isso porque, nota-se recomendações cada vez mais incisivas, demonstrando em certa medida, a falta de autonomia da universidade.

No que diz respeito aos trabalhadores terceirizados, destaca-se a dificuldade de acesso do número de prestadores da UFF em alguns anos, esses são sucumbidos, em outros momentos estes apresentam certa divergência com relação aos outros relatórios. De toda forma, apesar desses entraves, os dados publicados são de extrema importância, visto que apresentam o percurso do quantitativo de pessoal ao longo do período estudado. A ausência de alguns dados dos terceirizados deve ser pontuada nesta pesquisa, afinal, em certa medida, provoca a pensar como a universidade encarava o avanço da terceirização e o esvaziamento dos cargos efetivos.

Ainda em 2009, foram realizados concursos públicos para provimento de noventa e sete servidores para a docência e cento e oitenta e três para cargos administrativos, mediante autorização do MEC e do MPOG decorrentes do REUNI. Contudo, a falta de reposição ocorrida ao longo do tempo e a extinção de alguns cargos técnicos acentuaram a carência de pessoal na UFF. Isto contribuiu para o aumento da terceirização de cargos incluídos no Plano de Carreiras dos Cargos dos Servidores Técnico-Administrativo em Educação⁴⁹ (PCCTAE), bem como daqueles não incluídos no plano. Nos anos em que o quantita-

49 Apesar das orientações dos órgãos de controle.

tivo de pessoal terceirizado foi publicado nos relatórios, esse número representava, em média, um terço do número do pessoal técnico-administrativo da UFF.

Ainda com respeito à necessidade de pessoal, em 2010, o Decreto nº 7.232 (BRASIL, 2010) garantiu a recomposição automática do quadro efetivo de servidores técnico-administrativos em razão de vacância por aposentadoria, exoneração, falecimento e outros. Contudo, as autorizações não alcançaram os cargos “A” e “B” que já haviam sido extintos anteriormente. O fato de tais cargos não serem ocupados, tensionou a situação da estrutura de pessoal administrativo na UFF, já que as autorizações do MEC e do MPOG decorrentes da pactuação do Programa REUNI não sanaram o passivo de pessoal gerado pelas vacâncias ocorridas ao longo do tempo⁵⁰ (UFF, 2010, p. 111).

É importante destacar o fato de que as ações e recomendações dos órgãos de controle (TCU, CGU e OCI) passam a ser consideradas cada vez mais presentes nos relatórios e documentos da UFF, no que se refere às demandas de pessoal. Suas recomendações perpassam questões de licitação, contratação de pessoal, adequação às terceirizações de cargos contidos no plano de carreiras técnicas e outras mais. Em consequência, entre 2012 e 2013, não houveram autorizações para concurso público, para substituição dos postos ocupados por terceirizados na universidade.

Os problemas do desajuste entre funções e postos de trabalho deram lugar, no seio da UFF, a um estudo do perfil do servidor técnico-administrativo realizado por meio de formulário individual de pesquisa em 2014. Estão, além disso, registrados no próprio relatório de gestão de 2014, riscos identificados pela gestão de pessoas: carência de

50 Naquele ano, houve na totalidade, o provimento de cento e setenta e duas vagas decorrentes do programa REUNI e do banco de professor-equivalente e autorização para contratação de cento e quarenta e oito docentes temporários, além de provimento de cento e oitenta e três cargos técnicos (UFF, 2010, p. 111).

mecanismos para uma gestão de lotação alinhada as estratégias da universidade e ausência de perspectiva de carreira. Mas, esta preocupação não se conduziu a nenhum tipo de medida tendente a corrigir tais problemas (UFF, 2014, p. 134, 135).

A partir de então, toda a vida universitária se volta a tentativa de corrigir os constantes cortes orçamentários padecidos. O ano de 2015 foi marcado pela greve nacional nas instituições federais de ensino, tendo em vista o corte inicial de trinta por cento do orçamento, impactando diretamente o pagamento de mão de obra terceirizada e dos programas direcionados aos estudantes. Na UFF, os servidores técnico-administrativos e docentes; paralisaram suas atividades por cerca de quatro meses; nesse mesmo ano, também houve paralisação dos funcionários terceirizados⁵¹.

Ano após ano, as universidades federais vêm experimentando redução em seu orçamento. No ano de 2018, por exemplo, o governo federal contingenciou cerca de cinquenta por cento do orçamento aprovado de capital anual. Em 2019 não foi diferente; houve contingenciamento do orçamento, levando a UFF a adotar medidas emergenciais tais como: corte de serviço de telefonia móvel, interrupção de contrato de telefonia fixa, interrupção de serviços terceirizados administrativos, além da readequação de outros contratos terceirizados como de limpeza e segurança.

Apesar da diminuição do número de contratos firmados entre a UFF e as empresas terceirizadas devido à queda de orçamento nos últimos anos, não se acredita que o número de trabalhadores terceirizados diante do número de servidores efetivos venha a diminuir nos próximos anos. Afinal, as recentes medidas publicadas de favorecimento à terceirização, inclusive no serviço público, contribuirão para que ela seja cada vez mais presente e intensa dentro da UFF.

51 Em entrevista concedida, certo funcionário terceirizado relatou que os terceirizados em 2015 permaneceram em greve por cerca de um mês.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo precípuo deste estudo consistiu em identificar o quadro de trabalhadores da Universidade Federal Fluminense entre os anos de 1998 a 2019, sem perder de vista o processo de terceirização presente na universidade desde a década de 1980. Para tanto, foram levantados os números de servidores efetivos e dos terceirizados vinculados à UFF ao longo do período estudado, a fim de trazer questões e entendimento sobre o assunto.

Nessa busca pela compreensão do quadro laboral da UFF e seu percurso ao longo do tempo, observa-se que a terceirização na universidade ocorre de forma concreta, progressiva e que sua ocorrência advém de um processo histórico dentro da instituição. Os relatórios de gestão publicados pela universidade mostram uma atuação cada vez mais presente da terceirização dentro da instituição, mesmo que em alguns momentos os dados estão implícitos, por exemplo, quando mencionados os valores dos contratos e os treinamentos oferecidos a estes trabalhadores.

Tais relatórios ainda apresentam indicadores que exibem o estrangulamento dos cargos efetivos diante da ocupação de vagas terceirizadas. Apesar da UFF ter experimentado o processo de Expansão e Reestruturação Universitária, por meio do programa REUNI, a negociação de vagas se fez, principalmente, com base nas vagas para docência, privando do planejamento as vagas relativas à área administrativa.

Assim, apesar do aumento da demanda de pessoal na UFF, agudizada sobretudo, no início dos anos 2000, na contramão de suas necessidades, políticas de extinção de cargos efetivos vagos, foram e vêm sendo implementadas pelo governo federal, impedindo a realização de concursos ou a convocação para preenchimento de tais vagas, impossibilitando a reocupação por novos servidores.

Em função disso, a terceirização na UFF se intensificou ao longo do período estudado, fazendo com que cargos efetivos, antes ocupados por servidores de carreira, fossem preenchidos por trabalhadores terceirizados, inicialmente, contratados como pessoas físicas e, posteriormente, por empresas interpostas.

Em suma, sem maiores pretensões, deseja-se que o estudo realizado nesta pesquisa, contribua para o debate em torno da terceirização no serviço público, tornando-se uma via de reflexão acerca das relações de trabalho e prestação de serviços na universidade. Muito há para ser analisado, esta investigação consiste numa primeira aproximação de uma suma parte com o tema escolhido. Num outro momento, será possível dar prosseguimento à trajetória, aprofundando a temática ainda mais.

REFERÊNCIAS

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. Brasília, DF: Presidência da República, 24 abr. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 28 abr. 2020.

BRASIL. *Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010*. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 19 jul. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm. Acesso em: 28 abr. 2020.

BRASIL. *Lei nº 3.848, de 18 de dezembro de 1960*. Cria a Universidade do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 20 dez. 1960. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l3848.htm. Acesso em: 25 fev. 2020.

BRASIL. *Lei nº 4.831, de 5 de novembro de 1965*. Dispõe sobre as novas denominações das Universidades Federais das cidades do Rio de Janeiro e Niterói. Brasília, DF: Presidência da República, 12 nov. 1965. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4831.htm. Acesso em: 25 fev. 2020.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. *Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017*. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF: Presidência da República, 31 mar. 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm. Acesso em: 28 abr. 2020.

BRASIL. *Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 14 jul. 2017b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 28 abr. 2020.

BRASIL. *Lei nº 9.507, de 21 de setembro de 2018*. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF: Presidência da República, 21 set. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9507.htm. Acesso em: 28 abr. 2020.

CORTE, A. T.; MARTINS, I. L. *50 anos da Universidade Federal Fluminense – 1960-2010*. Niterói-RJ: Ed. da UFF, 2010.

DRUCK, M. G. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica - um estudo do Complexo Petroquímico da Bahia*. 1995. 271 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/280279>. Acesso em: 21 jan. 2019.

DRUCK, M. G.; DUTRA, R.; SILVA, S. C. A contrarreforma neoliberal e a terceirização: a precarização como regra. *Caderno CRH*, Salvador, v. 32, n. 86, p. 289–305, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/ccrh.v32i86.30518>. Acesso em: 9 out. 2021.

KOCH, T. C.; MAMANI, H. A. Terceirização na administração pública: considerações para o estudo do caso da Universidade Federal Fluminense. *CADERNOS DO DESENVOLVIMENTO FLUMINENSE*, Rio de Janeiro, n. 18. Edição regular, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/cdf.2020.58492>. Acesso em: 31 maio 2021.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. *CADERNO CRH*, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331–346, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000200010>. Acesso em: 25 fev. 2020.

SANTOS, T. O neoliberalismo como doutrina econômica. *ECONÔMICA - REVISTA DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA DA UFF*, Niterói, v. 1, n. 1, p. 119-151, 1999. <https://marxists.architecture.net/portugues/santos-theotonio/1999/06/90.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Estatuto e Regimento Geral*. Niterói: UFF, 1983. Disponível em: <http://icm.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/20/2016/11/estatuto-regimento-uff.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de atividades: 1998*. Niterói: UFF, [1999]. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff1998.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de atividades: 1999*. Niterói: UFF, [2000]. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff1999.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de gestão: 2000*. Niterói: UFF, [2001]. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2000.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de gestão: 2001*. Niterói: UFF, [2002]. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2001.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de gestão: 2002*. Niterói: UFF, [2003]. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2002.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de gestão*: 2004. Niterói: UFF, [2005]. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2004.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de gestão*: 2005. Niterói: UFF, [2006]. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2005.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de gestão*: 2006. Niterói: UFF, [2007]. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2006.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de gestão*: 2008. Niterói: UFF, [2009]. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2008.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Prestação de contas ordinária anual: relatório de gestão do exercício de 2009*. Niterói: UFF, 2010. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2009.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Prestação de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício de 2010*. Niterói: UFF, 2011. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2010.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Prestação de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício de 2011*. Niterói: UFF, 2012. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2011.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Prestação de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício de 2012*. Niterói: UFF, 2013. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2012.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Prestação de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício de 2013*. Niterói: UFF, 2014. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/arquivos-orgaos-superiores/%5Bsite%3Aog-context--node%5D/relatoriouff2013.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Prestação de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício de 2014*. Niterói: UFF, 2015. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/relatoriouff2014.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Prestação de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício de 2015*. Niterói: UFF, 2016. Disponível em: https://www.uff.br/sites/default/files/relatorio_de_gestao_da_universidade_federal_fluminense_2015.pdf. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Prestação de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício de 2016*. Niterói: UFF, 2017. Disponível em: https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/relatorio_2016.pdf. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Prestação de contas ordinárias anual: relatório de gestão do exercício de 2017*. Niterói: UFF, 2018. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/relatorio2017.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de Autoavaliação Institucional 2019: ano base 2018: parcial*. Niterói: UFF, 2019a. Disponível em: http://cpa.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/76/2019/04/Relat%C3%B3rio_AutoavaliacaoUFF_2019_corrigido.pdf. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de gestão integrado: 2018*. Niterói: UFF, [2019b]. Disponível em: https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/relatorio_de_gestao_integrado_uff_2018.pdf. Acesso em: 31 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Relatório de gestão integrado: 2019*. Niterói: UFF, [2020]. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/RGI-UFF-2019.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

O USO DA ABORDAGEM INTEGRATIVA TRANSPESSOAL NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E DE EQUIPES DO SERVIÇO PÚBLICO EM TEMPOS DE PANDEMIA

*The use of the Transpersonal Integrative Approach in professional and
personnel development at the public service in pandemic times*

*El uso del Enfoque Integrador Transpersonal en el desarrollo profesional
y de personal en el servicio público en tiempos de pandemia*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.12

Carla de Oliveira Vaz Chiarello⁵²

Luciene Maria Rozin Cremasco Marques de Lima⁵³

Carlos Augusto Pegurski⁵⁴

52 Graduada em Psicologia; Mestre em Ciência, Tecnologia e Sociedade; Doutoranda em Tecnologia e Sociedade; Psicóloga na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). E-mail: carlachiarello@utfpr.edu.br

53 Graduada em Sociologia; Assistente em administração na UTFPR. E-mail: lcremasco@utfpr.edu.br

54 Graduado em Gestão Pública; Mestrando em Administração; Assistente em administração na UTFPR. E-mail: capegurski@utfpr.edu.br

RESUMO

Este artigo relata uma experiência com encontros de coaching sob uma Abordagem Integrativa Transpessoal entre um grupo de profissionais do serviço público, lotados em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Movidos pelos desafios próprios que esse ambiente coloca à saúde mental dos seus trabalhadores e impactados pela pandemia de Covid-19, os servidores se propuseram a se reunir virtualmente para lidar com questões pessoais e profissionais. Neste trabalho, aborda-se a questão da saúde mental no funcionalismo público brasileiro e sob quais aspectos teóricos essa proposta de trabalho pareceu oferecer soluções aos dilemas percebidos no ambiente profissional. Na sequência, são relatados o modo de funcionamento dos encontros, bem como a avaliação que os servidores fizeram sobre a experiência. Por fim, discutem-se os resultados da experiência e a pertinência de tê-la realizado de forma online, bem como suas potencialidades e seus limites.

Palavras-Chave: psicologia transpessoal; abordagem integrativa transpessoal; coaching; serviço público federal; covid-19.

ABSTRACT

This article reports an experience with coaching meetings under an Integrative Transpersonal Approach among a group of public service professionals working in a Federal Institution of Higher Education. Driven by the challenges that this environment poses to its workers' mental health and the Covid-19 pandemic impact, the servers proposed to meet virtually to deal with personal and professional issues. Thus, this work addresses the issue of mental health in Brazilian civil service and, considering its theoretical background, this work proposal seemed to offer solutions to the dilemmas perceived in the professional environment. Next, the functioning of the meetings is reported, as well as the evaluation that the servers made about the experience. Finally, the results of the experience and the relevance of having carried it out online are discussed, as well as its potential and limitations.

Keywords: transpersonal psychology; transpersonal integrative approach; coaching; federal public servisse; covid-19.

RESUMEN

Este artículo reporta una experiencia de encuentros de coaching bajo un Enfoque Transpersonal Integrativo entre un grupo de profesionales del servicio público que trabajan en una Institución Federal de Educación Superior. Impulsados por los desafíos que este entorno plantea a la salud mental de sus trabajadores e impactados por la pandemia de Covid-19, los servidores propusieron reunirse de forma virtual para abordar cuestiones personales y profesionales. Este trabajo aborda el tema de la salud mental en la función pública brasileña y bajo qué aspectos teóricos esta propuesta de trabajo parecía ofrecer soluciones a los dilemas percibidos en el ámbito profesional. A continuación, se reporta el funcionamiento de las reuniones, así como la evaluación que los servidores hicieron sobre la experiencia. Finalmente, se discuten los resultados de la experiencia y la relevancia de haberla realizado en línea, así como su potencial y sus límites.

Palabras clave: psicología transpersonal; enfoque integrador transpersonal; entrenamiento; servicio público federal; covid-19.

1. INTRODUÇÃO

Na tentativa de encontrar estabilidade financeira, várias pessoas almejam estar no serviço público, já que esse é o vínculo com menor possibilidade de desemprego. Mas, se em termos econômicos ele traz benefícios, há outros fatores a serem analisados nesse processo. A permanência aumentada interfere no desenvolvimento profissional, pois prolonga o tempo de exposição do servidor à cultura da instituição, situação que pode ser pouco favorecedora caso a instituição não esteja saudável.

O cenário da saúde mental do servidor público federal já vem sendo um desafio para as instituições e, segundo a Secretaria de Previdência, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) foi implementado com o objetivo de investir no acompanhamento dessas temáticas. A secretaria afirma ainda que não há um levantamento do número de afastamentos dos servidores federais em razão de doenças mentais. Essa falta de informação somada ao aspecto histórico que permeia a saúde mental são mantenedores da invisibilidade destes acontecimentos na vida dos servidores (BRASIL, 2012).

Em 2020, a pandemia causada pelo vírus Sars-Cov-2 que se instalou no mundo intensificou um cenário de dúvidas e incertezas e algumas instituições públicas passaram a ter suas atividades no modelo remoto, como foi o caso da Instituição de Ensino Superior (IES) relatada neste artigo. E é nesse contexto de transformações impostas que se configurou a temática deste artigo: capacitação e qualificação de servidores das IES, em que a união da atenção à saúde mental do servidor aliado ao desenvolvimento profissional surgem como possibilidades.

Este artigo evidencia o uso da Abordagem Integrativa Transpessoal (AIT) e do Coaching como ferramentas de promoção e prevenção,

expressos numa capacitação para servidores públicos federais de IES que ocorreu no ano de 2020, com equipe técnica de apoio ao estudante e investirá em trazer alguns resultados, de acordo com o ponto de vista dos participantes.

O artigo se refere, portanto, a um relato de experiência, e se organiza em torno dos seguintes eixos, além desta introdução: apresentação do contexto que gerou a intervenção; discussão sobre a fundamentação teórica que sustentou o trabalho com o grupo; descrição dos encontros com o grupo, da ferramenta de avaliação do trabalho por ele e dos resultados dessa avaliação; apresentação e discussão dos resultados; e considerações finais.

Espera-se, com esse trajeto, apresentar o problema percebido no ambiente profissional, bem como a estratégia desenhada em frente a ele e à avaliação quanto à efetividade dessa resposta.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Saúde mental no serviço público em tempos de Covid-19: como promover?

Se é verdade que a pandemia se refere a um fenômeno atípico, a saúde mental dos servidores públicos traz preocupação há bastante tempo. Isso ocorre porque o trabalho, além de ter função material na vida das pessoas, também pode atuar oferecendo sentido. É no ambiente profissional onde se passa a maior parte do dia e se encontram desafios técnicos, relacionais e de gestão, que produzem experiências de prazer e sofrimento.

De acordo com Neves et al. (2018), ao abarcar as definições e concepções para o trabalho, os autores expressam a complexidade que há na atividade humana e reforçam o caráter central do trabalho para a humanidade como determinante da manutenção da vida, tanto coletiva como individual, sendo difícil separá-lo da existência das pessoas, diante da importância e do impacto que gera nelas.

Os autores apontam também para o aspecto do trabalho ser fundante para construção do sujeito e de sua missão de vida, embora identifiquem conotações negativas ao trabalho percebido na prática atual. Segundo eles, no modo de produção capitalista, deixa-se de hominizá-lo o sujeito e passa a aliená-lo, uma vez que produto e processo de produção se tornam estranhos ao trabalhador, ou seja, retiram das mãos do trabalhador o controle desses fatores. Assim, na sociedade capitalista, o trabalho passa a ser visto como um meio pelo qual uma parte da sociedade sobrevive e a outra parte acumula bens (Ibid., 2018).

Nesse contexto, a ética individualista e a competitividade são intensificadas no mundo do trabalho. Os trabalhadores submetidos à ameaça constante e à insegurança em relação ao emprego concorrem entre si para que possam “garantir” sua permanência. Assim, o desejo de vencer e obter sucesso requisitam do trabalhador uma dedicação extra sem limites, que nem sempre tem o resultado esperado. A sucessão de perdas intensifica o sofrimento humano, que se torna frequente na vida laboral dos trabalhadores. (Ibid., 2018).

Curiosamente, apesar de não haver risco de demissão imediata, como em uma empresa capitalista tradicional, a mesma lógica captura o serviço público. No Brasil, muitas reformas nas últimas décadas têm colocado os trabalhadores desse setor na berlinda, seja em termos ligados à carreira, como na Reforma da Previdência, seja em termos ligados à precarização das condições de trabalho e da manutenção das instituições públicas, a exemplo da PEC do Teto de Gastos. Dessa

forma, o metabolismo do serviço público pode ser danoso à saúde mental e profundamente adoecedor.

Esse cenário, somado a uma crise sanitária que matou centenas de milhares de brasileiros, faz com que o significado de ser servidor público seja atravessado por diversas questões organizacionais e culturais de modo ambivalente:

(...) as organizações públicas estão inseridas em um contexto cercado de limitações que reúne restrições orçamentárias, inexistência de condições adequadas para o desenvolvimento do trabalho, recursos materiais e humanos insuficientes, peso da estrutura burocrática, impossibilidade de ascensão profissional (mudança de cargo), baixo poder aquisitivo do servidor, somadas a uma atitude hostil da sociedade dirigida a tudo o que tem origem no Estado, que prega a valorização do privado em detrimento do público (RIBEIRO; MANCIBO, 2013, p. 9).

Como se pode perceber, esse é um ambiente bastante diferente do espaço almejado quando se idealiza o serviço público, em seu ingresso. A estabilidade financeira pode acompanhar a necessidade de empenho de muita energia por parte do servidor, pois, além da necessidade de se organizar em frente à sua carreira e ao seu desenvolvimento pessoal, precisa se adaptar a situações hostis de trabalho, como assédio moral, cujas denúncias são muito frequentes.

Outros fatores que também investem no aspecto não-saudável do trabalho têm relação com produtividade direcionada unicamente a fins institucionais, que não dizem respeito aos valores individuais, extinguindo a qualidade de vida, o autoconhecimento e habilidades intrínsecas ao sujeito. Atravessar essa situação sem refletir sobre ela é desfavorecer a integração do indivíduo e da equipe e dar espaço para a manutenção da doença mental.

Além disso, durante a pandemia de Covid-19, aspectos como qualificação, produtividade e pertença foram “engolidos” pela presen-

ça feroz do vírus. Muitos servidores públicos, especificamente deste grupo, passaram a se reinventar no modelo remoto, falavam da angústia de sobrevivência no mesmo espaço do trabalho e da vida familiar. Da necessidade do deslocamento que configura o trabalho, que sempre esteve fora do ambiente doméstico, exatamente para não “contaminar” a rotina da família. E agora?

Conforme descreve sobre a pandemia e o trabalho remoto, Araújo e Lua (2021, p. 2):

Como visitante não programado, chegou sem aviso, arrumação ou organização prévia. Tudo feito no improviso. Trabalho profissional e trabalho de casa, agora sem espaços claros de pertencimento e delimitação temporal, embaralham e prolongam as jornadas laborais. Além de realizar algo inédito, estabelece condições que nos revelam: por meios tecnológicos, torna público, acessível ao olhar do outro, o que era privativo, promovendo uma certa condição de intimidade desprotegida.

A complexidade das consequências da pandemia e a falta de informação, somadas ao aspecto histórico que permeia a saúde mental dos servidores públicos, motivaram o desenvolvimento de um trabalho com o grupo baseado na abordagem integrativa transpessoal e em ferramentas de Coaching. Segundo uma hipótese, esse campo teórico-prático teria o potencial de trazer respostas às angústias apresentadas pelo grupo de servidores em razão dos pressupostos teóricos da área. Acreditava-se que uma intervenção amparada na abordagem integrativa transpessoal poderia trazer novas formas de o grupo raciocinar, se posicionar, se relacionar, sentir e (se) perceber.

2.2 Abordagem integrativa transpessoal: uma resposta possível?

Segundo Saldanha (2006), a Psicologia Transpessoal (PT) investe na valorização da vida humana de forma plena e saudável, procurando evidenciar a dimensão da psique nas relações humanas, favorecendo a aquisição de conhecimentos, contribuindo para um desenvolvimento harmonioso do indivíduo, o que pode estimular as relações solidárias e cooperativas necessárias ao contexto do mundo contemporâneo. Aborda ainda a crise da fragmentação do ser e os seus impactos, definindo-os como danosos, seja no âmbito pessoal, profissional, social e inclusive planetário.

A AIT considera alguns aspectos como essenciais no atendimento das pessoas, e abordados por meio de atividades, como os conceitos: Unidade, Vida, Ego, Níveis e Cartografia da Consciência. Foram utilizados procedimentos como: Imaginação Ativa, Intervenção Verbal, Dinâmica Interativa, Reorganização Simbólica e Recursos Auxiliares ou Adjuntos. Também foram abordadas as funções psíquicas: Razão, Emoção, Intuição e Sensação (SALDANHA, 2006).

Com base nesses conceitos, supõe-se que obstáculos duradouros geram maiores dificuldades de: compreensão da importância individual para o todo e o inverso, também presente; o sentido da vida; o entendimento dos ciclos; a forma de pensar e sentir; estados de desconexão do sentido da vida; desalinhamento das funções psíquicas; entre outros. A permanência destes estados por tempo indeterminado no processo de desenvolvimento podem comprometer o convívio do servidor com seu trabalho, assim como a saúde mental. Diga-se que o contexto e suas diversas formas de atuação (por meio da instituição, das leis, da comunicação, entre outros) é uma das grandes questões que podem contribuir para o aparecimento e do agravamento dos transtornos mentais, principalmente em pessoas com repertórios comportamentais empobrecidos.

Nesse sentido, Seligman (2019) se aproxima dessa questão que impacta sujeitos e relata que a fonte do “desamparo aprendido” está nas experiências em que as pessoas aprendem que nada do que fizerem importa e que suas ações não dão resultados, replicando isso para a ideia de futuro, onde, em novas situações os atos seriam em vão novamente. E relaciona essas sensações ao que chama de uma posição menos otimista, incluindo a não esperança de mudanças.

Ao pensar essa aproximação entre aspectos de esperança e otimismo, a PT amplia o olhar para o tema liderança, e que muito adiciona nas concepções de clarificar ideias, principalmente numa capacitação para servidores. Campos (2019) afirma que ao se proporcionar a exploração do potencial humano do líder, integrando aspectos físicos, emocionais, mentais, espirituais, despertando a própria consciência, concomitante acontece o despertar dos liderados. Essa ampliação se dá a partir da liberação dos medos, em que o ego permite se tornar um liderado e seguidor de níveis elevados de consciência. É necessário ressaltar que a jornada da liderança se inicia muito antes da decisão de ser líder e é longa (fazendo com que todos da equipe possam desenvolver essa característica), e gera impacto, não apenas individual, mas também social, organizacional e planetário.

Segundo Farah e Acciari (2019), a prática do coaching aliado à AIT potencializa o processo de desenvolvimento, e os envolvidos tendem a se beneficiar positiva e expressivamente na obtenção das metas. O método fortalece o vínculo positivo, a dinamicidade, o comprometimento, a responsabilização e a diminuição da hierarquização. O coaching contribui na transformação dos indivíduos, incluindo a revisão de mundo, o desenvolvimento de novos conhecimentos, a incorporação de habilidades e capacidades, e se constitui em questionamentos construtivos. Sua premissa básica é que, aquele que vive a experiência tem possibilidade de encontrar a resposta que melhor responde aos seus questionamentos, pois possui os recursos inter-

nos necessários para seu próprio autodesenvolvimento, sendo capaz da obtenção de melhora dos resultados. Em resumo, “é um processo objetivo, guiado por um conjunto de informações oriundas de sessões ou reuniões, estabelecendo metas, com a finalidade de atingir transformações positivas na vida do coachee” (Ibid., p. 148).

Foi com base nesse conjunto de pressupostos teórico-práticos que os encontros foram realizados. A seguir, mostra-se como eles ocorreram e como foram percebidos pelo grupo.

3. RELATO DE EXPERIÊNCIA

3.1 Procedimentos dos encontros

Na equipe em destaque, a mudança de rotina deliberada pelo estado pandêmico causou um impacto profundo nos servidores que se viram impelidos a trabalhar de maneiras diferentes, tendo que aprender novas ferramentas e com interações sociais prioritariamente mediadas por equipamentos. Razões suficientes para uma transformação acontecer. Isso sem contar o assombroso medo da morte.

Foi então que a criação de um espaço coletivo entendeu-se conveniente. Iniciou-se com conversas e temáticas em que os servidores apresentaram aos colegas, para criar espaços de interação e que pudesse favorecer a reorganização individual e coletiva diante das mudanças inevitáveis. No entanto, apenas um espaço não foi suficiente, os ânimos pareciam confusos, perdidos. Cabe dizer que em momentos presenciais, anteriores a pandemia, havia uma movimentação importante de aproximação entre os servidores, solicitada explicitamente por alguns, que ocorria de forma módica em reuniões quinzenais de

uma hora, tempo que acabava sendo pequeno em frente ao acúmulo de informações, limitando o tempo de desenvolvimento da equipe.

Nesta convergência de ideias, caiu sobre o setor a possibilidade de um desenvolvimento profissional proposto e prontamente aceito. A proposta inicial contemplava 10 encontros de 1 hora e meia, mais atividades em grupo (conversas, exercícios de escuta e questionamentos) e individuais (reflexão a respeito das atividades realizadas em grupo) que deveriam ser feitas, e no todo totalizaram 40 horas. Houve dois limitadores para a oferta de 10 vagas: limitadores físicos - dificuldades de acesso à Internet e horários (tudo foi alterado no ambiente familiar, escolas fecharam e pais passaram a trabalhar em casa), e limitador técnico: servidores com experiência na AIT, dois monitores e uma facilitadora.

A capacitação deveria ser integrativa o suficiente para que o desenvolvimento individual e de equipe oferecessem ferramentas para a elucidação do grupo durante a crise estabelecida pela pandemia, que demandava esforços o suficiente em prol dos cuidados consigo, seus familiares e pessoas próximas.

Ao todo foram executados 12 encontros semanais em grupo (8 enfatizando o processo individual e 4 o processo de grupo), alterados em virtude da disponibilidade de horário e da motivação dos participantes em investirem em aspectos grupais. Foi utilizada a ferramenta Meet de reuniões virtuais. As eventuais faltas foram atendidas individualmente. Acompanhamentos individuais foram realizados semanalmente, pela facilitadora e monitores, a fim de auxiliar nas questões subjetivas e na compreensão dos impactos do processo. Além dessas atividades, foram realizadas outras em pares ou individualmente e seus aprendizados eram apresentados no grupo de Whatsapp (aplicativo para smartphone de conversas) de frequência semanal.

As temáticas desenvolvidas são as seguintes, seguidas dos números dos encontros: 01/Momentos de vida em setênios e biografia; 02/Autopercepção; 03/Funções Psíquicas – Razão, Emoção, Intuição e Sensação; 04/Enfrentamento de medos e crenças limitantes; 05/Delimitação de valores; 06/Planejamento a partir dos valores; 07/Definição de Missão; 08/Fechamento do processo individual; 09 e 10/Delimitação de valores do setor; 11/Delimitação de Atuação com público atendido e demais relações.

3.2 Avaliação dos encontros

Ao final da etapa individual, foi realizada avaliação da capacitação pelos participantes e do desempenho de cada um na capacitação, bem como um levantamento de dados para as atividades posteriores. Abaixo atêm-se aos principais resultados de avaliação, de oito respondentes.

As palavras que foram definidas como representativas do início do processo foram: Curiosidade (3), Conhecimento (2), Angústia, Tranquilidade, Autoconhecimento. Para a avaliação do desempenho individual (valores de 0 a 10), os participantes definiram as seguintes notas, seguidas do número de ocorrência: 10 (4), 9 (3) e 8 (1).

As considerações, na avaliação final, foram: “eu gostei muito mesmo, obrigada <3”; “Acho que seria melhor sendo presencial, mas o momento impossibilita”; “Foi bom, aprendi a definir as habilidades”; “As angústias se transformaram em projetos”; “Realmente um ótimo processo de Coaching, fazendo que vejamos o óbvio que não enxergamos e executar ações que nos levam ao crescimento de modo equilibrado”; “Tem sido um processo bastante interessante, com questionamentos pouco lineares que nos fazem refletir sobre nossos questionamentos e querer. Não tem sido um processo de oferecer

respostas prontas, mas de levantarmos nossos próprios questionamentos e respondermos, nós mesmos, a eles. ...o processo foi bem desenvolvido e organizado”. “Os encontros me fizeram refletir sobre quem sou eu, qual o meu objetivo e meus valores. Adorei participar do processo”; “Foi uma viagem de conhecimento pessoal e profissional e um convívio muito agradável de equipe de trabalho”.

A respeito do investimento nas funções psíquicas, no momento atual da avaliação, houve as seguintes métricas: Investir mais, Investir e Investir menos. Os participantes, de acordo com suas análises, entendem que precisam investir mais na Intuição com 5 respostas, em segundo lugar, na função Sensação com 4 votos. A função emoção teve marcações iguais em investir mais (3 pontos) e investir menos (3 pontos). A função Razão foi unânime nos votos: investir.

3.3 Apresentação e discussão de resultados

No início das atividades, houve um estranhamento na utilização de recursos adjuntos como meditações e exercícios de respiração, e também dos materiais utilizados (foram entregues a todos os participantes), principalmente o giz de cera pastel utilizado para as atividades de desenho. Contudo, a aproximação realizada de maneira gradual e livre de assuntos institucionais mobilizaram positivamente a equipe, que rapidamente aderiu às atividades, cada um no seu tempo e de acordo com suas características.

Ao final, os encontros pareciam algo inerente à equipe, todos mais próximos e empáticos e um resultado importantíssimo: mantiveram-se os encontros semanais no mesmo horário da capacitação a fim de estabelecer um momento exclusivo da equipe que ocorre até o presente momento.

Uma monitora relatou a seguinte percepção sobre os encontros: “No trocar de experiências, foram-se acalmando as angústias do remoto, pois se espelhavam os problemas enfrentados: as crianças, a escola em casa junto com o próprio trabalho remoto. E também, ao contrário, a solidão dos isolados sem família. Algo muito flagrante foi a saudade dos amigos e familiares, além da abreviação da vivência do luto, considerando-se que nessa etapa têm-se pouco a dizer e muito a abraçar. Daí se apresenta mais uma contradição, em especial na nossa cultura brasileira: o não-abraço. Como lidar com isso a distância?”

A sutil divergência do comportamento inicial de estranhamento dos recursos e materiais, com as notas autodeterminadas (não menores que 8), as avaliações do final dos encontros (com a finalidade de entender as reverberações do processo): “Acho que seria melhor sendo presencial, mas o momento impossibilita” parecem evidenciar uma resistência de baixa intensidade. A resistência é um fator presente em atividades que oferecem possibilidade de transformação, sendo uma resposta esperada na atuação com pessoas.

Segundo Fantinato e Garcia (2017), a mudança é uma transição de um estado ou uma situação para outra, a resistência, por sua vez, é o resultado de se colocar em oposição à nova forma estabelecida. Esta oposição está relacionada ao desconforto produzido pela saída da zona confortável que o grupo ou o sujeito está acostumado a operar. Os autores sustentam ainda, a ideia de que há formas diferentes de se estabelecer a resistência, e uma delas é a cooperação voluntária, em que há colaboração com entusiasmo e apoio incondicional. Essa forma de resistência parece responder à sutil ambivalência que se estabeleceu no início dos trabalhos e se dissipou ao final deles.

Outra análise possível tem aproximação com as palavras utilizadas e as notas autodeterminadas, a lembrar, respectivamente: Curiosidade (3), Conhecimento (2), Angústia, Tranquilidade, Autoconhecimento; 10 (4), 9 (3) e 8 (1). A maioria apresenta-se positivamente e

apenas a “angústia” marca um certo desconforto. Referente às notas, não há notas menores que 8. Camaliente e Bocallandro (2017, p. 210) relacionam o engajamento (entrega completa a atividade) como um elemento de bem-estar. “As pessoas que experimentam sensações de flow (fluxo) - se dispõem ao envolvimento em atividades interessantes que correspondem ou desafiam as habilidades do indivíduo relacionadas a tarefas”

Quanto às avaliações qualitativas realizadas pelos participantes a respeito das atividades, pode-se inferir o seguinte: As falas: “eu gostei muito mesmo, obrigada <3” e “As angústias se transformaram em projetos” podem estar intimamente ligadas à resiliência. Segundo Brasil, Silva e Ferreira (2019) explicam a origem da palavra e a comparam com o termo da física explicitando a propriedade do material de retornar ao seu estado inicial depois de ser submetido a uma determinada pressão, analogicamente a característica de autorregulação e autorrecuperação com alteração na estrutura, da forma originária após pressão externa. Sendo assim, a resiliência é a ação de se concentrar em fatores que favorecem o desenvolvimento saudável, mesmo imerso em condições adversas, em que se nota o surgimento de estratégias que diminuem a intensidade das adversidades.

Os depoimentos: “Foi bom, aprendi a definir as habilidades”; “Os encontros me fizeram refletir sobre quem sou eu, qual o meu objetivo e meus valores. Adorei participar do processo”; “Foi uma viagem de conhecimento pessoal e profissional e um convívio muito agradável de equipe de trabalho” evidenciam a aproximação de conceitos da PT, baseados numa visão antropológica de homem, a partir de sua multidimensionalidade, oferecendo um caráter transdisciplinar, que resgata valores essenciais ao viver pessoal e coletivo. Em especial, a sistematização da AIT, proposta metodológica que se direciona para o campo da ação. Para esses autores, a capacitação se refere à aquisição de habilidades para agir no mundo. A formação humana tem permeabili-

dade com o desenvolvimento da pessoa de ser co-criadora em seus espaços no contexto que oportunize a conexão com o Eu, com o Outro e com a Natureza.

Em: “Realmente um ótimo processo de Coaching, fazendo que vejamos o óbvio que não enxergamos e executar ações que nos levam ao crescimento de modo equilibrado” pode denotar elementos referentes à integração, ponto fundamental para o equilíbrio. Para Schwarzsstein (2019), na sociedade pós traumatizada, violência, guerra urbana, abusos e estupros, entre outros, fazem parte do cotidiano, causando uma dissociação permanentemente vivida que gera passividade e indiferença em relação a acontecimentos. A integração e o equilíbrio são aspectos importantes para que essas características dissociativas não sejam permanentes influenciadoras negativas da vida do indivíduo.

Segundo Acciari e Ayrizono (2019), a PT possui várias características que investem em estimular o equilíbrio e a integração, ela se caracteriza por um conjunto de métodos de restabelecimento da saúde que atua na redução de um “eu” separado; trata as neuroses pelo despertar e exteriorização do transpessoal. Tem como pressupostos: a conscientização do paciente em relação a seu desequilíbrio; estimulação, desenvolvimento e oferecimento de recursos (para a expressão das potencialidades e capacidades inatas); Localização, situação e transformação das dificuldades em diversos ambientes, sejam eles: afetivo, social ou profissional etc.; promoção e expansão de consciência a fim de melhorar a capacidade perceptiva e conscientização; estimulação de valores de tendência à medida que se aperfeiçoam (ética, atitudes cooperativas e fraternas); favorecimento do autoconhecimento e autodesenvolvimento e possibilidade de integração social.

Outro aspecto relevante na integração é o conceito de unidade. Para Toyama e Acciari (2019), este conceito tem características de não fragmentação. O sentimento de pertencimento e de integração são essenciais e atuam no sentido de preservar a unidade fundamental do

Ser e a transcendência da dualidade e das polaridades, em favor da saúde e do bem-estar. O restabelecimento da unidade promove que o observador passe a ter um olhar diferente de si mesmo e do contexto que está inserido, incluindo as dimensões do seu ser e de suas experiências, aceitando a espiritualidade.

“Tem sido um processo bastante interessante, com questionamentos pouco lineares que nos fazem refletir sobre nossos questionamentos e quereres. Não tem sido um processo de oferecer respostas prontas, mas de levantarmos nossos próprios questionamentos e respondermos, nós mesmos, a eles....o processo foi bem desenvolvido e organizado”. A função dos questionamentos é importante para o processo de autoconhecimento. Para Toyama e Acciari (2019), a potência do Coaching repousa na capacidade de se estabelecer questionamentos estimuladores e relevantes, facilitando a aprendizagem, promovendo ampliação do conhecimento, a visão e os processos de pensamento de outros; criação de um ambiente de apoio e suporte ao desenvolvimento do pensamento crítico, de novas ideias, perspectivas e opções de comportamento e ação; empoderam para descobertas de potencial e conhecimento adquirido e sua utilização para trazer-lhe maior eficácia. Enfatiza também a análise de valores individuais e o alinhamento com a organização.

O investimento nas funções psíquicas parece ser uma questão importante do ponto de vista dos avaliadores. A avaliação apontou para a necessidade de desenvolvimento de funções diferentes da Razão, mais especificamente a Intuição aparece com maior necessidade de investimento, seguida da Sensação e Emoção. Essas métricas permitem afirmar que há um embasamento e utilização maior em aspectos que não apenas objetivos e sim, relativos aos sonhos e projeções futuras esperadas para si mesmo. Ou talvez a aspectos relacionados à execução do planejado e as emoções envolvidas nestas situações e que referem-se mais a desejos e intenções.

O Coaching Integrativo, processo que envolve as duas abordagens (Coaching e AIT), busca trabalhar a fragmentação do REIS e promover sua integração, facilitando com isso a vivência de sua própria experiência, mas não se restringindo a ela, em prol do aprimoramento dos conhecimentos do participante, incluindo o sentido da ação, e o movimento em direção aos objetivos e à manifestação de sua inteireza. Os resultados para esse investimento estão na otimização da aprendizagem, no favorecimento da emergência dos valores de crescimento e desenvolvimento da humanidade plena, e transformando o conhecimento em sentido para a vida da pessoa (TOYAMA; ACCIARI, 2019).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos aspectos teóricos que fornecem suporte ao relato de experiência aqui apresentado, pode-se afirmar que o contexto, seja ele organizacional, familiar ou social, tem impactos profundos na saúde mental do servidor público, e mais, que uma pandemia tem influências, mas que podem diminuir sua intensidade negativa, à medida que os fatores controláveis tenham investimento por parte da gestão da organização, ou do movimento integrado dos servidores de um mesmo setor.

O serviço público é uma carreira que necessita de cuidado diferenciado, pelas pressões que sofre e pela invisibilidade que assola a classe, visto isso quando da possibilidade de investimento em espaço com trabalhos que destacam as relações humanas, promovendo ao mesmo tempo um aprimoramento individual e grupal.

De acordo com os achados deste material, a AIT e o Coaching parecem ser ferramentas que apoiam positivamente processos de desenvolvimento profissional em equipes, tendo em vista o olhar de homem e a maneira como aborda e administra seus principais conceitos.

Além dos resultados apresentados na respectiva seção, a capacitação ofertada em meados de 2020, ainda promove ressonâncias no primeiro semestre de 2021. A equipe em questão rumou para um acelerado desenvolvimento de projetos interdisciplinares, forma de atuação diferente das anteriormente realizadas, contando com praticamente toda a equipe nesta nova atuação. Também é importante ressaltar que uma cumplicidade, respeito e pertencimento maiores estão sendo investidos pelos servidores em atividades de grande fluxo do setor (passaram de presenciais para virtuais). Atividades essas que antes eram consideradas atribuições específicas de algumas profissões estão sendo organizadas e geridas em grupo, fato que evidencia o aprendizado de novos comportamentos, antes cristalizados. A reinvenção de espaços de atuação, inicialmente difíceis de olhar, parecem ser uma conquista nova motivada pelos movimentos inaugurados pela capacitação e que alcançaram grande sucesso em relação a outras equipes que também trabalham com o tema.

Esse conjunto de fatores permitem concluir que a hipótese de intervenção foi bem-sucedida e atingiu os objetivos almejados ao se observar o cenário anterior à sua implementação.

REFERÊNCIAS

- ACCIARI, A. S.; AYRIZONO, M. L. S. Psicoterapia breve transpessoal: estudo com portadores da doença de Crohn. In: FERREIRA, A. L.; ACCIARI, A. S.; BEZERRA, M. A.; TAVARES, M. F. A. (org.). *Tratado de psicologia transpessoal: perspectivas atuais em Psicologia*, volume 2. Recife: Ed. UFPE, 2019. p. 8-386. Disponível em: https://alubrat.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Livro-2019_II-Tratado-de-Psicologia-Transpessoal.pdf. Acesso em: 03 jun. 2021.
- ARAÚJO, T. M.; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de covid-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 46, p. 1-16, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000030720>. Acesso em: 03 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. *Servidor público: saúde mental é preocupação do governo*. Brasília: JusBrasil, [2012]. Disponível em: <https://mps.jusbrasil.com.br/noticias/100028198/servidor-publico-saude-mental-e-preocupacao-do-governo>. Acesso em: 01 jun. 2021.

BRASIL, T. L.; SILVA, M. L. F.; FERREIRA, A. L. A resiliência na visão integral: uma contribuição para a formação humana. In: FERREIRA, A. L.; ACCIARI, A. S.; BEZERRA, M. A.; TAVARES, M. F. A. (org.). *Tratado de psicologia transpessoal: perspectivas atuais em Psicologia*, volume 2. Recife: Ed. UFPE, 2019. p. 274-310. Disponível em: https://alubrat.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Livro-2019_II-Tratado-de-Psicologia-Transpessoal.pdf. Acesso em: 03 jun. 2021.

CAMALIONTE, L. G.; BOCCALANDRO, M. P. R. Felicidade e bem-estar na visão da psicologia positiva. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, v. 37, n. 93, 2017. p. 206-227. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94654179004>. Acesso em: 03 jun. 2021.

CAMPOS, M. I. Liderança transpessoal: método ou jornada? In: FERREIRA, A. L.; ACCIARI, A. S.; BEZERRA, M. A.; TAVARES, M. F. A. (org.). *Tratado de psicologia transpessoal: perspectivas atuais em Psicologia*, volume 2. Recife: Ed. UFPE, 2019. p. 274-310. Disponível em: https://alubrat.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Livro-2019_II-Tratado-de-Psicologia-Transpessoal.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

FANTINATO, S. R. C; GARCIA, P. D. Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade. *Espacios*, Caracas, v. 38, n. 34, p. 30-43, mar. 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p30.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2021.

FARAH, R.; ACCIARI, A. S. Contribuições da abordagem integrativa transpessoal à prática do coaching de vida. In: FERREIRA, A. L.; ACCIARI, A. S.; BEZERRA, M. A.; TAVARES, M. F. A. (org.). *Tratado de psicologia transpessoal: perspectivas atuais em Psicologia*, volume 2. Recife: Ed. UFPE, 2019. p. 146-167. Disponível em: https://alubrat.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Livro-2019_II-Tratado-de-Psicologia-Transpessoal.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

NEVES, D. R. et al. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. *Cadernos Ebape.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 318-330, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159388>. Acesso em: 01 jun. 2021.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-207,

2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>. Acesso em: 01 jun. 2021.

SALDANHA, V. P. *Didática transpessoal: perspectivas inovadoras para uma educação integral*. 2006. 283 f. Tese (Doutorado em Educação) - Curso de Faculdade de Educação, Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/252541>. Acesso em: 01 jun. 2021.

SCHWARZSTEIN, M. A. A imagem em ação no Deep Memory Process® de Roger Woolger. In: FERREIRA, A. L.; ACCIARI, A. S.; BEZERRA, M. A.; TAVARES, M. F. A. (org.). *Tratado de psicologia transpessoal: perspectivas atuais em Psicologia*, volume 2. Recife: Ed. UFPE, 2019. p. 368-385. Disponível em: https://alubrat.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Livro-2019_II-Tratado-de-Psicologia-Transpessoal.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

SELIGMAN, M. E. P. *Aprenda a ser otimista: como mudar sua mente e sua vida*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

TOYAMA, R.; ACCIARI, A. S. Coaching integrativo: uma abordagem transpessoal. In: FERREIRA, A. L.; ACCIARI, A. S.; BEZERRA, M. A.; TAVARES, M. F. A. (org.). *Tratado de psicologia transpessoal: perspectivas atuais em Psicologia*, volume 2. Recife: Ed. UFPE, 2019. p. 116-145. Disponível em: https://alubrat.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Livro-2019_II-Tratado-de-Psicologia-Transpessoal.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

O ESTÁGIO DE TRANSPARÊNCIA DOS PORTAIS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES) DO PIAUÍ

*The transparency level of the portals of the Piauí Federal
Higher Education Institutions (FHEI)*

*La etapa de transparencia de los portales de las Instituciones
Federales de Educación Superior (IFES) de Piauí*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.13

Victor da Silva Almeida⁵⁵

Paulo Henrique Silva Pereira Júnior⁵⁶

Fabiana Rodrigues de Almeida Castro⁵⁷

55 Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - Mestrado Profissional – UFPI; Servidor Técnico-Administrativo em Educação do Instituto Federal do Piauí – IFPI. E-mail: victor.almeida@ifpi.edu.br

56 Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - Mestrado Profissional – UFPI; E-mail: paulojr@ufpi.edu.br

57 Doutora em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão; Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - Mestrado Profissional – UFPI. E-mail: fabiana.kastro@hotmail.com

RESUMO

A transparência na gestão pública é um princípio essencial para a participação cidadã e a responsabilização. Quanto mais acesso à informação os cidadãos possuem, mais a democracia é fortalecida. A presente pesquisa teve por objetivo analisar os estágios de transparência nos portais das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Piauí com base nos estudos de Oliveira, Flôres e Pinto (2020). Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, utilizando-se metodologia documental e de abordagem qualitativa, em que analisou as quatro IFES do Piauí. Constatou-se por meio dos resultados que a Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF – e o Instituto Federal do Piauí – IFPI – estavam no estágio de transparência avançada, em ordem decrescente. A Universidade Federal do Piauí – UFPI – encontrava-se no estágio de transparência significativa e, por último, a Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr – pontuou no estágio de transparência inexistente. A pesquisa demonstrou que todas as instituições precisam aprimorar suas práticas de transparência, em especial a UFPI e UFDPAr.

Palavras-Chave: transparência; governança; instituições federais de ensino superior.

ABSTRACT

Transparency in public management is an essential principle for citizen participation and accountability. The more access to information citizens have, the more democracy is strengthened. The research aimed to analyze the levels of transparency in the portals of Federal Higher Education Institutions (FHEI) in the state of Piauí based on the studies by Oliveira, Flôres and Pinto (2020). A descriptive research was carried out using documentary methodology with a qualitative approach, where the four FHEIs in Piauí were analyzed. It was found that the Federal University of San Francisco Valley – UNIVASF – and the Federal Institute of Piauí – IFPI – were in the advanced transparency level, in decreasing order. The Federal University of Piauí – UFPI – was in the significant transparency level, and finally, the Federal University of Delta of Parnaíba - UFDPa – scored at the non-existent transparency level. The research showed that all institutions need to improve their transparency practices, especially UFPI and UFDPa.

Keywords: disclosure; governance; federal higher education institutions.

RESUMEN

La transparencia en la gestión pública es un principio fundamental para la participación ciudadana y la responsabilidad. Cuanto más acceso a la información tienen los ciudadanos, más se fortalece la democracia. Esta investigación tuvo como objetivo analizar las etapas de transparencia en los portales de las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES) en el Piauí, a partir de los estudios de Oliveira, Flôres y Pinto (2020). Se realizó una investigación descriptiva, de metodología documental con enfoque cualitativo, donde se analizaron los cuatro IFES de Piauí. Se descubrió a través de los resultados que la Universidad Federal del Valle de San Francisco - UNIVASF – y el Instituto Federal de Piauí – IFPI – se encontraban en la etapa de transparencia avanzada, en orden descendente. La Universidad Federal de Piauí - UFPI – se encontraba en la etapa de transparencia significativa y, finalmente, la Universidad Federal del Delta de Parnaíba - UDFPar – puntuó en la etapa de transparencia inexistente. La búsqueda mostró que todas las instituciones necesitan mejorar sus prácticas de transparencia, especialmente UFPI y UDFPar.

Palabras clave: transparência; governança; instituições federais de educação superior.

1. INTRODUÇÃO

A transparência dos entes governamentais, ao garantir o livre acesso aos conteúdos de interesse comum por meio da produção, armazenamento e divulgação de dados decorrentes das suas ações, mostra-se um importante mecanismo que possibilita aos indivíduos exercer a cidadania, sendo esta, considerada um dos pilares da democracia (PIRES; ENSSLIN, SOMENSI, BORNIA, 2019). A participação popular, aliada à transparência, mostra-se um mecanismo eficaz, pois potencialmente gera uma conscientização do indivíduo que busca, a partir da informação pública disponível, influenciar na tomada de decisões, culminando em ações concretas, como a fiscalização e, até mesmo, a participação da execução das atividades públicas (SALES, 2012).

O protagonismo social alcançado após a Constituição de 1988 incorreu na necessidade de participação social nos processos de decisão associado aos mecanismos de representação política. Ao descentralizar e repartir obrigações entre os entes participantes da administração pública ocorre um maior fluxo financeiro que consubstancia com a assunção de gastos que necessitam de controle e, principalmente, transparência. Assim, ocorreu um avanço considerável rumo à descentralização e municipalização dos recursos no qual tornou-se necessário a criação e aperfeiçoamento de mecanismos legais relacionados a execução desses recursos (MACHADO; COTTA; SOARES, 2015).

Ao fim dos anos 1990, as primeiras iniciativas relacionadas à transparência da gestão pública começam a surgir: criação da página “contas públicas” com o intuito de condensar informações de prestação de contas por meio da recém difundida Internet. Porém, somente com a edição da Lei Complementar nº 131/2009 (BRASIL, 2009) e a Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011) ocorreu a imposição legal dos entes públicos disponibilizarem informações em portais de transparência

(VILLORIA MENDIETA, 2012). No tocante à Lei de Acesso à Informação, seus efeitos são vinculativos a todos os órgãos da administração pública, em qualquer nível. Porém, é sabido que a sua regulamentação necessita de ação dos estados e municípios que estabeleçam regras de acesso aos instrumentos de transparência (BATISTA; ROCHA; SANTOS, 2020).

É notável que o fluxo de informações e a nova organização da sociedade tendem a ampliar a necessidade de promoção de uma gestão pública transparente que promova a participação social de maneira efetiva com intuito de envolvimento dos cidadãos nas decisões de interesse coletivo (OLIVEIRA; FLÔRES; PINTO, 2020), por isso, torna-se urgente do compromisso estatal em relação à aplicação dos mecanismos que fomentem a transparência (MACEDO; VALADARES; RIBEIRO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2020).

Como explicita Braga e Gomes (2018), o surgimento e incorporação massiva das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) impactou significativamente na administração pública e no cotidiano dos usuários como dos próprios administradores públicos, pois vai além do que um simples provedor de serviços via Internet funcionando como ferramenta de capacitação política na sociedade, com externalidades positivas como, por exemplo, inibição da corrupção (BASTIDA; BENITO, 2007). Na realidade, trata-se aqui a respeito dos portais de acesso dos entes públicos onde são prestadas informações dos mais variados níveis.

Para Raupp (2014), os portais não são apenas canais que direcionam as informações do governo, estes vão além, servindo de instrumento para expansão de informações e que proporcionam à sociedade a possibilidade para a tomada de decisões e esforços em assuntos delicados. Assim, o acesso às informações sobre as ações governamentais amplia a simetria entre o poder do governo e da sociedade, no qual entende-se que cidadãos que dispõem de mais informação

podem ter condições de serem protagonistas no intuito de influenciar a gestão pública, efetuar o controle social e cobrar os órgãos de controle (MACEDO, 2019).

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho é analisar os estágios de transparência nos portais das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Piauí com base nos estudos de Oliveira, Flôres e Pinto (2020). Dentre os objetivos específicos, pretende analisar os portais oficiais das IFES piauienses, colher e pontuar os dados nos critérios estabelecidos pela pesquisa e classificar as instituições em um ranking de boas práticas de governança no quesito de transparência, em ordem decrescente. Sendo assim, o presente artigo se enquadra na temática “Gestão pública nas universidades públicas e institutos federais”.

No que concerne aos procedimentos metodológicos, este estudo teve como ponto de partida o paper de Oliveira, Flôres e Pinto (2020) que buscaram analisar as informações publicadas em portais eletrônicos das universidades federais do Rio Grande do Sul. A partir disso, a análise empregada naquele trabalho procurou verificar se os portais daqueles centros de ensino da referida unidade federativa atendiam aos princípios de boa governança relacionados à transparência e accountability.

Nesse sentido, este trabalho procura empreender a mesma metodologia empregada no que se refere às práticas de boa governança versus análise dos portais das IFES no estado do Piauí. As características do estudo qualitativo serão observadas ao analisar as informações constantes nos portais eletrônicos das instituições e confrontá-las com as práticas de boa governança. Em relação à estratégia adotada, inclui-se aqui como estudo descritivo, pois expõe como são dispostas as informações em portais das instituições federais de ensino do Piauí, requerendo técnicas de avaliação, interpretação, comparação, contraste e classificação (OLIVEIRA; FLÔRES; PINTO, 2020).

Destaca-se, ainda, o procedimento da pesquisa como documental, pois serão levantadas e analisadas as legislações aplicadas ao tema em questão, assim como documentos relacionados às IFES de cunho institucional. Para o referido estudo, o campo de pesquisa é relacionado aos portais eletrônicos das IFES do estado do Piauí, sendo elas a Universidade Federal do Piauí (UFPI), o Instituto Federal do Piauí (IFPI), a Universidade do Vale do São Francisco (UNIVASF) e a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDFPar).

Como procedimento de pesquisa, a navegação orientada foi embasada no “Guia da transparência ativa para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal”, de 2019. A coleta de dados ocorreu entre os dias 11 a 15 de janeiro de 2021, sendo adaptado o padrão adotado por Oliveira, Flôres e Pinto (2020) e Silva, Nascimento, Silva e Siqueira (2019) para análise de informações e documentos das instituições, composto de 13 categorias e 29 itens de informação.

Cada indicador é formado por um ou mais de um item de pontuação. Assim, a pontuação é aferida observado o atendimento ou não de determinada prática. A pontuação poderá variar de 0 (zero), quando a prática não é observada, a 1 (um) quando ocorre o atendimento parcial, sendo, ainda, adotado pesos diferenciados para análise: básico (0,66) e insuficiente (0,33). Para obtenção da pontuação, ocorreu a soma dos pontos auferidos dentro dos indicadores. Após o somatório, foi dividido pela quantidade de itens de pontuação (29 itens) e, por fim, optou-se por multiplicar por 100.

A partir do cálculo realizado e conforme a metodologia empregada por Amorim (2012), Silva, Nascimento, Silva e Siqueira (2019) e por Oliveira, Flôres e Pinto (2020), e com as devidas adaptações, pode-se chegar aos estágios de transparência para os portais eletrônicos das IFES analisadas, que são: a) transparência inexistente (de 0 a 19,99); b) transparência fraca (de 20 a 39,99); c) transparência mode-

rada (de 40 a 59,99); d) transparência significativa (de 60 a 79,99) e e) transparência avançada (de 80 a 100).

A partir desse contexto, a questão norteadora desta pesquisa é: **Como os portais eletrônicos das IFES do Piauí contribuem para a concretização das práticas de boa governança relacionadas à transparência?**

O estudo se justifica com o intuito de complementar e enriquecer a bibliografia a respeito do tema, como também pela necessidade de avaliação da transparência dos portais em relação às informações disponibilizadas tendo, como elemento secundário, a avaliação do cumprimento das leis que tratam a respeito da transparência para com a administração pública.

Como limitações da pesquisa, pode-se citar o campo de estudo, que analisou somente instituições de um estado da federação. Outra limitação é a atualização dos dados. Como a Internet é um meio de comunicação imediata, as instituições poderão alterar e, até mesmo, otimizar as informações frequentemente, o que tornariam os dados coletados ultrapassados.

Além desta introdução, o estudo segmenta-se em dois tópicos. No segundo, realiza-se uma contextualização a respeito da transparência na gestão pública com tema correlato de governança eletrônica e as análises referentes aos resultados. Por último, são apresentadas as considerações finais.

2. DISCUSSÃO TEÓRICA

2.1 A governança pública e seus princípios

A governança nasceu no setor privado com o intuito de resolver os problemas de corrupção financeira em empresas americanas na década de 80. Devido ao conflito entre o agente (administrador da empresa) e o principal (proprietário da empresa) as empresas se viram na responsabilidade de serem mais transparentes em termos de prestação de contas (MATIAS-PEREIRA, 2010). Aos poucos, a governança foi sendo observada pelos entes públicos que começaram a adotar suas práticas. As primeiras organizações criadas no setor público para adotar a governança foram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Comitê do Setor Público (PSC), da Federação Internacional de Contadores (IFAC) (SPANHOVE; VERHOEST, 2007).

O conflito agente-principal, citado anteriormente, é o mesmo que inspira o setor público a adotar a governança, porém os atores diferem da iniciativa privada. Na governança pública, a sociedade é o principal, pois, conforme delimitado na Constituição Federal de 1988, o poder público origina-se do povo, que o exerce, ou diretamente, ou por meio de representantes e organizações que o representam (DALLARI, 2005). No Brasil, o setor público só formulou princípios e recomendações de governança para o setor público no início dos anos 2000, por meio da IFAC, identificando pilares como transparência, accountability e integridade (MATOS, 2015).

A governança é uma prática moderna, que sofre mudanças constantes e começou a ser estudada pela academia em um período recente. Por conta disso, seu conceito é bastante amplo e indefinido

(MINOGUE; POLIDANO; HULME, 1998). A Organização das Nações Unidas (ONU) define a governança como a “[...] interação entre o setor público e a sociedade, e de como ela se organiza para a tomada de decisões coletiva, a fim de que sejam providos mecanismos transparentes para que tais decisões se materializem” (UNITED NATIONS, 2002, p. 53-54).

Consoante com a definição, os princípios de governança também têm indefinições de acordo com cada estudo bibliográfico. Pode-se consolidá-los de acordo com a literatura internacional e o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, em: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade (accountability) e transparência (BRASIL, 2018b). Neste estudo, analisa-se o estágio dos portais das IFES somente pelo ângulo do princípio da transparência.

2.2 A transparência na gestão pública

A transparência no setor público é um tema recorrente, principalmente, em cenários de crises financeiras internacionais, incorrendo disso a responsabilidade democrática que força os governos a aumentá-la (LOURENÇO; SÁ; JORGE; PATTARO, 2013). A promoção do controle social decorre da democracia e deve ser regulamentada na administração pública. As características relacionadas a um sistema aberto, em que ocorrem regras para construção e elaboração de relatórios e informações relevantes dotadas de credibilidade legal, podem contribuir para a avaliação, por parte dos eleitores, dos políticos, podendo estes serem removidos ou reeleitos (ALT; LOWRY, 2010).

Assim, a transparência não é um fim que encerra em si mesma, mas é um conceito mais abrangente que a considera instrumento que possibilita conhecer o que acontece no interior das organizações.

Diante disso, quanto mais a transparência contribui para um sistema de prestação efetivo, mais o sistema incorre em contribuições efetivas à sociedade (ANGÉLICO, 2012).

São inúmeros os conceitos relacionados à transparência, como por exemplo, a divulgação de informações por parte de uma organização que possibilita o monitoramento e avaliação do seu funcionamento e desempenho, englobando a divulgação ativa - que é realizada pela própria administração - e a passiva, que é realizada após confronto (GRIMMELIKHUIJSEN; WELCH, 2012). Pode ser ainda considerada como o fluxo de informações econômicas, sociais e políticas aos interessados (ISLAM, 2003).

Acrescenta-se que a transparência é um objetivo comum dos formuladores de políticas públicas e burocratas envolvidos na administração pública (SILVA; NASCIMENTO; SILVA; SIQUEIRA, 2019). A transparência na gestão pública acarreta algumas situações como observabilidade interna: relacionada à capacidade da organização de ser observada por grupos externos a ela; divulgação: referenciada ao alcance das informações e sobre suas atividades e resultados e avaliação externa: entendida como resposta a avaliação crítica (GRIMMELIKHUIJSEN; WELCH, 2012). Este conceito é relacionado à situação de disponibilidade e monitoramento na transparência.

Por outro lado, os cidadãos detêm prerrogativas relacionadas a conhecer as informações da gestão pública; a transparência é materializada com informações relacionadas ao planejamento, dispêndio financeiro e em quais locais os recursos serão alocados (SALES, 2012).

Neste ponto, torna-se válido acrescentar que o acesso à Internet, como ferramenta que possibilita a disponibilização de informações diante dos atuais avanços auferidos pela tecnologia, apresenta uma oportunidade aos governos para atuarem de forma mais transparente gerando exposição das suas ações (VISENTINI; SANTOS, 2019).

Decorre da situação que a influência direta da sociedade civil na administração pública, possibilitada pela Internet, seria como um poder de incidência política (ABDALA; TORRES, 2016), alinhado a um braço paralelo que forçaria ao atendimento das demandas estritamente sociais, fato que desencadearia controle governamental.

A difusão do acesso à Internet constitui-se uma ferramenta de combate à corrupção, além de possuir um poder de moderar as relações entre os indivíduos e o governo, pois o acesso à Internet promove diminuição nos níveis de corrupção governamental de forma direta e indireta na medida em que, sendo um meio de comunicação relativamente barato e acessível, proporciona à sociedade acesso a informações importantes (NASCIMENTO; MACEDO; SIQUEIRA, RABÊLO, 2019).

Na perspectiva “otimista” dos efeitos da transparência da gestão pública, argumenta-se que esta, sendo fruto da utilização devida da tecnologia, contribuiria para o incremento da confiança dos cidadãos, prevenindo a ocorrência da corrupção. Em contraponto a esta visão, o “pessimismo” relacionado à transparência diz respeito ao declínio da eficiência administrativa, em decorrência da necessidade de atender, em tempo real, as demandas informacionais advindas da população, bem como do inerente aumento dos custos sociais (BERTOT; JAEGER; GRIMES, 2012; HALACHMI; GREILING, 2013).

A avaliação da transparência é um caso complexo que não pode ser resumida a situações simplistas, requerendo o debate de valores políticos e administrativos. Meijer, Hart e Worthy (2018) apontam que as dimensões políticas e administrativas possuem variáveis que devem ser analisadas para que os níveis de transparência sejam estruturados até se atingir os resultados desejáveis. Na dimensão política, as variáveis são: as perspectivas democráticas, estado constitucional e os debates relacionados à administração. Em relação à dimensão administrativa, considera-se a economia, eficiência e integridade con-

substanciada. Assim, destaca-se a relevância dos contextos políticos, administrativos e institucionais da transparência.

Nesse contexto, a concretização da transparência no Brasil é um processo em andamento, com seu início demarcado pela Constituição Federal de 1988, em que se buscou ampliar o protagonismo social dos diversos indivíduos envolvidos na sociedade nas decisões políticas e na formulação de políticas públicas (ABDALA; TORRES, 2016).

No Brasil, é válido destacar a aplicação de um modelo de controle posterior que encontra nos mecanismos legais como a Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL, 2000) que tem por objetivo estabelecer normas de finanças públicas e responsabilidade fiscal, exigindo para tanto a divulgação em canais eletrônicos e de acesso amplo do público os: planos, orçamentos, leis orçamentárias, prestações de contas; Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) e o Relatório de Gestão Fiscal (RGF). A Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL, 2000) gera ainda, a obrigação a União, Estados e Municípios assegurarem a transparência e incentivar que ocorra a participação popular na formulação e planejamento do orçamento (BRASIL, 2000; ABDALA; TORRES, 2016; SILVA; NASCIMENTO; SILVA; SIQUEIRA, 2019).

Cabe ressaltar que, no ano de 2009, a Lei Complementar nº 131 (BRASIL, 2009), denominada Lei da Transparência, obrigou a disponibilização de informações em tempo real relacionadas à execução orçamentária. Assim, no ano de 2011, a Lei de Acesso à Informação determina a divulgação das atividades relativas ao Estado, salvaguardada a exceções previstas no texto legal. Essas normas são aplicáveis a todos os entes da federação somados a administração direta e indireta, assim como as entidades que movimentam recursos públicos (ABDALA; TORRES, 2016).

O fomento à cultura de transparência e controle social é óbice da administração pública, por isso, a adoção de procedimentos

que viabilizassem a divulgação de registros, competências e estrutura organizacional, informações sobre repasses de recursos financeiros, assim como, a obrigatoriedade de informações sobre transparência em portais na Internet. O escopo da justificativa é relacionado ao protagonismo do cidadão, visando ampliar a divulgação de informações (SALES, 2012; ABDALA; TORRES, 2016; SILVA; NASCIMENTO; SILVA; SIQUEIRA, 2019).

2.3 As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

O sistema de ensino superior no Brasil é coordenado pelo Ministério da Educação (MEC), que é responsável pelo controle regulatório, fiscalização e avaliação de todo o sistema público e privado, além de financiar as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (SANTOS, 2013). No último Censo da Educação Superior feito em 2019 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), haviam 110 (cento e dez) IFES; destas 63 (sessenta e três) são Universidades, 01 (hum) é um Centro Universitário, 06 (seis) são Faculdades e 40 (quarenta) são Institutos Federais e Centros Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (CEFET) (BRASIL, 2020).

As IFES estão inseridas no contexto da governança pública, pois são órgãos públicos, do tipo autarquia federal, que possuem “[...] autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). Assim sendo, estas instituições são constituintes da relação principal-agente que estrutura a governança. A sua robustez pode ser verificada pelo quantitativo de matrículas realizadas: em 2019, mais de 2 milhões de alunos faziam parte destas instituições (BRASIL, 2020). A despesa com a educação superior pelo Governo Federal, em 2020, foi de mais de 29 bilhões de reais, o

maior gasto do Ministério da Educação (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2020).

2.4 Análise dos resultados

Após a coleta de dados e a análise feita de acordo com as diretrizes elaboradas por Oliveira, Flôres e Pinto (2020) chegou-se aos resultados descritos na Tabela 1, com o ranking decrescente das instituições, de acordo com seus estágios de transparência.

Tabela 1 – Ranking os estágios de transparência nas IFES do Piauí (jan. 2021).

Colocação	IFES	Resultado	Estágio de Transparência
1º	Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF	90,69	Transparência avançada
2º	Instituto Federal do Piauí – IFPI	86,10	Transparência avançada
3º	Universidade Federal do Piauí - UFPI	78,03	Transparência significativa
4º	Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr	7,97	Transparência inexistente

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Oliveira, Flôres e Pinto (2020).

A instituição que mais se destacou em implantação de transparência ativa foi a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), com 90,69 pontos, chegando próximo da totalização dos pontos. Isso demonstra que a instituição se preocupa com o acesso à informação e na divulgação de suas ações e premissas. No mesmo estágio de transparência que a UNIVASF, o Instituto Federal do Piauí (IFPI) obteve 86,10 pontos, ficando na segunda colocação. Foi seguido pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), que obteve 78,03 pontos, ficando em um estágio abaixo das duas primeiras colocações. Por último, a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), apresentou um resultado insatisfatório ficando no mais baixo estágio de transparência, o de transparência inexistente, atingindo somente 7,97 pontos.

Os indicadores em que todas as instituições pontuaram foram os de participação social (em especial no item ouvidoria), licitações e contratos e ferramentas e aspectos tecnológicos. A UNIVASF não pontuou somente em um item, o de perguntas frequentes, no qual não foi identificado nenhuma página do seu portal com o objetivo de divulgar perguntas que são feitas frequentemente sobre as atividades e ações sob sua competência.

Vale destacar que a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPa) não obteve nenhuma pontuação completa, tendo pontuação zero na maioria dos itens. Sua maior pontuação em um subitem foi de 0,66, considerada pelos indicadores como básica. Pode-se constatar que esta é a IFES mais nova das pesquisadas, tendo sido implantada no ano de 2018, por meio da Lei nº 13.651/2018 (BRASIL, 2018a). Esse processo de desvinculação da instituição de sua universidade de origem, a UFPI, pode ser um dos motivos que levam a UFDPa a, até o momento, não ter implementado práticas de transparência no seu portal. Foi observado que muitas páginas as quais o usuário é direcionado ainda são da UFPI.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o objetivo geral desta pesquisa, foram analisados os estágios de transparência nos portais das IFES do estado do Piauí por meio dos índices propostos por Oliveira, Flôres e Pinto (2020). Assim, foi possível mensurar e identificar os estágios das práticas de transparência implantadas.

O resultado expressou que a instituição mais transparente dentre as pesquisadas é a UNIVASF, considerada com transparência avançada, seguida do Instituto Federal do Piauí, no mesmo estágio. A UFPI está

em um estágio de transparência significativa. Em último lugar, temos a UFDFPar, considerada em um estágio de transparência inexistente.

Como proposta de melhorias, sugere-se aos responsáveis pela transparência das instituições: implantar a página de competências da instituição; uma maior disponibilização de informações de cargos, seus ocupantes, telefones, endereços e e-mails destes; aprimoramento da página da auditoria, em especial maior disponibilização de informações sobre a situação da instituição junto ao TCU; atualização constante das informações qualificadas e aumento do quantitativo de perguntas frequentes.

Este estudo contribui para a publicização da relevância do tema na gestão pública, além de divulgar uma metodologia existente para mensuração destes dados. Como proposição de trabalhos futuros pode-se elencar estudos que abranjam outras IFES, agrupando o Nordeste ou o Brasil, ou pesquisas que incluam todos os princípios da governança.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, P. R. Z.; TORRES, C. M. S. O. A transparência como espetáculo: uma análise dos portais de transparência de estados brasileiros. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, MG, v. 8, n. 3, p. 147-158, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i3.1023>. Acesso em: 18 mai. 2021.
- ALT, J. E.; LOWRY, R. C. Transparency and accountability: empirical results for Us States. *Journal of Theoretical Politics*, v. 22, n. 4, p. 379-406, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0951629810375641>. Acesso em: 18 mai. 2021.
- AMORIM, P. K. D. F. *Democracia e internet: a transparência de gestão nos portais eletrônicos de capitais brasileiras*. 2012. 348 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7157/1/PaulaKariniDiasFerreira.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

ANGÉLICO, F. *Lei de acesso à informação e seus possíveis desdobramentos à accountability democrática no Brasil*. 2012. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/9905>. Acesso em: 01 jun. 2021.

BASTIDA, F.; BENITO, B. Central government budget practices and transparency: An international comparison. *Public Administration*, v. 85, n. 3, p. 667–716, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00664.x>. Acesso em: 01 jun. 2021.

BATISTA, M; ROCHA, V; SANTOS, J. L. A. Transparência, corrupção e má gestão: uma análise dos municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 5, p. 1382-1401, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190290>. Acesso em: 01 jun. 2021.

BERTOT, J. C.; JAEGER, P. T.; GRIMES, J. M. Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, v. 6, n. 1, p. 78-91, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17506161211214831>. Acesso em: 01 jun. 2021.

BRAGA, L. V.; GOMES, R. C. Participação eletrônica, efetividade governamental e accountability. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 69, n. 1, p. 111-144, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i1.1017. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i1.1017>. Acesso em: 18 mai. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. *Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. *Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009*. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. *Lei nº 13.651, de 11 de abril de 2018*. Cria a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPa), por desmembramento da Universidade Federal do Piauí (UFPI), e cria a Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (Ufape), por desmembramento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Brasília, DF: Presidência da República, 2018a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13651.htm. Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. Presidência da República. *Guia da política de governança pública*. Casa Civil da Presidência da República, Brasília, DF: Presidência da República, 2018b. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Sinopse estatística da educação superior: graduação 2019*. Brasília: Inep, 2020. Disponível em: http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/sinopses_estatisticas/sinopses_educacao_superior/sinopse_educacao_superior_2019.zip. Acesso em: 18 jan. 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Portal da Transparência. *Áreas de atuação (funções) do governo: função específica: educação: 2020*. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/funcoes/12-educacao?ano=2020>. Acesso em: 18 jan. 2021.

DALLARI, D. A. *Elementos de teoria geral do Estado*. São Paulo: Saraiva, 2005.

GRIMMELIKHUIJSEN, S. G.; WELCH, E. W. Developing and testing a theoretical framework for computer-mediated transparency of local governments. *Public Administration Review*, [S. l.], v. 72, n. 4, p. 562-571, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02532.x>. Acesso em: 18 jan. 2021.

HALACHMI, A.; GREILING, D. Transparency, e-government, and accountability. *Public Performance & Management Review*, v. 36, n. 4, p. 562-584, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2753/PMR1530-9576360404>. Acesso em: 18 jan. 2021.

ISLAM, R. Do more transparent governments govern better? *Policy Research Working Paper*, Washington, DC, n. 3077, 2003. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10986/18169>. Acesso em: 15 mai. 2021.

LOURENÇO, R. P.; SÁ, P. M.; JORGE, S.; PATTARO, A. F. Online Transparency for Accountability: One Assessing Model and two Applications. *Electronic Journal of e-Government: EJEG*, v. 11, n. 2, p. 280-292, 2013. Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/online-transparency-accountability-one-assessing/docview/1520561409/se-2>. Acesso em: 18 jan. 2021

MACEDO, S. V.; VALADARES, J. L.; RIBEIRO FILHO, W. F.; SILVA JÚNIOR, A. C. Transparência local: implicações da lei de acesso à informação em municípios mineiros. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p.100-117, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.18379. Acesso em: 18 jan. 2021.

MACEDO, V. R. Os impactos da transparência no Brasil para a gestão pública, a prestação de contas e a participação social. *Revista da CGU*, Brasília, v. 11, n. 20, p. 1293-1298, 2019. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/78/pdf_68. Acesso em: 18 jan. 2021.

MACHADO, J. C.; COTTA, R. M. M.; SOARES, J. B. Reflexões sobre o processo de municipalização das políticas de saúde: a questão da descontinuidade político-administrativa. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, Botucatu, SP, v. 19, n. 52, p. 159-170, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-57622013.1002>. Acesso em: 18 jan. 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. *Governança no setor público*. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, N. B. *Governança eletrônica municipal e eficiência na distribuição de recursos públicos: uma análise nos municípios mais populosos do Brasil*. 2015. 76 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, - Natal, RN, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.26512/2015.04.D.18649>. Acesso em: 01 jun. 2021.

MEIJER, A.; HART, P.; WORTHY, B. Assessing government transparency: an interpretive framework. *Administration & Society*, Thousand Oaks, v. 50, n. 4, p. 501-526, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0095399715598341>. Acesso em: 01 jun. 2021.

MINOGUE, M.; POLIDANO, C.; HULME, D. (ed.). Beyond the new public management: changing ideas and practices in governance. *Cheltenham: Edward Elgar*, 1998.

NASCIMENTO, J. C. H. B.; MACEDO, M. A. S.; SIQUEIRA, J. R. M.; RABELO NETO, A. Corrupção governamental e difusão do acesso à Internet: evidências globais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 6, p. 1011-1039, out. 2019. ISSN 1982-3134. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170283>. Acesso em: 29 dez. 2020.

OLIVEIRA, A. B.; FLÔRES, F. D.; PINTO, N. G. M. Transparência e accountability: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. *REUNIR Revista*

- de *Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, João Pessoa, PB, v. 10, n. 2, p. 12-22, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18696/reunir.v10i2.787>. Acesso em: 4 jan. 2021.
- PIRES, P. A. S.; ENSSLIN, S. R.; SOMENSI, K.; BORNIA, A. C. Transparência pública sob a perspectiva da avaliação de desempenho: revisão da literatura e proposição de pesquisas futuras. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação - RASI*, v. 5, n. 3, p. 75-97, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20401/rasi.5.3.296>. Acesso em: 4 jan. 2021.
- RAUPP, F. M. Prestação de contas de executivos municipais de Santa Catarina: uma investigação nos portais eletrônicos. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, MG, v. 6, n. 3, p. 151-158, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v6i3.4561>. Acesso em: 28 mai. 2021.
- SALES, T. S. Acesso à informação, controle social das finanças públicas e democracia: análise dos portais da transparência dos estados brasileiros antes e após o advento da Lei nº 12.527/2011. *Direito Público*, Brasília, v. 9, n. 48, 2012. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/2126>. Acesso em: 12 dez. 2020.
- SANTOS, F. S. *Financiamento público das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES: um estudo da Universidade de Brasília – UnB*. 2013. 69 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia), Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/prodacademicadpo/Fernando_Soares.pdf. Acesso em: 19 jan. 2021.
- SILVA, M. C.; NASCIMENTO, J. C. H. B.; SILVA, J. D. G.; SIQUEIRA, J. R. M. Determinantes da transparência municipal: uma análise empírica com municípios brasileiros. *Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, v. 13, n. 2, p. 87-100, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3232/GCG.2019.V13.N2.04>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- SPANHOVE, J.; VERHOEST, K. Analyzing government governance at different levels: developing a normative and analytical framework based on principles, processes, instruments and cycles. In: EUROPEAN GROUP OF PUBLIC ADMINISTRATION (EGPA), SEMINAR FOR DOCTORAL STUDENTS AND JUNIOR RESEARCHERS, 2007, Madrid. *Paper* [...]. Madrid: Katholieke Universiteit Leuven, 2007. Disponível em: https://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO0006005_egpa_spanhove.pdf. Acesso em: 25 mar. 2021.
- UNITED NATIONS. *Benchmarking e-government: a global perspective*. New York: United Nations, Division for Public Economics and Public Administration, American Society for Public Administration, 2002. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/english.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

VILLORIA MENDIETA, M. Transparencia y valor de la transparencia. Marco conceptual. In: JIMÉNEZ ASENSIO, R.; LIZCANO ÁLVAREZ, J.; VILLORIA MENDIETA, M. *La transparencia em los gobiernos locales: una apuesta de futuro*. Madrid: Fundación Democracia y Gobierno Local, 2012.

VISENTINI, M. S.; SANTOS, M. Transparência na gestão pública municipal evidenciada nos portais eletrônicos dos municípios do conselho regional de desenvolvimento (Corede) das Missões/RS. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, RS, v. 17, n. 49, p. 158–175, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.49.158-175>. Acesso em: 08 jun. 2021.

Capítulo 14

O PES COMO FERRAMENTA PARA OPERACIONALIZAÇÃO DE PROJETOS NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO

SSP as a tool for operationalizing projects at university context

PES como herramienta para operacionalizar proyectos en el contexto universitario

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.14

Álvaro José da Silva Fonseca⁵⁸

Fernanda Costa Almeida⁵⁹

58 Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins; Secretário Executivo na Universidade Federal do Tocantins. E-mail: alvaro.fonseca@uft.edu.br

59 Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins; Gestora Pública no Governo do Estado do Tocantins. E-mail: fnandacosta@hotmail.com

RESUMO

O planejamento é uma ferramenta de orientação para gestores. De um modo geral, emprega-se o método “tradicional” amplamente conhecido no âmbito da administração de empresas e reproduzido nas instituições públicas. Contudo, outros métodos despontam para além da mera adaptação e consideram o complexo cenário de atuação do serviço público. Esse é o caso do Planejamento Estratégico Situacional (PES), uma ferramenta cuja abordagem envolve o enfrentamento adaptativo de questões críticas para a consecução dos objetivos de determinadas ações institucionais. Dadas essas afirmações, o presente artigo lança um enfoque sobre uma instituição pública de ensino superior (IES), a qual, num contexto de expansão institucional, elaborou um planejamento estratégico nos moldes tradicionais (PET), mas não conseguiu avançar plenamente em sua execução. Considerando-se a hipótese de que é possível operacionalizar o PET a partir de premissas do PES, objetiva-se discutir os resultados de um estudo ocorrida em 2015 na referida IES. A experiência consistiu em aplicar os fundamentos do PES sobre determinados projetos definidos pelo PET. O procedimento metodológico envolveu a seleção de projetos e o mapeamento de problemas junto a servidores representantes de um dos grupos de trabalho (GT) responsáveis pela execução do plano. Como resultado, foram elaboradas quatro ações, sendo cada uma vinculada a um determinado projeto. Por meio da intervenção foi possível evidenciar a existência de entraves institucionais determinantes para a execução do PES. Isso apontou para um enriquecimento da perspectiva em torno dos fundamentos da administração pública, ainda muito atrelada aos princípios da administração de empresas.

Palavras-Chave: gestão universitária; planejamento estratégico; planejamento estratégico situacional.

ABSTRACT

Planning is a guidance tool for managers. In general, the traditional method widely known in the field of business administration is used and reproduced in public institutions. However, other methods emerge beyond mere adaptation and consider the complex scenario of public service performance. This is the case of Situational Strategic Planning (SSP), a tool whose approach involves adaptive coping with critical issues to achieve the objectives of certain institutional actions. Given these statements, this article focuses on a public institution of higher education (HEI), which, in a context of institutional expansion, developed a strategic planning in the traditional molds (TSP), but was unable to fully advance in its execution. Considering the hypothesis that it is possible to operationalize the TSP from the premises of the SSP, the objective of the present paper is to discuss the results of a study carried out in 2015 at the same institution of higher education. The experience consisted of applying the fundamentals of the SSP on certain projects defined by TSP. The methodological procedure involved the selection of projects and the mapping of problems with servants representing one of the working groups (WG) responsible for executing the plan. As a result, four actions were created, each linked to a specific project. Through the intervention, it was possible to evidence the existence of institutional obstacles that were determinant for the execution of the SSP. This finding pointed to a stiffening of the perspective around the fundamentals of public administration, which is still very much linked to the principles of business administration.

Keywords: university management; strategic planning; situational strategic planning.

RESUMEN

La planificación es una herramienta de orientación para los gerentes. En general, se utiliza el método "tradicional" derivado de la administración de empresas y reproducido en las instituciones públicas. Sin embargo, otros métodos son más adaptables y consideran el escenario complejo del desempeño del servicio público. Este es el caso de la Planificación Estratégica Situacional (PSA). Ante estas afirmaciones, este artículo se centra en una institución pública de educación superior (IES) que, en un contexto de expansión institucional, desarrolló una planificación estratégica en los moldes tradicionales (PET), pero no pudo avanzar plenamente en su ejecución. Considerando la hipótesis de que es posible operacionalizar el PET desde las instalaciones del PSA, el objetivo es discutir los resultados de un estudio realizado en 2015 en la mencionada IES. La experiencia consistió en aplicar los fundamentos del PSA en determinados proyectos definidos por PET. El procedimiento metodológico implicó la selección de proyectos y el mapeo de problemas con servidores representativos de uno de los grupos de trabajo (GT) responsables de ejecutar el plan. Como resultado, se crearon cuatro acciones, cada una vinculada a un proyecto específico. A través de la intervención se pudo evidenciar la existencia de obstáculos institucionales que fueron determinantes para la ejecución del PSA. Esto indicó que la planificación en el IES todavía se basa en los principios del método utilizado por la administración de empresas.

Palabras clave: gestión universitaria; planificación estratégica; planificación estratégica situacional.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos administrativos, especificamente os focados na busca por aperfeiçoar as ferramentas de gestão, são um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento das instituições públicas e privadas. Dentre as soluções criadas neste sentido estão os métodos de planejamento estratégico, cujo propósito é orientar as ações organizacionais na consecução de metas e objetivos de maneira eficiente.

No setor privado, o planejamento é considerado um dos fatores contribuintes para a sobrevivência das organizações. Segundo dados publicados pelo Sebrae (2016), os empresários que planejaram a abertura de seu negócio por mais tempo (11 meses em média) mantiveram suas empresas ativas no mercado. No âmbito do serviço público, o método gerencial encontra-se dentre as diversas ferramentas aplicadas na implementação de políticas públicas.

De um modo geral, as organizações se valem do método “tradicional” de planejamento, amplamente conhecido no âmbito da administração de empresas e, por extensão, reproduzido nas instituições públicas. Para Sobreira Neto, Hourneaux Júnior e Polo (2006), é de se compreender a relativa escassez de modelos de planejamento estratégico voltados para o setor público, considerando a magnitude da ação, a diversidade e multiplicidade de agentes envolvidos com o contexto de atuação do setor público.

Essa constatação impõe-se como uma problemática a ser abordada no presente artigo, o qual se inscreve na proposta da Coletânea Gestão Pública: a visão dos Técnicos-Administrativos em Educação das Universidades e Públicas e Institutos Federais (GPTAE) ao focalizar a “Gestão pública nas universidades públicas e institutos federais”. Em específico, o estudo lança um olhar sobre a metodologia de planejamento estratégico nos moldes tradicionais (PET) empregada num

campus universitário de uma Instituição Pública de Ensino Superior (IES) localizada na região norte do Brasil⁶⁰. A partir desse enfoque, discute-se uma abordagem alternativa sobre as ações definidas no âmbito institucional. Especificamente, levanta-se alguns pressupostos metodológicos que sustentam o Planejamento Estratégico Situacional (PES), uma ferramenta cuja abordagem envolve o enfrentamento adaptativo de questões críticas para a consecução dos objetivos de determinadas ações institucionais.

Partindo-se da hipótese de que é possível operacionalizar determinados projetos definidos pelo PET a partir de premissas do PES, o presente artigo objetiva discutir os resultados de um estudo realizado em 2015, na referida IES, no período em que o campus passava por uma expansão estrutural, acadêmica e administrativa.

Para tanto, o texto se apresenta como um estudo de natureza qualitativa no qual são apontados os fundamentos teórico-metodológicos principais que sustentam tanto a noção **tradicional** quanto a **situacional** do planejamento estratégico, segundo o caso em foco; circuns-tanciados os procedimentos metodológicos que orientaram a referida intervenção e discutidos os principais resultados da experiência, bem como a indicação de caminhos para a realização do planejamento a partir do método PES.

60 A opção por não identificar a instituição se deu em função das implicações éticas envolvidas com a exposição dos servidores que colaboraram com o presente estudo.

2. BALIZAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DO PLANEJAMENTO

2.1 Planejamento estratégico tradicional (PET)

A noção aqui empregada como sendo uma abordagem tradicional do planejamento estratégico serve para circunscrever o método utilizado pela IES específica. Tal perspectiva pressupõe a definição de objetivos e metas e, também, a análise do ambiente de atuação organizacional com o propósito de preparar estratégias para a consecução dos melhores resultados possíveis, no caso, a qualidade do serviço público prestado.

Kwasnicka (2010) sustenta que o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa voltada a auxiliar a tomada de decisão dos gestores, desde a elaboração dos seus objetivos até a mobilização de ações voltadas ao posicionamento da organização na sociedade. Segundo Almeida (2007), trata-se de um método de administração que procura orientar os rumos organizacionais a partir de uma visão clara de suas ações, com o mínimo de recursos empregados e sem o empreendimento de esforço excessivo.

Em linhas gerais, pode-se dizer que o PET implica o alinhamento dos objetivos (razão de ser), missão (o propósito), visão (onde se deseja chegar) e valores (o que dá sustentação diante da sociedade) de uma organização. Contudo, segundo Ansoff e McDonnell (2009), essa abordagem metodológica não se realiza com a expectativa de que o futuro represente um progresso em relação ao passado, mas que ofereça perspectivas viáveis para o enfrentamento das ameaças e aproveitamento das oportunidades organizacionais.

Um dos instrumentos para esse desenho é a análise SWOT – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

A análise SWOT permite o diagnóstico contextual da organização, além de apontar os caminhos para o desenvolvimento do plano. Em outras palavras, a ferramenta ajuda a localizar internamente quais são as forças – aquilo que a organização mobiliza enquanto vantagem e que pode maximizar – em contraponto às fraquezas – o que se apresenta como fator negativo e que deve ser eliminado; e a levantar as possíveis oportunidades e ameaças externas à organização, ou seja, fatores fora do controle do planejador, mas que podem impactar as atividades da organização. O intuito é ter em mãos um descritor da situação e posição da organização diante do cenário social de modo a explorar favoravelmente as oportunidades e reduzir a influência das ameaças.

2.2 O PET no contexto da IES

O referido PET foi produzido sob o pretexto de estruturar as ações da IES para um período de oito anos, a saber, 2014-2022. O foco do documento foi apresentar uma “visão clara, coerente e estimulante das metas e objetivos institucionais”⁶¹. Isso aponta para os elementos que devem nortear um planejamento estratégico, quais sejam, objetivos, visão, missão e valores.

Sendo o primeiro planejamento do campus, o PET significou uma sistematização dos projetos de crescimento institucional num cenário de expansão física – criação de prédios novos –, de inserção acadêmica – aprovação de novos cursos e o conseqüente aumento do ingresso de alunos – e de incremento do quadro de servidores – nomeação de professores e técnicos-administrativos.

61 Segundo redação do próprio documento.

O processo de elaboração do PET foi orientado segundo uma metodologia que privilegiou momentos de colaboração da comunidade acadêmica, articulando diferentes perspectivas entre técnicos-administrativos, professores e alunos da IES.

Sob a coordenação de uma comissão constituída especificamente para esse fim, e a consultoria de professores especializados em planejamento, o PET se deu em três momentos. No primeiro, a comissão de planejamento dedicou-se a produzir, em conjunto com os servidores, um esboço do plano. Em seguida, os consultores promoveram duas oficinas em que foi aplicada a ferramenta de análise SWOT. Por fim, os consultores realizaram reuniões com a comunidade acadêmica com o intuito de organizar o conjunto de dados obtidos nos momentos anteriores e montar o plano de ações com metas e estratégias específicas.

Como direcionamento, o PET delimitou uma série de projetos relacionados a diferentes questões institucionais, representadas por eixos temáticos. Cada projeto ficou sob a responsabilidade de determinados GTs compostos por servidores associados às demandas apontadas. Ao todo, foram definidos 194 projetos distribuídos em 10 eixos temáticos.

Seria plausível supor haver uma relação minimamente proporcional para justificar tantos projetos e eixos. Contudo, nesse quesito, o PET se mostra contraditório, no sentido em que dois eixos temáticos – “2 - Política para o Ensino, a Pesquisa, a Pós-graduação e Extensão” e “7 - Infraestrutura Física” – reúnem 117 projetos, enquanto que um dos eixos – “10 - Sustentabilidade Financeira” – não possui nenhum projeto associado e outro – “8 - Planejamento e Avaliação” – abarca somente 1 projeto.

Essa distorção indica que os eixos 2 e 7 concentram os maiores gargalos institucionais de críticos para a consecução dos objetivos

do PET e que devem ser priorizados pelos gestores. Isso, inclusive, justifica o foco da visão institucional inscrita no documento: “fortalecer o ensino, a pesquisa e a extensão, através [sic] da consolidação e expansão dos cursos de graduação e pós-graduação até 2022”. Ou seja, o fortalecimento dos pilares do ensino superior (ensino, pesquisa e extensão) são foco do eixo temático 2 e a expansão dos cursos pode ser relacionado estreitamente com o eixo temático 7 que observa o aprimoramento da infraestrutura. Essa evidência é apontada como determinante para o recorte da intervenção.

2.3 Planejamento estratégico situacional (PES)

O PES é uma ferramenta de governo que propõe o enfrentamento dos problemas sociais e econômicos (GENTILINI, 2014) nos quais a gestão das organizações públicas está inserida. Segundo Bresser-Pereira (2010), embora seja tratada no Brasil como um ramo da administração de empresas, a gestão pública dialoga fundamentalmente com a ciência política. Assim, vinculado a um complexo e dinâmico contexto social, político e econômico, o serviço público funciona por meio da articulação de atores e interesses diversos para a operacionalização de políticas públicas.

Nesse sentido, o PES leva em conta uma perspectiva em que esses fatores dinâmicos são primordiais para o gerenciamento das decisões políticas governamentais. Para Matus (2006, p.117), a ferramenta está alicerçada na noção teórica de “um jogo semicontrolado a serviço da prática racional da ação humana”. Tal pressuposto aponta para a superação dos modelos normativos de planejamento herdados da administração empresarial (SOBREIRA NETO; HOURNEAUX JÚNIOR; POLO, 2006), ao mesmo tempo em que representa uma alternativa capaz recuperar a credibilidade do planejamento e dos planejadores no âmbito das organizações públicas (GENTILINI, 2014).

A elaboração do PES deve ser conduzida para a proposição de cenários nos quais os planejadores orientarão os projetos de ação dos quais são constituídos. Esses projetos de ação são constituídos por demandas de operações exequíveis. Nesse ponto, nota-se uma aproximação entre o PET e o PES.

A ferramenta pressupõe, ainda, a realização de quatro momentos, articulados e inter-relacionados, sendo, por vezes, concomitantes (GENTILINI, 2014): explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional. No momento explicativo, o PES volta-se à realidade com a finalidade de imbuir o ator social⁶² das informações necessárias à compreensão dos possíveis cenários de atuação. A questão central aqui é “[...] identificar corretamente os problemas e explicá-los, situacionalmente; quer dizer, diferenciar as explicações, para saber não apenas onde atuar para enfrentá-los, como também perante quem devemos fazê-lo” (MATUS, 2006, p. 125). Em outras palavras, observa-se o sistema social traçando-se diversos pontos de vista correspondentes aos diversos atores em cena.

O momento seguinte, de caráter normativo ou prescritivo, é dedicado à delimitação das ações e operações orientadas para os objetivos do plano. Nesse momento, as possibilidades de atuação do gestor devem focar a projeção calculada cujos resultados devem partir do cenário inicial.

O momento estratégico pressupõe a familiaridade do ator social com os vários movimentos que os possíveis oponentes e aliados possam realizar ao longo do jogo. Segundo Matus (2006), é fundamental que se crie as condições políticas para a ação econômica e as condições econômicas para as ações políticas. Nesse sentido, para Belchior (1999), Matus propõe que a ruptura epistemológica representada pelo PES significa uma tomada de posição do agente público por

62 No PES, o planejador e o executor são a mesma pessoa, o “ator social”.

um planejamento técnico-político delineado a partir da interação entre diferentes atores, dos quais não se deve ignorar suas próprias estratégias e sua particular visão da realidade.

O quarto momento, tático-operacional, refere-se à operacionalização adaptativa do plano. É preciso que se tenha em mente as variáveis que podem dificultar a ação do ator social, como a emergência de imprevistos, a rapidez do movimento, a carência de recursos dos organismos executores, entre outros. Portanto, é necessário haver uma gestão estratégica voltada para a manutenção dos processos e dos eixos que sustentam as decisões.

Conforme explica Matus (2006), o PES se configura como um plano de ação, cuja abordagem deve ser pragmática, com muita margem para improvisação. Isso não significa que o plano deve ser dominado pelo imprevisto, mas sim, que ele precisa considerar um cálculo estratégico superior. Em suma, o autor alerta que na execução dos projetos, muito do que é projetado será descartado ou modificado em função dos eventos adversos. Tudo dependerá da capacidade do planejador de se guiar pela realidade de modo se adaptar conforme o que se apresenta.

Para o método tornar-se exequível pelo ator social é necessário que se considerem ainda – além dos quatro momentos descritos, responsáveis pelo desenho do plano – três elementos fundamentais para a definição da viabilidade de execução do PES. Matus chama esses elementos de Triângulo de Governo: Projeto de Governo, Capacidade de Governo, e Governabilidade do Sistema. Segundo Corrêa, Hourneaux Júnior, Sobreira Netto e Souza (2007), o Projeto de Governo refere-se às propostas que o gestor tem em mente a partir dos objetivos traçados; a Capacidade de Governo tem a ver com sua competência na condução dos processos (acervo de técnicas, métodos, destrezas, habilidades e experiências) de um ator e sua equipe de governo; e a Governabilidade do Sistema dá conta das variáveis que farão parte do

processo de planejamento e que podem ser controladas ou não pelo ator social.

As propostas de determinado ator social serão mais sólidas quanto maior for o peso das variáveis que controla em relação às que não controla, e serão mais inconsistentes quando as variáveis que controla forem de pouco peso (MATUS, 2006), ou seja, o ator social manterá o domínio do seu plano conforme for capaz de manter sua governabilidade⁶³. Desse modo, torna-se imprescindível a interação equilibrada entre esses três níveis.

Observando somente o nível da Governabilidade do Sistema, é possível dizer que, de modo geral, o ator social se equilibra entre as variáveis que controla e as que não controla, e isso é o que define a sua governabilidade sobre o plano (MATUS, 2006). No PES, esse problema é posto como “zonas” que apontam para diferentes “critérios de governabilidade”. Conforme Lida (1993), são três zonas: “zona I” ou “espaço de governabilidade”; “zona II” ou “espaço fora da governabilidade” e zona III ou “espaço fora do jogo”. Para Matus (2006), é o ator social quem decide quais as variáveis que controla e as que não controla, o que representa uma questão a ser enfrentada quanto aos possíveis resultados do planejamento, uma vez que o que acontece em cada zona pode influir diretamente no próximo passo a ser pensado no PES.

Nesse sentido, é plausível dizer que o PES proporciona uma abordagem diferente para enfrentar os entraves institucionais ao serviço público, uma vez que leva em conta o complexo e desafiador cenário de atuação do gestor público.

63 Dagnino (2009) explica que governabilidade pode ser entendida como o controle de forma adequada que determinado ator exerce sobre três variáveis: apoio político, projeto de governo e capacidade de governo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como já foi dito, o estudo dedicou-se a atuar sobre os eixos 2 e 7 tendo em vista a constatação de que representam questões institucionais a serem enfrentadas pelo PET, uma vez que condensam cerca de 60% de todos os projetos indicados no plano.

Considerando o enfoque de interesse profissional dos autores deste artigo, qual seja, os servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAE), operou-se um recorte focado em ressaltar a atuação desses profissionais. Assim, destacou-se, precisamente, projetos de competência dos GTs compostos por TAE, quais sejam: (Projeto 1) “Ampliar a produção científica do campus com projetos que tragam conhecimentos alinhados às necessidades da sociedade”; (Projeto 2) “Aprimorar as estruturas administrativas da universidade visando uma ocupação mais adequada que atenda as demandas atuais”; (Projeto 3) “Ampliar o acervo da biblioteca com publicações atualizadas e em mídias digitais”; e (Projeto 4) “Aperfeiçoar as estruturas físicas dos RHs⁶⁴ das unidades XXXX e XXXX⁶⁵”. O Projeto 1 está vinculado ao eixo temático 2 e os demais, ao eixo temático 7.

Selecionados esses quatro projetos, procedeu-se com a realização de cinco atividades: uma oficina e três reuniões. A quantidade de atividades foi limitada em razão da disponibilidade do grupo participante, composto, além dos atores deste artigo, por cinco TAE representantes do setor de Recursos Humanos, Secretaria Acadêmica, Secretaria de Curso e Biblioteca, os quais estavam diretamente envolvidos com os projetos selecionados. Cada atividade durou em média 40 minutos.

64 RH é a sigla utilizada para designar o setor de recursos humanos do referido campus universitário.

65 As siglas e nomenclaturas das unidades foram suprimidas e as respectivas letras substituídas por “X”.

Destaca-se algumas informações complementares acerca desses participantes: eles demonstraram insegurança, mas receptividade, quanto à utilização do PES; admitiram não possuir uma visão muito ampla sobre as questões que interferem nas possíveis soluções dos problemas enfrentados; e afirmaram não possuir plena governabilidade sobre os problemas diagnosticados no PE.

A abordagem esteve circunscrita à zona da governabilidade e as condições institucionais (disponibilidade, volume de demandas dos setores, salas livres para planejamento etc.) possibilitaram a prossecução do método somente até o segundo momento.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As discussões em torno na viabilidade do Projeto de Ação 1 – Ampliar a produção científica do campus com projetos que tragam conhecimentos alinhados às necessidades da sociedade – mostraram-se profícuas em apontar diversos obstáculos: (i) dificuldade em estabelecer um contato mais prolongado com os problemas enfrentados pela localidade, uma vez que as parcerias institucionais são poucas e não visam discutir com profundidade as questões sociais; (ii) uma postura qualificada como de “acomodação funcional”⁶⁶, por parte do corpo TAE da IES, que “impossibilita” o engajamento em programas de pesquisa e desenvolvimento científico; (iii) a inexistência de um setor responsável diretamente pelas atividades ligadas à produção científica no referido campus universitário. Este último foi um fator que os participantes consideraram indispensável para a concretização do Projeto 1, uma vez que a centralização dos processos na Reitoria, segundo os participantes, provocaria um engessamento das pesquisas

66 Essas aspas reproduzem a fala dos participantes.

e dificultaria a efetivação de ações voltadas para o enfrentamento de problemas locais.

Diante desses apontamentos, os participantes definiram “a cultura rígida na Universidade que separa técnicos e docentes”. Como principal entrave para o atendimento da demanda e execução do Projeto 1, atrelada a uma “concepção institucional de que os técnicos são hierarquicamente inferiores aos docentes”⁶⁷.

Definidas as variáveis e calculados os cenários de atuação perante as zonas de governabilidade, conforme o PES, concluiu-se que a operação mais viável para solucionar o problema relacionado ao Projeto 1 seria a **formação de parcerias entre o campus universitário e a comunidade externa**. Segundo as discussões realizadas, essas parcerias são importantes para que a IES estabeleça uma maior afinidade com questões de relevância social.

A proposta de viabilidade do Projeto 2 – Aprimorar as estruturas administrativas da universidade visando uma ocupação mais adequada que atenda as demandas atuais – foi discutida pelos participantes, observando o destaque dos representantes da Coordenação Administrativa, a qual lida com a distribuição e manutenção dos espaços e recursos da IES.

A demanda representada pelo Projeto 2 é consequência da falta de critérios objetivos para a utilização dos espaços e recursos disponíveis para as atividades administrativas e acadêmicas do campus. Conforme apontaram os participantes, o procedimento “subjetivo” é atender os pedidos conforme chegam à gestão. Isso geraria um tipo de disputa interna que beneficia os grupos mais influentes na IES. Esses fatores resultam no problema chave identificado pelos participantes: a má distribuição dos espaços e recursos administrativos. O problema central identificado foi o “mau planejamento das demandas”. Dentre

67 Dizeres dos participantes.

as diversas operações viáveis, concluiu-se que o **levantamento das demandas atuais** seria a mais oportuna num cenário possível.

O Projeto 3 – Aprimorar o acervo da biblioteca com publicações atualizadas e em mídias digitais – mobilizou algumas questões, das quais se destacaram a recuperação de livros furtados do acervo e a renovação das bibliografias básicas dos cursos superiores que reformularam seus Projetos Político Pedagógicos (PPCs) nos últimos anos.

O problema central apontado pelos participantes foi a “dificuldade para adquirir e manter toda a bibliografia básica exigida nos PPCs”. As operações pensadas para a resolução desse problema foram: (1) discutir com os colegiados dos cursos a atualização dos PPCs; (2) elaborar orçamentos para um novo sistema antifurto; e (3) atuar junto à Direção do campus a fim de empenhar recursos para o sistema antifurto.

Pensadas as operações, foram identificados os atores envolvidos e definidos os recursos necessários para sua concretização. O cálculo de viabilidade mostrou que **elaborar orçamentos para um novo sistema antifurto** é a medida exequível no cenário onde o plano foi esquematizado.

Em relação ao Projeto 4 – Aperfeiçoar as estruturas físicas dos RHs das unidades XXXX e XXXX – os resultados das reuniões com os participantes mostraram que a principal dificuldade foi o “pouco espaço físico disponível no campus”. Os setores responsáveis pelo RH controlavam uma infraestrutura ainda insuficiente para atender bem as demandas crescentes da comunidade acadêmica. Dessa forma, a realização de um plano de ação que tornasse concreto o Projeto 4 traria grandes benefícios à gestão da IES.

A “insuficiência de recursos financeiros para reformar prédios antigos e construir novos” foi apontada como o principal fator responsável pelo pouco espaço físico disponível no campus. Após as discussões sobre as operações viáveis, os atores e os recursos necessários,

chegou-se à conclusão de que a operação possível no contexto seria **buscar parcerias com os cursos de engenharias para elaboração de projetos com custos mais baixos.**

Durante todos os momentos de discussão a respeito dos problemas destacados para cada projeto de ação, observou-se que a Direção do campus sempre retornava como o principal ator influente na execução ou não das ações pensadas, exatamente porque seria o único que possui governabilidade suficiente sobre o sistema institucional. A experiência com a aplicação do PES para viabilizar os Projetos destinados à execução do GT demonstrou que não há como esse grupo, mesmo concentrado em setores estratégicos (Biblioteca, Administração, Recursos Humanos etc.), concretizar as ações necessárias sem que a Direção do campus se posicione em relação às variantes que impõem restrições específicas e que impedem a execução dos serviços. Ainda que os servidores de cada setor detenham conhecimento e experiência suficientes para apresentar soluções, como nos problemas deste estudo, observou-se que eles não dispõem de poder de decisão para a maioria das ações. Dessa forma, o GT fica impossibilitado de realizar, sozinho, todas as operações que estão envolvidas em cada projeto de ação. Ou seja, o PET não apresenta saídas viáveis para o enfrentamento real dos problemas institucionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num cenário de influência dos modelos tradicionais advindos da administração de empresas, o desenvolvimento de novos métodos gerenciais para uma administração pública eficiente exige a construção de um espaço em que seja possível se tomar um planejamento capaz de tocar também os aspectos políticos e sociais da instituição.

Ao longo da atuação junto ao GT, foram discutidas a elaboração de operações viáveis para cada um dos quatro projetos selecionados e utilizados os fundamentos metodológicos do PES para subsidiar as decisões dos participantes, representantes de um dos GT. Embora não tenha sido possível realizar os quatro momentos descritos por Carlos Matus, a equipe participante dos encontros mostrou-se receptiva ao método e interessada em aprofundar os conhecimentos sobre a ferramenta. Dessa forma, o estudo também apontou para a importância da realização de oficinas e reuniões administrativas em que fossem instrumentalizadas as opiniões e experiências de todos os envolvidos nos processos institucionais.

A intervenção não teve o propósito de empregar o PES como ferramenta de planejamento institucional, nem mesmo apresentar uma experiência completa de sua execução. O intuito foi mobilizar o conhecimento científico, proporcionando o contato com novos métodos de gestão pública que prezem pela eficiência das instituições. Os resultados aqui apresentados oferecem uma orientação para a execução dos projetos e para a elaboração de um plano de ação exequível num momento oportuno. Para isso, porém, é preciso que seja feita uma abordagem mais ampla dos problemas, com a participação de todos os setores envolvidos.

Como método de planejamento de políticas públicas, o PES propõe-se a superar a concepção tradicional importada do contexto das organizações privadas. Para isso, é preciso que haja a mobilização de perspectivas cujo olhar esteja voltado para as questões de interesse social. Parece impossível realizar esse movimento sem que a tomada de posição política se concretize como fundamento para o planejamento estratégico. Isso não significa partidizar as ações públicas, mas ter claro o papel institucional diante das problemáticas que afetam a dinâmica social. É essa sensibilidade que o PES pressupõe por parte do gestor público.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel*. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BELCHIOR, M. *A aplicação do planejamento estratégico situacional em governos locais: possibilidades e limites: os casos de Santo André e São José dos Campos*. 1999. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Governo) – FGV/EASP, São Paulo, SP, 1999. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/5172>. Acesso em: 01 jun. 2021.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Introdução. In: LOUREIRO, M. R.; ABRÚCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (org.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.
- CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; SOBREIRA NETTO, F.; SOUZA, A. E. A evolução da aplicação do planejamento estratégico situacional na administração pública municipal brasileira: o caso Santo André. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, SP, v. 23, n. 67, p. 17-28 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol23n67.71>. Acesso em: 01 jun. 2021.
- DAGNINO, R. P. *Planejamento estratégico governamental*. Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2009. Disponível em: https://brasil.campusvirtualsp.org/sites/default/files/Livro_Planejamento_Estrategico.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.
- GENTILINI, J. A. Atores, cenários e planos: o planejamento estratégico situacional e a educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 44, n. 153, p. 580-601, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053142954>. Acesso em: 01 jun. 2021.
- KWASNICKA, E. L. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIDA, I. Planejamento estratégico situacional. *Production*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 113-125, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65131993000200004>. Acesso em: 01 jun. 2021.
- MATUS, C. O plano como aposta. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. (org.). *Planejamento e orçamento governamental*. Brasília: ENAP, 2006. p. 115-144.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

SOBREIRA NETO, F.; HOURNEAUX JÚNIOR, F. H.; POLO, E. F. A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso. *Organizações & Sociedade*, Salvador, BA, v.13, n. 39, p. 149-165, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000400009>. Acesso em: 01 jun. 2021.

Capítulo 15

O COMPROMISSO SOCIAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS COM A INCLUSÃO E A DIVERSIDADE: UMA REVISÃO DAS BASES DOS DISCURSOS INSTITUCIONAIS

*The social commitment of Brazilian federal universities to inclusion
and diversity: a review of institutional discourses*

*El compromiso social de las universidades federales brasileñas con la inclusión
y la diversidad: una revisión de las bases de los discursos institucionales*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.15

Bianca Zanella Ribeiro⁶⁸

Teresa Ruão⁶⁹

⁶⁸ Jornalista graduada na Universidade Católica de Pelotas e lotada na Superintendência de Comunicação da Universidade Federal do Tocantins; Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins; Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho (Portugal). E-mail: bianca@uft.edu.br

⁶⁹ Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho; Professora associada na mesma instituição. E-mail: trua@ics.uminho.pt

RESUMO

Ao lado da preservação ambiental, um dos temas mais urgentes para a sociedade contemporânea – e para as universidades, especificamente, enquanto instituições estratégicas para o futuro – é a questão da desigualdade. Compreender a diversidade social e os mecanismos de exclusão e, nesse contexto, propor formas inovadoras de articulação e inclusão, é um dos maiores desafios da atualidade, especialmente para aqueles que têm como missão avançar na vanguarda do conhecimento e promover o desenvolvimento. Ao mesmo tempo, sabe-se que a comunicação possui um papel crucial tanto no processo de planejamento quanto para a concretização dos objetivos e da missão social das organizações, atuando como um elo fundamental entre a teoria e a efetivação de resultados. Com essas premissas, este trabalho tem como objetivo discutir, por meio de uma análise de conteúdo, em que medida os tópicos diversidade e inclusão, sobretudo em relação à perspectiva étnico-racial, são abordados nos planejamentos estratégicos das universidades federais brasileiras, os quais constituem as bases dos seus discursos institucionais. A constatação principal do estudo é a confirmação de que os temas destacados estão presentes, de modo geral, nas diretrizes de praticamente todas as universidades, embora em alguns casos de modo mais explícito e enfático, e em outros apenas de forma presumível ou indireta.

Palavras-chave: discurso; diversidade; inclusão; universidades.

ABSTRACT

Alongside environmental preservation, one of the most urgent issues for contemporary society – and for universities, specifically, as strategic institutions for the future – is the issue of inequality. Understanding social diversity and exclusion mechanisms and, in this context, proposing innovative forms of articulation and inclusion is one of the greatest challenges of our time, especially for those whose mission is to advance in the vanguard of knowledge and promote development. At the same time, it is known that communication plays a crucial role both in the planning process and in achieving the objectives and social mission of organizations, acting as a fundamental link between theory and results. With these premises, this work aims to discuss through a content analysis to what extent the topics diversity and inclusion, especially in relation to the ethnic-racial perspective, are addressed in the strategic planning of Brazilian federal universities, which constitute the bases of their institutional speeches. The main conclusion of the study is the confirmation that the themes highlighted are present, in general, in the guidelines of most of all universities, although in some cases in a more explicit and emphatic way, and in others only presumably or indirectly.

Keywords: diversity; inclusion; speech; universities.

RESUMEN

Junto a la preservación del medio ambiente, uno de los temas más urgentes para la sociedad contemporánea – y para las universidades, específicamente, como instituciones estratégicas para el futuro – es el tema de la desigualdad. Comprender los mecanismos de diversidad y exclusión social y, en este contexto, proponer formas innovadoras de articulación e inclusión es uno de los mayores desafíos de nuestro tiempo, especialmente para aquellos cuya misión es avanzar en la vanguardia del conocimiento y promover el desarrollo. Al mismo tiempo, se sabe que la comunicación juega un papel crucial tanto en el proceso de planificación como en la consecución de los objetivos y misión social de las organizaciones, actuando como vínculo fundamental entre la teoría y la realización de resultados. Con estas premisas, este trabajo tiene como objetivo discutir, a través de un análisis de contenido, en qué medida los temas de diversidad e inclusión, especialmente en relación con la perspectiva étnico-racial, son abordados en la planificación estratégica de las universidades federales brasileñas, que constituyen las bases de sus discursos institucionales. La principal conclusión del estudio es la confirmación de que los temas destacados están presentes, en general, en los lineamientos de prácticamente todas las universidades, aunque en algunos casos de forma más explícita y enfática, y en otros solo de forma presunta o indirecta.

Palabras clave: discurso; diversidad; inclusión; universidades.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é uma das nações do mundo com maior população negra e, também, uma das mais desiguais. Essa desigualdade tem inúmeras facetas, porém dois fatores se destacam dentre os que mais distanciam os indivíduos que são contemplados com os melhores indicadores de qualidade de vida e aqueles que são marginalizados e vivem nas piores condições: a classificação étnico-racial – que se define principalmente, mas não exclusivamente, pela cor da pele – e a escolaridade. Em outras palavras, ser reconhecido como negro ou como branco e ter ou não ter um diploma de graduação são dois dos aspectos mais determinantes sobre a vida de um indivíduo em muitas partes do mundo e, de forma acentuada, na sociedade brasileira, ainda fortemente marcada por uma cultura de racismo não admitido e seu passado escravocrata.

Pensando no papel estratégico das universidades para a superação das desigualdades sociais, bem como na importância do planejamento e da comunicação para a definição e a implementação de diretrizes fundamentais nas instituições, este trabalho investiga em que medida os tópicos inclusão e diversidade são abordados nas políticas e no planejamento das universidades federais, especialmente no que se refere às diferenças étnico-raciais. Ou seja, em que medida essas questões, consideradas cruciais, aparecem nas bases dos discursos dessas instituições. Situa-se, portanto, na intersecção dos temas Gestão Pública nas Universidades, Cultura e Comunicação, Direitos Humanos e Políticas Públicas, todos abordados no escopo desta coletânea.

A primeira premissa em que se baseia este trabalho é o fato de que a superação das imensas desigualdades entre negros e brancos é um ponto crucial para que se alcance um real estágio de desenvolvimento social e passa, necessariamente, pelo acesso à educação e ao ensino superior. Não por acaso, a promoção de uma educação

inclusiva e de qualidade e a redução das desigualdades estão entre Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas.

Em segundo lugar, entende-se que, num país onde o racismo é velado, negado, e ao mesmo tempo estrutural, a inclusão de negros no ensino superior e demais espaços privilegiados da sociedade depende de uma mudança cultural e também do impulso de políticas públicas afirmativas, o que, por sua vez, passa, necessariamente, pelos processos de comunicação organizacional e pela comunciação das universidades na elaboração, divulgação e internalização de suas diretrizes e valores institucionais.

2. DESIGUALDADES E ENSINO SUPERIOR

No Brasil, uma pessoa com ensino superior chega a ganhar duas vezes mais do que alguém que tem apenas o ensino médio, um dos maiores prêmios salariais do mundo para esse nível de escolaridade, o que é mais comum em países menos desenvolvidos⁷⁰. Por outro lado, a diferença salarial média entre brancos e negros⁷¹ gira em torno de 45%⁷², e não pode ser atribuída apenas às oportunidades de formação historicamente menores para as pessoas negras: mesmo quando isoladas todas as demais variáveis, a diferença de salários ainda é significativa, e chega a quase 30%⁷³ quando comparadas apenas as rendas de profissionais brancos e negros no mesmo nível de escolaridade, com ensino superior.

70 Fonte: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2020).

71 Grupo composto pela população de pessoas que se autodeclaram pretas ou pardas, conforme a utilização corrente do termo em pesquisas sociais e nas estatísticas oficiais.

72 Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020).

73 Fonte: Instituto Locomotiva (2018), estudo "O Desafio da Inclusão" com base em dados da PNAD.

A desproporcionalidade da renda, como se pode deduzir, impacta diretamente outros indicadores, especialmente o acesso a serviços básicos como saúde, educação, segurança, transporte, lazer, cultura etc., bem como a oportunidades no mercado de trabalho.

Embora tenham ocorrido avanços substantivos nas últimas décadas, e ainda que desde 2014 os negros superem o número de brancos entre os graduandos das universidades federais (ASSOCIAÇÃO NACIONAL..., 2019), a inclusão social na educação superior ainda é um desafio. De acordo com o Índice de Inclusão Étnico-Racial (IIR) proposto pelo Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa (GEMAA-UERJ), no geral, as universidades brasileiras ainda estão distantes de uma inclusão e diversidade plenas, que é representada no cálculo do indicador pelo valor 1 (quanto mais próximo de 1 é o IIR, mais a distribuição dos alunos ingressantes é proporcional à distribuição racial da população). Comparando-se a quantidade de vagas reservadas nas universidades para pretos, pardos e indígenas com a proporção desse grupo na população, em 2018, o IIR das universidades federais chegava a 0,99 na Região Sul, mas era reduzido drasticamente à medida que se avançava para as regiões com maior população negra e mais ao norte do país, chegando a 0,52 no Nordeste e a 0,43 na Região Norte.

Além disso, conforme relatório internacional que avalia o desempenho global das universidades em relação aos ODS das Nações Unidas, no quesito Redução das Desigualdades nenhuma universidade brasileira aparece entre as 100 primeiras colocações. A avaliação leva em consideração as pesquisas desenvolvidas nas universidades sobre desigualdades sociais, suas políticas e seu compromisso com o recrutamento de funcionários e alunos de grupos sub-representados. A melhor classificada do país, e única instituição federal brasileira a figurar nas primeiras 200 posições do ranking nesse quesito, é a Universidade Federal do Espírito Santo (THE TIMES HIGHER EDUCAÇÃO, 2021).

3. PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Independentemente do formato ou da metodologia adotada, o planejamento estratégico é uma das atribuições fundamentais dentro de qualquer organização. É por meio desse processo que se determina “como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos” (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007, p. 42). Por esse motivo, o planejamento sintetiza a essência da identidade da organização, isto é, representa o seu modo ideal de ser e fazer aquilo a que se propõe.

De modo geral, a base desse processo é a definição da missão, da visão e dos valores/princípios da instituição. Essa tríade, segundo Scott, Jaffe e Tobe (1998), compõe a Filosofia Institucional e envolve um processo contínuo de aprendizagem e evolução. A missão é entendida como o propósito central para o qual uma organização é criada, enquanto a visão é a representação da excelência, a imagem daquilo que a organização vê como sua melhor hipótese no futuro. Por fim, os valores e princípios são padrões de comportamento considerados válidos e valorizados pela organização (Ibid.).

Além de suas funções pedagógicas e de direcionamento prático, nas universidades, o planejamento tem, também, um caráter normativo. Desde o ano de 2001, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi introduzido de modo determinante na legislação brasileira, tendo se tornado elemento central no processo avaliação e pré-requisito para o credenciamento e credenciamento das instituições de ensino superior (SEGENREICH, 2005). Na visão do Ministério da Educação, o PDI é definido como

o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão

a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (BRASIL, 2004, p. 2)

Conforme a norma orientadora, as instituições gozam de relativa liberdade e autonomia no que se refere à forma e à metodologia de construção do documento, embora este deva, obrigatoriamente, contemplar certos eixos temáticos referenciais estipulados pelo Ministério da Educação, e ser reeditado a cada cinco anos (Ibid.). Por esse motivo, as universidades são obrigadas a ter um planejamento estratégico e revisá-lo periodicamente.

Nada disso, no entanto, garante que as metas definidas pela organização sejam alcançadas. Isso porque a efetividade do planejamento está diretamente relacionada à comunicação organizacional, que é o elo de ligação fundamental entre a teoria e a prática. Ou, em outras palavras, depende daquilo que é comumente chamado de alinhamento estratégico, o que, conforme a definição proposta por Volk e Zerfass,

pode ser entendido como o grau variável de ligação entre a estratégia de comunicação e a estratégia organizacional geral (alinhamento primário) e da coerência entre as atividades de comunicação, incluindo marcas, imagens, símbolos, mensagens ou tópicos; e entre estes e a estratégia de comunicação (alinhamento secundário) com o intuito de atingir os objetivos organizacionais (VOLK; ZERFASS, 2018, p. 443, tradução nossa)⁷⁴.

Nesse sentido, Margarida Kunsch defende que, para que cumpram sua função estratégica, “os projetos e as ações de comunicação integrada levados a efeito necessitam estar alinhados com a missão,

74 Do original: “*Alignment of strategic communication can be understood as the varying degree of linkage between the communication strategy and the overall organizational strategy (primary alignment) and of the coherence between communication activities, including brands, images, symbols, messages, or topics, and between them and communication strategy (secondary alignment) for the purpose of achieving organizational goals.*”

visão, os valores e os objetivos das organizações” (KUNSCH, 2008, p. 116). Ou seja, o que uma instituição diz que vai fazer em seu planejamento/discurso, a partir das demandas sociais que recebe, deve estar alinhado com o que ela faz e com o que ela comunica, o que possibilita um posicionamento, em termos de imagem e reputação, coerente com a imagem que a organização busca consolidar.

Em um claro exemplo de “desalinhamento” em relação ao tema aqui abordado, nos Estados Unidos, Scarritt (2019) concluiu que, apesar das universidades públicas utilizarem intensamente a diversidade em seus materiais de divulgação e publicidade, esse conceito, uma vez apropriado como instrumento de marketing nos discursos institucionais acaba, contraditoriamente, por promover o racismo, pois é oferecido como um bem de consumo dissociado de uma compreensão mais profunda sobre justiça social e de ações efetivas para promover inclusão.

No Brasil, embora a implantação de medidas de inclusão racial visando à compensação dos perversos efeitos da escravidão tenham começado tardiamente, não é de hoje que as universidades discutem essa questão e a tomam como bandeira. No início dos anos 2000, esses debates ganharam força em torno do conceito de “ações afirmativas”, e em 2003 a Universidade Federal de Brasília (UnB) foi pioneira entre as universidades federais ao adotar um sistema de cotas raciais em seus processos seletivos, sendo seguida por diversas outras e abrindo caminho para uma mudança de paradigma no que diz respeito ao acesso ao ensino superior. Essas iniciativas que eclodiram em diferentes pontos do país só se consolidariam enquanto política pública quase 10 anos depois, com a Lei 12.711/2012 (BRASIL, 2012) que instituiu a reserva de vagas para estudantes pretos, pardos, indígenas, egressos de escolas públicas e de baixa renda em todas as instituições federais de ensino superior.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

Em busca de melhor compreender em que medida as diretrizes fundamentais das universidades federais brasileiras, bem como as bases dos seus discursos institucionais, estão alinhados com as demandas sociais por menos desigualdades e maior equidade social, foi feito um levantamento dos documentos basilares dessas instituições, principalmente seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) plurianuais, mas também de outros textos-chave disponibilizados nos sites institucionais. Nestes documentos, buscamos identificar referências aos tópicos pesquisados por meio de menções aos termos “diversidade”, “inclusão”, “raça”, “negros” e variantes – bem como pelo emprego de termos correlatos, como “democratização”, “acesso”, “discriminação”, “desigualdades”, “igualdade”, “equidade”, “justiça social” e outros.

Desses termos, foi feita uma leitura quantitativa, por meio de análise de conteúdo, e qualitativa, por meio da discussão de trechos destacados e também acerca da nuvem de palavras a que as citações selecionadas deram origem.

5. PRINCIPAIS RESULTADOS

Quando se observou a nuvem de palavras formada pelos termos destacados dos trechos relacionados a este estudo, extraídos do PDI ou documentos equivalentes de diretrizes institucionais das 69 universidades federais brasileiras⁷⁵, destacou-se o uso recorrente das expressões “diversidade” (32 menções) e “inclusão social” (que soma

75 O levantamento foi realizado em maio de 2021 com base nas informações mais atualizadas encontradas nos websites oficiais das instituições.

“exclusão” e “iniquidades”, entre outras, são algumas das palavras encontradas nesse contexto.

O termo “democratização” e suas variantes, como “democratizar”, também são vistos com frequência, empregados no sentido de tornar acessível a todas as classes; popularizar. Nesses casos, a ênfase quase sempre é dada ao acesso ao ensino superior, embora muito também se fale na questão da permanência dos estudantes em condições de vulnerabilidade social.

6. DISCUSSÃO: O QUE NOS DIZEM OS DISCURSOS INSTITUCIONAIS DAS UNIVERSIDADES SOBRE INCLUSÃO E DIVERSIDADE?

Embora a maioria das instituições analisadas – estima-se em torno de 50 – tenha uma abordagem que pode ser considerada mais direta às questões aqui discutidas, outras fazem um discurso mais generalista. Em apenas dois casos não se identificou, nos textos analisados, nenhuma referência que pudesse ser associada mais claramente aos temas que são foco desse estudo sem que fosse necessário abusar de demagogia e prolixidade para justificar a sua classificação.

Essas minúcias, entretanto, perdem importância na análise do quadro geral, pois a eventual ausência de termos-chave aqui constatada nas diretrizes institucionais de duas universidades não significa, de modo algum, que tais instituições não sejam inclusivas, não prezem pela diversidade ou, mais radicalmente, sejam contrárias a estes princípios, embora eles não apareçam de forma explícita nos trechos que foram analisados do seu planejamento. Em verdade, o fato de as instituições mencionarem, de forma mais ou menos enfática, tais preo-

cupações em seus princípios também não significa, necessariamente, que elas sejam inclusivas (ou mais inclusivas), pois não há garantias de que as diretrizes norteadoras sejam efetivamente colocadas em prática e reflitam o dia a dia da organização. Tais contatações dependeriam de uma avaliação que vai muito além do escopo deste estudo.

Indo um pouco além dos substantivos e adjetivos na nuvem, é interessante observar, também, o emprego de alguns verbos ou palavras que estão ligadas aos termos-chave que chamam a atenção pelo sentido que evocam. Em nove casos, por exemplo, notou-se o uso do termo “respeito” associado à “diversidade”, assim como do termo “valorização”, no mesmo contexto. No entanto, é discutível se “respeitar” e “valorizar” a diversidade é suficiente, e se tais posturas não estariam aquém de outras que aparecem com menor frequência.

A UFES, por exemplo, em seus valores, não prega somente o “respeito à justiça, à equidade social, à liberdade de pensamento e de expressão”, mas também o “*compromisso com a [...] diversidade étnica e cultural [...]*” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, c2021, grifo nosso). Do mesmo modo a UFCSPA, para além do princípio de “*respeito à diversidade*” acrescenta, na mesma lista, outro tópico mais incisivo: “*comprometimento com o combate às iniquidades na formação do profissional da saúde*” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE, 2020, grifos nossos).

Na mesma linha, a UNILA, utilizando verbos mais contundentes, destaca entre seus objetivos institucionais “*garantir a igualdade de acesso e condições de permanência [...], adotando políticas de inclusão social*” e “*combater todas as formas de intolerância e discriminação decorrentes de diferenças linguísticas, sociais, culturais, nacionais, étnicas, religiosas, de gênero e de orientação sexual*” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2019, grifos nossos). A UNIR, por sua vez, elenca entre seus valores uma “*educação superior inclusiva*”, mas também a “*defesa da diversidade*

étnica [...]” e, não menos importante, a “coerência nas atitudes e práticas” (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, c2021, grifo nosso).

Outro ponto observado é a aplicação dos termos “equidade” e “igualdade”. Por vezes eles aparecem juntos, de forma complementar. Em outras parecem ter sido usados como sinônimos, mas, por vezes, refletem ideias contraditórias e paradoxais do ponto de vista das questões de desigualdade e exclusão destacadas neste estudo.

Nota-se o caso da Unifal-MG, que tem como princípio a “proscrição de tratamento desigual por motivo de convicção filosófica, política ou religiosa e por preconceito de qualquer natureza” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2008, p. 2). Não se duvida da boa intenção e do caráter positivo deste enunciado. No entanto, o tratamento desigual entre pessoas com diferentes níveis de recursos e privilégios é um preceito para a superação das desigualdades e consequente alcance de um estágio de igualdade – justamente no que se baseia o conceito de equidade. Nas palavras de Boaventura de Souza Santos,

Temos o direito de ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza; e temos o direito de ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades (SANTOS, 2003, p. 53).

De forma semelhante, a UFS se propõe a “ser instrumento de equidade social, ofertando vagas *indistintamente* às diferentes camadas da população” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2016, p. 15). Contudo, a oferta distintiva é precisamente o que caracteriza o mecanismo de cotas previsto na Lei 12.711/2012 (BRASIL, 2012), provavelmente a mais relevante e efetiva política de inclusão de negros e pobres nas universidades já empenhada no país até os dias atuais.

Não se trata, mais uma vez, de colocar em suspeição a boa intenção das instituições, mas, apenas, de iluminar possíveis contradições semânticas no discurso. Nesse sentido, algumas alternativas de redação parecem dirimir essa ambiguidade:

A UFCG, por exemplo, enuncia “igualdade de acesso e de permanência na Instituição” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2006, p. 8), enquanto a UFU e a UFNT propõem, para não restar dúvidas, “*igualdade* de condições para o acesso e permanência” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, [s.d.], p. 2; UNIVERSIDADE FEDERAL DO NORTE DO TOCANTINS, 2021, p. 4).

Observa-se, assim, que termos e expressões usados, por vezes, como sinônimos dentro de uma redação burocrática e abrangente como é o caso do planejamento, sem dúvida, podem produzir semânticas completamente distintas dependendo da forma como são empregados e da profundidade da análise que se faz do texto. Tais questões, entretanto, só podem ser elucidadas por meio de uma análise de discurso, cujos requisitos extrapolam a metodologia aqui empregada.

6.1 Outros destaques

Quando se trata da reserva de vagas de caráter étnico-racial, para a Universidade Federal do ABC a lógica é clara: “o processo de inclusão social deve ser visto como uma oportunidade de desenvolvimento de talentos que usualmente não teriam acesso ao ensino superior” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC, 2013, p. 70-71).

A Universidade Federal de Santa Catarina sintetiza sua visão de futuro em poucas palavras: “Ser uma universidade de excelência e *inclusiva*” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020, p. 25, grifo nosso). Além disso, em seus valores, reforça o compromisso de ser uma universidade

capaz de olhar para os mais diversos grupos sociais e compor um ambiente em que impera o respeito e a interação para com todas as diversidades, nacionalidades, classes, etnias e pessoas com deficiência, comprometendo-se com a democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade para todos, de forma a superar qualquer desigualdade, preconceito, exclusão ou discriminação, construindo uma sociedade mais justa e harmônica para as gerações vindouras (Ibid.).

Entre os 12 valores elencados pela Universidade Federal da Bahia, pelo menos três guardam estreita relação com as questões de superação das desigualdades sociais: “respeito à diversidade e combate a todas as formas de *intolerância* e *discriminação*”; “busca da *equidade* no acesso e *permanência* na Universidade”; e “compromisso com a transformação social” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2017, p. 65, grifo nosso).

Na ênfase ao enfrentamento das desigualdades e da exclusão social em suas diretrizes também se destaca a Universidade Federal do Sul da Bahia, que afirma: “Esta Universidade tem como razão de ser: [...] fomentar paz, *equidade*, *solidariedade* e *aproximação entre gerações, povos, culturas e nações, contrapondo-se a toda e qualquer forma de violência, preconceito, intolerância e discriminação*” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA, 2014, p. 85, grifo nosso). Além disso, em seus princípios, ressalta o tópico “integração social” com a seguinte justificativa, a qual enfatiza o papel da comunicação no processo de inclusão:

Reconhecendo a matriz diversa e desigual que caracteriza o tecido social brasileiro, esta UNIVERSIDADE defende equidade no acesso à educação e ao conhecimento, para a construção de uma sociedade mais justa e feliz, implantando medidas eficazes que promovam acolhimento e permanência de estudantes em situações de vulnerabilidade. *Nesse sentido, utilizará as melhores tecnologias de informação e comunicação a fim de ajustar a máxima oferta de vagas aos mais elevados níveis de*

qualidade no ensino, ampliando o acesso à formação universitária sem comprometer a eficiência acadêmica (UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA, 2014, p. 86, grifo nosso).

A expansão do ensino superior nas últimas décadas levou a uma interiorização das universidades federais e à criação de instituições focadas em uma atuação regionalizada em contraponto à histórica de distribuição dos *campi* centralizada em áreas mais urbanizadas e regiões metropolitanas. Não por acaso as preocupações com a realidade local são mencionadas com frequência nos planejamentos estratégicos. Nesse sentido, ao invés de focar a questão da exclusão e das desigualdades na cor/raça, a Universidade Federal do Delta do Parnaíba, situada na região que fica entre dois dos estados mais pobres do país – o Maranhão e o Piauí, desloca o foco para a dualidade geográfica entre centro e margem de desenvolvimento ao defender a “inclusão de um público historicamente colocado à margem das políticas de formação para o trabalho, dentre este, as pessoas que residem em localidades geograficamente distantes dos grandes centros educativos do Estado” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ, 2015, p. 176). Na mesma linha vai a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, também situada na Região Nordeste, que estabeleceu para si o “compromisso de garantir às pessoas e aos grupos ainda à margem do ensino superior o acesso, a permanência, a integração à vida universitária e o sucesso acadêmico” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA, 2019, p. 18, grifo nosso).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo confirma a expectativa de que os temas diversidade e desigualdade são questões absolutamente presentes no cerne das instituições de ensino superior públicas brasileiras, e que seus discursos institucionais refletem uma posição favorável à inclu-

são e à equidade. Como se observa, ao discutir suas funções sociais, suas metas e seus valores, as 69 universidades federais apresentam, em alguma medida, preocupação com o contexto de diversidades e a inserção de minorias na educação superior. Assim, das mais antigas, fundadas há cerca de 100 anos no país – poucas décadas depois da abolição da escravidão –, às mais jovens, até mesmo em processo de implantação, todas essas instituições de ensino superior demonstram estar atualizadas, ao menos em seus discursos, e atentas a essa pauta que é uma das agendas globais mais importantes atualmente.

Se, por um lado, o resultado não surpreende, por outro, não deixa de ser importante a releitura e revisão desses discursos como forma de suscitar reflexões permanentes acerca de como eles se traduzem – ou não – nas práticas administrativas, pedagógicas e comunicacionais das respectivas instituições. Tais reflexões são especialmente oportunas quando se tem indícios ou evidências de que instituições que tanto se apropriam das ideias de inclusão e diversidade em seus discursos não são, ainda, tão inclusivas e diversas assim sob muitos aspectos, em suas práticas e cenários. Daí a importância de se ter sempre presentes essas discussões no âmbito da Administração Pública.

Cabe ressaltar que, embora este trabalho tenha como foco a questão de cor/raça e tenha buscado, mais especificamente, menções sobre a inclusão de pessoas negras/afrodescendentes, em diversos casos, no cotidiano social e no planejamento das universidades, como não poderia deixar de ser, esse tema aparece lado a lado com outros que se referem a gênero, orientação sexual, orientação política, orientação religiosa, deficiências físicas e psicológicas e ou necessidades especiais. A diversidade engloba, assim, também outras diversidades, que aqui não se comparam em termos de priorização ou relevância nos planejamentos das universidades, nem entre si e nem com relação aos demais tópicos abordados.

Por fim, destaca-se que os resultados aqui apresentados podem ser avaliados de forma positiva, tendo em vista indicarem uma orientação favorável à inclusão e à diversidade nas universidades. Todavia, a efetividade das diretrizes constantes nos planejamentos só pode ser confirmada por meio de estudos específicos.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. *V Pesquisa nacional de perfil socioeconômico e cultural dos(as) graduandos(as) das universidades federais*: 2018. Brasília: ANDIFES, 2019. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2019/05/V-Pesquisa-Nacional-de-Perfil-Socioeconomico-e-Cultural-dos-as-Graduandos-as-das-IFES-2018.pdf>. Acesso em: 30 maio. 2019.
- 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 e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 6 mar. 2021.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI*: diretrizes para elaboração. Brasília: MEC, 2004. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/diretrizes-mec-para-elaboracao-pdi.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.
- FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. *A Universidade*. c2021. Disponível em: [https://www.unir.br/index.php?pag=submenu&id=260&titulo=A Universidade](https://www.unir.br/index.php?pag=submenu&id=260&titulo=A%20Universidade). Acesso em: 12 jun. 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) – 2019: características adicionais do mercado de trabalho*. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101743>. Acesso em: 6 mar. 2021.
- INSTITUTO LOCOMOTIVA. Estadão: Negras Potências, o projeto de financiamento voltado para mulheres negras. *Locomotiva*. São Paulo, 12 nov. 2018. Disponível em: <https://www.ilocomotiva.com.br/single-post/estadao-negras-potencias>

gras-potencias-o-projeto-de-financiamento-voltado-para-mulheres-negras. Acesso em: 01 jun. 2021.

KUNTSCH, M. M. K. (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 107–124.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Education at a Glance 2020: OECD indicators*. Paris, FR: OECD, 2020. Disponível em: https://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/eag/documentos/2020/EAG_2020_V2.pdf. Acesso em: 6 mar. 2021.

SANTOS, B. S. *Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitanismo multicultural*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SCARRITT, A. Selling diversity, promoting racism: how universities pushing a consumerist form of diversity empowers oppression. *Journal for Critical Education Policy Studies*, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 188–228, 2019. Disponível em: <http://www.jceps.com/wp-content/uploads/2019/04/17-1-6.pdf>. Acesso em: 16 maio 2021.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. *Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149–168, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362005000200003>. Acesso em: 23 maio 2021.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. *Administração e planejamento estratégico*. Curitiba: Ibpex, 2007.

THE TIMES HIGHER EDUCAÇÃO. *Impact Rankings 2021*. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2021/overall#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined. Acesso em: 21 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional: 2018-2022*. Salvador: UFBA, 2017. Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. *Estatuto da Universidade Federal de Alfenas*. Alfenas, MG: UNIFAL, 2008. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/portal/wp-content/uploads/sites/52/2019/01/Res40CS2007.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Campina Grande: UFCG, 2006. Disponível em: http://www.ufcg.edu.br/administracao/sods/colegiado_pleno/resolucoes/2006/pdi_anexo_res142006.pdf. Acesso em: 23 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE. *Valores Institucionais*. Porto Alegre: UFCSPA, 2020. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/quem-somos/valores-institucionais>. Acesso em: 23 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA. *PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional UNILA: 2019-2023*. Foz do Iguaçu, UNILA, 2019. Disponível em: <https://portal.unila.edu.br/proplan/planejamento/pdi-unila-2019-2023.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. *Plano de Desenvolvimento Institucional: 2020-2024*. Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/files/2020/06/PDI-2020-2024.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020*. Aracajú: UFS, 2016. Disponível em: https://oficiais.ufs.br/uploads/page_attach/path/1005/PDI-UFS_2016-2020__1_-min.pdf. Acesso em: 12 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. *Estatuto [da Universidade Federal de Uberlândia]*. Uberlândia: UFU, [s.d.]. Disponível em: https://ufu.br/sites/ufu.br/files/media/documento/estatuto_ufu.pdf. Acesso em: 12 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2022: PDI UFABC*. Santo André: UFABC, 2013. Disponível em: <http://propladi.ufabc.edu.br/images/pdi/livro%20pdi.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. *Sobre a Ufes: a instituição*. c2021. Disponível em: <https://www.ufes.br/instituição>. Acesso em: 12 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO NORTE DO TOCANTINS. *Estatuto [em construção]*. Araguaína: UFNT, 2021. Disponível em: https://docs.uft.edu.br/share/s/gZ0mP0sgTLyS8v03_R71-Q. Acesso em: 12 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019*. Teresina: UFPI, 2015. Disponível em: https://www.ufpi.br/arquivos_download/arquivos/PROPLAN/pdi/PDI--2015-2019_UFPI_Reformulado_Versao-Final.pdf. Acesso em: 12 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2019-2030*. Cruz das Almas: UFRB, 2019. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/pdi/images/documentos/pdi-ufrb-2019-2030.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA. *Plano Orientador*. Itabuna/Porto Seguro/Teixeira de Freitas: UFSB, 2014. Disponível em: <https://ufsb.edu.br/wp-content/uploads/2015/05/Plano-Orientador-UFSB-Final1.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

VOLK, S. C.; ZERFASS, A. Alignment: explicating a key concept in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, London, v. 12, n. 4, p. 433–451, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452742>. Acesso em: 9 jul. 2021.

Capítulo 16

EVIDENCIAÇÃO DE BENEFÍCIOS A EMPREGADOS (NBC TSP 15) NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS NORDESTINAS

*Disclosure of benefits to employees (NBC TSP 15)
at Federal Northeastern Universities*

*Divulgación de beneficios a los empleados (NBC TSP 15)
en las universidades federales del noreste*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2021.343.16

Rubens Carlos Rodrigues⁷⁶

⁷⁶ Doutorando em Administração de empresas - Universidade de Fortaleza - UNIFOR; Mestre em Administração e Controladoria - Universidade Federal do Ceará - UFC; Técnico de Laboratório do Departamento de Física - UFC. E-mail: rubenscarlos@fisica.ufc.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7563-6183>

RESUMO

O presente trabalho trata do processo de adequação da contabilidade pública ao padrão internacional. Para tanto, definiu-se como objetivo investigar sobre o processo de convergência das práticas contábeis do setor público ao padrão internacional, no âmbito das Universidades Federais da Região Nordeste. A norma escolhida para pesquisar foi a NBC TSP 15, a qual trata dos benefícios aos empregados, conforme estabelecido na norma IPSAS “*employee Benefits*”. Deste modo, desenvolveu-se a pesquisa visando esclarecimentos sobre o uso da Contabilidade no Setor Público e a harmonização das normas brasileiras ao padrão internacional. Dentre os achados, constatou-se que entre as vinte universidades federais do Nordeste, treze divulgaram em 2019 alguns itens da norma, representando assim 43,3% de adesão à norma escolhida para estudo nesta pesquisa. Verificou-se que as instituições públicas precisam se adequar ao padrão contábil atual tendo em vista que as informações contábeis são de interesse da sociedade, uma vez que evidenciam o uso dos recursos públicos, conferindo assim, maior transparência dos atos da administração pública.

Palavras-chave: accountability; NBC TSP 15; contabilidade no setor público; universidades federais.

ABSTRACT

This work deals with the process of adapting public accounting to the international standard. Therefore, the objective of this study was to investigate the process of convergence of accounting practices in the public sector to the international standard, in the context of Federal Universities in the Northeast of Brazil. The standard chosen for research was NBC TSP 15, which deals with employee benefits, as established in the IPSAS standard "employee Benefits". Thus, the research was developed to clarify the use of Accounting in the Public Sector and the harmonization of Brazilian standards with the international standard. Thus, it was found that among the twenty federal universities in the Northeast, thirteen published some items of the standard in 2019, thus representing 43.3% adherence to the standard chosen for the study. It should be noted that public institutions need to adapt to the current accounting standard, bearing in mind that accounting information is of society interest since they show the use of public resources, thus providing greater transparency in public administration acts.

Keywords: accountability; NBC TSP 15; public sector accounting; federal universities.

RESUMEN

Este trabajo trata sobre el proceso de adaptación de la contabilidad pública al estándar internacional. Por tanto, el objetivo fue investigar el proceso de convergencia de las prácticas contables del sector público al patrón, dentro de las Universidades Federales de la Región Nordeste. La norma elegida para la investigación fue NBC TSP 15, que trata sobre los beneficios a los empleados, según lo establecido en la norma IPSAS "Beneficios a los empleados". De esta manera, la investigación se desarrollará para aclarar el uso de la Contabilidad en el Sector Público y la armonización de las normas brasileñas. Entre los hallazgos se encontró que entre las veinte universidades federales del Noreste, trece publicaron en 2019 algunos ítems del estándar, lo que representa un 43.3% de a la normativa elegida para el estudio de esta investigación. Cabe señalar que las instituciones públicas necesitan adaptarse a la normativa contable vigente, teniendo en cuenta que la información contable es de interés para la sociedad, ya que muestran el uso de los recursos públicos, ofreciendo así una mayor transparencia en los actos de la administración pública.

Palabras clave: responsabilidad. NBC TSP 15; contabilidad del sector público; universidades federales.

1. INTRODUÇÃO

A conexão entre continentes, intensificada pela globalização e maior utilização da tecnologia, passou a fazer parte do cotidiano das pessoas e organizações, onde as fronteiras geográficas tornam-se invisíveis por meio dos links 's. Assim, na área contábil, há uma grande movimentação em torno da internacionalização de normas e a busca pela sua padronização, atualizando a já conhecida Lei nº 6.404/76 (BRASIL, 1976) em vigência na Administração Pública.

Assim emerge a necessidade de uma convergência internacional de normas contábeis aplicadas ao setor público, posto que, diferentes tradições políticas, econômicas e culturais dão origem à grande diversidade de sistemas de contabilidade do setor público em diferentes países. Deste modo, entende-se que o ponto focal das reformas ocorridas no setor público é a de superar obstáculos para que haja a utilização dos recursos limitados de maneira mais eficiente. Essas mudanças são conhecidas como “Nova Gestão Pública” e dentro da contabilidade governamental atuam na medição de desempenho do exercício contábil juntamente com os Princípios Gerais de Contabilidade Geralmente Aceitos (GAAP) (FIGUEIRA; SILVA, 2014).

A contabilidade aplicada ao setor público consiste no ramo da ciência contábil em que são observados os princípios de contabilidade e suas referências técnicas, representando a essência das teorias e doutrinas que se correlacionam com essa ciência, estabelecendo um conjunto de conceitos para escrituração e análise contábil, em que todos os órgãos e entes da administração devem seguir esses princípios, pois servem de base para a boa prática contábil (FARIAS et al., 2017).

Os estudos sobre o processo de reforma da contabilidade aplicada ao setor público brasileiro são relevantes por abordarem um siste-

ma de informação que deve ser capaz de instruir os cidadãos sobre as escolhas realizadas pelos seus representantes. Desta maneira, todas as esferas governamentais estão imbuídas em implementar mecanismos de transparência e consequente acesso às informações públicas, seja por meio dos chamados “portais da transparência” ou por investimentos em sistemas de informação (GAMA; RODRIGUES, 2016).

As Universidades Públicas, em um contexto governamental, constituem-se na forma de autarquias ou fundações. Por força da Constituição Federal são obrigadas a prestarem contas do uso de seus recursos e conforme outrora dito, precisam dar transparência aos atos públicos. Até alguns anos atrás, ocorriam, em muito dos casos, uma falta de publicidade na divulgação da prestação de contas na Internet. Todavia, em um movimento nacional a transparência ativa prevista na Lei de Acesso à Informação (LAI) vem modificando este cenário trazendo cada vez mais o acesso e publicização de todos os gastos dessas instituições (MELO; FUCHIGAMI, 2019)

O Departamento de Contabilidade e Finanças por meio de suas divisões e seções, organiza, controla e executa as atividades referentes à administração financeira e contábil das universidades. Cada instituição apresenta suas subdivisões de acordo com as funções e disponibilidade de profissionais especializados para cada tipo de atividade, por exemplo: execução financeira, análise e escrituração contábil, supervisão e controle, divisão de convênios e outros, de acordo com a peculiaridade de cada instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, c2021).

Dessa maneira, a problemática desta pesquisa: Como a convergência das práticas contábeis ao padrão internacional está sendo aplicada ao setor público, notadamente nas Universidades Federais? Deste modo, objetiva-se com o presente trabalho investigar sobre o processo de convergência das práticas contábeis do setor público ao

padrão internacional, no âmbito das Universidades Federais situadas na Região Nordeste.

Por conseguinte, trabalhar-se-á com a NBC TSP 15 na qual traz em seu escopo os “benefícios a empregados” referente à IPSAS 39 (Employee Benefits) e tem como objetivo precípua o estabelecimento da contabilização e a devida divulgação dos benefícios a empregados, “compreendendo os ocupantes de cargos, empregos ou funções públicas, civis ou militares, os membros de qualquer dos poderes, os detentores de mandato eletivo e os demais agentes políticos que recebam qualquer espécie remuneratória” (CFC, 2018, p.01).

Esta pesquisa justifica-se pelo fato de que existem poucos trabalhos acadêmicos que versam sobre o Setor Público em específico sobre a norma aqui analisada, conforme pesquisa efetuada no Google Scholar em setembro de 2020, em que não foram encontrados trabalhos que abordassem diretamente a NBC TSP 15, referindo-se mais ao processo de convergência internacional. Intenta-se, assim, trazer contribuições para as pesquisas acadêmicas sobre a adoção dessa norma, bem como despertar futuras pesquisas que auxiliem no processo de implementação de outras normas no âmbito público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A convergência da contabilidade pública no Brasil e a harmonização das normas brasileiras ao padrão internacional

O processo de convergência às normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público é decorrente da interação

e interesse de vários órgãos. Em novembro de 2008, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aprovou as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP), contribuindo para estabelecer um novo paradigma no setor público, haja vista que foram inseridas novas práticas, com maior ênfase da situação no patrimônio, e não à estrutura orçamentária (CAVALCANTE; AQUINO; ISRAEL; CEOLIN, 2017).

Com a necessidade iminente desta convergência aos padrões contábeis internacionais e as crescentes exigências da sociedade em obter informações fidedignas dos entes governamentais, ocorreu um encadeamento mais acelerado no cenário de edição das normas de contabilidade para o setor público (MACÊDO; KLANN, 2014).

Conforme a STN (BRASIL, 2018), para padronização dos processos contábeis foi elaborado o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) que se apresenta em consonância com as Orientações Estratégicas para a Contabilidade aplicada ao Setor Público no Brasil, documento elaborado pelo Conselho Federal de Contabilidade com vistas à:

- Convergência aos padrões internacionais de contabilidade aplicados ao setor público, implantação de procedimentos e práticas contábeis, implantação de sistema de custos no âmbito do setor público brasileiro;
- Melhoria das informações que integram as Demonstrações Contábeis e os Relatórios necessários à consolidação das contas nacionais; e
- Possibilitar a avaliação do impacto das políticas públicas e da gestão, nas dimensões social, econômica e fiscal, segundo aspectos relacionados à variação patrimonial.

Com início no ano de 2016, o CFC passou a realizar o processo de convergência de forma individual para cada IPSAS, emitindo, no já mencionado ano, cinco normas, com vigência para 2017, e revogando as NBC T 16.1 até 16.5 (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2012). No ano de 2017 foram emitidas cinco normas, com vigência para 2019, e revogando as NBC T 16.9 e 16.10. Já em 2018, foram emitidas onze normas, com vigência para 2019 e 2021, e revogando as NBC T 16.6 e 16.8, com indicação implícita de revogação da NBC T 16.7 para 2021. Em 2019 foram emitidas outras cinco normas, com vigência para 2021, totalizando assim, uma convergência de vinte e seis IPSAS. Os dados estão apresentados no Quadro 01.

Quadro 1 - NBC TSP – Setor Público.

NORMA	EMISSÃO	NOME DA NORMA	IPSA	VIGÊNCIA
NBC TSP 01	28/10/2016	Receita de Transação sem Contraprestação	IPSAS 23	01/01/2017
NBC TSP 02	28/10/2016	Receita de Transação com Contraprestação	IPSAS 9	01/01/2017
NBC TSP 03	28/10/2016	Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes	IPSAS 19	01/01/2017
NBC TSP 04	06/12/2016	Estoques	IPSAS 12	01/01/2017
NBC TSP 05	06/12/2016	Contratos de Concessão de Serviços Públicos: Concedente	IPSAS 32	01/01/2017
NBC TSP 06	28/09/2017	Propriedade para Investimento	IPSAS 16	01/01/2019
NBC TSP 07	28/09/2017	Ativo Imobilizado	IPSAS 17	01/01/2019
NBC TSP 08	28/09/2017	Ativo Intangível	IPSAS 31	01/01/2019
NBC TSP 09	28/09/2017	Redução ao Valor Recuperável de Ativo Não Gerador de Caixa	IPSAS 21	01/01/2019
NBC TSP 10	28/09/2017	Redução ao Valor Recuperável de Ativo Gerador de Caixa	IPSAS 26	01/01/2019
NBC TSP 11	31/10/2018	Apresentação das Demonstrações Contábeis	IPSAS 1	01/01/2019
NBC TSP 12	31/10/2018	Demonstração dos Fluxos de Caixa	IPSAS 2	01/01/2019

NBC TSP 13	31/10/2018	Apresentação de Informação Orçamentária nas Demonstrações Contábeis	IPSAS 24	01/01/2019
NBC TSP 14	31/10/2018	Custos de Empréstimos	IPSAS 5	01/01/2019
NBC TSP 15	31/10/2018	Benefícios a Empregados	IPSAS 39	01/01/2019
NBC TSP 16	31/10/2018	Demonstrações Contábeis Separadas	IPSAS 34	01/01/2021
NBC TSP 17	31/10/2018	Demonstrações Contábeis Consolidadas	IPSAS 35	01/01/2021
NBC TSP 18	31/10/2018	Investimento em Coligada e em Empreendimento Controlado em Conjunto	IPSAS 36	01/01/2021
NBC TSP 19	31/10/2018	Acordo em Conjunto	IPSAS 37	01/01/2021
NBC TSP 20	31/10/2018	Divulgação de Participações em Outras Entidades	IPSAS 38	01/01/2021
NBC TSP 21	31/10/2018	Combinações no Setor Público	IPSAS 40	01/01/2021
NBC TSP 22	28/11/2019	Divulgação sobre Partes Relacionadas	IPSAS 20	01/01/2021
NBC TSP 23	28/11/2019	Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro	IPSAS 3	01/01/2021
NBC TSP 24	28/11/2019	Efeitos das Mudanças nas Taxas de Câmbio e Conversão de Demonstrações Contábeis	IPSAS 4	01/01/2021
NBC TSP 25	28/11/2019	Evento Subsequente	IPSAS 14	01/01/2021
NBC TSP 26	28/11/2019	Ativo Biológico e Produto Agrícola	IPSAS 27	01/01/2021
NBC TSP 27	04/11/2020	Informações por Segmento	IPSAS 18	Não há
NBC TSP 28	04/11/2020	Divulgação de informação Financeira do Setor Governo Geral	IPSAS 22	Não há
NBC TSP 29	04/11/2020	Benefícios Sociais.	IPSAS 42	Não há

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade (2021)

As Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas ao setor público (NBCASPs) surgiram no setor público a fim de harmonizar as práticas contábeis públicas brasileiras às normas internacionais e, por

consequência, padronizar a contabilidade dos Municípios e dos Estados e da União a partir das normatizações adicionais editadas pela STN, sendo a adoção do princípio do regime de competência (registrar receitas e despesas conforme sua ocorrência e não mais quando do pagamento ou recebimento) uma das principais mudanças, bem como outras que tratam do planejamento, transações com o setor público, demonstrações contábeis, depreciação (PICCOLI; KLANN, 2015).

2.2 Aspectos gerais da NBC TSP 15

A Norma Brasileira de Contabilidade escolhida no presente trabalho fora a NBC TSP 15, cujo objetivo da minuta é estabelecer a contabilização e a divulgação dos benefícios destinados aos empregados. Desta feita, quanto a NBC TSP 15 o Ministério da Fazenda descreveu alguns pontos focais da referida Norma, conforme explicitado:

26. Como empregados, compreende-se todos os trabalhadores que possuam vínculo a uma entidade do setor público, sejam ocupantes de cargos, empregos, funções públicas ou qualquer outra forma de prestação de serviços, civil ou militar. Portanto, a norma aplicar-se-ia também ao reconhecimento e mensuração das despesas e passivos relativos aos 'benefícios' dos militares e dos congressistas, portanto, possui um alcance maior que o RPPS dos servidores civis.

27. Como benefícios são todas as formas de compensação proporcionadas pela entidade em troca de serviços prestados pelos seus empregados ou pela rescisão do 'contrato de trabalho'. Incluem aqueles benefícios proporcionados por: a) Planos ou outros acordos formais entre a entidade e os empregados individuais, grupos de empregados ou seus representantes; b) Por disposições legais, ou por meio de acordos setoriais, pelos quais se exige que as entidades contribuam para planos nacionais, subnacionais, setoriais ou outros planos multiempregadores, ou quando se exige que as entidades contribuam para os programas de seguridade social; ou c) Práticas informais (não

previstas em leis ou regulamentos) que deem origem a uma obrigação por parte da entidade (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2018).

Esquemáticamente, a NBC TSP 15 trata dos aspectos gerais dos benefícios. Assim, sabe-se que a norma, que se aplica somente a entidades do setor público e aos benefícios concedidos e a conceder a seus atuais 'empregados', prevê o reconhecimento: de um passivo quando o empregado prestou o serviço em troca de benefícios a serem pagos no futuro; e uma despesa quando a entidade se utiliza do benefício econômico proveniente do serviço recebido do empregado em troca de benefícios a esse empregado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No tocante à caracterização da pesquisa, têm-se que quanto aos objetivos é descritiva, pois Gil (2008) versa que esta analisa as características definitivas de amostras relativas a fenômenos ou população, como também estabelece relação entre estas. Quanto à abordagem é qualitativa, haja vista que utiliza da contagem de frequência para uma melhor e maior abordagem sobre o tema ora discutido (BEUREN, 2008).

Referente aos procedimentos, caracteriza-se como documental, pois utiliza-se de fontes primárias, ao debruçar-se sobre o estudo da NBC TSP 15 recentemente convertida e como esta aplica-se no âmbito das Universidades Federais da região Nordeste do país por meio de demonstrações contábeis, em específico as notas explicativas. Deste modo, a caracterização em pesquisa documental apresenta-se uma vez que o material a ser utilizado encontra-se disponibilizado nos sítios eletrônicos institucionais das universidades.

Adentrando a pesquisa, como procedimento inicial, elaborou-se uma planilha com a relação das Universidades Federais situadas da região Nordeste, constantes no site do Ministério da Educação (MEC), consultados no mês de outubro de 2020, por esta ser a região na qual têm-se um conhecimento maior para elaboração do trabalho, buscou-se as demonstrações contábeis relacionadas ao ano de 2019, abrangendo 20 Universidades Federais da região Nordeste no ano de 2019, com escopo de observar se no âmbito destas instituições a Norma aqui destacada já se encontra em funcionamento.

Assim, no período de 30 de outubro a 09 de novembro de 2020, coletou-se as referidas demonstrações contábeis e notas explicativas das universidades, extraíram-se os dados para que fosse aqui apresentado. No que concerne ao instrumento de coleta, foi elaborado um checklist, contendo 11 quesitos da Norma, conforme o Quadro 2, considerados como importantes e principais pelo autor da pesquisa.

Quadro 2 - Checklist das Universidades do Nordeste e a Aplicação da NBC TSP 15.

ITEM	DESCRIÇÃO
9-25	A Universidade aplica os benefícios a curto prazo? (vencimentos, remunerações...)
11-24	Benefícios rescisórios estão presentes nas demonstrações contábeis?
26	Existem benefícios pós-emprego?
51	De acordo com a norma, na entidade existem os planos de contribuição definida ou de benefícios definidos?
44	Há aplicação de regime geral de Previdência Social?
48	Seguros de benefícios são existentes na entidade?
101	Nas demonstrações contábeis da Instituição estão presentes os Custos do serviço passado e ganhos e perdas na liquidação?
52	Existem na entidade Premissas Atuariais?
53	Reconhecimento e mensuração, são feitos?
63	Há contabilização da obrigação não formalizada?
137	A entidade divulga todos os dados nos moldes do item 137 da Norma?

Fonte: Elaborada pelo autor conforme NBC TSP 15

Neste caso, o checklist apresenta-se como guia orientador utilizado para saber se o objeto analisado dispõe de elementos necessários para aplicação de determinada proposta teórica (BEUREN 2008). Assim, tratou-se de verificar se estas Instituições estão evidenciando os itens da norma aqui trabalhada. Desta maneira, para melhor entendimento, quando a Universidade atendia ao item relacionado no checklist, atribui-se nota 1 e caso não haja especificação atribui-se nota 0. Assim, dentro do conceito de notas apresentado, é estabelecido um nível de conformidade acerca de quais itens eram atendidos.

Os dados aqui apresentados são secundários, pois as informações para composição do trabalho foram retiradas dos sites das instituições de ensino federais que foram analisadas. Assim, tais dados já estão disponíveis tendo em vista que foram coletados para objetivos que não os do problema em questão, podendo ser encontrados em quase todos os sítios eletrônicos das Universidades pesquisadas.

4. ANÁLISE DE DADOS

Expõem-se e analisam-se aqui os dados coletados. Inicialmente, demonstram-se quais Universidades Federais Nordesteiras dispõem em seu sítio eletrônico as demonstrações contábeis, tendo em vista que nem todas apresentam tais informações em seu site. Em seguida, demonstra-se por meio de metodologia outrora explicada, se os itens do checklist são seguidos e discriminados nas demonstrações contábeis das Universidades.

No Quadro 3, apontam-se quais Instituições de Ensino não disponibilizaram em seu endereço eletrônico seus demonstrativos contábeis.

Quadro 3 - Universidades que não disponibilizam em seus sites as Demonstrações Contábeis.

UNIVERSIDADES QUE NÃO DISPÕEM DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB
Universidade Federal do Maranhão - UFMA
Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA
Universidade Federal de Sergipe - UFS
Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF
Universidade Federal do Agreste do Pernambuco - UFAPE
Universidade do Delta do Parnaíba - UFDPAr

Fonte: Dados da pesquisa

Afora estas Universidades, as demais possuem fácil acesso aos seus demonstrativos contábeis, colaborando assim para a Lei de Acesso à Informação e a Transparência das entidades em questão. Deste modo, apresenta-se aqui a Tabela 01 com os itens do checklist, as Universidades e a nota atribuída no caso.

Tabela 1 - Demonstração da aplicação da pesquisa por meio de notas.

ITEM DO CHECKLIST	ITEM DA NORMA	DESCRIÇÃO	UFA	UFBA	UFOB	UFSB	UFCG	UFCA	UFC	UNILAB	UFPB	UFPE	UFRPE	UFRN	UFPI
1	9-25	A Universidade aplica os benefícios a curto prazo? (vencimentos, remunerações...)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

2	11-24	Benefícios rescisórios estão presentes nas demonstrações contábeis?	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	26	Existem benefícios pós-emprego?	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1
4	51	De acordo com a norma, na entidade existem os planos de contribuição definida ou de benefícios definidos?	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
5	44	Há aplicação de regime geral de Previdência Social?	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
6	48	Seguros de benefícios são existentes na entidade?	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
7	101	Nas demonstrações contábeis da Instituição estão presentes os Custos do serviço passado e ganhos e perdas na liquidação?	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
8	52	Existem na entidade Premissas Atuariais?	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	53	Reconhecimento e mensuração, são feitos?	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

10	63	Há contabilização da obrigação não formalizada?	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11	137	A entidade divulga todos os dados nos moldes do item 137 da Norma?	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1

Fonte: Dados da pesquisa

Em um primeiro momento, nota-se que o item 1 do checklist, apresenta 100% de adesão em todas as Instituições analisadas, tendo em vista que dentro deste item englobam-se informações como remunerações e vencimentos, todas as Universidades demonstram de forma clara em seus documentos como dispõem de seus benefícios a curto prazo.

Em um segundo momento, relacionam-se aos benefícios rescisórios (item 2) que se encontram presentes nos demonstrativos, e com exceção da UFAL, todas as demais possuem tal discriminação.

Quanto aos benefícios pós-emprego, 69,25% das universidades trazem em seus relatórios requisitos apontados, tais como pensões, pagamentos únicos por ocasião da aposentadoria, seguro de vida e assistência médica pós-emprego. Já no item 4, no qual aponta se existem planos de contribuição definida ou benefícios definidos, quatro Universidades apontaram tal item, são elas: a UFBA, UNILAB, UFPB e a UFPI, perfazendo assim em porcentagem 30,8% do total.

No item 5, questiona-se acerca da aplicação de regime geral de Previdência Social, aqui há a porcentagem de 46,2% de Universidades que trazem em seu demonstrativo tal aplicação. Já o item 6 (Seguro de benefícios são existentes na entidade?) também perfaz 46,2% de Instituições que discriminam tal informação.

No que concerne aos itens 7 e 8, apresentaram porcentagem de 23,1% e 7,7% respectivamente. Aqui nota-se claramente que as informações começam a ficar escassas, destaque-se para a aderência do item 8 em apenas uma Instituição: a UFBA. O item 9, no qual aponta o reconhecimento e mensuração aos planos de contribuição definida, só é demonstrado na UFBA e na UFPI, representando 15,4%. No questionamento existente no item 10 também só é demonstrado em duas Instituições, na UFOB e na UFPI que evidenciam em suas demonstrações contábeis.

O último item analisado envolve o questionamento acerca dos moldes de divulgação dos requisitos da Norma ora em estudo. Aqui abre-se um parêntese, pois como já demonstrado todas as Universidades trazem poucas evidenciações de itens da NBC TSP 15, porém, destaca-se que algumas instituições apesar de não evidenciaram todos os itens do checklist, discriminam seus dados de maneira mais transparente como é o caso da UFBA e UFPI que dentre os 11 pontos analisados, foram encontrados nove perfazendo 81,8%, UFOB apresentou 63,6%, UFPE e UFRPE com 54,5%. Estas entidades apesar da não completude de seus relatórios, trazem em seu bojo boa parte das informações aqui demandadas.

No entanto, a UFAL evidenciou somente um item do checklist, sendo um indicativo que é necessário um processo de melhor transparência e adequação à norma.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos fatos apresentados, têm-se que as normas definidas em âmbito nacional precisam se adequar ao padrão internacional no processo de convergência da contabilidade aplicada ao setor público.

Para o escopo deste trabalho, analisou-se o processo de convergência em curso no país, no âmbito da Administração Pública, e a implementação de uma das normas que fora recentemente convergida.

Numa análise restringindo-se a somente uma norma, entende-se que os dados dos entes públicos devem ser divulgados para que haja uma acessibilidade do acompanhamento pelo cidadão, ou outras partes diretamente relacionadas, que deseja obter dados ou apenas tomar conhecimento da utilização do dinheiro público.

As demonstrações contábeis aqui estudadas encontram-se presentes no texto da Norma e os itens elaborados no checklist são pertinentes a vários aspectos constantes. Com a verificação dos itens escolhidos para o checklist em estudo, consegue-se perceber que há dificuldade em inseri-los de forma completa e clara nos demonstrativos contábeis, uma vez que a maioria quase não traz subsídios para coleta de dados referentes à Norma aqui estudada.

Tal déficit pode ser justificada pelo fato que a norma fora convergida no ano de 2018 e os dados aqui utilizados referem-se ao ano de 2019. Assim, entende-se que a não aplicação completa da Norma pode ter se dado por falta de capacitação dos seus aplicadores, bem como uma falta de compreensão por parte dos elaboradores das demonstrações contábeis. Têm-se também o fato de a implementação constituir-se um processo gradual. Há também a possibilidade de que como versado o processo de divulgação de informações por parte de entes públicos está mudando aos poucos e desta forma, ainda existem dados a serem divulgados e apresentados à sociedade.

Destarte, pode-se observar que o atual cenário do Setor Público quanto às Normas convergidas apresenta grandes possibilidades de pesquisa e de aplicações práticas, pois cada vez mais há aderência e harmonização entre as NBCs e IPSAS, porém, para uma maior transparência é de suma importância que os entes públicos acompanhem

e divulguem tais mudanças ao público com o intuito de tornar a coisa pública ainda mais acessível àqueles que buscam por informações.

Deste modo, com a pesquisa desenvolvida, entende-se que o presente trabalho cujo objetivo consistia em investigar sobre o processo de convergência das práticas contábeis do setor público ao padrão internacional, no âmbito das Universidades Federais da Região Nordeste do trabalho foram atingidos, em que se constatou que das vinte universidades federais do nordeste, treze divulgaram em 2019 alguns itens da norma, representando assim 43,3% de adesão ao padrão internacional, no que se refere à norma escolhida para estudo nessa pesquisa. Entende-se que o trabalho não esgota as fontes de estudo, tendo em vista, que a temática da convergência das normas contábeis ainda está ocorrendo, ficando, assim, o tema suscetível a possíveis estudos futuros.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Ministério da Fazenda. *Manual de Contabilidade aplicada ao setor público: parte: geral, I, II, III, IV e V*. 8. ed. Brasília: SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL (STN): 2018. Disponível em https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::::9:P9_ID_PUBLICACAO:31484 Acesso em: 29 set. 2020.

BRASIL. *Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976*. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 6 out. 2020.

CAVALCANTE, G. M.; AQUINO, M. M. F.; ISRAEL, S M. B.; CEOLIN, A. C. Práticas contábeis no setor público: a percepção dos contabilistas do IFAL sobre a aplicação da norma brasileira de contabilidade aplicada ao setor público – NBC TSP 16.10. *Revista de Informação Contábil*, Recife, v. 11, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/viewFile/230377/24830>. Acesso em: 6 out. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). *Normas brasileiras de contabilidade: contabilidade aplicada ao setor público*: NBCs T 16.1 a 16.11. Brasília: CFC, 2012. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2016/08/NBCT-16_1-a-16_11_Sector_P%C3%BAblico.pdf. Acesso em: 15 ago. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). *Norma brasileira de contabilidade, NBC TSP 15, de 18 de outubro de 2018*. Aprova a NBC TSP 15 – Benefícios a Empregados. Brasília, CFC, 2018. Disponível em: <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTSP15.pdf>. Acesso em 15 ago. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). *NBC TSP – do Setor Público*. Brasília, CFC, [2021]. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-tsp-do-setor-publico/>. Acesso em: 13 mar. 2021.

FARIAS, I. F.; SILVA, J. W. L.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M.N. M. Contabilidade aplicada ao setor público: o estado da arte da produção de dissertações e teses brasileiras. *Revista Contabilidade e Controladoria*, Curitiba, v. 9, n. 3, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v9i3.50085>. Acesso em: 12 jun. 2021.

FIGUEIRA, L. C.; SILVA, T. A. *O processo de convergência às normas internacionais de contabilidade pública: um estudo empírico do setor público de Volta Redonda*. 2014. 66 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, 2014. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/1982>. Acesso em: 01 jun. 2021.

GAMA, J. R.; RODRIGUES, G. M. Transparência e acesso à informação: um estudo da demanda por informações contábeis nas universidades federais brasileiras. *Transinformação*, Campinas, v. 28, n. 1, p. 47-58, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2318-08892016002800004>. Acesso em: 01 jun. 2021.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Ed. Atlas, 2008.

MACÊDO, F. F. R. R.; KLANN, R. C. Análise das Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas ao setor público (NBCASP): um estudo nas unidades da federação do Brasil. *Revista Ambiente Contábil*, Natal-RN. v. 6. n. 1, p. 253 – 272, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/4249>. Acesso em: 01 jun. 2021.

MELO, D. A.; FUCHIGAMI, H. Y. Proposta de índice bidimensional de transparência da informação público-eletrônica como ferramenta para participação e controle sociais. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre,

v. 25, n. 2, p. 179-214, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.248.91523>. Acesso em: 17 dez. 2020.

PICCOLI, M. R.; KLANN, R. C. A percepção dos contadores públicos em relação às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP). *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 66, n. 3, p. 425-448, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.410>. Acesso em: 17 dez. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. *PROPLAN*. Belo Horizonte: UFMG, c2021. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proplan/>. Acesso em: 17 fev. 2021.

Sobre os organizadores e as organizadoras

Milena Cristina Correia de Moura - [lattes](#)

Mestranda em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Pós-graduação em Gestão Pública pela Universidade Federal de São Carlos e em Recursos Humanos pela Universidade Nove de Julho, Graduação em Administração de Negócios pela Universidade de Sorocaba. Técnica Administrativa em Educação da Universidade Federal de São Carlos-UFSCar. E-mail: milenamoura@ufscar.br

Rafael Palhares Machado - [lattes](#)

Mestrado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Minas Gerais, Graduação em Arquitetura e Urbanismo pelo Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix. Técnico Administrativo em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais-IFMG. E-mail: palhares.rafael@gmail.com

Reinaldo Pereira de Aguiar - [lattes](#)

Doutorado em Políticas Sociais e Cidadania pela Universidade Católica do Salvador, Mestrado em Ensino pelo Centro Universitário UNIVATES em Ijuí, Rio Grande do Sul, Especialização em Docência no Ensino Superior pela Universidade UNIASSELVI, Graduação em Letras pela Faculdade de Tecnologia e Ciências da Bahia e em Direito pelo Centro de Ensino Superior Archanjo Mikael de Arapiraca em Alagoas. Técnico Administrativo em Educação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB. E-mail: reinaldo.p.aguiar@gmail.com

Roberta de Oliveira Leal - [lattes](#)

Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação pela Universidade do Estado da Bahia, Especialização em História e Cultura Afro-brasileira pela Fundação Cairu, Graduação em Letras pela Universidade Católica do Salvador. Técnica Administrativa em Educação da Universidade do Estado da Bahia-UNEB. E-mail: robertaleal72@gmail.com

Sobre os autores e as autoras

Capítulo 1 - Tiago Santos Barreto Thomaz¹ (Autor)

¹ Mestrando em Ciências da Educação/Administração Educacional pelo Instituto Politécnico de Santarém - Portugal, Especialização em Psicologia do Trabalho pela Faculdade Dom Alberto, Especialização em Gestão de Recursos Humanos e Meio Ambiente pela Universidade Candido Mendes, Graduação em Administração pelo Centro Universitário Estácio de Ribeirão Preto e em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cenecista de Osório. Técnico Administrativo em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília-IFB. [Lattes](#). E-mail: tiagoduninthomaz@gmail.com

Capítulo 2 - Sandra Margon (Autor)², Adiles da Penha Cirilo de Azevedo Andrich³ (Co-autor)

² Mestrado em Educação Agrícola pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Pós Graduação em Contabilidade e Auditoria Pública pelo Centro Universitário de Vila Velha, Pós Graduação em Matemática e Estatística pela Universidade Federal de Lavras-MG, Graduação em Matemática e Estatística pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Madre Gertrudes de São José e em Ciências Contábeis pela Faculdade Castelo Branco. Técnica Administrativa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, IFES. [Lattes](#). E-mail: sandramargon@gmail.com

³ Especialização em Nutrição Humana e Saúde pela Universidade Federal de Lavras, Graduação em Letras pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Colatina. Técnica Administrativa em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo-IFES. [Lattes](#). E-mail: adilespc@ifes.edu.br

Capítulo 3 - Carmem Betty Batista da Silva⁴ (Autor), Arnaldo Pinheiro Mont'Alvão Junior⁵ (Co-autor)

⁴ Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul, Especialização em Ensino de Nível Superior pela Faculdade de Itaituba-Pará, Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba. Técnica Administrativa em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul-IFMS. [Lattes](#). E-mail: carmem.silva@ifms.edu.br

⁵ Pós-Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade Estadual do Mato Grosso de Sul, Doutor em Letras pela Universidade Estadual de Maringá, Mestre em Estudos de Linguagens pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Especialização em Prática Docente no Ensino Superior pela Fundação Lowtons de Educação e Cultura, Graduação em Letras pela Universidade Anhanguera. Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul-IFMS. [Lattes](#). E-mail: arnaldo.montalvao@ifms.edu.br

Capítulo 4 - Maíra Oliveira Dourado Silva⁶ (Autor), Milena Vergne de Abreu Oliveira e Sousa⁷ (Co-autor)

⁶ Mestranda em Educação pela Universidade do Estado da Bahia, Pós-Graduação em Planejamento em Docência do Ensino Superior pela Escola Superior Aberta do Brasil, Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia. Técnica Administrativa em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano-IFBAIANO. [Lattes](#). E-mail: mairadourado@ifbaiano.edu.br

⁷ Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica pelo PROFEPT – IFBAIANO, Pós-Graduada em Gestão Administrativa na Educação pela Escola Superior Aberta do Brasil, Graduação em Pedagogia pela Faculdade de Tecnologia e Ciências FTC. Técnica Administrativa em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano-IFBAIANO. [Lattes](#). E-mail: milena.souza@ifbaiano.edu.br

Capítulo 5 - Ana Flávia Aparecida da Silva Vital⁸ (Autor)

⁸ Pós-graduação em Direito Educacional pela Universidade Cândido Mendes, Graduação em Direito pela Faculdade de Direito Conselheiro Lafaiete. Técnica Administrativa em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais-IFMG. [Lattes](#). E-mail: anaflaviasvital@gmail.com

Capítulo 6 - Ana Angélica Gomes de Moura⁹ (Autor)

⁹ Especialização em Gestão Pública pela Faculdade Educacional da Lapa, Graduação em Graduação de Professores da Parte Formação Especial do Ensino de 2.º Grau pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas do Cabo de Santo Agostinho. Técnica Administrativa em Educação da Universidade Federal Rural de Pernambuco-UFRPE. [Lattes](#). E-mail: aangelicagm@hotmail.com

**Capítulo 7 - Valério Augusto Lopes Passos¹⁰ (Autor),
Paloma Lavínia Nepomuceno de Castro¹¹ (Co-autor),
Juliana Romão de Souza¹² (Co-autor)**

¹⁰ Mestrado em Administração pela Universidade FUMEC, Especialização em Teoria e Métodos de Pesquisa em Educação pela Universidade Federal de Ouro Preto, Especialização em Tecnologias Educacionais Digitais pelo Instituto Federal do Paraná, Graduação em História pela Universidade Federal de Minas Gerais. Técnico Administrativo em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais-IFMG. [Lattes](#). E-mail: valerio.passos@ifmg.edu.br

¹¹ Graduanda em Geografia pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais-IFMG. [Lattes](#). E-mail: palomacastron@gmail.com

¹² Graduanda em Física pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais-IFMG. [Lattes](#). E-mail: jromao149@gmail.com

**Capítulo 8 - Josenildes Santos de Oliveira (Autor)¹³,
Luciana Silva Santos¹⁴ (Co-autor)**

¹³ Doutoranda em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia, Mestrado em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia, Especialização em Gestão Pública pela Universidade do Estado da Bahia, Especialização em Direito e Cidadania pela Universidade Estadual de Feira de Santana, Graduação em Comunicação Social pela Universidade do Estado da Bahia. Técnica Administrativa em Educação da Universidade do Estado da Bahia-UNEB. [Lattes](#). E-mail: josoliveira@uneb.br

¹⁴ Mestrado em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia, Especialização em Relações Públicas pela Universidade do Estado da Bahia, Graduação em Comunicação Social pela Universidade do Estado da Bahia. Técnica Administrativa em Educação da Universidade do Estado da Bahia-UNEB. [Lattes](#). E-mail: lsilvasantos@uneb.br

Capítulo 9 - Thiago Corrêa Luchini¹⁵ (Autor)

¹⁵ Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos pela Universidade Federal de São Carlos, Especialização em Gestão de Organizações Públicas pela Universidade Federal de São Carlos, Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Técnico Administrativo em Educação da Universidade Federal de São Carlos-UFScar. [Lattes](#). E-mail: parathiagoluchini@gmail.com

Capítulo 10 - Ana Cristina Gomes Santos¹⁶ (Autor)

16 Doutoranda em Ciência da Informação da Universidade Fernando Pessoa (Portugal), Mestrado em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Especialização em Biblioteca Universitária pela Universidade Federal do Pará, Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Pará. Técnica Administrativa em Educação da Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA. [Lattes](#). E-mail: gomess_cristina@yahoo.com.br

Capítulo 11 - Thais Castro Koch¹⁷ (Autor)

17 Mestrado em Desenvolvimento Regional, Ambiente e Políticas Públicas pela Universidade Federal Fluminense, Graduação em Administração pela Faculdade Pitágoras Guarapari. Técnica Administrativa em Educação do Instituto de Ciências da Sociedade e Desenvolvimento Regional da Universidade Federal Fluminense, UFF. [Lattes](#). E-mail: thaiskoch@id.uff.br

Capítulo 12 - Carla de Oliveira Vaz Chiarello¹⁸ (Autor), Luciene Maria Rozin Cremasco¹⁹ (Co-autor); Carlos Augusto Pegurski²⁰ (Co-autor)

18 Doutoranda em Tecnologia e Sociedade na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade pelo Instituto Federal do Paraná, Especialização em Psicopedagogia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Técnica Administrativa em Educação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná-UTFPR. [Lattes](#). E-mail: carlachiareello@utfpr.edu.br

19 Especialização em Gestão de Organizações Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Licenciatura em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Londrina. Técnica Administrativa em Educação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná-UTFPR. [Lattes](#). E-mail: lcremasco@urfpr.edu.br

20 Mestrando em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Especialização em Literatura Brasileira e História Nacional pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná e Especialização em Planejamento e Governança Pública pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Graduação em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná. Técnico Administrativo em Educação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná-UTFPR. [Lattes](#). E-mail: capegurski@utfpr.edu.br

**Capítulo 13 - Victor da Silva Almeida²¹ (Autor),
Paulo Henrique Silva Pereira Júnior²² (Co-autor);
Fabiana Rodrigues de Almeida Castro²³ (Co-autor)**

²¹ Mestrando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí, Graduação em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Federal do Piauí. Técnico Administrativo em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí-IFPI. [Lattes](#). E-mail: victor.almeida@ifpi.edu.br

²² Mestrando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí, Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Piauí. [Lattes](#). E-mail: paulojr@ufpi.edu.br

²³ Doutorado em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão, Mestrado em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Piauí, Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí. [Lattes](#). E-mail: fabiana.kastro@hotmail.com

**Capítulo 14 - Álvaro José da Silva Fonseca²⁴ (Autor),
Fernanda Costa Almeida²⁵ (Co-autor)**

²⁴ Doutorando em Letras pela Universidade Federal do Tocantins, Mestrado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins, Graduação em Letras pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Técnico Administrativo em Educação da Universidade Federal do Tocantins-UFT. [Lattes](#). E-mail: alvaro.fonseca@uft.edu.br

²⁵ Mestrado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins, Especialização em Administração Pública pela Universidade Federal do Tocantins, Graduação em Administração pela Faculdade Católica Dom Orione. Técnica Administrativa em Educação da Universidade Federal do Tocantins-UFT. [Lattes](#). E-mail: fmandacosta@hotmail.com

Capítulo 15 - Bianca Zanella Ribeiro²⁶ (Autor), Teresa Ruão²⁷ (Co-autor)

²⁶ Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho (Portugal), Mestrado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins, Especialização em Gestão Pública pelo Claretiano Centro Universitário, Graduação em jornalismo pela Universidade Católica de Pelotas. Técnica Administrativa em Educação da Universidade Federal do Tocantins-UFT. [Lattes](#). E-mail: bianca@uft.edu.br

²⁷ Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho (Portugal), Professora da Universidade do Minho (Portugal). [ORCID](#). E-mail: truaou@ics.uminho.pt

Capítulo 16 - Rubens Carlos Rodrigues²⁸ (Autor)

²⁸ Doutorando em Administração de empresas (Universidade de Fortaleza - UNIFOR), Mestrado em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará, Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza UNIFOR e em Mecatrônica Industrial pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. Técnico Administrativo em Educação da Universidade Federal do Ceará-UFC. [Lattes](#). E-mail: rubenscarlos@fisica.ufc.br

Índice remissivo

A

abordagem integrativa 25, 262, 263, 270, 283
 administrador educacional 29, 38, 39, 47
 assistência estudantil 26, 68, 69, 74, 76, 80, 89, 91, 92, 93
 Auxílio 29, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 81
 Auxílio ao Estudante 29, 40, 42, 45, 46

B

benefícios 24, 102, 193, 207, 208, 266, 324, 352, 353, 358, 362, 363, 364, 366, 367, 368
 biblioteca universitária 24, 215, 216, 218, 221, 225, 226, 227, 228, 235, 237

C

campi 33, 34, 57, 60, 64, 80, 109, 110, 182, 230, 346
 Campus 23, 42, 53, 55, 56, 66, 83, 108, 110, 111
 compromisso social 26, 329
 comunicação-não-violenta 25, 174
 Comunicação Oficial 41, 43, 44

D

desenvolvimento 12, 25, 27, 33, 47, 56, 80, 82, 98, 99, 103, 105, 128, 131, 138, 144, 146, 150, 151, 154, 155, 161, 162, 164, 170, 171, 175, 178, 179, 180, 181, 188, 189, 190, 197, 211, 220, 223, 225, 227, 250, 262, 266, 269, 270, 271, 272, 274, 278, 279, 280, 281, 282, 307, 312, 315, 322, 325, 327, 330, 333, 344, 346
 despesas 34, 35, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 362

diversidade 26, 54, 119, 121, 132, 143, 312, 329, 330, 332, 333, 335, 338, 339, 341, 342, 345, 346, 347, 348, 356
 docentes 23, 25, 54, 92, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 107, 108, 109, 111, 112, 133, 136, 157, 158, 160, 162, 163, 164, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 182, 211, 230, 240, 242, 244, 252, 254, 255, 323

E

editais 26, 68, 69, 72, 73, 82, 83, 84, 86, 87
 educação técnica a distância 25, 157
 eficiência 33, 50, 57, 60, 64, 102, 152, 222, 223, 297, 305, 326, 346
 Empreendedorismo 26, 137, 155
 ensino superior 13, 22, 23, 24, 25, 78, 93, 103, 107, 178, 182, 193, 196, 211, 226, 229, 285, 286, 299, 309, 317, 333, 334, 336, 338, 341, 344, 345, 346, 347
 equipes 25, 174, 175, 178, 179, 184, 190, 216, 219, 229, 262, 281, 282
 estágio 11, 24, 90, 146, 285, 286, 295, 300, 301, 302, 333, 343
 estudantes 26, 34, 46, 50, 54, 68, 69, 73, 74, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 100, 101, 102, 148, 161, 164, 171, 182, 255, 338, 341, 345
 êxito 69, 74, 90, 93, 154

G

gastos 26, 29, 31, 34, 35, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 289, 357
 gestão 10, 11, 12, 13, 14, 23, 25, 26, 28, 29, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 64, 77, 81,

95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 107, 111, 112, 113, 114, 126, 127, 131, 143, 164, 165, 167, 170, 173, 174, 175, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 190, 196, 211, 216, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 235, 236, 237, 243, 244, 248, 249, 254, 255, 256, 259, 260, 261, 267, 281, 283, 286, 289, 290, 291, 293, 295, 296, 297, 299, 302, 303, 305, 307, 309, 312, 317, 319, 323, 324, 326, 359

gestão financeira 26, 28, 29, 32, 33, 35, 36, 38, 47, 48, 126, 127, 299

Gestão Pública 11, 22, 27, 99, 101, 137, 243, 262, 285, 312, 333, 356, 374, 376, 377, 378, 379

GPTAE 10, 11, 12, 13, 14, 22, 27, 34, 312

I

impactos 33, 46, 47, 145, 271, 274, 281, 305

inclusão 10, 26, 79, 89, 111, 227, 329, 330, 333, 334, 335, 338, 339, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348

inovação 10, 26, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 154, 155, 156, 224, 226

instituição 24, 26, 28, 29, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 78, 80, 81, 101, 107, 110, 111, 120, 128, 141, 142, 145, 153, 155, 163, 178, 182, 183, 196, 211, 219, 224, 226, 227, 228, 230, 231, 235, 239, 244, 247, 250, 252, 253, 256, 266, 271, 300, 301, 302, 309, 313, 325, 329, 335, 336, 338, 350, 357

instituição de ensino 26, 28, 29, 34, 35, 39, 44, 46, 107, 178, 196

L

legislação 58, 72, 75, 85, 99, 108, 110, 121, 123, 167, 253, 258, 336

liberdade 26, 115, 116, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 135, 136, 247, 337, 342

liberdade de expressão 26, 115, 116, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 133, 134, 135

M

manutenção 29, 42, 46, 74, 89, 116, 144, 152, 268, 269, 319, 323

O

objetivos 35, 58, 73, 80, 98, 121, 141, 180, 223, 226, 244, 247, 251, 280, 281, 282, 291, 309, 312, 313, 314, 315, 316, 318, 319, 323, 330, 332, 336, 337, 338, 342, 363, 365

P

pandemia 10, 23, 25, 64, 227, 262, 263, 265, 266, 267, 269, 270, 273, 274, 281, 282

Pedagogos 23, 94, 95, 97, 99, 107, 110

permanência 69, 75, 79, 80, 81, 85, 87, 93, 266, 268, 271, 341, 342, 344, 345, 346

política pública 69, 72, 74, 79, 89, 338

projetos 24, 34, 56, 78, 105, 123, 138, 141, 143, 144, 147, 148, 152, 153, 206, 275, 278, 282, 308, 309, 313, 315, 316, 318, 319, 321, 322, 325, 326, 337

pública 10, 11, 12, 13, 14, 22, 23, 24, 26, 28, 34, 35, 38, 39, 47, 48, 50, 52, 55, 64, 69, 72, 74, 79, 80, 89, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 111, 112, 113, 114, 123, 125, 131, 136, 147, 178, 182, 211, 213, 216, 218, 224, 235, 237, 240, 242, 243, 258, 259, 265, 286, 288, 289, 290, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 302, 304, 305, 306, 307, 309, 311, 312, 317, 325, 326, 327, 338, 353, 355, 358, 371, 372

R

registro 50, 52, 55, 57, 58, 61, 63, 66
rotinas 23, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58,
59, 60, 61, 63, 64, 67, 240
rotinas de trabalho 23, 49, 50, 53, 54, 55,
56, 57, 58, 61, 63, 64, 67

S

servidores 10, 13, 22, 23, 25, 27, 35, 50,
54, 55, 60, 61, 64, 95, 98, 110, 111, 113,
141, 143, 147, 154, 182, 184, 192, 193,
195, 213, 240, 242, 244, 249, 250, 251,
252, 253, 254, 255, 256, 257, 263, 265,
266, 267, 270, 272, 273, 274, 281, 282,
309, 311, 313, 315, 316, 321, 325, 362
SIGAA 24, 215, 228, 229, 230, 232, 234,
238

U

universidades 10, 12, 13, 14, 22, 24, 26,
33, 74, 90, 93, 98, 99, 115, 116, 118, 119,
120, 121, 123, 126, 127, 128, 130, 133,
134, 136, 143, 144, 148, 153, 155, 221,
240, 242, 244, 247, 252, 255, 257, 291,
312, 329, 330, 332, 333, 334, 335, 336,
337, 338, 339, 341, 343, 346, 347, 348,
352, 353, 355, 357, 363, 364, 368, 371,
372

