Gestão Pública:

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

Vol. 6

Organizadores:
Wanderlice da Silva Assis
Bruno Rodrigues Cabral
Caio Cabral da Silva
Camila Mossi de Quadros
Izabel Alinne Alves de Paula
Sara Soares Costa Mamona

GRADUS EDITORA

GESTÃO PÚBLICA

a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais

- volume 6 -

© 2019 - GPTAE

TÍTULO
Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em educação
das universidades públicas e institutos federais - volume 6

ORGANIZADORES
Dra. Wanderlice da Silva Assis
Me. Caio Cabral da Silva
Dra. Izabel Alinne Alves de Paula
Ma. Sara Soares Costa Mamona
Ma. Camila Mossi de Quadros
Me. Bruno Rodrigues Cabral

CAPA
Lennon Deivis Grison de Godoi

EDITORAÇÃO
Lucas Almeida Dias

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

PUBLICAÇÃO DA GRADUS EDITORA
Rua Luíz Gama, 227
Bauru, São Paulo
E-mail graduseditora@gmail.com
Telefone: (14)98216-6529

ISBN 978-85-81033-13-2
Depósito Legal na Biblioteca Nacional
Impresso no Brasil

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Wanderlice da Silva Assis– Bibliotecário/Documentalista – CRB 1-1279)

Gestão pública [e-book] : a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais : volume 6 / organizadores,Wanderlice da Silva Assis ... [et al.]. – Bauru, SP : Gradus, 2019.
323p. : il. (algumas color.) ; 23 cm.

Modo de acesso: https://www.graduseditora.com/
Inclui bibliografias.
ISBN 978-65-81033-13-2

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

CDD (23) 354.81

ORGANIZADORES
Wanderlice da Silva Assis
Caio Cabral da Silva
Izabel Alinne Alves de Paula
Sara Soares Costa Mamona
Camila Mossi de Quadros
Bruno Rodrigues Cabral

GESTÃO PÚBLICA:

a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais

- volume 6 -

Bauru - SP

Gradus Editora
2019

EQUIPE TÉCNICA

Parecerista - Avaliador de Conteúdo Textual

Ma. Ana Maria de Almeida Ribeiro – UFRJ
Me. Anderson Allan Almeida Galvão – IFPB
Me. Anderson Lino Braz de Macêdo – UFPB
Me. Bruno Rodrigues Cabral – IFPB
Me. Caio Cabral da Silva – IFSP/Unifesp
Ma. Camila Mossi de Quadros – IFPR
Ma. Cláudia Bene Batista da Silva – UFPB
Ma. Érika Pena Bedin Matias – UFSCar
Me. Fabrício Neves – IFBaiano
Me. Fabíola Rios Vasconcelos de Abreu – UNEB
Me. Geovane Souza Melo Júnior – UFU
Dra. Ivaneide Nunes Paulino Grizente – UFRJ
Ma. Josimeire de Araújo Gomes – UFC
Dra. Laura Machado – Unipampa
Ma. Maria Luzia F. Bertholino dos Santos – UEPG
Dra. MarlovaBalke – IFRS
Me. Odílio da Silva Santos – Uneb
Me. Rafael Palhares Machado – IFMG
Ma. Regina Coeli Araújo Negreiros – IFPB
Ma. Roberta de Oliveira Leal – Uneb
Me. Tamara de Lima – IFSP
Ma. Velma Factum Dutra – Uneb
Dra. Wanderlice da Silva Assis – UFMS
Me. Wilian Rodrigo Galeazzi – UFTPR

Parecerista – Revisor de Normas da ABNT

Ma. Alessandra de Cássia Grilo – Unifesp
Ma. Angela Maria de Oliveira – UEPG
Bel. Guilherme Ribas Rodrigues – UFMG
Me. Jaziel Vasconcelos Dorneles – UFMS
Ma. Maria Aparecida Jacques de Arruda – UFMS
Ma. MarivaldinaBulcão dos Santos – Uneb
Me. Robson Escotiel Silva Rocha – IFSP

Parecerista – Revisor de língua portuguesa

Ma. Solange Maria Morais Teles – Unilab
Esp. Bruno Macedo da Silva – IFMT

Parecerista – Revisora de língua inglesa

Dra. Fernanda Delatorre – UFSC

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

SUMÁRIO

PREFÁCIO *122*

APRESENTAÇÃO *15*

GESTÃO PÚBLICA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS E INSTITUTOS FEDERAIS

O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE ALINHAMENTO E COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS: uma análise da viabilidade de utilização em instituições de ensino
AdelaideMarliNeis
Ana MariaGeller
Fernando Luis TeixeiraDiogo *19*

A DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E ORÇAMENTÁRIA DO COLÉGIO PEDRO II E O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA
Matheus Guimarães Silva de Souza
Palloma Borges Guimarães de Souza *29*

GESTÃO DE PESSOAS E A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR
Gleydson da Paixão Tavares *44*

GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS DE COMPRAS PÚBLICAS: um estudo de caso no IF SULDEMINAS
Marina Gomes Murta Moreno
Marlene Reis Silva
Sérgio Luis da Silva *55*

INSTITUTOS FEDERAIS E A GESTÃO ESCOLAR: a participação dos psicólogos
Solange Ester Koehler
Lourdes Mata..... *71*

NOVAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NAS ENTIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS DE ENSINO
Rubens Carlos Rodrigues..... *85*

REFLEXÕES EM TORNO DA POLÍTICA DE COTAS RACIAIS NOS CONCURSOS PÚBLICOS DA UFRJ PARA CARGOS DE TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NO PERÍODO DE 2014 A 2018
Lucas Mateus Gonçalves Bulhões
Dyego de Oliveira Arruda..... *102*

GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E EQUIVALENTES

POLÍTICA DE GESTÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)
Antônio Mota Junior
Valéria Freitas..... *119*

PRÁTICAS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO POR MEIO DO TERMO DE OUTORGA: uma experiência em universidade estadual
Rosângela de Carvalho Matos
Lídia Boaventura Pimenta..... *136*

REALIDADES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO E ORÇAMENTO PÚBLICO

TRAJETÓRIA DA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
Nathanni Marrelli Matos Mauricio
Keile Aparecida Beraldo
Thiago Carneiro de Lima *151*

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

ANÁLISE DA GESTÃO DA SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO EM UM CÂMPUS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO
Marco Aurélio Ara*ujo dos Santos* *168*

EXAUSTÃO, DESPERSONALIZAÇÃO E REALIZAÇÃO PESSOAL EM TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DE UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO DO SEMIÁRIDO
Jarmeson Vidal de Oliveira
Francisca Adriana Barreto *183*

OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO POR ELES MESMOS: as pesquisas sobre sua própria categoria
Zenilton Gondim Silva
Maria Inês Vancini Sperandio *198*

OS TÉCNICOS EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS DO INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ: em busca de identidade profissional
Jacqueline Maria Duarte Lewandowski
Adrian Alvarez Estrada *213*

A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

COMPRAS SUSTENTÁVEIS: contribuições em busca da eficácia nos processos licitatórios das universidades estaduais baianas
Jacqueline Margarida Gusmão Galvão
Cristiano Rocha Santos *230*

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, INCLUSÃO E INOVAÇÃO

ANÁLISE DA USABILIDADE DO SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS (SIPAC) NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Ítalo Martins De Oliveira
Maria Das Graças Gonçalves Vieira Guerra *243*

ANÁLISE DO USO DE BUSINESS INTELLIGENCE COMO FACILITADOR NA GESTÃO E NO ENSINO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Francisco Hélio Da Cunha Junior
Marcos Luiz Lins Filho..... *262*

INFORMAÇÃO, SISTEMAS INFORMATIZADOS E GESTÃO: importância e desdobramentos no espaço universitário
Kellen Lima Gomes
Ana Lucia Paranhos De Jesus
Tânia Maria Hetkowski *278*

PERCEPÇÃO SOBRE COMPORTAMENTOS INFORMACIONAIS E O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES: um estudo de caso em uma organização pública
João Paulo Santos Lyra Rodrigues
Ricardo Coutinho Mello *290*

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA LABORAL: um estudo de caso sobre a viabilidade da implementação da jornada de trabalho semipresencial em umainstituição de ensino federal
Denis Henrique Caixeta
Leonídia Alyne de Ávila
Fátima Maria Reis de Ávila.....*304*

ÍNDICE REMISSIVO.....*32220*

SOBRE OS ORGANIZADORES.....*322*

PREFÁCIO

Reinaldo Pereira de Aguiar[1]

Kátia Andréa Silva da Costa[2]

> [...] a existência, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir, humanamente, é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar (FREIRE, 2005, p. 90)[3].

O Século XXI é palco de diversas transformações sociais, e a Administração Pública praticada no Brasil - tal e qual a manifestação social e política que se configura - também acompanha o rastro de mudanças de diversos países globalmente. Vale destacar que essas mudanças devem ser direcionadas, pensadas, planejadas e executadas sempre no interesse público e respeitando sempre a democracia. (PAULA, 2005).

Nesse cenário, a fim de enaltecer o papel do agente público, um grupo seleto de técnicos administrativos em educação de Universidades Públicas e Institutos Federais resolve unir-se em torno de um objetivo: fomentar um espaço de divulgação acadêmico-científica para os servidores da carreira PCCTAE e congêneres poderem expressar seus olhares sobre o ambiente laboral em que atuam.

A partir desse pensar Administração Pública e um olhar estratégico e construtivista mostrando "o fazer do técnico-administrativo", então, surge em 2014 o projeto de Publicação de Artigos e Livros com a temática "Gestão Pública: a visão dos técnicos-administrativos em

[1] Doutorando em Políticas Sociais e Cidadania na UCSAL/BA, Mestre em Ensino - UNIVATES/RS, Especialista em Docência no Ensino Superior - UNIASSELVI/SC, Graduado em Direito - CESAMA/AL e FTC/BA. Secretário Executivo na UNILAB/BA. Idealizador e um dos membros originais do GPTAE, atuante até 2017.

[2] Mestra em Educação pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Especialista em Planejamento e Tutoria em EaD - UFMS e Tecnologias na Educação - PUC/RJ, Graduada em Direito e Letras, ambos pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS. Técnica em Assuntos Educacionais no Instituto Federal do Paraná - IFPR. Fez parte do grupo inicial do GPTAE, atuante até 2017.

[3] FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

educação das universidades públicas e institutos federais" (GPTAE) que tem como iniciativa e proposição nove Agentes Públicos, sendo que apenas um desses não era Técnico Administrativo em Educação. Vale a pena informar o nome de todos estes/as idealizadores/as que abraçaram o projeto: Adelmária Ione dos Santos (UNILAB/BA), Anderson Luís da Paixão Café (Tribunal de Justiça da Bahia), Elisângela André de Oliveira Chaves (UFERSA/RN), Jacqueline de Castro Rimá (UFPB/PB), Kátia Andrea Silva da Costa (UFMS/MS), Michel Goulart da Silva (IFC/SC), Reinaldo Pereira de Aguiar (UFERSA/RN), Roberto da Anunciação (UFABC/SP) e Silvia Regina Ackermann (IFES/ES).

O projeto GPTAE faz dimensionar o papel desses "heróis" nas instituições de ensino superior, básico, técnico e tecnológico pelo país. Indo além, ousamos afirmar que o GPTAE possibilita a integração entre os servidores públicos atuantes nas Instituições de Ensino espalhadas pelo país no que se refere à divulgação - em formato acadêmico-científico - das suas reflexões no âmbito da área administrativa, conectadas com o ensino, a pesquisa e a extensão, sem restar dúvidas, conforme preleciona a Carta Magna em seu Art. 207[4].

Nesse lastro, os resultados obtidos a partir demonstram a imensidão do projeto na produção desses cinco e-books, e atualmente a produção do 6º volume, e podem ser assim elencados:

Quadro 1 – Memória da Coletânea GPTAE - 2014 a 2019 (continua)

DESCRIÇÃO	QUANTITATIVO
Integrantes das Equipes Técnicas	153
Integrantes das Equipes Organizadoras	37
Universidades Federais que participam/aram	31
Institutos Federais que participam/aram	27
Universidades Estaduais que participam/aram	10
Artigos submetidos (deferidos, indeferidos, excedentes e selecionados) à publicação	228
Artigos publicados	91
Autores e coautores (técnicos, docentes e discentes) com trabalhos publicados	148

Fonte: Blog GPTAE. Disponível em: https://taepublicaartigoselivros.wordpress.com/. Acesso em: 24 nov. 2019.

[4] BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília,1988.

A obra que se apresenta nesse sexto volume da Coletânea GPTAE - realizado em 2019, é necessária e urgente na medida em que não se limita a apenas repetir os desacertos acometidos pela Gestão Pública na contemporaneidade, mas também se concentra em resgatar a reflexão sobre a Gestão Pública realizadas pelos integrantes da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, além de oferecer alternativas dentro do contexto educacional abarcados pelas instituições públicas de ensino.

Consequentemente, vislumbrar os resultados alcançados com tanto esforço voluntário por parte dos profissionais que viabilizam a existência de mais um volume da Coletânea GPTAE demostra que a nossa vida profissional, acadêmica e científica cria situações que devem ser eternizadas. Com toda certeza a concretização desse trabalho é um desses momentos mágicos - que nós temos a honra de prefaciar, quando o GPTAE se consubstancia em referência para a temática a que se dedica - a Gestão Pública.

Aos leitores, deseja-se o deleite da obra que aqui se desvela. E como provoc(ação): conheçam o projeto, divulguem aos seus pares e façam parte do GPTAE! Contamos com vocês!

APRESENTAÇÃO

Wanderlice da Silva Assis
Caio Cabral da Silva
Camila Mossi de Quadros

É com imenso prazer que publicamos a sexta edição da coletânea "Gestão Pública: a visão dos técnicos-administrativos em educação". A equipe organizadora deste volume é composta por servidores públicos de cada uma das regiões do país, este fato não é mera coincidência. O projeto se consolida em todo o território nacional mantendo sua vocação pluriprofissional e multiterritorial. Este ano a equipe técnica passou a contar com a presença de revisores de língua portuguesa, além dos já tradicionais avaliadores de conteúdo textual, revisores das normas da ABNT e de língua inglesa.

Trata-se de um sonho idealizado e construído coletivamente por aqueles que estão no dia-a-dia das nossas universidades públicas e institutos federais, que estudam, pesquisam e atuam para a manutenção da educação pública, gratuita, democrática, laica e de qualidade socialmente referenciada; profissionais que atuam cotidianamente para possibilitar que tais instituições sejam responsáveis por mais de 95% da produção acadêmica brasileira.

Os artigos que reunimos nesse volume estão dispostos tomando como referência a sequência das temáticas do ensino das universidades públicas e institutos federais informadas pelos autores no momento da submissão.

Tendo em vista essa organização, na primeira temática – G**estão pública nas universidades públicas e institutos federais** - composta por sete artigos, veremos o *Balanced Scorecard* (BSC) como instrumento de alinhamento e comunicação das estratégias institucionais das universidades públicas e institutos de ensino federais, com exemplo prático no *campus* Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense (IFSUL); a análise do processo de reestruturação organizacional do Colégio Pedro II, oriunda da Resolução nº 120 do Conselho Superior do Colégio Pedro II; o grau de integração e motivação dos funcionários de uma instituição pública de ensino superior do sul da Bahia; a gestão do conhecimento empregada nos

processos de compras públicas do *campus* Poços de Caldas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS); a participação do psicólogo na gestão escolar institucional dos Institutos Federais de Educação brasileiros; as novas estruturas de governança formalizadas nas universidades federais brasileiras; e as dinâmicas da política de reserva de vagas a candidatos negros nos concursos da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Na segunda temática – G**estão de pessoas nas instituições de ensino superior e equivalentes** – apresentamos um artigo que aborda a gestão de pessoas das carreiras técnico-administrativas das Universidades Estaduais da Bahia (UEBA), especificamente na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS); o artigo da terceira temática – **Práticas de ensino, pesquisa e extensão** –, relata a experiência da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) em celebrar o Termo de Outorga, instrumento de gestão que contribui para a execução orçamentária e financeira da instituição universitária, com professores e técnicos administrativos no intuito de desenvolver projetos da instituição, por meio de editais, com financiamento do próprio orçamento; e o artigo da quarta temática – **Realidades das instituições de ensino e orçamento público** – analisar os resultados e a trajetória de implementação do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) na Universidade Federal do Tocantins (UFT).

Na quinta temática dos artigos desse volume da Coletânea– **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** – são apresentados quatro estudos que abordam a análise da gestão da segurança contra incêndio em um *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP); as relações de trabalho e suas repercussões na saúde dos técnicos administrativos do *Campus* Avançado "Professora Maria Elisa de Albuquerque Maia" (CAMEAM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); o discurso dos técnicos administrativos em educação no Brasil sobre sua categoria e suas realidades de trabalho nas dissertações de mestrado e teses de doutorado; a identidade profissional dos técnicos administrativos em educação do Instituto Federal do Paraná; e na sexta temática – **A sustentabilidade ambiental nas instituições públicas de ensino superior –** um artigo reflete sobre a adoção de critérios de sustentabilidade nos processos licitatórios de compras públicas das universidades estaduais baianas a partir da perspectiva da Constituição Federal de 1988.

Fecha a coletânea a temática **Tecnologia da informação, inclusão e inovação** com cinco artigos. Os dois primeiros artigos utilizam-se de análise de usabilidade e de uso por universidades federais, respectivamente, o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e

Contratos (SIPAC) pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e o *business intelligence* como facilitador na gestão e no ensino na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Os três últimos artigos desse bloco abordam os impactos nos processos da rotina de gestão da gestão acadêmico-administrativa da Universidade do Estado da Bahia através do recorte teórico da gestão da informação; a percepção sobre comportamentos informacionais e o compartilhamento de informações na Universidade Federal da Bahia; e o estudo de caso sobre a viabilidade da implementação da jornada de trabalho semipresencial em uma instituição de ensino federal.

Esperamos que a sexta edição da coletânea GPTAE propicie a seus leitores o conhecimento sobre a relevância e a multiplicidade da atuação dos técnicos-administrativos em educação das universidades públicas e dos institutos federais. Que se torne uma evidência de que a carreira dos técnicos-administrativos em educação, que durante muito tempo foi concebida apenas como reduto de mão de obra sem caráter científico, está repleta de servidores muitíssimo especializados, produtores de conhecimento que influencia diretamente seu ambiente de trabalho e, assim, todo o processo educacional.

Como ensina Paulo Freire, “a teoria sem a prática vira "verbalismo", assim como a prática sem teoria vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade”. Os trabalhos, que aqui apresentamos, reúnem a teoria e a prática desses servidores que ocupam lugares basilares em todos os setores dessas instituições de ensino. Por conseguinte, acreditamos que essa coletânea apresente as relações entre gestão pública e educação de uma forma holística, contemplando uma práxis que, como propõe o mestre, pode ser a mola propulsora das mudanças pelas quais lutamos: uma educação democrática, que forme um cidadão livre e feliz.

Desejamos boa leitura!

Dezembro de 2019

GESTÃO PÚBLICA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICASE INSTITUTOS FEDERAIS

O *BALANCED SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DE ALINHAMENTO E COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS: uma análise da viabilidade de utilização em instituições de ensino

AdelaideMarliNeis[1]
Ana MariaGeller[2]
Fernando Luis TeixeiraDiogo[3]

RESUMO

A comunicação dos resultados das instituições públicas, inclusive de ensino, é primordial para que tanto a comunidade interna quanto a externa conheça e reconheça a importância da instituição. Contudo, em muitos casos a comunicação não tem sido tempestiva e se mostra até ineficaz quando avaliado o grau de participação da comunidade nas avaliações institucionais. O objetivo deste trabalho é avaliar a adequação do *Balanced Scorecard* (BSC) como um instrumento de alinhamento e comunicação das estratégias institucionais mediante o entendimento e o engajamento de todos aos objetivos institucionais definidos na missão institucional, bem como a divulgação de dados para a comunidade externa. O aprimoramento da gestão das informações estratégicas de um *campus* resulta necessariamente da melhoria na comunicação. O presente artigo é oriundo de pesquisa de mestrado realizada por meio de entrevistas com ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas a respeito do conhecimento da missão, dos objetivos e das ferramentas de gestão utilizadas no *campus* Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), bem como da possibilidade de adoção do *BSC*. Concluiu-se que, por meio da aplicação do *BSC*, poderia haver melhoria na comunicação interna na medida em que envolveria a todos no debate dos objetivos institucionais modificando assim a percepção da interferência e a relação das ações individuais com o desempenho institucional. Acredita-se também que a comunicação externa passaria a ser fortalecida com a transparência ativa oriunda da disponibilização dos resultados institucionais.

PALAVRAS-CHAVE:Medição de desempenho. Comunicação. IFSul.

[1] Mestre em Estudos Profissionais Especializados em Educação, Especialização em Administração das Organizações Educativas pela Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, Portugal. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense *campus* Venâncio Aires.
[2] Doutora em Química pela Universidade de Bayreuth, Alemanha. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense *campus* Lajeado.
[3] Doutor em Ciências da Educação pela Universidade do Porto, Portugal. Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto.

THE BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR ALIGNMENT AND COMMUNICATION OF INSTITUTIONAL STRATEGIES: an analysis of use feasibility at educational institutions

ABSTRACT

Communicating the results of public institutions, including educational ones, is essential for both the internal and external community to know and recognize the importance of the institution. However, in many cases communication has not been adequate and effective when assessing the degree of community participation in institutional evaluations. The aim of the study is to assess the suitability of the Balanced Scorecard (BSC) as an instrument to align and communicate institutional strategies, through understanding and engaging of all objectives defined in institutional mission, and disseminating this data to the external community. To improve the strategic information management of a campus is necessarily a result from an improvement in communication. This article comes from a master's research conducted through interviews with occupants of management positions and gratified functions regarding their knowledge of the mission, objectives and management tools implied at campus of the *Instituto Federal Sul-Rio-Grandense* (IFSul) and the possibility of adopting the BSC. It was concluded that by applying the BSC, there could be an improvement in internal communication, as it would involve all subjects in the debate of institutional objectives, thus modifying the perception of the interference as well as the relation of individual actions with the institutional performance. It is also believed that the availability of institutional results would strengthen external communication with an active transparency.

KEYWORDS:Performance Measurement. Communication. IFSul.

1 INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard*(*BSC*) consiste em uma metodologia de medição e gestão de desempenho cujo desenvolvimento iniciou em 1992 com os professores Robert Kaplan e David Norton da *Harvard Business School*– HBS. Inicialmente foi criada para atender às necessidades das empresas com fins lucrativos tem do em vista que, até então, os resultados eram medidos usando apenas indicadores financeiros tendo por base os dados contábeis e comparando-os entre si (Porter, 1992). Em 2001 os mesmos professores iniciaram os estudos sobre a aplicação do *BSC* também na administração pública e, mais tarde, nas instituições de ensino.

Neste artigo analisa-se a adequação dessa metodologia de gestão à comunicação das estratégias e dos resultados institucionais para a comunidade interna e externa ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul) com base na investigação realizada no *campus* Venâncio Aires do IFSul, com a expectativa de que o uso do *BSC* poderia ampliar a transparência quanto à utilização dos recursos disponíveis além de alinhar as ações de todos os membros da comunidade escolar com os objetivosinstitucionais.

2 O BALANCEDSCORECARD

Kaplan e Norton (1997, p.25) esclarecem que:

> O *BSC* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo.

Assim, o modelo de gestão foi denominado "*Balanced Scorecard*" por se tratar de um conjunto de indicadores de desempenho estruturado dentro de quatro perspectivas de análise, descritascomo:

a) perspectiva dos clientes: analisa como a comunidade atendida percebe os serviços prestados ou produtos recebidos daorganização;
b) perspectiva dos processos internos: identifica os principais processos internos e a sua interferência nos resultadosobtidos;
c) perspectiva da inovação e da aprendizagem: identifica oportunidades ebusca aprimorar os processos internos de modo a destacar a capacidade individual dos membros da organização, os fatores de motivação e os sistemas de informação disponíveis, alinhando as metas

institucionais com as pessoas; e

d) perspectiva financeira: analisa o desempenho financeiro. Inicialmente era usada para demonstrar os lucros obtidos para os proprietários ou acionistas e com as adaptações posteriores passou a ter seu enfoque na eficácia no uso dos recursos financeiros disponíveis e na redução dos custosoperacionais.

O que diferencia esse método de outros sistemas adotados anteriormente são as relações de causa e efeito entre as perspectivas e o alinhamento dos resultados com as metas estabelecidas, identificando as falhas existentes. Neste sentido, Kaplan eNorton (1997) concluem que construir um *BSC* ligando a missão e a estratégia de uma instituição aos objetivos e medidas é o primeiro passo para que ele seja utilizado como sistema gerencial.

Contudo, cabe destacar que as relações de causa e efeito identificam a influência que o objetivo estabelecido para uma perspectiva tem sobre outra perspectiva. Por exemplo: a melhoria dos processos internos é influenciada pela qualificação dos servidores, assim como os resultados no atendimento aos clientes podem sofrer interferência dos processos internos e da perspectiva financeira.

De acordo com Niven (2003), existem alguns obstáculos à implantação do *BSC* na administração pública:

a) dificuldades na medição dos resultadosfinais;
b) encarar os resultados alcançados como veículo depunição;
c) definir amissão;
d) dificuldade por parte dos cidadãos em entender a obtenção de resultadosnegativos;
e) legislaturas curtas que interferem na continuidade dossistemas;
f) cultura de desconfiança nas soluçõesempresariais;
g) existência de menor competitividade, o que dificulta a introdução dealterações;
h) limitaçõestécnicas;
i) limitação da qualificação dos recursos humanos;e
j) restriçõesorçamentárias.

No caso das instituições de ensino, para que o *BSC* possa ser implantado, é imprescindível o desenvolvimento da interpretação acadêmica das quatro perspectivas, substituindo o "cliente" pelo "estudante" e estar alinhado com a missão institucional.

A figura 1 destaca o posicionamento diferenciado dado ao estudante em relação à perspectiva financeira considerando a missão institucional observada nas instituições de ensino e, principalmente, pela particularidade de terem como clientes a própriasociedade.

Figura 1 - As quatro perspectivas adaptadas às instituições de ensino

Fonte: Adaptada de Niven (2003).

Kraemer (2004) diz que toda a metodologia do *BSC* depende da clara definição da missão e da identificação da visão e das estratégias, bem como dos objetivos estratégicos. Nas instituições de ensino a perspectiva do cliente deve levar em consideração diversos fatores: o mercado de trabalho representado pelos empregadores dos estudantes, os estudantes em si, os seus responsáveis e a sociedade em geral. Assim podem ser adotados procedimentos para a atualização das informações sobre o mercado e escolher os pontos de monitoramento mais importantes.

Bressiani, Alt e Massote (2001) sustentam ainda que são facilitados pela perspectiva financeira a previsão do investimento necessário para a implantação e manutenção dos cursos, os materiais a serem utilizados em aulas e laboratórios, o quantitativo de aulas por disciplinas e os recursos para pesquisas.

2.1 O *BALANCED SCORECARD*COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO E ALINHAMENTO

Em livro publicado em 1993 Kaplan e Norton expuseram resultados ratificando a utilização do *BSC* para comunicar e alinhar a estratégia da organização, atribuindo à ferramenta um uso diferente da proposta original. Sob este aspecto o *BSC* poderia ser visto como um sistema que instiga perguntas, análises e debates promovendo o diálogo, estimulando o aprendizado e a criação de valor para ofuturo.

Um aspecto importante para mobilizar esta mudança seria no que se refere ao estilo de liderança para a promoção da comunicação, da participação, da iniciativa e da inovação por parte dos colaboradores. De acordo com Kaplan e Norton (2000), o *BSC* auxiliaria os líderes a explicar a necessidade das mudanças e a capacitar a todos na busca de novas formas de executar as tarefas do dia-a-dia de modo a alcançarem-se os objetivosestratégicos.

Kaplan e Norton (2000) dizem ainda que transformar a estratégia em uma tarefa de todos consiste em alinhar todas as ações às estratégias da organização com a definição de objetivos pessoais e de equipe utilizando sistemas de comunicação que façam as pessoas acreditar na estratégia e apoiarem a sua implantação, elevando assim a suarelevância.

Uma vez que a visão esteja traduzida em objetivos estratégicos ela deve ser comunicada a todos na organização. Os objetivos estratégicos podem ser transmitidos a toda a empresa por meios físicos e eletrônicos utilizando *softwares* específicos e a *internet*. Esta comunicação tem o propósito de mostrar a todos os envolvidos os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da organização seja alcançada. Ao final desse processo, todos na instituição terão adquirido uma visão clara das metas daorganização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi iniciada com a leitura das publicações dos criadores do modelo do *BSC* com o intuito de observar a evolução do método e sua aplicabilidade em diferentes organizações. Em seguida foram analisados os autores que aprimoraram o modelo expandindo-o para as instituições de ensino e a administração pública, assim como livros, artigos e principalmente dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre o *BSC*. Com base nisso realizou-se pesquisa qualitativa no *campus* Venâncio Aires do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul) por meio do método do estudo de caso por meio de investigação exploratória, baseado na obra de Yin(2001).

Realizaram-se entrevistas com perguntas previamente definidas e respostas espontâneas sobre quatro aspectos:

1. o conhecimento da missãoinstitucional,
2. a definição de objetivos para as quatro perspectivas do *BSC,*
3. a existência de indicadores de desempenho para os objetivos estabelecidos,e
4. o atual sistema de gestão adotado pelo*campus*.

A amostra foi constituída de 11 ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas que participam efetivamente das decisões e da gestão do *campus*, sendo seis ligados ao Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão, quatro ao Departamento de Administração e Planejamento e o diretor-geral, representando 64,70% dos cargos ocupados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise das respostas iniciou-se com a transcrição das entrevistas e seguiu no formato sugerido por Bardin (2011). Inicialmente perguntou-se se os gestores conhecem a missão institucional e onde ela está disponível, ao que 96,36% relataram conhecê-la e os demais respondentes entendem os propósitos institucionais. Sobre a divulgação, afirmaram estar disponível no *site* institucional, em *banner* e no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSul.

Perguntados sobre a existência de objetivos e indicadores para a avaliação das quatro perspectivas presentes na missão, a maioria dos entrevistados afirmou haver objetivos definidos, com destaque para as perspectivas dos estudantes onde 81,82% disseram existireme na de inovação, aprendizagem e crescimento onde 90,91% conheciam os objetivos definidos.

Quadro 1 - Respostas referentes à existência de objetivos definidos na missão paracada uma das perspectivas do *BSC*

OBJETIVOS DEFINIDOS	SIM	NÃO	NÃO SOUBE RESPONDER
Clientes/Estudantes	81,82%	-	18,18%
Financeiro	54,55%	27,27%	18,18%
Processos Internos	45,46%	36,36%	18,18%
Inovação, Aprendizagem e Crescimento	90,91%	9,09%	-

Fonte do Autor.

Na sequência, perguntou-se se há indicadores de desempenho definidos para os objetivos mencionados na questão anterior, com destaque para 72,73% que entendem que não há indicadores definidos em relação aos estudantes e 63,64% relatam que não existem indicadores para as perspectivas financeira e dos processos internos.

Quadro 2 - Respostas sobre a definição de indicadores de desempenhopara os objetivos definidos na missão

INDICADORES PARA OS OBJETIVOS	SIM	NÃO	NÃO SOUBE RESPONDER
Clientes/Estudantes	18,18%	72,73%	9,09%
Financeiro	18,18%	63,64%	18,18%
Processos Internos	-	63,64%	36,36%
Inovação, Aprendizagem e Crescimento	18,18%	54,55%	27,27%

Fonte do Autor.

Quanto ao *BSC*, 63,64% dos gestores não o conhecia e daqueles que já ouviram falar 27,27% disseram que não lembravam muito bem como funcionava. Na questão seguinte 90,91% se dispuseram a participar de um debate sobre a implantação da metodologia.

A partir das informações obtidas nas entrevistas passou-se a analisar a viabilidade de propor alguns indicadores para a criação do mapa estratégico para o *campus* Venâncio Aires. No entanto, a subjetividade quanto aos objetivos inseridos na missão institucional e a ausência da visão de futuro dificultaram a definição de indicadores de desempenho e metas a alcançar. Além disso, houve manifestações por parte dos entrevistados que não puderam ser desconsideradas no sentido de que a construção dos indicadores deveria ser uma ação coletiva, de maneira que o *BSC* fosse efetivamente uma ferramenta de gestão com o envolvimento de todos. As dúvidas relatadas por 36,36% dos entrevistados, quanto à necessidade de utilizar indicadores, também foi determinante no prosseguimento da pesquisa considerando a afirmação de Kaplan e Norton (1997, 308) que "O primeiro passo para a construção de um *balancedscorecard*bem-sucedido é obter o consenso e o apoio entre a alta administração com relação aos motivos para o desenvolvimento do*scorecard*".

Entretanto, verificou-se que a implantação do *BSC* motivaria o diálogo e o esclarecimento da razão do trabalho realizado cotidianamente, com todos os envolvidos cientes de como a sua participação influência direta ou indiretamente nos resultados alcançados pela instituição. Além disso, os gestores poderiam utilizar estes resultados para orientar e propor mudanças nos processos internos finalísticos ou confirmariam a eficiência dos processos realizados.

Por meio da transparência resultante de um sistema de gestão como o *BSC* seria possível mostrar à sociedade a utilização dos recursos públicos pela instituição evidenciando o esforço existente para a oferta de educação gratuita de qualidade, além de auxiliar os gestores no direcionamento dos esforços de forma mais estratégica com o uso de medidas de desempenho. Contudo, mesmo que a instituição optasse por não implantar os indicadores de desempenho o debate sobre cada uma das perspectivas e a sua importância para o *campus* já traria muitos benefícios a toda a comunidade escolar, além de definir as diretrizes e prioridades de aplicação dos recursospúblicos.

5 CONSIDERAÇÕESFINAIS

A implantação do *BSC*motivaria o diálogo e o esclarecimento da razão do trabalho realizado cotidianamente tendo em vista que estaria associado à missão e aos objetivos institucionais. A construção dos indicadores, seja de forma coletiva ou não, relacionaria as perspectivas do modelo aos objetivos e metas estratégicas institucionais tornando o *BSC* uma verdadeira ferramenta de gestão e de comunicação. E por fim, esta qualificação dos instrumentos gerenciais e a ampliação da transparência com consequente melhoria na comunicação e controles externos contribuiriam para a eficácia nos serviços prestados especialmente aos estudantes e à população em geral.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70,2011.

BRESSIANI, F.; ALT, P. R. C.; MASSOTE, A. A**. O uso do *Balanced scorecard*como instrumento de melhoria de desempenho de uma instituição de ensino superior.** COBENGE 2001, São Bernardo do Campo – SP, p. 130-137, 2001. Disponível em:http://www.abenge.org.br/cobenge/arquivos/18/trabalhos/EQC032. Acesso em: 30 maio 2019, 20:12:48.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. The *Balanced scorecard* – Measures that Drive Performance. ***Harvard Business Review,*** p. 71-79, Jan.-Fev. 1992. Disponívelem: http://home.bi.no/fgl99011/bok2302/MB92. Acesso em: 31 maio 2019, 16:45:00.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** *Balancedscorecard.* São Paulo: Elsevier Editora. 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.Rio de Janeiro: Editora Campus. 2000.

KRAEMER, M. E.P. ***Balanced Scorecard* como sistema de gerenciamento estratégico em Instituições de Ensino Superior.** Florianópolis: 2004. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35755/Maria%20Elisabeth%20Pereira%20Kraemer%20-%20Balanced%20Scorecard%20como%20si.pdf?sequence=4. Acesso em: 31 maio 2019.

NIVEN, P. R. ***Balanced scorecard* step-by-step for government and nonprofit agencies.** New York: Editora John Wiley & Sons, Inc., 2003. Disponível em: http://hanin.web.id/ebook/management/Balanced%20Scorecard%20Step-by-Step%20for%20Government%20and%20Nonprofit%20Agencies.pdf. Acesso em 25 maio 2019, 13:55:02

PORTER, M. E. Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System. **Harvard Business Review,** p. 65-82, sept./oct. 1992. Disponívelem: https://europepmc.org/abstract/med/10121317. Acesso em: 31 maio 2019, 08:25:00.

YIN, R. K. **Estudo de Caso -** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Editora Bookman. 2001.

A DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E ORÇAMENTÁRIA DO COLÉGIO PEDRO II E O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA

Matheus Guimarães Silva de Souza[1]
Palloma Borges Guimarães de Souza[2]

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de descentralização administrativa e orçamentária do Colégio Pedro II com o propósito de verificar se a nova estrutura do Colégio atende ao princípio constitucional da eficiência. No ano de 2012, a Lei 12.677 equiparou o Colégio Pedro II aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, exigindo o legislador, no art. 13-A da referida lei, que a instituição rearticulasse toda a sua estrutura e organização internas a fim de se adequar à nova configuração. Contudo, a mudança mais complexa que ainda está sendo implementada diz respeito à descentralização do orçamento do Colégio para que todos os *Campi* possam administrar com autonomia os recursos que lhes cabem, os quais, outrora, eram administrados de forma centralizada pela Reitoria. A primeira parte do trabalho busca, portanto, compreender como que se deu o início do cumprimento da nova legislação no CPII para, no segundo momento, avaliar as principais mudanças oriundas da descentralização. Por fim, torna-se elementar a apuração desse processo gradual de descentralização à luz do princípio constitucional da eficiência com o intuito de avaliar se as mudanças administrativas do Colégio Pedro II tornam a gestão desta autarquia mais eficiente ou não. Para cumprir com todas essas etapas, optou-se por uma metodologia de estudo de caso, concentrando-se na experiência dos gestores do *Campus* Niterói.

PALAVRAS-CHAVE:Colégio Pedro II. Descentralização. Orçamento. Princípio da Eficiência

[1] Mestrando do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito Constitucional da Universidade Federal Fluminense (PPGDC-UFF). Assistente administrativo do Colégio Pedro II (CP2), Niterói, Rio de Janeiro. E-mail: matheusguimarães@id.uff.br

[2] Mestranda do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito Constitucional da Universidade Federal Fluminense (PPGDC-UFF). E-mail: pallomaborges@id.uff.br

THE ADMINISTRATIVE AND BUDGET DECENTRALIZATION AT COLÉGIO PEDRO II AND THE CONSTITUTIONAL PRINCIPLE OF EFFICIENCY

ABSTRACT

This paper aims to analyze the administrative and budgetary decentralization process at *Colégio Pedro II* by verifying if the new school structure meets the constitutional principle of efficiency. In 2012, the Law 12.677 equated the *Colégio Pedro II* with Federal Institutes of Education, Science and Technology, requiring the legislator, in art. 13-A of the aforementioned law, that the institution rearticulate all its internal structure and organization in order to adapt to the new configuration. However, the most complex change that is still being implemented concerns the decentralization of the school's budget so that all *Campi* can autonomously manage their resources, which were centrally administered by the Rectory. The first part of the paper seeks, therefore, to understand how the new legislation was initiated in the CPII to evaluate the main changes from decentralization. Finally, it becomes essential to determine this gradual decentralization process in light of the constitutional principle of efficiency in order to evaluate whether the administrative changes of *Colégio Pedro II* make the management of this autarchy more efficient or not. A case study methodology was chosen to follow all these steps, concentrating on the experience of Niterói *Campus*-managers.

KEYWORDS: Colégio Pedro II. Decentralization. Budget. PrincipleofEfficiency.

1 INTRODUÇÃO

O Colégio Pedro II (CPII) foi fundado em 1837 com a conversão do Seminário de São Joaquim em um colégio de instrução secundária, conforme se verifica a partir da leitura do decreto emitido por Bernardo Vasconcelos, ministro interino do Império[1]. Seu surgimento foi elementar para a construção da nação brasileira, haja vista que a Instituição foi criada com o propósito de servir como modelo de ensino do Império a ser seguido pelas províncias.

Atualmente, com mais de 180 anos de tradição, o CPII ainda mantém a sua importância enquanto instituição que ministra uma educação pública de excelência[2], competindo com os mais importantes centros de educação básica existentes no país. A missão e os objetivos perseguidos pela instituição são tão relevantes, que aprouve aos constituintes da Carta Magna de 1988 fazer menção ao Colégio no art. 242, §2º, mantendo-o na órbita federal[3].

Além da distinção no horizonte pedagógico, o CPII também se diferenciava quanto a sua estrutura administrativa, não encontrando nos demais institutos de ensino pertencentes à rede federal de educação uma equivalência. Isso, contudo, mudou a partir da promulgação da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012 (BRASIL, 2012) que equiparou o Colégio aos demais Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Sem embargo, essa equiparação impactou, principalmente, a gestão administrativa da Instituição, haja vista que o imperativo dessa nova legislação implicou na necessidade de revisão da sua estrutura centralizada.

As mudanças foram tão significantes que exigiram quase quatro anos de planejamento por parte dos diversos setores do Colégio Pedro II para que pudesse ser iniciado o processo de descentralização. As primeiras transformações efetivas ocorreram, portanto, entre o final de 2015 e início de 2016. Hoje, depois de três anos, ainda existem incontáveis preocupações quanto à transição em curso, ensejando o acompanhamento e a análise do processo de descentralização a fim de verificar se este aperfeiçoa a gestão administrativa, dotando-a de maior eficiência, ou se o modelo centralizado era mais oportuno quanto aos resultados obtidos.

Tendo em vista ser elementar o estudo sobre a descentralização administrativa e orçamentária do Colégio Pedro II, propôs-se inicialmente a análise da Lei nº 12.677/2012 e seus

[1] O Decreto datado de 2 de dezembro de 1837 transformou o Seminário de S. Joaquim em um colégio de instrução secundária, denominando como Collegio de Pedro II a nova instituição criada. Disponível em: http://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2015/historia_cp2/colleccao_leis_1837_parte2.66-68.pdf. Consultado em: 01 de junho de 2019.

[2] A Nota Pública nº 01/2019 demonstra os resultados da educação ministrada na Instituição ao divulgar o desempenho do CPII na Prova Brasil. Sem embargo, o CPII obteve um resultado acima da média nacional e estadual. Dentre as instituições federais e militares, o CPII obteve a segunda maior pontuação. A íntegra da Nota Pública pode ser encontrada no sítio eletrônico da instituição. Disponível em: http://www.cp2.g12.br/atos_administrativos/9009-nota-p%C3%BAblica-n%C2%BA-01-2019-desempenho-do-cpii-na-prova-brasil.html. Consultado em 01 de junho de 2019.

[3] O Colégio Pedro II é a uma instituição de ensino citada nominalmente no texto constitucional. O art. 242, §2 dispõe que "O Colégio Pedro II, localizado na cidade do Rio de Janeiro, será mantido na órbita federal.". BRASIL. (1988).

impactos na estrutura administrativa do CPII. Desde logo, importa ressaltar que o prazo de quase quatro anos que decorreu entre a vigência da lei em apreço e o início da descentralização aponta para o fato de que a equiparação legal resultou na reformulação estrutural da instituição, exigindo dos gestores responsáveis pela transição um enorme planejamento.

Em relação à segunda parte deste trabalho, pretendeu-se compreender quais foram as principais mudanças empreendidas com o início da descentralização da instituição. Nesse ponto, importa discorrer, especialmente, sobre como está sendo realizado o controle e a execução do orçamento após o início do processo de descentralização.

Por derradeiro, buscou-se avaliar se essa nova execução orçamentária oriunda da descentralização ocorrida na Instituição atende ao princípio constitucional da eficiência, previsto no art. 37 da Constituição Federal de 1988. Nessa etapa elementar, o presente trabalho aborda o conceito de eficiência administrativa com o intuito de pavimentar um caminho seguro para verificar se a descentralização administrativa e orçamentária em curso no Colégio Pedro II se coaduna com os preceitos desse princípio.

Tendo em vista as especificidades deste trabalho que trata da temática da gestão pública nas universidades públicas e institutos federais, optou-se por uma metodologia baseada em um estudo de caso, concentrando-se na experiência dos gestores que atuam no *Campus* localizado no município de Niterói. Essa opção foi importante para buscar maior proximidade com a realidade prática, pois o *Campus* selecionado possui a singularidade de ser uma das unidades mais distantes da Reitoria do Colégio, estando fora do município do Rio de Janeiro.

As informações que compõem o trabalho são oriundas, portanto, da análise legislativa e bibliográfica, bem como dos atos normativos editados pelo reitor do Colégio Pedro II e das entrevistas dos principais servidores que atuam na gestão do *Campus* Niterói. No ano inicial da descentralização, foram entrevistados os diretores geral, administrativo e pedagógico em exercício à época, bem como o contador responsável pela conformidade contábil do *Campus*. Os nomes deles são Marcelos de Carvalho Caldeira, Diogo Mathias Brum, Walber Carvalho Melo e Luis Cláudio Fontes de Valente, respectivamente.

Com o fim do mandato da gestão entrevistada e a entrada de uma nova equipe na direção do *Campus* Niterói, foram entrevistados os atuais diretores geral e administrativo, a coordenadora administrativo-pedagógica e, novamente, o contador do *Campus* (o único que permaneceu da gestão anterior). Os nomes deles são, respectivamente, Mônica Coimbra, Schneider Thadeu, Carolina Zani e Luis Valente. Essas novas entrevistas foram cruciais para compreender o estágio atual da

descentralização e a visão desses gestores sobre esse processo que se encontra um pouco mais avançado do que à época das primeiras entrevistas[4].

2 A LEI Nº 12.677/2012 E O INÍCIO DO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO

A Lei nº 12.677, promulgada em 25 de junho de 2012, aborda diversos assuntos, tais como a criação e extinção de cargos efetivos nas universidades federais. Contudo, o que importa aqui é que a partir da referida lei, o Colégio Pedro II passou a compor a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação, sendo equiparado aos institutos federais "[...] para efeito de incidência das disposições que regem a autonomia e a utilização dos instrumentos de gestão do quadro de pessoal e de ações de regulação, avaliação e supervisão das instituições"[5]. Tal assertiva decorre do artigo 6º que acrescenta os artigos 4º-A, 13-A e 13-B na lei nº 11.892/2008, legislação esta que institui a Rede Federal de ensino e dá outras providências[6].

Dessa forma, em janeiro de 2016, o Colégio Pedro II deu início ao seu processo de descentralização administrativa e orçamentária, objetivando atender o determinado pela lei nº 12.677/12. Essas mudanças trouxeram novas responsabilidades para as unidades organizacionais e, consequentemente, para os seus gestores. Quando questionado em relação a sua transição de professor para gestor da unidade de Niterói, Marcelos contou que sofreu no início, principalmente em virtude de não haver capacitação suficiente para assumir a função:

> Diretor do CPII hoje é quase como um síndico, a interferência na área pedagógica é muito reduzida. Resta ao diretor as decisões administrativas, controle sobre o espaço físico e estrutura organizacional. Durante o primeiro mandato houve uma imersão de uma semana, mas que foi ineficaz. O aprendizado só veio com a prática e fez muita falta um bom treinamento prévio.

Os *Campi* estabelecem com a Reitoria do Pedro II uma relação de execução, alinhando-se para o cumprimento de deveres administrativos e pedagógicos. O Pedro II é uma autarquia Federal,

4 A íntegra de todas as entrevistas realizadas para a composição deste trabalho foi disponibilizada para consulta pelas pessoasinteressadas no seguinte endereço eletrônico: https://drive.google.com/drive/folders/0B-DWKfgCvlUGR2JZQ25hMFc0bjA?usp=sharing.

5 O caput do art. 4-A estabelece que o "Colégio Pedro II é instituição federal de ensino, pluricurricular e multicampi, vinculada ao Ministério da Educação e especializada na oferta de educação básica e de licenciaturas" e no parágrafo único prevê a equiparação mencionada no artigo. A íntegra da lei pode ser encontrada na página eletrônica da Câmara dos Deputados. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2012/lei-12677-25-junho-2012-613458-normaatualizada-pl.html. Consultado em: 04 de junho de 2019.

6 A íntegra da lei pode ser encontrada na página eletrônica da Câmara dos Deputados. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Consultado em: 04 de junho de 2019.

e esta era regida pelo Decreto-Lei 245/1967. Em 2012, a Lei nº 12.677/2012 foi o primeiro passo para a equiparação com as instituições federais de ensino. No entanto, a descentralização só ocorreu na prática, com instauração de CNPJ, no fim de 2015, com implementação em 2016[7].

Quanto aos parâmetros adotados para a distribuição do orçamento, Diogo Brum, ex-diretor administrativo, explicou que um dos principais critérios consiste no número de estudantes. Para ele, embora seja um argumento coerente, ainda deixa muitas lacunas, pois o custo de manutenção de cada *campus* não é determinado apenas pelo número de alunos. Cada um tem situações específicas e que demandam gastos específicos, como por exemplo, prédios históricos. Portanto, seria melhor se em conjunto com o número de estudantes, fosse levada em consideração a localização de cada *campus*.

Antes da descentralização a função do servidor Diogo era a de diretor adjunto e não a de diretor administrativo, atuando em equipe de forma coesa com o diretor e o outro diretor adjunto. Logo, dentro da equipe da direção os funcionários acabavam muitas das vezes assumindo as funções uns dos outros, em virtude de não haver um regramento que estabelecesse uma delimitação das competências. Depois da descentralização administrativa, foram criadas as funções de diretor geral, diretor administrativo e diretor pedagógico, em substituição às funções de diretor e diretor adjunto. Contudo, essas novas funções criadas também não trouxeram consigo nada além do que seus nomes oficiais, vez que surgiram sem nenhuma definição das atribuições cabíveis a seus titulares.

Não há ainda um regimento do CPII que estabeleça as funções de um Diretor Administrativo e de um Diretor Pedagógico. Sobre essa lacuna, o ex-diretor administrativo menciona que "até lá a gente mesmo é que acaba definindo as nossas próprias funções dentro da direção e vai entendendo essas funções a partir das reuniões que nós temos na Reitoria."

3 PRINCIPAIS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NO COLÉGIO PEDRO II

Na página eletrônica do CPII, foram anunciadas as primeiras mudanças decorrentes da descentralização, dentre elas estão o gerenciamento do orçamento por equipe designada pelo Diretor-Geral do *Campus* e a abrangência do controle dos recursos, que comporta as naturezas de custeio e de investimento, excluindo-se as despesas com pessoal. É o que se depreende dos anúncios da Coordenadoria de Comunicação Social da Reitoria e do PDO 2016[8].

7 Em 26 de janeiro de 2016 a Coordenadoria de Comunicação Social do CPII informou que a Receita Federal concluiu a inscrição dos campi no CNPJ. Os números dos cadastros podem ser consultados no sítio eletrônico do Colégio. Disponível em:http://cp2.g12.br/ultimas_publicacoes/220-not%C3%ADcias2016/4171-receita-federal-conclu%C3%AD-inscri%C3%A7%C3%A3o-dos-campi-no-cnpj.html. Consultado em: 12 de maio de 2019.

8 Um resumo das principais mudanças pode ser encontrado no sítio eletrônico do Colégio Pedro II. Disponível em: http://www.cp2.g12.br/m/ultimas_publicacoes/211-noticias2015/4004-campi-ter%C3%A3o-autonomia-administrativa-

Antes do processo de descentralização quem fazia toda a programação do orçamento era a Reitoria. O *Campus* detectava uma necessidade e comunicava à Reitoria para que esta pudesse suprir aquilo que foi solicitado dentro do orçamento que era centralizado na Reitoria. Conforme explica Diogo, "nosso papel anteriormente era simplesmente pedir aquilo que nós necessitávamos e aguardar confiantes em Deus se aquilo seria atendido ou não. Então a gente ficava um pouco no escuro".

O ex-diretor administrativo explicou também que o Cartão Corporativo era o que socorria os *Campi*, porém ele era utilizado somente para atender às emergências, haja vista o limite baixo para realizar uma aquisição. "Com isso a gente apagava alguns incêndios, mas não todos", disse Diogo durante a entrevista. Assim, antes da descentralização havia uma dependência muito grande da Reitoria, tanto administrativamente quanto no que tange à elaboração do planejamento escolar. Depois da descentralização, os *Campi* ganharam uma parcela significante de autonomia, mas que foi e está sendo distribuída aos poucos, vez que ainda não há autonomia total sobre o orçamento.

Não obstante, o fato de a Reitoria não ter delegado totalmente a execução do orçamento aos *Campi*, na visão do ex-diretor administrativo, configurou-se como uma estratégia muita boa. Em sua opinião, não haveria como um *campus* passar a gerir autonomamente de forma abrupta toda a parte orçamentária e financeira, sem o número de servidores suficiente para operar a máquina pública. Assim sendo, paulatinamente, tem sido entregue mais responsabilidades aos *Campi*.

Ao final da entrevista, o ex-diretor administrativo fez questão de acrescentar que não houve capacitação suficiente para os novos cargos que foram assumidos. Assim, mudou-se o organograma da escola sem que se realizasse um planejamento minucioso. "Isso foi feito meio que de supetão", afirmou Diogo. Segundo ele, os cargos foram criados, mas sem qualquer definição de suas competências, implicando na necessidade de formulação de um organograma provisório no *Campus* Niterói enquanto não se definiam essas questões.

O novo organograma foi criado por meio da Resolução nº 120 do Conselho Superior do Colégio Pedro II, publicada em julho de 2018[9]. A relevância dessa resolução consiste no fato de ela ter aprovado a proposta de reestruturação organizacional dos *Campi*, evitando que cada *Campus* viesse a ter um organograma próprio ou distribuísse as funções gratificadas de maneira aleatória. A título de exemplo de alteração é possível destacar a criação da Coordenação Administrativo-Pedagógica, um departamento inexistente até então no Colégio. No entanto, cabe ressaltar que não constam as atribuições de cada função criada.

---

e-or%C3%A7ament%C3%A1ria-a-partir-de-2016.html. Consultado em 20 de maio de 2019.

[9]A íntegra dessa resolução pode ser encontrada no portal eletrônico da instituição. Disponível em: http://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2018/JUL/CONSUP/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%20120,%20DE%204%20DE%20JULHO%20DE%202018.pdf. Disponível em: 2 jun. de 2019.

Ao lado da falta de discriminação dos cargos e funções, surge também um grave problema que é a dificuldade na preparação e capacitação dos servidores para cargos e funções cujas competências e atribuições não são tão claras. Assim, os servidores acabam por ocupar postos de trabalho sem saber o que vão fazer e sem receberem a devida instrução técnica para o desempenho de seu trabalho. Sobre essa problemática Diogo considera que a transição para o novo modelo de gestão administrativa deixou a desejar quanto ao planejamento:

> Como capacitar um Diretor Administrativo para exercer uma determinada função se você não sabe qual é essa função? Então fica um pouco difícil! Eu vejo nisso um problema. Eu acho que faltou planejamento para que essa transição pudesse ser feita. E como ela tinha que ser feita, ela foi feita aos trancos e barrancos.

Marcelos também concorda com Diogo sobre a metodologia empregada. Durante a entrevista ele ressaltou que se sentia privilegiado de ter tido com ele uma equipe muito capacitada e confiável que tornou possível essa empreitada. Contudo, ele sabe da existência de *Campi* com dificuldades de se autogerir. Em síntese, Marcelos acha que para o *Campus* Niterói a descentralização tem sido e tende a continuar sendo muito positiva. Para ele, a falta de preparo deixou muitos *Campi* numa situação delicada, mas assim que se passar esse primeiro momento, o resultado geral será muito bom.

Outrossim, Luis Claudio, contador do *Campus*, também detectou um problema estrutural que se relaciona com a viabilidade de cada *campus* efetivamente conseguir cumprir com as rotinas de contabilidade, procedimentos licitatórios e arquivamento. A carência quanto aos recursos humanos para lidar com cada uma dessas etapas que importam em uma boa gestão orçamentária se configura como um obstáculo a ser cotidianamente superado. Para ele, os *Campi* assumiram uma missão sem a estrutura necessária para o cumprimento dessas novas atribuições.

Do ponto de vista pedagógico, Walber Carvalho Melo, ex-diretor pedagógico do *Campus* Niterói, informou que a base curricular é seguida por todos os *Campi* e vem do MEC. Não há, portanto, autonomia pedagógica e não há regimento local, somente Estatuto do Colégio. Logo, tudo o que está na esfera pedagógica ainda se encontra vinculado à Pró-Reitoria Geral de Ensino, seguindo o PPPI (Projeto Político Pedagógico Institucional) vigente.

4 DESCENTRALIZAÇÃO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

As mudanças oriundas do processo de descentralização administrativo-orçamentária trouxeram uma série de alterações estruturais e práticas para o Colégio Pedro II. Contudo, ao analisar determinados dados referentes ao planejamento institucional e a execução orçamentária,

não é possível ainda constatar mudanças significativas no que diz respeito ao aumento de gastos ou recebimento de maiores recursos por parte do Governo Federal.

Como, na prática, essa nova execução administrativo-orçamentária só se iniciou em janeiro de 2016, não há como realizar uma análise comparativa baseada em dados empíricos, o que levou a necessidade de compreender as implicações do processo a partir da visão daqueles que estão no meio dessa transição.

Diante dessa questão, torna-se relevante discutir a interação entre a legalidade e a eficiência, a fim de compreender se a descentralização orçamentária do Colégio Pedro II enquanto autarquia federal prevista constitucionalmente atende ao princípio da eficiência administrativa.

De acordo com o artigo 37 da Constituição Federal, são princípios da Administração Pública: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Entretanto, o que é possível observar é que os administrativistas muito vêm se debruçando sobre os três primeiros princípios, porém negligenciam uma análise mais aprofundada sobre as implicações do princípio da eficiência (ressalte-se: acrescentado à Constituição pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998).

Acerca desse princípio, MELLO (2006, p. 118) sustenta que se trata de conceito "juridicamente tão fluido e de tão difícil controle ao lume do Direito, que mais parece um simples adorno agregado ao art. 37 ou o extravasamento de uma aspiração dos que buliram no texto".

Em contraponto, de acordo com Modesto, o princípio da eficiência pode ser compreendido:

> como uma exigência inerente a toda atividade pública. Se entendermos a atividade de gestão pública como atividade necessariamente racional e instrumental, voltada a servir ao público, na justa proporção das necessidades coletivas, temos de admitir como inadmissível juridicamente o comportamento administrativo negligente, contraprodutivo, ineficiente. (MODESTO, 2000, p. 109)

Todavia, nota-se que, nos casos concretos, a relação entre legalidade e eficiência nem sempre se apresenta destituída de conflitos. Na verdade, são comuns as situações em que, ao observar o estrito cumprimento das regras legais, o gestor público enxerga no próprio estabelecimento dessas normas uma ineficiência quanto à prestação dos serviços públicos e quanto ao aproveitamento dos recursos.

Era isso o que se via antes descentralização administrativa e orçamentária do Colégio Pedro II. Antes, todas as decisões correlatas à gestão da Instituição eram concentradas na Direção Geral do CPII, atual Reitoria. Isto proporcionava pouca flexibilidade e autonomia aos *Campi* e representava um obstáculo à otimização dos seus recursos.

Segundo o ex-diretor do *Campus* Niterói, Marcelos de Carvalho Caldeira, em entrevista concedida em 2016 (quando a referida lei começou a ser efetivamente implementada), após a

descentralização, a escola passou a ter uma infraestrutura mínima para funcionar com certo conforto, de modo que não há mais falta de papel, tinta ou caneta para quadro branco.

Diante de todo esse panorama anterior à descentralização administrativo-orçamentária do Colégio Pedro II, pode-se vislumbrar um ponto elementar para a análise da relação entre eficiência e produção legislativa: circunstâncias nas quais a escolha legislativa, sob a perspectiva do caso concreto, não manifesta a eficiência necessária para o sucesso da atuação administrativa. Nesses casos, o administrador fica muito engessado, sendo impedido de alcançar uma maior eficiência no aproveitamento dos recursos que lhe são disponibilizados.

É o que destacou o ex-diretor administrativo do *Campus* Niterói, Diogo Mathias Brum, em entrevista também concedida em 2016, época em que, assim como Marcelos, ocupava a direção do *Campus*. Segundo Diogo, a Reitoria, como única gestora, não tinha condições de acompanhar e responder às particularidades de cada *campus*, bem como suprir as urgências que surgiam. Assim, os *Campi* muitas das vezes eram surpreendidos com materiais ou recursos que poderiam aguardar, enquanto outros que eram mais necessários simplesmente não chegavam ou demoravam um longo tempo para que o *Campus* recebesse. Com a descentralização, os *Campi* podem detectar uma necessidade e, prontamente, supri-la.

Como não cabe aos propósitos deste trabalho um estudo pormenorizado da interação entre princípios constitucionais, cumpre apenas destacar contribuições para a delimitação de um conceito mais sólido de eficiência administrativa.

De acordo com Silva(2000, p. 655-656)*, a "*eficiência administrativaé atingidapelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários". Isso significa que a eficiência, nesse sentido, é a utilização dos melhores meios sem se distanciar dos objetivos da Administração Pública, atingindo a satisfação das necessidades coletivas. Portanto, na avaliação da eficiência,o administrador deve estar atento para a objetividade de seu princípio, sob pena de incorrer em arbitrariedades (MOREIRA NETO, 2000, p. 84).

Acerca dessa necessidade de observar a objetividade do princípio da eficiência, e correlacionando-a, no caso em questão, aos possíveis conflitos entre as gestões de cada c*ampus* e a administração da atual Direção Geral (Reitoria), um ponto fundamental que foi destacado pelo ex-diretor Marcelos, em entrevista, diz respeito ao aumento de preço esperado por compras em menor quantidade, devido à descentralização. Segundo Marcelos, isso não ocorreu, pois é possível fazer licitações conjuntas com outros *Campi*, resultando em uma eficiência nos gastos cada vez mais positiva.

A grande questão a ser discutida neste trabalho pode então ser retomada nos seguintes termos: a Lei 12.677/2012, que equiparou o Colégio Pedro II aos Institutos Federais e demandou

uma reestruturação da autarquia, pode ser considerada como eficiente do ponto de vista administrativo-orçamentário, sobretudo no que tange à descentralização do orçamento do Colégio e aumento da autonomia de cada *campus* em relação à administração de seus recursos?

De acordo com Walber Carvalho Melo, ex-diretor pedagógico do *Campus* Niterói, antigamente a dificuldade para acompanhamento de compras era muito grande. Havia discordância na ordem de prioridades, como, por exemplo, o conflito entre a compra de um quadro branco e uma filmadora. Mesmo que o memorando da segunda tenha sido enviado primeiro, a importância do outro era maior, portanto, deveria ser priorizado. Após a autonomia, ficou mais fácil, já que todos os trâmites são feitos dentro do próprio *Campus*, tornando todo o processo mais eficiente.

Em relação às vantagens oriundas dessa nova fase administrativa da instituição, Luis Cláudio Fontes de Valente, atual contador do *Campus* Niterói, destaca a melhoria na forma como cada *campus* vai atender as suas necessidades em função dos recursos financeiros e orçamentários que são recebidos. "Antigamente a Reitoria julgava que determinado *campus* precisava de um equipamento ou material e, posteriormente, esse mesmo *campus* recebia o material", sendo que, frequentemente, o item que chegava não tinha necessidade de ser comprado para aquele *campus* e acabava se tornando obsoleto e sendo descartado.

Em contraponto com a opinião do ex-diretor Marcelos, já anteriormente destacada, Luis Cláudio ressaltou a preocupação com a falta da economia de escala. Para ele, o fato de cada *campus* realizar as suas aquisições de forma individual pode vir a culminar em uma perda de economia por escala. "Anteriormente, a Reitoria fazia uma compra, por exemplo, de papel higiênico ou papel A4, para a utilização de todos os *Campi* do Colégio Pedro II. Então, comprar em grande quantidade traria mais economicidade".

Da antiga gestão entrevistada em 2016, apenas Luis Cláudio permaneceu. Contudo, aplicando novas entrevistas à atual gestão do *Campus* Niterói, em maio de 2019, o discurso continuou uníssono acerca da eficiência da descentralização administrativo-orçamentária para a otimização dos recursos de cada *campus.*

Em nova entrevista concedida nessa ocasião, Luis Cláudio destaca um problema que percebeu na descentralização do orçamento: trata-se da transferência dos contratos de locação de mão de obra (vigilância, limpezaetc.) para os *Campi*. Para ele, esses contratos deveriam permanecer centralizados na Reitoria, porque são mais complexos e não possuem "margem de manobra" na sua gestão. O contador coloca que outro ponto negativo da descentralização foi a limitação de pessoal (servidores) para desenvolver as novas tarefas. Contudo, depois da descentralização houve ganho de gestão de recursos orçamentários devido a uma melhor tomada de decisão nas prioridades de gastos (materiais e serviços). De acordo com Luis Cláudio, a descentralização permitiu melhorar a gestão

dos recursos orçamentários do *Campus*, possibilitando definir quais são as prioridades no gasto dos recursos.

Em entrevista concedida por meio virtual, a atual diretora geral do *Campus* Niterói, Mônica Coimbra, destaca que o que se vive no *Campus* é ainda um período de transição, porque a descentralização trouxe muitos desafios que demandam muito aprendizado. Contudo, ela acredita que a tendência é que a descentralização se configure a médio e a longo prazo como uma medida que trouxe eficiência para a gestão pública.

Como principal problema, Mônica destaca o acréscimo de trabalho que é incompatível com a falta de expansão na força de trabalho, especialmente dos servidores técnico-administrativos, e, sobretudo, diante da necessidade de qualificação desses servidores para executar atividades diversas que antes ficavam sob a responsabilidade da Reitoria. O principal benefício da descentralização, de acordo com ela, é realmente a autonomia de decisões, visto que antes era necessário recorrer à Reitoria para questões que podem hoje ser definidas no âmbito do *Campus*. Isso implica também numa maior celeridade na resolução dessas questões, pois não há mais uma dependência do aval da Reitoria para uma série de decisões.

De acordo com Carolina Zani, atual coordenadora administrativo-pedagógica do *Campus* Niterói, antes, os *Campi* dependiam das compras da Reitoria, ou seja, ficavam engessados aos interesses desta. Com isso, havia dificuldade em receber os itens importantes para o funcionamento do *Campus* e resolver os problemas com as empresas.

Como ponto negativo da descentralização, ela destaca a falta de treinamento dos profissionais para áreas como licitação, compras e contrato. Como ganho, ressalta o trato direto com as empresas prestadoras de serviços e maior eficiência e eficácia nas compras, resultando em uma melhora significativa para os discentes, docentes e servidores.

Carolina enfatiza ainda, a dedicação da equipe em busca de conhecimento para executar de maneira correta tudo que foi demandado, mesmo sem a capacitação necessária. E cita como exemplo um acontecimento anterior à transição administrativo-orçamentária: “Quando comecei a trabalhar no CPII, passou a faltar papel A4. Solicitamos à Reitoria, porém, devido à demora em comprar e entregar, o estoque zerou e tivemos que cortar folhas de papel A3 para rodar provas e testes. Hoje isso não acontece mais.”

Sobre a relevância dessa transição, o atual diretor administrativo do *Campus* Niterói, Schneider Thadeu, destaca que a descentralização administrativa e orçamentária era necessária, fundamentalmente pela inserção do Colégio Pedro II na rede federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, sendo equiparado aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia pela Lei nº 12677/2012. O processo de descentralização no âmbito do CPII é recente, o que enseja a necessidade de ajustes e melhorias contínuas, as quais vêm sendo desenvolvidas

gradativamente. Schneider considera que a descentralização administrativa e orçamentária colaborou para otimizar os procedimentos realizados nas estruturas dos *Campi*, bem como permitiu a elaboração de um planejamento mais adequado e uma maior eficiência na realização das aquisições e contratações,possibilitando a tomada de decisão local e um aperfeiçoamento das práticas por seus gestores.

O diretor administrativo destaca como pontos positivos da descentralização: a otimização dos procedimentos administrativos no âmbito dos *Campi*, a possibilidade de realização de um planejamento mais efetivoe flexível,conectado com a realidade de cada Unidade, a autonomia para realização de aquisições e elaboração de Termos de Contrato específicos, bem como a intensificação do debate e tomada de decisão coletiva em relação ao uso da dotação orçamentária disponível anualmente para o Colégio Pedro II.Ressalta-se ainda a busca por capacitação dos servidores dos *Campi* em frente à nova realidade, bem como o esforço dos Gestores em adquirirem conhecimento e aperfeiçoarem suas práticas cotidianas. Tudo isso, com o entendimento claro que há uma descentralização vigente, e não uma independência ou ruptura dos *Campi* com a Reitoria, pois o Colégio Pedro II é uno e indivisível.

Entretanto, segundo Schneider, é também possível identificar alguns "gargalos" no processo, como o encerramento da Central de Compras Compartilhadas, a qual permitia a realização de aquisições e contratações conjuntas, resultando em economia de escala e melhor utilização do orçamento disponível. Outro ponto a ser melhorado diz respeito ao processo de comunicação entre a Reitoria e os *Campi*, o qual deve ser intensificado e ajustado, visando à celeridade na tramitação das informações, e almejando, fundamentalmente, o entendimento coletivo e o embasamento das ações a serem realizadas.

De acordo com o diretor administrativo, há ainda algumas decisões de cunho centralizado, as quais acabam por não atender ao previsto ou desejado pelos *Campi*, especialmente pela ausência de uma discussão prévia. Tais fatos decorrem também da necessidade de amadurecimento dos gestores em nível central, visto que estão diante de um novo paradigma, o que demanda uma mudança de mentalidade e uma revisão das ações outrora efetivadas. É um trabalho coletivo, e que se encontra ainda em fase de construção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entrevistas realizadas, bem como a análise formal do processo de reorganização, revelam que a transição em direção ao novo modelo de gestão orçamentário-financeiro encontra-se em plena atividade. Percebe-se com clareza, sobretudo por meio dos relatos, que elementos da antiga e da nova forma de organização convivem dentro do *Campus* Niterói, e que muitas das funções sequer

tiveram as suas competências e atribuições definidas. Esses são indícios de que o processo tem se desenvolvido com o intento de solucionar problemas, mas que, simultaneamente, produz novos com os quais deverão os atuais gestores se preocupar.

Não obstante, foi presente em todas as entrevistas o reconhecimento de que há um grande avanço em curso com a descentralização no que diz respeito à autonomia que os *Campi* vêm conquistando para exercerem a gestão dos recursos orçamentários e financeiros que lhes dizem respeito. Em contraste com a antiga centralização, que gerava inúmeros desperdícios com compras de materiais inapropriados para as circunstâncias locais, a gestão descentralizada proporciona à administração local a oportunidade de atuar de forma eficiente e pontual, coadunando-se com o princípio constitucional da eficiência.

Embora a descentralização seja um processo que permanece em curso no Colégio Pedro II, o resultado desta pesquisa demonstra que a transição está desencadeando, a partir do que a análise pontual permite inferir, a notável ampliação da eficiência com que os recursos destinados são geridos pelos administradores competentes. Os problemas que surgiram de forma recorrente no discurso dos entrevistados ─ que dizem respeito, sobretudo, à forma abrupta pela qual iniciou o processo ─, demonstram uma demanda por maior diálogo junto às direções locais e aos servidores, a fim de que cada vez mais sejam contempladas as necessidades e problemas imediatos em função da sua especificidade local e pontual.

Na medida do possível, os maiores obstáculos foram sendo contornados e os servidores do Colégio conseguiram lograr mais êxitos que prejuízos na empreitada surgida com a equiparação aos Institutos Federais. No entanto, são necessários o monitoramento da transição e análises recorrentes sobre o processo de descentralização, a fim de que o CPII venha a possuir a melhor estrutura administrativa possível para dispor de forma eficiente dos seus recursos orçamentários e, assim, manter a tradição e a excelência que fazem com que a instituição esteja na vanguarda do ensino gratuito de qualidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Schneider Thadeu F. de. **Entrevista** concedida a [...]. Niterói, 22 de maio de 2019.

BRASIL.[Constituição (1988)]. **Constituiçãoda República Federativa do Brasil**. Brasília,DF: SenadoFederal: Centro Gráfico, 1988.

BRUM, Diogo Mathias. **Entrevista** concedida a [...]. Niterói, 01 de dezembro de 2016.

CALDEIRA, Marcelo de Carvalho. **Entrevista** concedida a [...]. Niterói, 29 de novembro de 2016.

CARDOSO, Tatyana Marques de Macedo. **Colégio Pedro II***:* a contribuição dos símbolos na formação de sua memória coletiva. XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB, 2013).
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CPII. **Relatório de gestão e prestação de contas do exercício de 2015-2016**.

CPII. **Estrutura administrativa e acadêmica**. 2014.

CPII. PRODI. **Monitoramento orçamentário**. 2015.

CPII. PRODI. **Planejamento da descentralização orçamentária**. 2015.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

MELO, Walber Carvalho. **Entrevista** concedida a [...], 29 de novembro de 2016.

MODESTO, Paulo. Notas para um Debate sobre o Princípio da Eficiência. **Revista do Serviço Público**. Ano 51, Número 2, abr.-jun., 2000, p. 105-119.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *A Lei de Responsabilidade Fiscal e seus Princípios Jurídicos.* **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Renovar, nº 221, jul./set. de 2000, p. 71-93.

MOREIRA NETO, Diogo Figueiredo. ***Mutações do Direito Administrativo***. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

NARCIZO, Carolina Zani. **Entrevista** concedida a [...]. Niterói, 22 de maio de 2019.

QUEIROZ, Mônica de Souza Coimbra. **Entrevista** concedida a [...]. Niterói, 25 de maio de 2019.

SILVA, José Afonso. ***Curso de Direito Constitucional Positivo*.** 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

VALENTE, Luis Claudio Fontes. **Entrevista** concedida a [...]. Niterói, 1° de dezembro de 2016.

VALENTE, Luis Claudio Fontes. **Entrevista** concedida a [...]. Niterói, 22 de maio de 2019.

GESTÃO DE PESSOAS E A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Gleydson da Paixão Tavares[1]

RESUMO

Os seres humanos são fundamentais no desenvolvimento e no sucesso de qualquer organização. Nesse sentido, o gestor de pessoas precisa compreender que não há como afastar os sentimentos do homem de seu trabalho e, portanto, deve transformar os espaços físicos da empresa de modo a possibilitar que seus colaboradores possam interagir com seus semelhantes de forma ampla. O presente artigo tem como objetivo verificar qual o grau de integração e motivação dos funcionários de uma instituição pública de ensino superior do Sul da Bahia bem como identificar os aspectos que contribuem para este fim. O procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso, por meio da pesquisa investigativa exploratória. Foi aplicado um questionário composto por 16 questões, todas versando sobre aspectos da integração organizacional. A amostra foi constituída por 20 funcionários técnico-administrativos, contratados pelo Regime Especial de Direito Administrativo (REDA). A escolha inicial dos colaboradores da pesquisa foi aleatória e, ao final, foi definida a partir dos questionários com as respostas próximas ao problema e aos objetivos do estudo. Os dados foram levantados quantitativamente, analisados e discutidos qualitativamente. Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de uma revisão na política de recursos humanos e dos processos de integração a que estão submetidos os colaboradores. Espera-se que este estudo possa despertar, na administração superior da instituição, a necessidade de uma reestruturação de sua política de integração organizacional.

PALAVRAS-CHAVE:Gestão de pessoas. Servidorpúblico. Organizaçãopública.

[1] Especialista em Gestão de Recursos Humanos (UCAM). Técnico-Administrativo da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Ilhéus-Bahia. E-mail: guedo@uesc.br

PEOPLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL INTEGRATION IN A PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION

ABSTRACT

Human beings are fundamental to the improvement and success of any organization. For that reason, the personnel manager needs to understand that there is no way to disconnect the man's feeling from his work and, therefore, he must transform the company physical spaces to allow better interaction among collaborators. This article aims to verify the employees' integration and motivation degree at a public higher education institution as well as to identify the aspects that contribute to this aim. The methodological procedure adopted was the case study, through exploratory research. A questionnaire, composed of 16 questions, was administered regarding aspects of organizational integration. The sample consisted of 20 technical-administrative staff, hired by Special Administrative Law Regime (REDA). The initial choice of the research collaborators was random and, in the end, defined from the questionnaires with the responses close to the problem and the objectives of the study. Data were collected quantitatively, analyzed and discussed qualitatively. Results point out the need for a review of the human resource policy and the integration processes to which the employees are submitted. It is expected that this study may call the institution superior administration attention to the need of restructuring its organizational integration policy.

KEY-WORDS:People management. Public server. Publicorganization.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo discute a gestão de pessoas em uma instituição pública de ensino superior. Vários aspectos já foram considerados pela teoria da administração ao longo dos tempos, em que, em cada período da história, percebem-se mudanças em função da expressão do pensamento científico da época. Dentre outros, pode-se destacar o pensamento das escolas da Administração que enfatizava o ser humano e o ambiente. Segundo Motta (2006), a Escola de Relações Humanas e as teorias sobre motivação e liderança focalizam o aspecto relacional, analisando a organização informal, concentrando a sua análise no âmbito interno das organizações.

Nesse sentido, o papel do gestor de pessoas é de fundamental importância para o desenvolvimento organizacional. Conforme destaca Chiavenato (1999), os objetivos da gestão de pessoas são: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização, empregados bem treinados e motivados; aumentar a autoatualização e a satisfação dos funcionários, no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida; administrar a mudança; e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Chiavenato (1999) afirma ainda que o sucesso das organizações depende da maneira como as pessoas são tratadas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é imprescindível que os gerentes considerem seus funcionários como elementos fundamentais para a eficácia organizacional.

Contudo, observa-se que as organizações não possuem uma política de recursos humanos que possibilite maior conhecimento de seus funcionários em frente aos aspectos organizacionais, culturais, filosóficos e estruturais, o que certamente compromete a integração e o desempenho deles. Para avaliar essa hipótese, o objetivo desta pesquisa é demonstrar a visão dos colaboradores acerca da integração organizacional na instituição de ensino pesquisada. A análise deste estudo possibilita a identificação de como se dá esse processo bem como aponta para melhorias e ou indicação da implementação de uma política de recursos humanos que contemple de forma efetiva a relação instituição versus funcionário.

O *lócus* da pesquisa foi uma Instituição Pública de Ensino Superior do Sul da Bahia e o procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso. Contou com a pesquisa investigativa exploratória tendo como amostra 20 (vinte) funcionários recém-contratados pelo Regime Especial de Direito Administrativo (REDA). A coleta de dados foi realizada por intermédio de um questionário composto por 16 (dezesseis) questões, em que priorizou para este estudo 05

(cinco) delas. A análise dos dados obtida foi realizada por meio de categorias estabelecidas a partir do referencial teórico e das respostas dadas pelos sujeitos desta pesquisa.

Para melhor compreensão, o texto foi estruturado com introdução, referencial teórico que inicialmente discute a integração nas organizações, o gestor de recursos humanos e o funcionário e discute alguns aspectos que contribuem para uma maior integração organizacional. Por fim, são apresentados os resultados, as análises e as considerações finais.

2 A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL E OS PERSONAGENS DESSE PROCESSO

Na visão tradicionalista, organização é um organismo duplo, material e social da empresa. Pode-se assegurar também que é um modelo que une um grupo de humanos em prol do mesmo objetivo.

A organização pode ser do tipo formal ou informal. Assim, a formal caracteriza-se por um conjunto ordenado de esforço cooperado, no qual cada colaborador tem suas funções bem específicas a serem desempenhadas. Enquanto a organização informal refere-se à integração instantânea dos funcionários da empresa, pois se relaciona com o comportamento adaptado entre os profissionais na instituição.

Segundo Maximiano (2004, p. 111), "organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. O processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação".

A tentativa de integrar o indivíduo à organização é bem antiga. Iniciou-se na Grécia, com os antigos filósofos. Desde a década de 30, estudiosos detectaram as constantes divergências de interesses entre a empresa e o funcionário e a contínua busca pelo senso comum das partes.

Para Chiavenato (2004, p. 93):

> Tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objetivos [...]. Todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para segui-los.

A integração organizacional é um meio de incorporar o profissional recém-contratado e que objetiva a explanação da política organizacional. Há alguns empecilhos advindos da área de recursos humanos e das segregações existentes nos setores. Diante disso, o propósito da integração organizacional é interagir com os vários grupos que constituem a instituição.

De acordo com Chiavenato (1987, p. 286):

> A integração é a responsável pelos meios de coordenação intraorganizacional existentes na empresa. Já que toda atividade humana organizada apresenta dois requisitos fundamentais e opostos: a divisão de trabalho (diferenciação) em várias tarefas a serem executadas e a coordenação (integração) dessas tarefas para cumprir a atividade.

Em princípio, o programa de integração faz-se presente no período de iniciação do funcionário na organização. Isso porque mesmo que o indivíduo tenha qualificações para o setor, não garante o seu sucesso em seu favor. Essa fase inicial trata-se de uma etapa crucial para adaptação e o desenvolvimento de um inter-relacionamento positivo entre o novo colaborador e a organização.

A relação entre organização e pessoas nem sempre é de comunhão. Para Chiavenato (2004, p. 93), "o conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar é muito antigo". Nesse sentido, o profissional de recursos humanos - gestor, gerentes ou chefes - desenvolve um papel muito importante na empresa. Ele deve estar sempre atualizado e acompanhar as constantes mudanças do mundo empresarial. Segundo Gil (2001, p. 52), "a definição do papel de gestor de recursos humanos requer necessariamente o contraste com papéis profissionais desenvolvidos no passado, e também no presente, pois não deixa de ser um profissional do futuro".

Ao gestor de recursos humanos cabe desempenhar inúmeras atividades. Simplesmente, a essência dessas tarefas será determinada por diversos pontos, tais como o tamanho e área de atuação da empresa, o tipo de suas mercadorias, políticas de gerenciamento, entre outros. Assim, "ao cargo estão vinculadas às seguintes funções: comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor de qualidade, e coach" (GIL, 2001, p. 66).

Ainda, segundo Gil (2001, p. 51):

> O gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas.

Isso quer dizer, que dentre suas atribuições, estão o planejamento e o gerenciamento dos subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, cargos e salários,

treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, rotinas de pessoal, benefícios, gestão de carreiras e sistema de informação de recursos humanos. Segundo Robbins (2005, p. 29), "os gerentes estabelecem uma liderança formal esclarecendo às pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam à coordenação".

O gestor de recursos humanos, enquanto líder deve propiciar o despertar das competências vinculadas ao comportamento nos níveis individual – motivação - de grupo - negociação, liderança, poder e conflitos - e organizacional - cultura, estrutura e tecnologias -, estimulando as etapas de elaboração de planejamento estratégico, programas de qualidade de vida do trabalho e avaliação do clima organizacional.

Os profissionais que desenvolvem políticas de recursos humanos têm que estar atentos às mudanças apresentadas no perfil dos funcionários ao longo do tempo. Pode-se dizer que há décadas, o antigo trabalhador tinha por estímulo as recompensas salariais, econômicas e materiais. O indivíduo não trabalhava porque gostava, mas por ser um meio de ganhar a vida – ele receava a fome e necessitava de dinheiro para viver.

> As pessoas, de agentes passivos que são administrados passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. As pessoas passam a ser consideradas parceiras da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados. (CHIAVENATO, 1999, p. 34)

De acordo com Robbins (2005, p. 29), "os funcionários são indivíduos que trabalham diretamente num cargo ou tarefa sem nenhuma responsabilidade pela supervisão do trabalho de outros funcionários".

Atualmente, depara-se com um tipo de funcionário que é motivado pelo reconhecimento, pela aprovação social e participação nas atividades de grupos em que convive. Em outras palavras, é um colaborador, um especialista; almeja fazer carreira na organização e identifica-se com os objetivos da empresa.

3 ASPECTOS IMPORTANTES A SEREM CONSIDERADOS NA INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com o desenvolvimento de ações que visam à integração organizacional, os colaboradores têm demonstrado mais satisfação e compromisso com a empresa.

Salientam-se alguns aspectos importantes da integração que contribuem, fortemente, para o sucesso da interação entre profissionais e instituição. São eles: motivação, política de recompensas, comunicação, cultura e clima organizacional.

A motivação reporta-se ao estudo do comportamento do indivíduo. “No campo da administração, a pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza” (MAXIMIANO, 2004, p. 275).

A aplicação da motivação foi instaurada nas empresas a partir da teoria das relações humanas. Motivar é uma inquietação que leva o ser humano buscar o alcance de algum ou mais objetivos. É salutar observar o ciclo motivacional: “o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico (equilíbrio de forças psicológicas, segundo Lewin), até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade” (CHIAVENATO, 2000, p. 130).

A política de recompensas engloba uma gama de benefícios que a empresa coloca à disposição dos seus colaboradores, assim como processos e métodos pelos quais estas benesses são repartidas. Para Chiavenato (2004, p. 299), “compensação é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais”.

A recompensa é o salário que o funcionário recebe pelo serviço prestado. Em contrapartida, para a empresa representa sentido duplo – é um custo e um investimento.

A comunicação trata-se da permuta de mensagens entre os seres humanos. Ela tem como objetivo a uniformidade da informação para o grupo. Pode-se asseverar que a comunicação é uma função da administração com dois objetivos: “proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas; proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos” (CHIAVENATO, 2000, p. 142).

A cultura organizacional é a essência de uma empresa. Ela expressa o modo como a instituição cuida dos seus negócios, o modo como se reporta aos seus clientes e funcionários; o nível de independência que há entre seus departamentos e filiais e o nível de fidelidade empregado por seus colaboradores em relação à entidade.

Robbins (2005, p. 288) define:

> A cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Esse sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização.

O clima organizacional retrata o contexto da sociedade atraída pela empresa, do seu pensamento dominante e da descrição dos cargos e funções, dos meios de comunicação, assim como demonstra o perfil da liderança e a política executada no sistema empresarial. É possível destacar que:

> O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes**.** O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades (CHIAVENATO, 2004, p. 75).

Goldbarg (1995) destaca que o principal fator formador de sucesso organizacional é o ser humano. Para ele uma organização é uma parceria entre capital, inteligência, emoção e trabalho. Nesse sentido, espera-se que ela possa compreender que não há como afastar os sentimentos do homem de seu trabalho e, portanto, devem transformar os espaços físicos da empresa de modo a possibilitar melhores condições para a execução de suas atividades bem como proporcionar meios para o desenvolvimento de uma maior integração junto aos seus funcionários.

4 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A investigação foi de natureza exploratória, com abordagem quantitativa. A técnica metodológica adotada para a produção de dados foi o questionário. Para Gil (2008, p 121) "[...] pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações".

Para atingir os objetivos deste estudo, foi realizada a pesquisa por intermédio da aplicação de um questionário estruturado, composto por 16 (dezesseis) questões, das quais foram priorizadas 05 (cinco) para este estudo. A amostra foi constituída por 20 (vinte) funcionários técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior do Sul da Bahia, contratados pelo Regime Especial de Direito Administrativo (REDA). A escolha inicial dos colaboradores da pesquisa foi aleatória e, ao final, foi definida a partir dos questionários com as respostas próximas ao problema e aos objetivos do estudo. Os dados foram levantados, analisados e discutidos quantitativamente. As análises dos dados coletados foram realizadas por meio de categorias estabelecidas previamente embasadas pelo referencial teórico e das respostas evidenciadas pelos sujeitos pesquisados.

Os resultados deste trabalho apontam que apenas 30% dos funcionários pesquisados se sentem parte integrante da instituição; 10% indicaram que não se percebem integrados e 60% registraram que estão parcialmente envolvidos com organização.

Quando questionados se eram motivados pela instituição para integrar-se a ela, constatou-se que 70% não se sentiam motivados ou tentados a se motivar, e somente 30% eram motivados pela instituição. Sabe-se que estimular a motivação dos indivíduos, principalmente no ambiente de trabalho, não é das ações mais fáceis, e se a organização não desperta esse interesse corre um grande risco de ter profissionais frustrados e alienados.

Quanto à influência do ambiente, das relações interpessoais, dos princípios e das normas no desenvolvimento de suas atividades, apenas 10% dos servidores revelaram não a perceber contra 90%, ou seja, há uma direta relação entre o sistema e a estrutura organizacional nas atividades a serem executadas no âmbito do trabalho.

Quando indagados se existe, na organização, uma política de recompensas por desempenho, como prêmios, promoções ou bônus, 100% dos pesquisados responderam que a instituição não oferece uma política de compensação para seus colaboradores. Segundo Chiavenato (1999, p. 220), "as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos".

No que concerne à comunicação na organização, apenas 25% destacaram que é clara e sem interferências enquanto 75% indicaram que a transferência de informação é confusa e obscura. A comunicação é uma ferramenta empresarial bastante complexa e, por envolver pessoas, há várias formas de estabelecê-la. Assim, devido a sua importância deve ser objetiva e tratada como uma facilitadora das relações interpessoais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inquestionável o papel das organizações no âmbito político e socioeconômico. Pesa sobre elas a responsabilidade de tratar de questões como a maximização do seu lucro e a minimização de seus custos, além do compromisso com a comunidade em que ela atua, principalmente, com os jovens e adultos que são beneficiados na área profissional com geração de emprego e renda.

O ato de organizar está presente na vida do homem e na interação dos seres humanos uns com os outros. Individualmente não é possível realizar determinadas ações por causa das limitações de cada um; assim, a organização consiste em um meio de cooperação para se alcançar objetivos e metas. Em outras palavras, a organização permite a satisfação de diversos interesses e necessidades dos profissionais e empresários.

> Em toda organização chega-se a um ponto em que a felicidade e a eficiência dependem de se sustentar mutuamente. Nem todo trabalho pode ser bem pago, nem todas as regras e ordens podem ser observadas. Estabelece-se, assim, um verdadeiro dilema: como observa Etzioni, o problema das organizações modernas é como constituir agrupamentos humanos tão racionais, quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de efeitos indesejáveis e um máximo de satisfação (CURY, 2005, p. 104).

O funcionário deve ser tratado como pessoa; não cabe mais às empresas tratá-lo como máquina. Discorre Chiavenato (2004, p. 59) "que há pouco tempo, as pessoas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos – quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração".

A própria organização para existir depende do ser humano para dirigi-la, controlá-la e para possibilitar seu funcionamento. Se os administradores, principalmente da área de recursos humanos, internalizarem este pensamento, a tendência é que as instituições cresçam e se solidifiquem de modo bem-sucedido no mercado.

Assim sendo, é nesse contexto que se deve pensar na integração entre organização e funcionários, não só os celetistas ou estatutários, mas também os de contrato temporário – como os de Regime Especial de Direito Administrativo – REDA – aqui analisado. O colaborador tem uma importância muito grande para a empresa, assim como há efeito reverso.

Com base nos resultados da pesquisa, observa-se a necessidade de uma revisão da política de recursos humanos e dos processos de integração a que estão submetidos os colaboradores. Verificou-se que os funcionários precisam ser mais motivados pela instituição bem como a necessidade da implantação de políticas de recompensas que os estimulem. Além disso, é imprescindível o estabelecimento de uma comunicação clara e objetiva para possibilitar melhor compreensão e execução das ações administrativas. Profissionais mais integrados com a organização, motivados, estimulados (economicamente, por meio de benefícios ou promoções) pelo reconhecimento do seu trabalho e com um canal de comunicação mais transparente dentro da empresa, certamente contribuirão mais eficazmente para o alcance dos objetivos da organização possibilitando assim maior sucesso.

Espera-se que este estudo possa despertar na administração superior da instituição a necessidade de uma reestruturação de sua política de integração organizacional.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, Ltda., 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto**. Introdução á teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto**. Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDEBARG, Marco. Times **Ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MAXIMIANO, Antônio. Cesar A. A. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração.** 3. ed. ver. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul, 1943. – **Administração:** mudanças e perspectivas. (Tradução Cid Knipel Moreira). São Paulo: Saraiva, 2005.

GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS DE COMPRAS PÚBLICAS: um estudo de caso no IFSULDEMINAS

Marina Gomes Murta Moreno[1]
Marlene Reis Silva[2]
Sérgio Luis da Silva[3]

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo descrever como a Gestão do Conhecimento (GC) é empregada nos processos de compras públicas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), *câmpus* Poços de Caldas, detalhando-se como ocorrem as práticas e aprendizados na obtenção, armazenamento, distribuição e criação do conhecimento. Este trabalho, de cunho empírico, colabora com a divulgação de boas práticas na área de GC em compras públicas para instituições de ensino em face das lacunas de literatura científica identificadas, que apontam falta de explicitação e de formalização da GC como apoio à gestão dessas instituições. A pesquisa emprega o estudo de caso descritivo, o qual foi elaborado por meio de observação, entrevista não estruturada e pesquisa documental. Foi possível verificar como a GC favorece a gestão de compras públicas ao permitir o compartilhamento e a internalização de conhecimentos e propiciar maior interação com os usuários dos serviços de licitações e contratos. Como principais instrumentos de GC, identificaram-se o uso de: repositório de conhecimento, *workshops*, *knowledge* cafés, *benchmarking* interno.

PALAVRAS-CHAVE:Gestão do Conhecimento. Compras Públicas. Instituição Pública de Ensino.

1Doutoranda em Engenharia de Produção (UFSCar). Técnica Administrativa em Educação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), Poços de Caldas, Minas Gerais. E-mail: marina.murta@ifsuldeminas.edu.br.

2 Especialista em Gestão Pública (IFSULDEMINAS/AMOG). Técnica Administrativa em Educação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), Poços de Caldas, Minas Gerais. E-mail: marlene.silva@ifsuldeminas.edu.br.

3 Doutor em Engenharia Mecânica (USP). Professor Associado da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, São Paulo. E-mail: sergiol@ufscar.br.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC PROCUREMENT PROCESSES: a case study at IFSULDEMINAS

ABSTRACT

This article aims to describe how Knowledge Management (KM) is used in the public purchases processes of the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, Poços de Caldas *câmpus*, detailing how practices and learning occur in the acquisition, storage, distribution and creation of knowledge. This empirical work contributes to the dissemination of good practices in the KM area in public purchases for educational institutions regarding the identified scientific literature gaps, which pointed out the lack of explanation and formalization with KM in management support in such institutions. The research employs the descriptive case study, which was elaborated through observation, unstructured interview and documentary research. It was possible to verify how KM favors the management of public purchases by allowing the sharing and internalization of knowledge and providing greater interaction with users of bidding and contract services. As main KM instruments, we identified the use of knowledge repository, workshops, knowledge coffees, internal benchmarking.

KEY-WORDS:Knowledge Management. Public Purchases. PublicEducationalInstitution.

1 INTRODUÇÃO

Assim como outros recursos, se bem gerido, o conhecimento implicará em benefícios para as atividades organizacionais (ESCRIVÃO, 2015). Apesar de se reconhecer a importância da GC para melhorar processos, produtos e serviços públicos, a temática ainda não foi plenamente abordada no contexto da administração pública brasileira (BATISTA et al., 2005).

Especial atenção pode ser dada à GC em instituições públicas de ensino, uma vez que são organizações baseadas em conhecimento e que o utilizam tanto em suas atividades fins (ensino, pesquisa e extensão) como para o aperfeiçoamento de suas atividades de suporte (MATOS JUNIOR, 2016). Entretanto, a aplicação do conhecimento como ferramenta administrativa nessas organizações é considerada em fase incipiente (ALVES et al., 2008), ainda pouco explicitada e ou não formalizada (BATISTA, 2006).

Instituição típica nesse contexto são os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). Instituídos por meio da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, em 2008, ofertam não somente educação superior, como também educação básica e profissional, com estruturas pluricurriculares e *multicampi* e autonomia administrativa (BRASIL, 2008).

Diante de tais peculiaridades, sobressaem-se desafios gerenciais vinculados não somente às atividades finalísticas como também às atividades administrativas. Destaque pode ser dado às compras públicas, consideradas estratégicas nesses tipos de instituições por supri-las fisicamente e por meio da realização de contratos de serviços para o alcance de seus objetivos (KARIYADO, 2016).

As atividades de compras públicas dos IFs pautam-se, dentre outros fatores, em preceitos da legislação federal de licitação, a qual é considerada rígida e de elevado controle burocrático. Neste campo, aponta-se que a GC pode contribuir, viabilizando práticas inovadoras de gestão em prol de compras públicas mais efetivas (KARIYADO, 2016).

A partir do exposto, tem-se como objetivo descrever, por meio de um estudo de caso, como a Coordenação de Compras, Licitações e Contratos do IFSULDEMINAS,*câmpus*Poços de Caldas, utiliza a abordagem da GC em suas atividades administrativas, a partir de experiências vivenciadas pela implantação de suas rotinas licitatórias e de gestão de contratos.

A temática da pesquisa é Gestão Pública nas Universidades Públicas e Institutos Federais. O estudo acrescenta-se à literatura de GC na administração pública, divulgando melhores práticas de gestão em instituições públicas de ensino. Procura-se contribuir, dessa forma, com a diminuição de lacunas existentes na área temática de pesquisa.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: além desta introdução, apresenta-se uma síntese do embasamento teórico consultado, seguido do detalhamento dos procedimentos metodológicos. O estudo de caso é discorrido na seção resultados e discussão. Finaliza-se com as considerações finais e com a listagem das referências bibliográficas.

2 COMPRAS PÚBLICAS E SUA GESTÃO

A Constituição Federal (CF) em seu art. 37, inciso XXI, estabelece que "ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes [...]" (BRASIL, 1988, p. 12).

O Artigo 37, inciso XXI da CF, foi regulamentado pela Lei n° 8.666/93, a qual institui normas para licitações e contratos da administração pública referentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Tal legislação estabelece diversos critérios aos quais os processos de compras públicas devem se balizar. Define, por exemplo, a licitação como procedimento formal para a realização de aquisições públicas e a exigência de designação formal de um fiscal de contrato durante a execução de contratos administrativos (BRASIL, 1993).

Quanto aos principais agentes envolvidos na licitação, além dos servidores públicos responsáveis pela condução dos certames e fornecedores participantes, frisa-se a importância da figura responsável pela requisição de compras, ou seja, o requisitante. Santana, Camarão e Chrispim (2016) salientam a importância de se especificar com precisão absoluta o que se necessita, sendo inteiramente necessária a existência de um diálogo aberto e colaborativo entre o comprador e o demandante (requisitante).

A obrigatoriedade de atendimento às normas e aos procedimentos rígidos e burocráticos da Lei n° 8.666/93 gera dificuldades nos processos de compras e na sua gestão, tais como cumprimento de prazos para a utilização dos recursos e dispêndio de tempo na obediência aos trâmites (KARIYADO, 2016).

Nesse contexto, estudos sobre os procedimentos internos para a adoção de melhores práticas podem contribuir para maximizar a qualidade dos serviços públicos relacionados. Particularmente, aponta-se que a GC pode viabilizar a implantação de práticas inovadoras de gestão por meio do compartilhamento e da internalização de conhecimentos (KARIYADO, 2016).

Como a GC foi a abordagem escolhida para a realização da investigação científica, a próxima seção descreve os principais conceitos relacionados ao conhecimento, à sua gestão, suas ferramentas e práticas.

3 CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

O papel do conhecimento nas organizações tem sido evidenciado pela crescente percepção da importância de ativos intangíveis em suas rotinas. Apesar de não haver um consenso sobre a definição de conhecimento, é usual buscar-se o seu entendimento a partir das palavras-chave: dados, informação e conhecimento.

Tais entidades são normalmente tratadas de forma hierárquica: dados são simples fatos que se tornam informação ao passo que a informação se torna conhecimento quando inserida em um determinado contexto, podendo-se considerar os dados como pré-requisitos para a informação, e essa, pré-requisito para o conhecimento (TUOMI, 1999 apud SILVA, 2004).

As diversas definições de conhecimento geralmente consideram essas diferenciações hierárquicas e convergem para o tratamento do conhecimento em duas vertentes: o formato subjetivo do conhecimento e o seu formato formal, explícito (SILVA, 2004).

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que o conhecimento explícito pode ser articulado por meio da linguagem formal e é facilmente transmitido. Já o conhecimento tácito (subjetivo) não é facilmente visível e explicável, já que reside na percepção e no comportamento humano.

Uma vez identificadas as características do conhecimento, torna-se possível a apresentação de uma definição para GC:gestão sistêmica e organizacionalmente especificada para aquisição, organização (armazenamento) e comunicação (compartilhamento) tanto do conhecimento tácito quanto do explícito, buscando-se a eficácia e a produtividade dos colaboradores (ALAVI; LEIDNER, 1999)[1].

Escrivão (2015) identifica, por meio de realização de uma revisão bibliográfica sistemática, práticas e ferramentas em função de quatro processos de GC principais: obtenção (aquisição), armazenamento, distribuição (compartilhamento) e criação do conhecimento. O Quadro 1 resume as informações levantadas pela autora.

Quadro 1 - Processos da GC por meio de práticas e ferramentas

[1]Versão original referente à definição de GC, segundoAlavi e Leidner (1999, p. 7): “Knowledge management, then, refers to a systemic and organizationally specified process for acquiring, organizing and communicating both tacit and explicit knowledge of employees so that other employees may make use of it to be more effective and productive in their work”.

PROCESSOS Práticas e Ferramentas	**OBTENÇÃO**	**ARMAZENA-MENTO**	**DISTRIBUI-ÇÃO**	**CRIAÇÃO**
Memória organizacional	●	●	●	●
Banco de melhores práticas	●	●	●	●
Páginas amarelas	●	●	●	
Benchmarking	●			●
Repositório de conhecimento	●	●	●	
Sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos	●	●	●	
Portais corporativos *Intranet/Extranet*	●	●	●	
Storytelling	●		●	
Comunidades de prática	●		●	●
Brainstorming	●		●	●
*Knowledge*cafés	●		●	●
Workshops	●		●	●

Fonte: Escrivão (2015).

O *Benchmarking* é a prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação de processos, produtos ou serviços da organização, podendo ocorrer internamente ou externamente a ela (FERREIRA, 2007).

O repositório de conhecimento, ou base de dados, armazena conhecimento organizacional (FERREIRA, 2007), permitindo busca e acesso ao conhecimento, enquanto os sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos provêm meios para facilmente gerar, controlar, armazenar, compartilhar e recuperar informações existentes em documentos (BALDAM, 2016).

Já o portal corporativo é um ambiente de trabalho que permite, por meio da *intranet*, a disponibilização de serviços como *e-mail*, *chat*, grupo de notícias, diretórios compartilhados, enquanto a *extranet* corresponde à porção de rede de computadores da organização que usa a *Internet* para o compartilhamento de informação (FERREIRA, 2007).

As reuniões *workshops* (oficinas) e *knowledge* cafés contribuem com os processos de obtenção, de distribuição e de criação do conhecimento. *Knowledge* cafés são reuniões informais que, segundo Escrivão (2015), facilitam a comunicação e a interação entre as pessoas, propiciando a socialização.

A literatura exposta buscou evidenciar conceitos e mecanismos relacionados à GC que podem contribuir para a gestão das aquisições públicas e de seus processos. Tais aspectos

fundamentam o estudo empírico, o qual foi realizado de acordo com os próximos desdobramentos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa classifica-se como descritiva já que elenca e expõe as características das práticas e das ferramentas de GC relacionadas aos processos de compras da unidade estudada. Adotou-se a abordagem qualitativa, buscando-se a interpretação e a atribuição de significados ao fenômeno investigado (TURRIONI; MELLO, 2012).

O estudo de caso descritivo foi o método de pesquisa empregado, por se tratar de investigação científica empírica detalhada, com vistas a mostrar uma realidade desconhecida (YIN, 2001). As principais técnicas de coleta de dados utilizadas foram observação, entrevista não estruturada e pesquisa documental.

A observação envolveu a análise e o registro metódico de rotinas experimentadas pela autora principal, por meio de sua atuação como compradora no setor estudado. Considerando-se a entrevista não estruturada como recurso que permite ao pesquisador maior liberdade para explorar amplamente uma questão (TURRIONI; MELLO, 2012), também se conduziu entrevista junto à coordenadora do setor estudado, buscando-se informações gerenciais sobre os instrumentos (práticas e ferramentas) de GC implantados ao longo dos anos.

A pesquisa documental foi realizada por meio de consultas a documentos e informações de livre acesso disponíveis no *site* institucional e a documentos internos disponibilizados (resultados de pesquisa de satisfação de *workshops* e relatórios internos de desempenho).

A unidade de análise deste estudo é a Coordenação de Compras, Licitações e Contratos do IFSULDEMINAS, *câmpus* Poços de Caldas. Para a contextualização do estudo de caso, faz-se, a seguir, breve descrição da unidade investigada.

4.1 IFSULDEMINAS, *CÂMPUS* POÇOS DE CALDAS E A COORDENAÇÃO DE COMPRAS, LICITAÇÕES E CONTRATOS

O IFSULDEMINAS,*câmpus* Poços de Caldas, conta com oito anos de atividades, oferecendo cursos técnicos de nível médio, cursos superiores e pós-graduações. Nele atuam 105 servidores efetivos. Em 2014, foi criada a sua unidade gestora e assim, o *câmpus* tornou-se uma unidade administrativamente independente, assumindo diversas ações anteriormente realizadas pelo órgão administrativo central da instituição (reitoria).

Nesse novo cenário, todas as modalidades licitatórias para a aquisição de bens e de serviços bem como a gestão dos contratos administrativos foram descentralizadas para o *câmpus*. A estrutura administrativa responsável por realizar tais ações no *câmpus* Poços de Caldas é a Coordenação de Compras, Licitações e Contratos. O setor acompanha, auxilia e orienta os processos de solicitação de compras, além de executar e gerenciar os processos de compras diretas, licitações e contratos (IFSULDEMINAS, 2019). Nele atuam quatro servidores técnico-administrativos.

Diante da implantação das novas rotinas licitatórias e de gestão de contratos iniciadas em 2014, sobrevieram-se desafios no tocante ao conhecimento e à gestão das atividades realizadas. A partir deste contexto, o estudo de caso busca descrever os principais instrumentos de GC implementados desde então para a melhoria dos serviços prestados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo de caso pauta-se no referencial teórico apresentado previamente, considerando-se, especialmente, as peculiaridades referentes às compras públicas; os processos, práticas e ferramentas de GC indicados por Escrivão (2015) e os conceitos sobre tratamento do conhecimento tácito e explícito de Nonaka e Takeuchi (1997).

5.1 ESTRUTURAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS E A ADOÇÃO DE INSTRUMENTODE GC

As principais ferramentas de GC adotadas pela Coordenação de Compras, Licitações e Contratos anteriormente à descentralização dos procedimentos licitatórios (precedentes a 2014), envolviam: manutenção de um diretório interno compartilhado com as documentações pertinentes do setor; adoção de sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos: utilização de um *software*desenvolvido pelo próprio IFSULDEMINAS para a elaboração e o acompanhamento de requisições (Sistema de Requisições — SISREQ) e utilização de um sistema eletrônico de geração de protocolo e de acompanhamento de processos (Sistema Unificado de Administração Pública — SUAP); uso de *intranet* (*e-mails, chats*) e de *extranet* (divulgação de informações no *site* institucional).

Apesar de tais ferramentas contribuírem com todos os processos de GC, com ênfase ao armazenamento e à obtenção do conhecimento, inicialmente, identificou-se falta de conhecimento explícito devido à ausência de manuais ou procedimentos institucionais

formalizados e falta de conhecimento tácito da equipe do setor devido aos novos procedimentos administrativos assumidos a partir de 2014. A princípio, tal realidade gerou ineficiências, conforme relato da gestora do setor:

> Tal realidade se fez um desafio por conta do desconhecimento da equipe quanto à formalização dos processos devido à falta de capacitação e consequentemente de segurança para executá-los; dificuldades na operacionalização dos sistemas; divergências no repasse de informações oriundas da reitoria; falta de visão sobre o processo completo. Tais desafios se concretizaram em retrabalho, ratificações de processos, como também contribuíram para fortalecer o senso crítico da equipe, fortalecimento da tomada de decisões e ressaltar o papel do requisitante no processo de compras. A partir dos erros, fomos construindo nossa forma de trabalho (informação verbal)[2].

Entre 2015 e 2016, à medida que o setor estruturou os seus processos de forma autônoma, internalizando os conhecimentos tácitos relacionados, percebeu-se a necessidade de adoção de práticas e de ferramentas que melhor permitissem obtenção, distribuição e criação do conhecimento. Depoimento coletado em entrevista explicita tal necessidade:

> Em meio à adaptação da equipe aos desafiadores procedimentos, ficava cada vez mais claro o desconhecimento, que antes era da equipe do setor, e agora dos demais servidores, requisitantes, pelas etapas e características do processo de compra. Frequentes eram as demandas do setor em orientar os requisitantes sobre a importância de uma descrição adequada; impacto desta e da pesquisa de preços no sucesso do processo; o porquê de realizar as justificativas para a aquisição; a diferença entre as modalidades de compra; a necessidade de planejar garantindo compras eficazes e evitando o fracionamento; dentre outros. Mesmo com as orientações, permanecia a concepção de que o processo de compras é burocrático e sem sucesso (informação verbal)[6].

Nesse período (entre 2015 e 2016), a demora na entrega de requisições de compras foi um dos gargalos identificados durante a realização de licitações. Trata-se de etapa dependente de requisitantes que atuam, em grande parte, em áreas relacionadas ao ensino, pesquisa e ou extensão. Além disso, a fiscalização dos contratos administrativos do *câmpus*, ao envolver servidores também vinculados a tais áreas, demanda esforços e conhecimentos administrativos adicionais.

Dessa forma, a partir de 2016, novas práticas e ferramentas de GC passaram a ser utilizadas para melhor gerir os processos de conhecimento em frente aos obstáculos evidenciados. Além disso, intensificou-se o uso de instrumentos de GC já empregados, conforme próximas exposições.

2,6 Relatos transcritos, concedidos em entrevista pela Coordenadora de Compras, Licitações e Contratos do IFSULDEMINAS, câmpus Poços de Caldas. [janeiro: 2018]. Poços de Caldas, 2018.

5.1.1 Intensificação do uso de *intranet*, *extranet* e repositório de conhecimento

Iniciou-se, por meio de boletins encaminhados por *e-mail* à comunidade interna do *câmpus*, a disseminação de informações sobre os aspectos legais da licitação e da gestão de contratos, bem como sobre as atividades realizadas pelo setor. Buscou-se também maior proximidade com os requisitantes e fiscais de contratos, saneando-se dúvidas por *chat* ou por *e-mail*, além do atendimento presencial.

Para facilitar o levantamento e o planejamento das necessidades de aquisições institucionais anuais e para permitir o acompanhamento dos diversos processos licitatórios realizados e ou em andamento, planilhas eletrônicas e suas atualizações começaram a ser disponibilizadas à comunidade interna por meio de dispositivo de armazenamento e sincronização de arquivos (*googledrive*). Essas planilhas também estão disponibilizadas no *site* institucional. Quanto à gestão de contratos, todas as informações dos contratos vigentes e encerrados, foram disponibilizadas no *site* institucional.

Para melhor esclarecer os diversos processos realizados pelo setor e valendo-se de conhecimento tácito de membro da equipe para a elaboração de fluxogramas de processos de trabalho, foi realizado o mapeamento dos processos executados pelo setor, por meio do *software Bizagi*. Todos os fluxogramas estão disponibilizados no *site* institucional.

Portanto, o *site* institucional passou a ser um repositório de conhecimento do setor, disponibilizando informações que contribuem para obter, armazenar, distribuir e criar conhecimento, aumentando a transparência institucional dos processos de aquisição e o seu planejamento, além de explicitar mecanismos vinculados à GC.

5.1.2 Workshops / Knowledge Cafés

Com o intuito de propiciar momentos de trocas de conhecimentos tácitos do setor com a comunidade interna do *câmpus*, criaram-se *workshops* denominados COPCAFÉ. O nome faz menção à Coordenadoria de Planejamento (COP), antiga denominação do setor (a denominação Coordenação de Compras, Licitações e Contratos foi adotada a partir de 2019) e Café, pelo oferecimento de um *coffee break* durante o intervalo do evento, suscitando a socialização dos participantes e a troca de conhecimentos de modo informal, prática esta conhecida como *Knowledge* Cafés.

Até o momento, foram realizados dois *workshops*. O I COPCAFÉ ocorreu em novembro de 2016 e o II COPCAFÉ, em março de 2017. Os eventos tiveram duração aproximada de quatro

horas e foram previamente divulgados à comunidade interna por meio do *site* institucional e envio de convite por *e-mail*. Alterações internas do setor ao longo de 2017 e 2018 (rotatividade de servidores, realocação física do setor) impediram a realização de novas edições até o momento.

O I COPCAFÉ contou com 29 participantes. Os integrantes da equipe de gestão do *câmpus* e fiscais de contratos foram convocados para participarem. Os assuntos abordados no I COPCAFÉ compreenderam: características da administração pública referentes à aquisição de materiais e de serviços sob o enfoque da Constituição Federal e da Lei n° 8666/93; importância e desafios das requisições de compras; explanação sobre as modalidades de compra; orientações sobre consulta a atas de registro de preços vigentes; planejamento das compras do *câmpus*; ações de planejamento de gestão e fiscalização de contratos.

O II COPCAFÉ contou com a presença de 24 servidores, também tendo sido convocados membros da equipe de gestão do *câmpus* e fiscais de contratos. Os principais temas abordados foram: aspectos inerentes ao planejamento de contratação de serviços; gestão de contratos; apresentação de fluxogramas dos processos realizados pelo setor, *checklists* e planilhas de controle utilizadas; aspectos relacionados à fiscalização de contratos.

A análise da pesquisa de satisfação dos eventos realizados (após cada *workshop*, um formulário de avaliação foi enviado aos participantes) evidencia a relevância dos temas abordados: 73,3% e 71,4% dos respondentes consideraram os temas abordados como ótimos no I COPCAFÉ e no II COPCAFÉ, respectivamente. Além disso, 100% dos respondentes indicaram que os eventos contribuíram para a melhoria do entendimento das ações realizadas pela Coordenação de Compras, Licitações e Contratos.

Exemplifica-se tal fato com transcrição de resposta de participante à questão discursiva da pesquisa de satisfação sobre a contribuição dos *workshops*: "O desconhecimento por parte dos servidores dos processos administrativos da instituição dificulta muito o desempenho das atividades em que estamos envolvidos. Iniciativas de treinamento e abertura para obter informações por parte do administrativo são muito relevantes".

As práticas *workshops / knowledge* cafés puderam colaborar com os processos de obtenção, distribuição e criação do conhecimento. Os eventos contribuíram para melhorar a interação com os usuários dos serviços prestados, uma vez que, como decorrência, "pôde-se verificar melhor aceitação de solicitações de alteração nas requisições por parte dos requisitantes, procura antecipada de requisitantes para tirar dúvidas e melhor compreensão sobre as dúvidas dos requisitantes por parte do setor", conforme declarado pela Coordenadora de Compras, Licitações e Contratos.

5.1.3 Benchmarking interno

Buscando-se identificar as melhores práticas institucionais relacionadas aos processos de compras públicas, ou seja, visando-se à obtenção e à criação de novos conhecimentos, foi realizada visita técnica a outra unidade do IFSULDEMINAS que possuía processos de compras em nível de maturidade mais avançada do que os do *câmpus* Poços de Caldas.

Trata-se de antiga escola agrotécnica que já existia antes da expansão da Rede Federal de Ensino, apresentando, portanto, vasta experiência em licitações e contratos. A visita foi direcionada a setores que possuíam atividades similares ao setor analisado pela pesquisa e permitiu identificar as principais práticas realizadas.

Pôde-se verificar, por exemplo, o uso de planilhas eletrônicas compartilhadas com a comunidade interna contendo diversas informações sobre os processos licitatórios, assim como já adotado pelo *câmpus* Poços de Caldas. Tais instrumentos contribuem principalmente com os processos de obtenção, armazenamento e distribuição do conhecimento.

5.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES QUANTO À IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOSDE GC

Considera-se que a adoção das práticas/ferramentas de GC narradas, ao permitir o compartilhamento (conhecimento explícito) e a internalização (conhecimento tácito) de conhecimentos referentes às compras públicas, tem colaborado com a realização mais efetiva das atividades da unidade investigada, corroborando Escrivão (2015) quanto aos benefícios trazidos pela correta gestão deste importante ativo intangível.

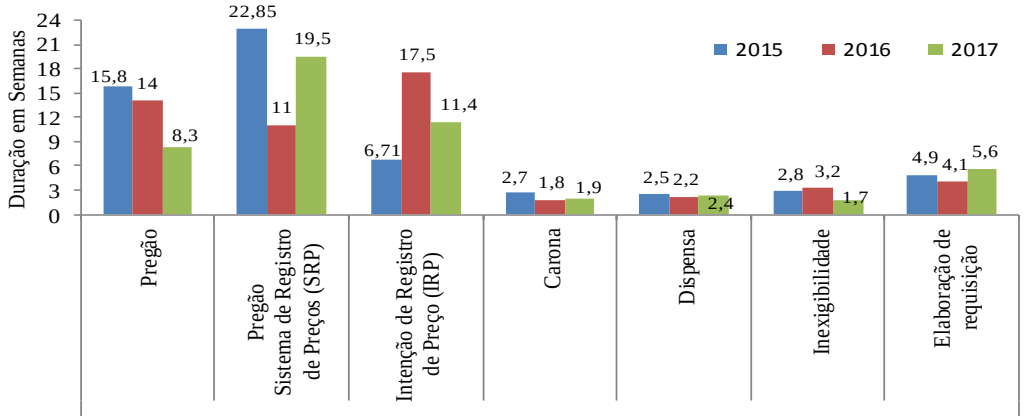
Verifica-se, principalmente, como decorrência dos *workshops* realizados, diminuição de dificuldades anteriormente identificadas no tocante à interação do setor com a comunidade interna do *câmpus*. Neste sentido, identifica-se relação com as exposições de Santana, Camarão e Chrispim (2016), que salientam a importância de uma relação colaborativa entre comprador e requisitante. Destaca-se também, a relevância de continuidade dessa prática.

Apesar de não ter sido possível relacionar a adoção dos instrumentos de GC implantados à melhoria esperada de alguns indicadores mantidos pelo setor, como o período de trâmite para a elaboração de requisições de compras (esperavam-se reduções nos prazos de elaboração de requisições, já que requisitantes tiveram acesso a ferramentas propícias à obtenção e criação de conhecimento), é possível que os instrumentos de GC possam ter contribuído para o aumento da

eficiência (produtividade) dos servidores do setor investigado, tal como esperado (ALAVI; LEIDNER, 1999), já que prazos de execução de alguns processos de compras foram reduzidos.

O Gráfico 1 exibe os indicadores mencionados (tempos médios de elaboração de requisições e de duração de processos licitatórios ao longo dos anos de implantação dos instrumentos de GC). Ressalta-se, entretanto, que a aquisição de bens e serviços envolve outras variáveis não diretamente relacionadas à GC, o que demanda análises mais minuciosas quanto às variações apresentadas, sendo essa uma das sugestões para investigações futuras.

Gráfico 1 – Período médio de duração dos processos da Coordenação de Compras, Licitações e Contratos, período 2015 a 2017



Fonte dos autores (2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso apresentado objetivou descrever as principais práticas e ferramentas empregadas pela Coordenação de Compras, Licitações e Contratos do IFSULDEMINAS,*câmpus* Poços de Caldas que contribuem para obter, armazenar, distribuir e criar conhecimentos relacionados à sua área de atuação.

Demonstrou-se que as práticas / ferramentas de GC estão formalizadas e estruturadas. O apoio da alta administração da instituição para a realização de algumas práticas (como convocar servidores para a participação nos *workshops* realizados) é uma ação considerada importante para o sucesso dos instrumentos de GC adotados.

Há instrumentos que facilitam o planejamento anual de compras e contratações públicas, bem como a sua transparência, e que são adotados anteriormente a exigências do Governo Federal (somente a partir de 2019 a elaboração do Plano Anual de Contratações e a sua

divulgação no *site* institucional passaram a ser obrigatórias, por exemplo. Tais procedimentos são adotados pela unidade investigada desde 2016).

Enfatiza-se a relevância e a contribuição empírica desta pesquisa, a qual pode ser vista como a divulgação de boas práticas da área de GC de compras públicas em instituições de ensino, por meio do detalhamento dos instrumentos de gestão empregados frente aos desafios vivenciados. Busca-se reduzir lacunas identificadas na literatura científica, que apontam falta de explicitação e de formalização da GC enquanto ferramenta administrativa pública.

Sugerem-se como pesquisas futuras para o prosseguimento deste trabalho: estudos sobre a aplicação da GC em outros ambientes administrativos públicos; propostas para a criação de indicadores de desempenho de GC que explicitem sua contribuição para o desempenho de organizações públicas; estudos quanto às práticas de GC que explorem o intercâmbio / troca de experiências entre áreas similares de diferentes instituições públicas.

REFERÊNCIAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Knowledge management system: issues, challenges and benefits. **Communications of the Association for Information System**, v. 1, n. 7, p. 2-41, fev. 1999.

ALVES, Lourdes *et al*. **Identificando características de organizações intensivas em conhecimento em Universidades**: um estudo de caso nas Instituições dosistema ACAFE de Santa Catarina - Brasil. 2008. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/61476. Acesso em: 16 abr. 2018.

BALDAM, Roquemar. **Gerenciamento de conteúdo empresarial**. ECM: Enterprise Content Management. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. 376 p.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).** Brasília: IPEA, maio2006, 72 p. (Texto para discussão, n. 1181). Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/ TDs/td_1181.pdf.Acesso em: 09 abr. 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al*. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005, 122 p. (Texto para discussão, n.1095). Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf. Acesso em: 01 abr. 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 30 jan. 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 22 jun. 1993. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1993/lei-8666-21-junho-1993-322221-norma-pl.html. Acesso em: 30 jan. 2018.

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: Diário Oficial da República Federativa do Brasil,30 dez. 2008. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/diarios/6011537/pg-3-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-30-12-2008. Acesso em: 30 jan. 2018.

ESCRIVÃO, Giovana. **Fatores críticos de sucesso e estágios da maturidade da gestão do conhecimento:** Um estudo na Embrapa. 2015. 251 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

FERREIRA, Vânia Regina Barcellos. **A utilização de práticas de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil que trabalham com projetos de inclusão digital**: um estudo de caso. 2007. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS (IFSULDEMINAS). **Compras, Licitações e Contratos**, 2019. Disponível em: https://portal.pcs.ifsuldeminas.edu.br/administracao-e-planejamento/274-administracao-planejamento/2100-licitacoes-contratos-pagina-inicial. Acesso em: 08 maio 2019.

KARIYADO, Monica Yukie. **Proposta e aplicação de uma sistemática baseada na gestão do conhecimento para a melhoria do processo de compras públicas.** 2016. 140 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de organizações e sistemas públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016.

MATOS JUNIOR, Urbano Cerqueira. **Identificação do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento das Instituições de Ensino Superior:** uma avaliação da escola de administração da UFBA. 2016. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

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

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

SILVA, Sérgio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção:** estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Itajubá: Unifei, 2012.

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

INSTITUTOS FEDERAIS E A GESTÃO ESCOLAR: A PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS

Solange Ester Koehler[1]

Lourdes Mata[2]

RESUMO

A temática deste artigo volta-se para a atuação do psicólogo escolar nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, tendo como objetivo principal evidenciar a participação desse profissional na gestão escolar institucional. Esta investigação é justificada pela necessidade de compreender a atuação ampliada e institucional da Psicologia Escolar junto aos atores educativos. Assim, partindo de uma pesquisa quantitativa e de um questionário – utilizado para a coleta de dados e aplicado *online* –, obteve-se uma participação significativa dos psicólogos que atuam em contexto escolar nessas instituições. A partir dos resultados obtidos, foi possível constatar que 80% é do sexo feminino e 95,6% cursou alguma modalidade de pós-graduação (*lato* ou *stricto sensu*), sendo que 19,0 % teve foco na psicologia do trabalho e/ou organizacional. Do total de psicólogos, 39,5% já assumiu algum cargo de direção ou de assessoramento na administração escolar. Desse modo, torna-se imprescindível discutir sobre políticas institucionais para a qualificação do gestor educacional, tanto para docente quanto para servidor técnico-administrativo em educação.

PALAVRAS-CHAVE:Gestão Escolar. Institutos Federais. Técnico Administrativo em Educação. Psicólogo Escolar.

[1] Doutoranda em Psicologia Educacional pelo ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Psicóloga Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Panambi (IFFar). Panambi, RS, Brasil. E-mail: solange.koehler@iffarroupilha.edu.br.

[2] CIE-ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Lisboa, Portugal. E-mail: lmata@ispa.pt.

INSTITUTOS FEDERAIS AND SCHOOL MANAGEMENT: the psychologists' participation

ABSTRACT

The theme of this article is the performance of the school psychologist at *InstitutosFederais de Educação, Ciência e Tecnologia* that aims to demonstrate the participation of these professionals in institutional school management. This investigation is justified by the need to understand the expanded and institutional performance of School Psychology among the educational actors. A significant participation of psychologists, who work at a school context in these institutions was obtained from a quantitative research and a questionnaire used for data collection and administered online. From the results, it was possible to verify that 80% are female and 95.6% attended some postgraduate course, either *lato* or *strictosensu*, with 19.0% focusing on work and/or organizational psychology. Of the total number of psychologists, 39.5% have already taken on some management or advisory positions in school administration. Therefore, it is urgent to discuss institutional policies for the qualification of the educational manager, both for teachers and for technical and administrative servants in education.

KEY-WORDS: School management. Federal Institutes. Administrative Technician in Education. School Psychologist.

1 INTRODUÇÃO

Concentrar-se no estudo do psicólogo que atua em contexto escolar nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) perpassa por duas questões, estando a principal ligada à necessidade de (re)conhecer o profissional que atua nesse ambiente em específico. Os psicólogos que atuam nos IFs são servidores federais de nível E, pertencentes ao quadro dos Técnicos Administrativos em Educação. São regidos pela Lei nº 8.112/90, e seguem o Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativo em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação.

A segunda questão, por sua vez, tem relação com o próprio cargo que a primeira autora deste artigo ocupa na instituição: nele, vivenciou a grande mudança que ocorreu na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, demarcada pela Lei nº 11.892/08. Servidora federal desde fevereiro de 2008, foi admitida no então Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul, RS (CEFET-SVS), situado no município de São Vicente do Sul, interior do Rio Grande do Sul. Na época, a instituição possuía em torno de 90 servidores (docentes e técnicos administrativos) e aproximadamente 1.200 alunos, os quais estavam distribuídos no ensino médio, nos cursos técnicos subsequentes ao ensino médio, e no curso superior de tecnologia (tecnólogo).

Partindo do exposto, pretende-se, primeiramente, contextualizar as transformações ocorridas na última década com relação à educação profissional, incluindo a criação dos IFs e da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Em seguida, busca-se compreender o percurso histórico que a Psicologia tem vivenciado, bem como as mudanças de atuação do psicólogo nestas instituições federais. A presença desse profissional e a sua atuação na vida institucional das unidades de ensino são avaliadas, neste artigo, através da análise de sua participação na gestão institucional.

2 PSICOLOGIA ESCOLAR

A Psicologia, no Brasil, encontrou espaço nas escolas especialmente em 1946, quando foi assinada a Constituição que declara a educação como direito de todos (art. 166) e o ensino primário como obrigatório e gratuito (art. 168, I e II). Devido a isso, a diversidade de alunos começou a aumentar, sendo que o papel do psicólogo era ajudar a diferenciar os alunos aptos e os inaptos, marcando a história da Psicologia brasileira na Educação por meio da identificação das "dificuldades de aprendizagem" (ALBERTI, 2004).

Por volta dos anos de 1980, a Psicologia Escolar iniciou um período de crítica à Psicologia tradicional por meio de pesquisas que contestam a explicação patologizante do fracasso escolar. Assim, Patto(2015) começou a investigar os mecanismos intraescolares envolvidos nesse fracasso, constatando que o rendimento escolar esteve sempre associado somente a um dos sujeitos envolvidos na escolarização: o aluno. Esse período de críticas desencadeou modificações na atuação de muitos destes profissionais: práticas psicológicas, como a psicoterapia clínica em ambiente escolar, foram substituídas por práticas discursivas promotoras de diálogo (BARBOSA, 2012). Nesse universo, o psicólogo se transformou – ou, nas palavras de Boch(1999), ocorreu uma metamorfose, um movimento permanente de transformação.

No início do século XXI, o psicólogo escolar passou a atuar além da clínica, promovendo atividades participativas com os discentes, os docentes, os responsáveis (pais/família) e os demais integrantes da comunidade escolar, a fim de promover condições para a melhoria da qualidade de ensino e formação oferecida aos alunos (DUGNANI, SOUZA, 2011; PARO, 2017). A partir de então, os problemas de aprendizagem começaram a ser vistos como um fenômeno completo, constituído socialmente, que necessitava de análises que levassem em conta aspectos históricos, econômicos, políticos e sociais. Desse modo, foi lançado ao psicólogo o desafio de superar a visão técnica/clínica que sempre embasou a sua atuação, passando a atuar politicamente.

Logo, iniciou-se o processo de romper o ideário escolar: os professores seriam responsáveis pelas atividades de ensino, enquanto os psicólogos ficariam encarregados de analisar o comportamento dos alunos (GUZZO, 2008; PETRONI, SOUZA, 2014). Para tanto, todos eram chamados para formar espaços de reflexões – desde famílias, e alunos até professores, pedagogos e funcionários – com o propósito de enxergar a realidade escolar como um todo, pesquisando temas que fossem parte das preocupações dos envolvidos bem como fazendo parcerias com outros profissionais que tinham a educação como foco de atenção.

Atualmente, a presença do psicólogo já é significativa nas instituições de ensino, desde o ensino fundamental até as universidades (SERPA, 2001; BISINOTO, MARINHO-ARAÚJO, 2011), como também nas organizações não governamentais (FORTES, 2014). Ademais, os Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica já foram, da mesma forma, foco de estudos (BERTOLLO-NARDI, 2014; PREDIGER, SILVA, 2014; FEITOSA, MARINHO-ARAUJO, 2016, KOEHLER; MATA, 2019), nos quais verificou-se a ocorrência de um movimento de construção-desconstrução da teoria e prática em Psicologia Escolar. Nesse processo de questionamento, surgem dúvidas com relação ao lugar ocupado pelo psicólogo

escolar, entendendo-se que o melhor local para esse profissional, tanto dentro como fora de uma instituição, é onde possa assumir um compromisso teórico e prático com as questões da escola, o seu foco de atenção.

2.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Diante do exposto, torna-se importante contextualizar onde ocorreu essa investigação. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia possuem mais de 500 unidades de ensino distribuídas em todos os Estados da federação e, com outras instituições, formam a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. A formação em rede da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) tem como base a integração/articulação entre ciência, tecnologia, cultura e conhecimentos específicos, além do desenvolvimento da capacidade de investigação científica, como dimensões essenciais à manutenção da autonomia e dos saberes necessários ao permanente exercício da laboralidade (traduzidos nas ações de ensino, pesquisa e extensão). Os IFs são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricuricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos às suas práticas pedagógicas (FRIGOTTO, 2018).

Nessa conjuntura, há duas categorias de trabalhadores: os docentes, que são regidos por legislação específica, e os técnicos administrativos em Educação, que desenvolvem ações de planejamento, organização, execução ou avaliação das atividades inerentes ao apoio técnico administrativo ao ensino, à pesquisa e à extensão. Conforme Castro (2017), esses últimos são importantes para o desempenho das atividades acadêmicas e administrativas das instituições de ensino.

Desse modo, os técnicos administrativos em Educação dos Institutos Federais são um conjunto de servidores públicos devidamente organizados e regulamentados por um regimento que tem por objetivo executar leis e objetivar as políticas governamentais. Esses profissionais fazem parte do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/05, sendo um instrumento importante e necessário para o desenvolvimento profissional desses agentes. Permitindo a ascensão salarial e profissional, esse documento fomenta maior nível de capacitação do capital humano, algo imprescindível para o bom andamento das atividades das instituições de ensino.

Ademais, o plano de carreira e cargos dos Técnicos Administrativos em Educação objetiva desenvolver motivação, produtividade e mais qualificação por parte dos servidores, os

quais têm, nesse plano, possibilidades reais de melhorar sua qualidade de vida. Destaca-se ainda que o plano de cargos e salários funciona como uma ferramenta utilizada pelo gestor para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários da organização de maneira coerente, a fim de alcançar equilíbrios internos e externos através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo, e dos seus níveis salariais.

Nesse contexto, os psicólogos dos Institutos Federais fazem parte da categoria dos servidores públicos federais Técnicos Administrativos em Educação, regidos pela Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Portanto, esses servidores gozam de direitos e deveres inerentes ao exercício de sua função, incorrendo, também, em sanções, prerrogativas e responsabilidades previstas no referido regime estatutário.

2.2 GESTÃO ESCOLAR INSTITUCIONAL

A utilização do termo "gestão" ganhou espaço no contexto educacional após a mudança de paradigma, na qual ocorreu o fortalecimento da democratização do processo pedagógico, associado à participação responsável de todos nas decisões (LIBÂNEO, 2015). Considerando o exposto, entende-se por gestão administrativa escolar (LÜCK, 2009) a organização, a direção e a manutenção dos recursos da instituição para que se possa produzir os melhores resultados no processo de ensino e aprendizagem. Para os gestores, é necessário lidar com todos os aspectos pertinentes às rotinas educacionais, associando as rotinas ao alinhamento pedagógico através da participação ativa de toda a comunidade escolar, e entendendo a educação como um processo colaborativo.

Para Lopes (2013), pode-se classificar a gestão escolar em três áreas, as quais funcionam de forma interligada: gestão de pessoas, gestão administrativa e gestão pedagógica. A primeira refere-se ao relacionamento com os envolvidos com a educação: alunos, pais, professores, técnicos administrativos em educação e a comunidade em geral. A gestão administrativa, por sua vez, tem relação com a parte física, os equipamentos, as atividades de secretaria e biblioteca, e também com o planejamento das ações a médio e longo prazo. Por fim, a gestão pedagógica tem a ver com os objetivos gerais e específicos para o ensino, acompanhando e influenciando as normativas locais e nacionais. Dessa maneira, é tarefa da gestão escolar gerenciar os recursos financeiros e humanos, assim como integrar e mediar a comunidade, procurando garantir a gestão pedagógica descrita no Regimento Escolar e no Projeto Político Pedagógico da escola.

Em termos de legislação, encontra-se na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) a referência sobre a gestão democrática na escola. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, reitera os princípios constitucionais e abarca toda a comunidade escolar na administração. As normas da gestão democrática incluem a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, acrescido da participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Como essa função foi constituída, historicamente, para o cumprimento de uma responsabilidade de chefia de uma repartição pública (a escola), coube-lhe desde há muito tempo o pagamento de uma gratificação pela função que desempenha. Tal gratificação, no sistema público brasileiro de ensino, está articulada com possíveis responsabilidades inerentes à função e, por certo, pela tradição burocrática de verticalização das responsabilidades/poder com recompensa salarial proporcional. Nesse sentido, a tarefa primordial é coordenar a gestão escolar, representar a instituição, responder administrativa e politicamente, zelar, dar suporte e fazer cumprir os objetivos pedagógicos da instituição escolar (SOUZA; GOUVEIA, 2010).

Assim sendo, a gestão escolar engloba todas as atividades da instituição, não podendo ser vista somente na figura do diretor; por isso, há a necessidade de uma equipe que participe da gestão pedagógica e da administrativa. O dirigente de uma instituição de ensino é, inevitavelmente, o responsável por ela e, por essa razão, deve ter uma visão de conjunto, articulando e integrando os setores administrativos e pedagógicos da escola. É na figura do gestor que se centra a tomada de decisão, a definição de estratégias, as conciliações e outros importantes fatores (GUIMARÃES, 2013).

Dito isso, torna-se necessário discutir sobre quem pode assumir o papel de gestor, considerando que não é apenas o título que assegura a capacidade gerencial, mas a bagagem e o reflexo da experiência adquirida na vida profissional do detentor, principalmente porque as instituições estão exigindo uma postura diferente do ocupante deste cargo (FLECK, PEREIRA, 2011).

3 DESENVOLVIMENTO

Durante seis meses, foi disponibilizado aos psicólogos atuantes em contexto escolar um questionário *online*, hospedado no *GoogleDocs*. Contou-se com a participação de 205 destes profissionais, a qual é muito significativa quando se considera que há entre 500 e 550 psicólogos

atuando diretamente nas atividades de ensino, nas mais de 550 unidades de ensino pertencentes aos 38 Institutos Federais de Educação.

Os resultados mostraram que a maioria é formada por mulheres (80,0%), seguindo a tendência nacional e mundial (Tabela 1). Um percentual de 57,1% psicólogos realizou a graduação em instituições públicas (federal e estadual), contra 41,9% que cursou a graduação em instituições superiores privadas. Percebe-se, com isso, que mais da metade dos profissionais conhece e vivenciou o universo das instituições públicas federais, podendo não ter apresentado um estranhamento inicial do local e do funcionamento do trabalho.

Tabela 1 – Características dos psicólogos escolares dos Institutos Federais de Educação.

Característica		f	%
Gênero	Feminino	164	80,0
	Masculino	41	20,0
Instituição de graduação	Privada	87	42,4
	Pública Estadual	24	11,7
	Pública Federal	92	44,9
	Outra	1	0,5
Maior formação acadêmica	Aperfeiçoamento	1	0,5
	Especialização	93	45,4
	Mestrado	87	42,4
	Doutorado	15	7,3
Áreas foco da pós-graduação	Educação e Psicopedagogia	53	25,9
	Organizacional e do Trabalho	39	19,0
	Saúde e Hospitalar	38	18,5
	Psicologia Geral	11	5,4
	Psicoterapias	8	3,9
	Neurociências	5	2,4
	Jurídica e Criminal	2	1,0
	Outras mais específicas	11	5,4
	Não indicado	29	14,4
Cargos ou funções comissionadas	Direção	4	2,0
	Função gratificada	70	34,1
	Direção e função gratificada	5	2,4
	Não indicado	2	1,0
	(Total)	81	39,5
Tempo dedicado	Menos de um ano	37	18,0
	De 1 a 2 anos	19	9,3
	De 2 a 3 anos	9	4,4
	De 3 a 4 anos	5	2,4
	De 4 a 5 anos	6	2,9
	De 5 a 6 anos	1	0,5
	De 6 a 7 anos	2	1,0
	Acima de 10 anos	1	0,5
	Não indicou	1	0,5
Onde são exercidas as funções	Diretoria de Ensino	58	28,3
	Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	14	6,8
	Diretoria de Pesquisa, Extensão e Produção	7	3,4
	Diretoria de Administração	1	0,5

Característica	f	%
Não indicou	1	0,5

Quanto à pós-graduação, a maioria dos psicólogos escolares (95,6%) já realizou algum curso *lato* ou *stricto sensu*, sendo que mais de 42,4% já concluiu o mestrado. Constatou-se que o foco principal da pós-graduação está na área da Educação e Psicopedagogia, com 25,9% da amostra total, seguida por 19,0% dos sujeitos com formação nas áreas da Psicologia Organizacional e do Trabalho, além de outras formações. Considerando o elevado número de psicólogos que possuem pós-graduação, contatou-se que esses profissionais fazem parte de um corpo técnico bem preparado, capaz de proporcionar um impulso significativo na oferta de serviços da instituição, oferecendo um padrão maior de qualidade e, por conseguinte, um melhor atendimento das demandas da sociedade.

Esse número expressivo de psicólogos pós-graduados, além de garantir a qualidade dos trabalhos ofertados pela instituição de ensino, pode impactar positivamente o exercício da gestão. Faz-se necessário mencionar que a pós-graduação proporciona aos servidores técnicos administrativos um significativo incentivo financeiro, levando-os a buscar uma qualificação além do ensino superior exigido para o cargo. Por causa disso, o profissional poderá desempenhar, de forma convincente, as suas atividades e, por conseguinte, assessorar e gerenciar o trabalho da instituição de ensino na qual está gestor.

Por se tratarem instituições federais de ensino, os IFs distribuem entre os servidores as atribuições de direção, chefia e assessoramento, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, portanto, são preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, concluindo-se que qualquer servidor efetivo pode assumir uma função de gestão. Assim, uma instituição pública prevê a divisão do trabalho através de departamentos e de cargos bem definidos, com funções e responsabilidades alinhadas e compatíveis, as quais são assumidas pelos próprios servidores da instituição. A estrutura de cada unidade determina a quantidade de Cargo de Direção (CD) e de Função Gratificada (FG) necessárias para o bom funcionamento administrativo a instituição.

Considerando as transformações significativas no contexto do trabalho, impulsionadas pelo processo de expansão e massificação ocorrido na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, as atividades de gestão começaram a ganhar destaque e a receber a participação dos demais servidores. No que se refere à gestão administrativa dos IFs, os psicólogos têm participado ativamente desta: através de entrevista, constatou-se que dois deles atuam no cargo de Diretor Geral do Campus (KOEHLER, 2018), fato possível somente nos Institutos Federais

de Educação, de acordo com a Lei nº 11.892/08 (BRASIL, 2008), que especifica a existência de eleições para Diretor Geral. A ele, poderão candidatar-se servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnicos administrativos, desde que possuam o mínimo de cinco anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica – ou seja, instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, já que, além dos IFs, também fazem parte da Rede EPT alguns CEFETs e o Colégio Pedro II.

A participação nos demais cargos de gestão também é expressiva. Em termos de participação na administração da instituição, verificou-se que mais de uma terça parte (39,5%) dos participantes da pesquisa ocupa ou já ocupou cargos ou funções comissionadas da administração federal (conforme Tabela 1). O servidor investido com FG nas Instituições Federais de Ensino perceberá o valor da remuneração do seu cargo efetivo acrescido da remuneração total da respectiva função. No caso dos Institutos Federais, observou-se um quantitativo significativo de psicólogos que já exerceu esses cargos recebendo FG: 34,1%.

Quanto à duração no exercício do cargo, optou-se por classificar as respostas em três grupos, sendo o primeiro composto por psicólogos que assumiram a FG e permaneceram no cargo por menos de um ano, correspondendo a 18,0% dos sujeitos. Esse desempenho em um intervalo menor pode estar relacionado à dificuldade de perceber-se e sentir-se parte integrante da equipe gestora, sem conseguir processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ela dirigidas. Para mais, deve-se considerar as questões inerentes de quem assume um cargo: previsão desse tempo, substituição provisória do membro efetivo, conflitos no papel de gestor, entre outros.

O segundo grupo, por sua vez, é formado por psicólogos que permaneceram mais de um, porém menos de cinco anos, os quais somam 16,1%. Esse número pode estar associado ao desafio vivido pelos psicólogos, não se sentindo confiantes para enfrentá-lo.

Finalmente, o último grupo é constituído por sujeitos com mais de cinco anos em FG, um total de 4,9%, número que pode ser explicado pelo fato de sentirem-se integrantes e participantes da equipe gestora. Há também a possibilidade de poucos servidores prontificarem-se para auxiliar na gestão escolar, e o servidor em FG pode ter demonstrado disposição, foco, determinação, experiência, ou seja, um conjunto de habilidades necessárias para o funcionamento ético da instituição.

Faz-se necessário especificar que a maioria dos psicólogos com FG exerciam o cargo na Diretoria de Ensino (DE) (28,3%), sendo as demais atuações na Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DPDI) (6,8%), na Diretoria de Pesquisa, Extensão e Produção

(3,4%), e apenas um psicólogo (0,5%) exerce ou exerceu cargo junto à Diretoria de Administração e Finanças. O fato de os psicólogos concentrarem a atuação junto à Diretoria de Ensino relaciona-se ao papel que assumem na instituição: o de psicólogo escolar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa no contexto dos Institutos Federais mostraram que a atuação dos técnicos administrativos em Educação é indispensável para a instituição de ensino, pois a contribuição destes profissionais para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades de Ensino, de Pesquisa e Extensão permite o fortalecimento da instituição.

Conforme os dados apresentados, foi possível mapear as mudanças que os psicólogos têm enfrentado no contexto escolar: a visão técnica/clínica está se modificando, levando a entender a sua atuação de maneira institucional, o que é percebido pelo número significativo de psicólogos que têm assumido cargos de gestão nas instituições de ensino público federais. Estar presente na gestão escolar institucional permite ao psicólogo dialogar com todos os envolvidos na escola e, assim, instigar transformações necessárias em todos os níveis: no aluno, nos docentes, nos técnicos administrativos, nos pais ou responsáveis, na gestão e nas relações existentes em todas as esferas.

Um percentual elevado de psicólogos atuando em cargos de gestão secundários tem possibilitado a obtenção de conhecimento e habilidades compatíveis com a função de direção, além de contribuir para o sucesso na gestão do campus. A presença do psicólogo escolar em cargos de gestão pode estar associada a uma atuação ampla e institucional, ligada ao conhecimento que o profissional tem apresentado no contexto de trabalho. O conhecimento da mente humana e das relações interpessoais, tal qual o provável autoconhecimento (preparação psicológica), pode, de certa forma, facilitar a convivência social e a comunicação entre os setores e os servidores da instituição. Além do mais, a capacidade administrativa, obtida através dos estudos da pós-graduação, tem contribuído de maneira significativa para a participação nessa área.

Levando em conta o curto espaço de tempo de existência dos Institutos Federais no Brasil (uma década), os resultados obtidos nesta pesquisa mostraram que os servidores técnicos administrativos – e, mais especificamente nesta investigação, os psicólogos – têm ganhado espaço de atuação na esfera administrativa institucional, revelando a valorização que os institutos têm dado ao ensino público brasileiro ao permitir que servidores técnicos administrativos

assumam o cargo de Diretor Geral. A presença de um gestor "não docente" no cargo máximo do campus permite que a instituição dialogue de maneira diferente, pois esse distanciamento apresenta novas perspectivas com relação ao que é "estar gestor" (KOEHLER, 2018). Enfatiza-se, aqui, que "estar gestor" é bem diferente de "ser gestor".

Frente ao exposto, fica evidente que a experiência adquirida através do aprendizado desenvolvido em áreas distintas, associado não apenas à titulação, mas a um conjunto de competências individuais, qualificam os técnicos administrativos a tornarem-se gestores de instituições de ensino. Dessa forma, a presente investigação permitiu comprovar que a gestão (democrática) do ensino é um componente do projeto de construção da sociedade brasileira, permitindo que um técnico administrativo assuma o cargo de gestor, demonstre capacidade de planejar metas e de definir objetivos de maneira democrática.

Cabe salientar a necessidade de profissionalização para os cargos de gestão e de atividades estratégicas, que exige formação em determinada área, circunscrita em um conjunto de conhecimentos e competências específicos, podendo ser aprendida, inclusive, no transcurso do cargo.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, Sonia. História da Psicologia no Brasil - Origens Nacionais. **Mnemosine**. v. 1, n. 0**,** p.149-155, 2004. Acesso em: 03 de fevereiro de 2019.

BARBOSA, Débora Rosária. Contribuições para a construção da historiografia da Psicologia educacional e escolar no Brasil. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, n. spe, p. 104, 2012. ISSN 1414-9893. Disponível em: < http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1414.98932012000500008⟨=pt-br&site=eds-live&scope=site >. Acesso em: 03 de fevereiro de 2019

BERTOLLO-NARDI, Milena. **O trabalho do psicólogo em um campus do Instituto Federal do Espírito Santo:** possibilidade e desafios de uma prática. 2014. 199f (Tese–Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória/ES.

BISINOTO, Cynthia; MARINHO-ARAÚJO, Claisy Maria. Psicologia escolar na educação superior: atuação no distrito federal / Scholl psychology in higher education: practices in the distrito federal / Psicología escolar en la educación superior: prácticas en el distrito federal. **Psicologia em Estudo**, Maringá, n. 1, p. 111, 2011. ISSN 1413-7372. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1413.73722011000100013⟨=pt-br&site=eds-live&scope=site. Acesso em: 15 de março de 2019

BOCH, Ana Mercês Bahia. A Psicologia a caminho do novo século: identidade profissional ecompromisso social.**Estudos de Psicologia,** Natal,. v. 4, p.315-329, 1999, DOI: 10.1590/S1413-294X1999000200008.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.
BRASIL. **Lei nº 8.112, de 12 de dezembro de 1990**. Dispõe sobreo regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Diretrizes e Bases para Educação Nacional.Brasília, 1996.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**.Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 2008.

CASTRO, Ana Caruline Souza. **Os trabalhadores técnico-administrativo em educação da Universidade Federal de Goias**: trabalho, profissionalização e gestão da educação **superior.** 2017. 369 f. (Tese-Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Goiás.

DUGNANI, Lilian Aparecida Cruz.; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan. Os sentidos do trabalho para o orientador pedagógico: contribuições da Psicologia Escolar. **Psicologia da Educação,** v. 33, p. 29-47, 2011.
FEITOSA, Lígia Rocha Cavalcante; MARINHO-ARAUJO, Claisy Maria. Psicologia Escolar nos Institutos Federais de Educação, Ciências e Tecnologia: oportunidades para a atuação profissional. In: VIANA, Meire Nunes; e FRANCISCHINI, Rosângela (Ed.) **Psicologia Escolar**: que fazer é esse? Brasília: Conselho Federal de Psicologia, 2016.

FLECK, Carolina Freddo; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. **Organizações & Sociedade,** v. 18 (57), p. 285-301, 2011.

FORTES, Pollianna Galvão Soares. **Psicologia escolar em organização não governamental**: um estudo sobre o perfil profissional. 2014. 185f. (Tese–Doutorado em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde) -- Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FRIGOTTO, Gaudêncio (Org). **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:** relação com o ensino médio integrado e o projeto societário de desenvolvimento. Rio de Janeiro: UERJ, 2018.

GUIMARÃES, Jairo Carvalho. Gestão em IFES: as razões que determinam o doutor como gestor – uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar,** v. 5, n.2, p. 35-47, 2013.

GUZZO, Raquel Souza Lobo. Psicologia em instituições escolares e educativas: apontamentos para um debate. *In*:ANO da psicologia na educação.Textos geradores. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, 2008. p. 53-61.

KOEHLER, Solange Ester. Aprendizados e tensões: o psicólogo escolar como gestor na educação profissional. In: NEGREIROS, Fauston; SOUZA, Marilene Proença Rebello. (Ed.). **Práticas em psicologia escolar**: do ensino técnico ao superior. Teresina: EDUFPI, v.6, 2018.

KOEHLER, Solange Ester; MATA, Lourdes. Escala de Autoeficácia para Psicólogos em Contexto Escolar: Processo de construção. *In:* MONTEIRO, Vera; MATA, Lourdes; MARTINS, Margarida; MORGADO, José; SILVA, José Castro; SILVA, Ana Cristina; GOMES, Marta (Eds.).**Educar hoje**: Diálogos entre psicologia, educação e currículo. Lisboa - Portugal: Instituto Universitário. p. 261-272.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Ed. Alternativa, 2015.

LOPES, Ana Paula Padilha Custódio. **Gestão escolar**. (Trabalho de conclusão de curso) UNISALESIANO-Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins/SP, 2013.

LÜCK, Heloísa **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Cortez, 2017.

PATTO, Maria Helena de Souza. **A produção do fracasso escolar: histórias de submissão e rebeldia**. São Paulo: Intermeios, 2015.

PETRONI, Ana Paula; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan. Psicólogo escolar e equipe gestora: Tensões e contradições de uma parceria. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília. v. 34 n.1, p.444-459, 2014.

PREDIGER, Juliana; SILVA, Rosane Azevedo Neves. Contribuições à Prática do Psicólogo na Educação Profissional. **Psicologia: Ciência e Profissão.** Brasília: vol.34, p.931-939, 2014.

SERPA, Maria Nasaré Fonseca; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli. Atuação no ensino superior: um novo campo para o psicólogo escolar. **Psicologia escolar e educacional,** v. 5 n.1, p. 27-35, 2001.

SOUZA, Ângelo Ricardo; GOUVEIA, Andréa Barbosa. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista,** v. n. especial 1, p. 173-190, 2010.

NOVAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NAS ENTIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS DE ENSINO

Rubens Carlos Rodrigues[1]

RESUMO

A governança pública está relacionada à capacidade do Estado em atender as demandas da sociedade, por meio da prestação de serviços públicos, utilizando-se de ações transparentes e responsabilização dos agentes e administradores públicos por seus atos. Considerando este cerne principal da governança no setor público, a questão a ser abordada por esta pesquisa é: Como está o processo de implantação de unidades de Governança nas Entidades Federais de Ensino? Esta pesquisa tem como objetivo analisar as unidades relacionadas à Governança que estão sendo formalizadas nas Universidades Federais Brasileiras (UNIF). Para tanto, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, do tipo descritivo, viabilizado por meio de solicitação de informações utilizando a Lei de Acesso à Informação a todas as 63 UNIF. Dentre os resultados desta pesquisa, cabe destacar que 84,13% das entidades estavam trabalhando para a instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles. Em oito universidades também estavam sendo implementadas unidades de Governança não previstas em lei, mas visando possuir em sua estrutura organizacional uma unidade com o propósito de fortalecer a gestão, aperfeiçoar os processos e o alcance dos objetivos organizacionais. Vale salientar que a governança nas entidades não é responsabilidade de um único setor e/ou comitê, sendo que atividades associadas à integridade e à gestão de riscos e controle precisam ser implementadas e compartilhadas com toda a estrutura administrativa da universidade, por meio do processo de planejamento estratégico setorial.

PALAVRAS-CHAVE:Governança Pública. Universidade Federal. PlanejamentoGovernamental.

[1] Doutorando em Administração (UNIFOR). Mestre em Administração e Controladoria (UFC). Técnico de Laboratório da Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, CE. E-mail: rubenscarlos@fisica.ufc.br

NEW GOVERNANCE STRUCTURES AT FEDERAL BRAZILIAN EDUCATIONAL INSTITUITIONS

ABSTRACT

Public governance is related to the State's ability to meet the society demands through the provision of public services, using transparent actions and holding public agents and administrators accountable for their actions. Considering this main governance core in public sector, the question to be addressed by this research is: How is the process of implementing Governance units at Federal Education Entities going? This research aims to analyze the governance-related units that are being formalized at Brazilian Federal Universities (UNIF). In order to achieve this goal, we used a qualitative descriptive approach, requesting information using the Law on Access to Information to all 63 UNIF. Among the results, 84.13% of the institutions were working for the creation of the Governance, Risks and Controls Committee. Results also showed that Governance units were also being implemented in eight universities, aimed at having a unit in its organizational structure with the purpose of strengthening management, improving processes and achieving organizational objectives. It is also important to observe that entity governance is not a single sector and or committee responsibility, rather to activities associated with integrity and risk management and control that need to be implemented and shared with the entire university administrative structure through the process of sector strategic planning.

KEYWORDS:Public Governance. Federal University. Government Planning.

1 INTRODUÇÃO

Dado que o Brasil possui dimensões continentais, torna-se comum o distanciamento entre o representante eleito, o gestor do bem público e o cidadão, acarretando dificuldades para que o financiador da atuação do Estado (por meio do pagamento de tributos) ao mesmo tempo também seu beneficiário, ou seja, a sociedade, possa exercer o seu direito de fiscalização da administração pública (LINCZUK, 2012).

Castro (2015) justifica tal indiferença relacionando aos regimes militares que predominaram no Brasil entre os anos de 1964 até 1985, denominados de "Ditadura Militar", nos quais não existia nem o voto popular para a escolha dos representantes constitucionais nem o uso de métodos gerenciais e de transparência dos atos praticados pelos agentes públicos.

Nas três últimas décadas, o mundo contemporâneo sofreu diversas transformações e dentre os fenômenos causadores, pode-se destacar: a deficiência no modelo administrativo do Estado e a adoção da Nova Gestão Pública. Em tal ambiente, o Estado reafirma a sua relevância e é estimulado a adotar ações inovadoras na gestão pública e ter um perfil definido por Matias-Pereira (2010, p.111) como inteligente-mediador-indutor o qual "deve ser entendido como aquele capaz de promover a criação do valor público, a geração de capital social, o engajamento cívico, a coordenação de atores públicos e privados, a inclusão social e o compartilhamento de responsabilidades".

Bresser-Pereira (2007) enfatiza que as ações do Estado devem ser orientadas para o "cliente-cidadão", em que este deve possuir e exercer maior reconhecimento dos seus direitos, buscando tornar a administração mais flexível e os administradores mais motivados.

A Governança age no intuito de melhorar o desempenho organizacional, redução de conflitos entre as partes interessadas, alinhar ações a serem executadas e trazer mais segurança para proprietários, tendo em vista a divergência de interesses entre estes e os administradores (BRASIL, 2014).

Matias-Pereira (2018, p.88) enfatiza que a boa governança corporativa, independente onde seja aplicada, setor público ou setor privado, deve possuir as seguintes características: "clara identificação e articulação das definições de responsabilidade; verdadeira compreensão do relacionamento entre as partes interessadas da organização e sua estrutura de administrar os recursos e entregar os resultados; e suporte para a administração, particularmente de alto nível. "

A implantação da Governança na seara pública possibilitará o aumento da eficiência da utilização dos recursos públicos, assim como a melhora na qualidade da prestação dos serviços,

dado que as reformas necessárias para a modernização da gestão pública ainda estão em fase de discussão, por partes dos poderes Executivo e Legislativo (BRASIL, 2014).

A Carta Magna estabelece, em seu artigo sexto, como direito social, o acesso à educação, sendo tal prestação de serviços exercida por várias entidades, dentre elas estão as Universidades Públicas Federais, as quais são vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) e constituídas como pessoas jurídicas, de direito público (autarquias) ou direito privado (fundações públicas).

Esta temática de Governança é ainda pouco explorada no setor público, em que as instituições devem adequar-se à legislação vigente, para fins de planejamento das ações e atividades a serem realizadas pelas entidades. Para Matias-Pereira (2010), consolidar e institucionalizar a governança pública no país é o principal desafio que o governo brasileiro tem.

O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão emitiram a Instrução Normativa MPOG/CGU 01/2016 a qual estabeleceu uma série de medidas e práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança a serem instituídas pelas entidades pertencentes ao Poder Executivo Federal. Dentre os mecanismos está a criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), com competência para aprovação e monitoramento de políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e controles internos no âmbito de suas entidades, incluindo as universidades federais, empenhando-se no intuito de melhorar a qualidade da governança pública (BRASIL, 2016).

Considerando que o cerne principal da governança é o alcance dos resultados previstos no planejamento da entidade, e, mais especificamente no setor público, visa ao atendimento do interesse de toda a sociedade, a questão a ser abordada por esta pesquisa é: Como está o processo de implantação de unidades de Governança nas Entidades Federais de Ensino?

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as unidades relacionadas à Governança que estão sendo formalizadas nas Universidades Federais Brasileiras. Para delimitar melhor o objetivo geral e orientar no processo de pesquisa, estão elencados os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar a instituição dos Comitês de Governança, Riscos e Controles;
b) Caracterizar as novas unidades de Governança existentes; e
c) Analisar como é efetuado o planejamento das atividades destas unidades.

A elaboração de um modelo de governança nas Instituições Federais de Ensino visa facilitar a tomada de decisão e a melhoria do desempenho organizacional. A sua posterior adoção provoca mudanças nos processos e estruturas da entidade, construindo novas formas de

coordenação e cooperação, tanto interno como externamente ao ambiente de sua atuação, buscando torná-la mais autônoma e eficiente (FROST; HATTKE; REIHLEN, 2016).

Pessoa (2000, p.37) alega que dentre as IES, a universidade "é uma das organizações mais complexas da sociedade. E, como tal, se defronta com a necessidade de um efetivo e eficiente sistema de gestão no sentido de atender às necessidades internas e às demandas da sociedade". Sendo este o *lócus* escolhido para a realização da presente pesquisa.

A relevância desta pesquisa emerge ao considerar que a aplicação de práticas de governança busca conduzir a melhor eficiência da gestão na entidade, agregando valor com a realização de boas práticas, culminando na prestação de serviços de melhor qualidade à sociedade e um maior atendimento a seus anseios, considerando o aumento dos benefícios e a redução dos custos equivalentes governamentais.

Justifica-se este trabalho, também, pelo fato de que pesquisas envolvendo as práticas de Governança Corporativa relacionadas ao setor privado são um tema recorrente na academia, no entanto, há insipiência de pesquisas abordando a Governança aplicada no Setor Público (LINCZUK, 2012; MADHANI, 2014). No Brasil, este setor enfrenta grandes desafios, dado o processo de transformação e aperfeiçoamento em que a gestão se encontra, sendo necessário desenvolver mais pesquisas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2014, p. 20), "a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas". No âmbito público, refere-se às interações entre estruturas, processos e tradições, as quais determinam o equilíbrio de poder entre os envolvidos e norteia o processo decisório, tendo como principal propósito a garantia de que os interesses dos grupos ou motivações pessoais não se sobreponham aos interesses da coletividade e buscando atender o fim público (BRASIL, 2014).

As pressões por modernização da gestão e o devido monitoramento dos controles internos são uma constante no setor público, então as entidades vêm buscando implantar um sistema de governança com ações transversais, no intuito de atuar mais fortemente na prevenção de riscos nas áreas administrativa, orçamentária, de pessoal, entre outras. Ademais, busca propor recomendações, alinhar interesses e contribuir para ampliar o desempenho institucional e reduzir assimetria informacional no setor público.

Governança e gestão no âmbito da Administração Pública são dois conceitos distintos que se complementam. A gestão foca na integração dos processos organizacionais para a consecução de seus objetivos, sendo responsável pelo funcionamento do cotidiano da entidade, envolvendo o planejamento, a execução, o controle e as ações, ao passo que a governança atua no direcionamento, monitoramento, supervisão e avaliação da gestão, no intuito de atender as necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas (BRASIL, 2014).

A governança na Administração Pública é entendida como "os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão" (BRASIL, 2016, p.2). No entanto, Matias-Pereira (2010, p.124) realça que para ter uma boa governança na entidade há de se ter a "participação proativa de todos os atores envolvidos: dirigentes, políticos, órgãos de controle e, em especial, da sociedade organizada".

Para ser efetiva, então, a governança no setor público tem-se como necessária a existência de quatro integrantes: o Estado Democrático de Direito, uma sociedade civil organizada e exercendo o controle social, aparato burocrático atuando com integridade e o Poder Executivo planejando políticas públicas que visem atender as reais demandas da população (legitimidade) e executando-as com eficiência e efetividade almejada pela sociedade.

Na governança corporativa, uma das teorias mais utilizadas para embasamento teórico é a teoria da agência, a qual visa compreender a relação entre o principal e o agente. No contexto público, essa relação pode ser inferida como o "principal" sendo a sociedade, na pessoa dos cidadãos, enquanto os "agentes" são aqueles a quem foi delegada autoridade para administrar ativos e recursos públicos, ou seja, os representantes eleitos, Conselhos, Autoridade Máxima, Dirigentes Superiores, Gerentes e demais colaboradores do setor público (BRASIL, 2014, p.43).

Para Kickert (1997, p.732), a governança pública deve ser mais do que uma forma eficaz e eficiente de executar o 'negócio governo', estando relacionada à legalidade e legitimidade, sendo mais do que valores estritamente empresariais e envolvendo o 'governo' em complexas redes sociais nos setores políticos.

O Sistema de Governança no Setor Público idealizado e esquematizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) está representado na Figura 1, em que os diversos atores estão organizados e buscam interagir em prol da obtenção de uma boa governança.

Figura 1: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2014, p.44)

Na Figura 1 estão elencadas as instâncias administrativas, os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc.), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização (BRASIL, 2014).

Com isso a Governança fica relacionada "à capacidade do Estado de implementar as políticas necessárias para o alcance dos objetivos comuns" por meio das instâncias destacadas e "pressupõe o aperfeiçoamento dos meios de interlocução com a sociedade, ao passo que sejam promovidas ações que garantam a maior atuação do cidadão e responsabilização dos agentes públicos", mediante contribuição das outras estruturas: a administração executiva, a gestão tática e a gestão operacional (OLIVEIRA; PISA, 2015, p.1264). Outras definições de Governança Pública estão expostas no Quadro 1.

Quadro 1 - Definições de governança pública por organizações nacionais e estrangeiras

2006	OCDE	A governança diz respeito aos arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são implementadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.
2011	Tribunal de Contas da União (TCU)	[...] governança pública constitui um instrumento cujo objetivo é assegurar a *accountability* pública, contribuindo para reduzir as incertezas sobre o que ocorre no interior da administração pública, fornecendo à sociedade e ao Congresso Nacional uma razoável segurança de que os recursos e poderes delegados aos administradores públicos estão sendo geridos mediante ações e estratégias adequadas para alcançar os objetivos estabelecidos pelo poder público, de modo transparente, em conformidade com os princípios de administração pública, as leis e os regulamentos aplicáveis.
2013	World Bank	Governança é o conjunto das tradições e instituições pelas quais a autoridade de um país é exercida. Isso inclui o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorados e substituídos, a capacidade do governo de formular e implementar políticas sólidas de forma eficaz, e o respeito dos cidadãos e do Estado pelas instituições que governam as interações econômicas e sociais entre eles.

Fonte: Oliveira, Pisa (2015, p.1269)

Pollit e Huppe(2011) criticam estas definições, por considerá-las um tanto irrealistas e ingênuas, devido: à amplitude teórica pender a interpretações imprecisas e ao juízo de valor, dado o apelo normativo e de virtude, entre outros.

As atividades de governança e controle na universidade são asseguradas em função da sua estrutura organizacional, composta por instâncias colegiadas de gestão que contam com a participação de representantes de toda a comunidade universitária. Eventuais problemas identificados recebem análise colegiada para regularização e normatização das falhas, ao mesmo tempo que as impropriedades apontadas são encaminhadas aos setores pertinentes para, caso seja necessário, implantação de novos procedimentos de controle ou melhorias nos já existentes. Por meio de trabalho coletivo, monitoramento, avaliação e interação, busca-se gerar resultados efetivos para a Instituição.

Monyoncho (2015) pesquisou como as deficientes estruturas de governança impactam negativamente na qualidade dos serviços prestados nas universidades públicas, dado o mau planejamento e alocação de recursos, más práticas de gestão, comunicação deficiente e práticas corruptas. Dentre os achados do seu estudo, os principais problemas enfrentados pelas universidades são: falta de autonomia administrativa e acadêmica; demora no processo de tomada de decisão e mesmo quando são decididas, a implementação é normalmente atrasada, resultando em ineficiência geral; falta de capacitação e habilidades de líderes e administradores, bem como concentração de poderes.

No Brasil, a discussão sobre Governança na esfera pública está pautando a emissão de normativos legais, tais como:

a) Carta Magna brasileira, ao definir que o cidadão escolhe os seus representantes e o Poder emana do povo e em seu nome é exercido, não estando concentrado no governo;
b) Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994);
c) Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000), que estabeleceu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, bem como aspectos éticos, morais e o comportamento da liderança;
d) Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005, revisado nos anos 2009 e 2013, e descontinuado em 2017 com a criação do Conselho Nacional para a Desburocratização;
e) Lei que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal (Lei 12.813, de 16 de maio de 2013);
f) Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011), que disponibiliza instrumentos de transparência, assegurando o direito de acesso à informação e facilitando o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos;
g) No ano de 2014, o TCU publicou três documentos considerados marcospara o avanço da Governança Corporativa no setor público brasileiro: o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública; o Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas; e os 10 Passos para a Boa Governança;
h) Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 01/2016, de 10 de maio de 2016, que dispôs sobre os controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal; e
i) Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, que tratou sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O Tribunal de Contas da União estabeleceu normas de organização e de apresentação dos Relatórios de Gestão (RG) e das peças complementares que constituem os processos de contas da administração pública federal, por meio da elaboração da Instrução Normativa nº 63, de 1º de setembro de 2010, sendo que para cada ano é emitida uma portaria orientando sobre a elaboração dos referidos relatórios.

Este relatório torna-se importante no processo de comunicação entre as entidades e os *stakeholders*(cidadãos, usuários de serviços públicos, iniciativa privada), pois o RG é uma peça de divulgação obrigatória anual para as entidades pertencentes à Administração Pública Federal e permite a comparabilidade entre estas entidades.

Nas informações pertinentes, a Governança da entidade é requerida que seja descrita neste relatório a sua estrutura, nos aspectos relacionados a normas de instituição e de regência de cada instância e a descrição de maneira sucinta das atribuições e as formas de atuação.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, quanto aos seus objetivos, com abordagem qualitativa e recorte transversal, que utilizou como instrumento de coleta de dados, as solicitações de informações enviadas à população pesquisada, e sua posterior análise foi efetuada com base nas técnicas de análise documental e estatística descritiva (BEUREN, 2014).

Buscando responder à questão de pesquisa, foram remetidas solicitações de informações utilizando o Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), vinculado ao Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, o qual permite a qualquer pessoa encaminhar pedidos de acesso à informação a órgãos e entidades do Executivo Federal.

No dia 23 de julho de 2018 foram solicitadas informações por meio do e-SIC às 63 universidades públicas federais listadas no Ministério da Educação (MEC), população objeto desta pesquisa. O período de respostas ficou compreendido entre os dias 23 de julho de 2018 a 13 de dezembro de 2018 e todas as entidades responderam.

As perguntas contidas nas solicitações estavam relacionadas aos seguintes questionamentos:

a) Existência do Comitê de Governança, Riscos e Controle;
b) Existência de unidade de Governança, em funcionamento ou em implantação, nas entidades, caso sim, os seguintes dados foram solicitados: nomenclatura do órgão; meio normativo utilizado para instituí-lo, data da criação, a quem estavam subordinados e os recursos humanos que a compunham; e
c) Caso não houvesse unidade de Governança, além do próprio Comitê, indagou-se se a entidade pretendia adotar ou não.

Os dados obtidos foram transpostos para planilha eletrônica, facilitando assim a aglutinação dos dados e utilização de estatística descritiva para a análise dos dados, os quais serão apresentados na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na Tabela 01 apresenta-se se as entidades instituíram o Comitê de Governança, Riscos e Controles previsto no artigo 23 da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que tem entre as suas ações ser o principal disseminador das ações de governança e articulação entre as diversas unidades de gestão.

Tabela 1 - Existência de Comitê de Governança

Comitê de Governança	F	f (%)
Sim	46	73,02
Não informado	10	15,87
Em processo de implantação	7	11,11
Total Geral	63	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As universidades que implantaram o Comitê de Governança, Riscos e Controle estão assim distribuídas por regiões brasileiras: Sul (10 de 11 universidades), Centro-Oeste (4 de 6), Norte (7 de 9), Nordeste (12 de 18) e Sudeste (13 de 19). Ao passo que 10 entidades distribuídas em todas as regiões não informaram sobre a existência deste comitê.

Em sete universidades, estava em processo de implantação, faltando resolução para normatizar as atividades e instituir o Comitê de Governança, Riscos e Controles ou em vias de colocar em prática tal normativo interna na entidade.

Na Tabela 02 está elencado se as entidades possuíam uma unidade específica de Governança em funcionamento ou em processo de implantação, além do próprio Comitê de Governança, Riscos e Controle exigido em normativo supracitado.

Tabela 2 – Existência de Unidade específica de Governança

Unidade específica de Governança	F	f (%)
Não possui unidade de Governança	55	87,30
Sim	6	9,52
Em implantação	2	3,17
Total Geral	63	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme Tabela 2, verifica-se que em oito universidades há um movimento que transcende a imposição normativa de criação de Comitê específico, principalmente em entidades localizadas na região Nordeste (6), ao passo que nas regiões Centro-Oeste e Norte não foram identificadas.

Na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) informaram que há unidade de governança, e que se encontravam ainda em processo de estruturação, porém já atuando na medida do possível para atender a algumas demandas internas.

Na Tabela 3, estão elencadas as nomenclaturas adotadas pelas entidades.

Não há um padrão específico de denominação, no entanto a maior parte possui em comum a palavra "Governança" associada.

O meio normativo mais utilizado para poder constituir, nas Universidades Federais, tais unidades foi a Resolução com cinco, ao passo que em três foi por meio de portaria. Sendo que em 25 de julho de 2014 a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) instituiu o seu Comitê Gestor de Informação, Comunicação e Tecnologia da Informação. A Universidade Federal do Cariri (UFCA) instituiu a Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos em 25 de fevereiro de 2015, sendo estas duas universidades que implantaram unidades antes mesmo de entrada em vigência da Instrução Normativa.

Tabela 3 – Nomenclatura da unidade de Governança

Nomenclatura	F
Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos	1
Coordenadoria de Gestão de Riscos	1
Coordenadoria de Governança e Riscos	1
Diretoria de Governança	1
Núcleo de Desenvolvimento Institucional	1
Secretaria de Governança	1
Comitê Gestor de Informação, Comunicação e Tecnologia da Informação	1
Superintendência de Governança	1
Total Geral	8

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No ano de 2017 foram constituídas nas seguintes universidades: Universidade Federal do Ceará (UFC) em 23/01/2017, Universidade Federal do Piauí (UFPI) em 28/04/2017, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) em 11/04/2017 e Universidade Federal do Paraná (UFPR) em 1º/08/2017. No ano de 2018 continuou com a UFRJ (13/03/2018) e UFRPE (1º/08/2018), as quais se encontravam em processo de implantação.

Estas unidades encontram-se, hierarquicamente, estabelecida como órgão suplementar subordinado a Pró-Reitorias (6) ou à Reitoria (2), compondo o *staff* da Gestão Universitária.

Na Tabela 04, contêm os dados listados pelas unidades de Governança para poderem planejarem as suas atividades.

Tabela 4 – Planejamento das atividades

Planejamento das atividades	F
Matriz de Risco	2
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO) Enterprise Risk Management(ERM)	1
Em elaboração	1

Gestão Participativa	1
Plano de Desenvolvimento Institucional	1
Portarias de Governança e Gestão de Riscos	1
Recomendações e determinações dos Acórdãos do TCU 753/2014 e 882/2017 e de análise do Perfil Governança de Tecnologia da Informação (GovTI)	1
Total Geral	8

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A UFCA informou que o planejamento é elaborado com base no Projeto de Governança com Foco na Gestão Participativa, em que apresenta diretrizes, metas e resultados a serem alcançados em relação à estrutura de governança atual, seu acompanhamento e monitoramento, assim como a elaboração e adoção de boas práticas de governança.

A UFPI, UFRPE e UFPR informaram que utilizariam metodologias associadas à gestão de riscos, tais como a Matriz de Risco e o COSO ERM. A UFC, UFPE e UFES informaram que o planejamento é efetuado com base em documentos internos da entidade, tais como Portarias e Recomendações, cujos objetivos são identificados, assim como seus responsáveis por cada mecanismo de governança. Assim, as unidades responsáveis realizam os planos para consecução dos objetivos e metas.

Na Tabela 5 descriminam-se os cargos existentes e o quantitativo de pessoal associado.

Tabela 5 – Infraestrutura de Recursos Humanos

Instituição	Cargos (Quantidade de servidores)	F
UFC	Diretor Geral (1); Administrador (1), Secretário Executivo (1); Técnico em Contabilidade (1), Técnico em Tecnologia da Informação (1); Bolsistas (3).	8
UFCA	Coordenador da Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos (1); Gerente da Divisão de Transparência (1); Gerente da Divisão de Governança (1).	3
UFPE	Analista de TI (1); assistente de administração (1) e secretária executiva (1).	3
UFPR	Estatístico (1); Analista de negócios em TI (2).	3
UFRJ	Superintendente de Governança (1); Coordenador Geral de Governança (1); Chefe da Divisão de Governança (1).	3
UFPI	Diretoria de Governança (1); Secretária (1).	2
UFES	Administrador (1).	1
UFRPE	Coordenador de Gestão de Riscos (1).	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A UFC e a UFCA são duas universidades situadas no estado do Ceará e que estão investindo na infraestrutura de governança, dada a quantidade de pessoal já em atividade nestas unidades. Com a Tabela 5, pode-se verificar como estas unidades estão se organizando e a nomenclatura dos cargos existentes fornecendo um panorama inicial da infraestrutura de recursos humanos para o desenvolvimento das atividades.

Na Tabela 6, estão elencados tópicos indicados pelas próprias universidades para não possuir em sua estrutura administrativa uma unidade específica de governança.

Tabela 6 – Razões para não adoção de unidade de Governança

Adoção ou não	F	f (%)
Não pretende adotar	20	36,36
Estudo para implantar	12	21,82
Ainda não discutido pela gestão	10	18,18
Pretende adotar	6	10,91
Em análise	3	5,45
Tem interesse, mas não pretende adotar	2	3,64
Não respondeu	2	3,64
Total Geral	55	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em 20 universidades não há planos para instituir ou implantar outra unidade por não possuírem recursos humanos e de infraestrutura para tal. Em outras 12, estudos de viabilidade estavam sendo realizados para a criação de uma unidade específica em sua estrutura organizacional ou direcionar essa atribuição para uma unidade já existente, mas não continham informações conclusivas até o momento de responderem aos questionamentos via e-SIC.

A criação de unidade específica ainda não foi discutida em 10 entidades, tendo em vista que o próprio Comitê de Governança ainda precisa ser implantado e consolidado na Universidade, razão esta que inviabiliza as demais justificativas elencadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa evidenciam que 84,13% das entidades estavam trabalhando para a instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles, conforme previsto no artigo 23 da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016.

Por não haver disposição em lei, ninguém é obrigado a fazer algo, motivo este de somente em oito universidades estarem implantando unidades de Governança não previstas em lei, mas visando possuir em sua estrutura organizacional uma unidade com o propósito de fortalecer a gestão, aperfeiçoar os processos e o alcance dos objetivos organizacionais.

Vale salientar que as atividades de governança e controle na Universidade são asseguradas em função da sua estrutura organizacional, composta por instâncias colegiadas de gestão que contam com a participação de representantes de toda a comunidade universitária. Eventuais problemas identificados recebem análise colegiada para regularização e normatização das falhas, ao mesmo tempo que as impropriedades apontadas são encaminhadas aos setores pertinentes para, se necessário, implantação de novos procedimentos de controle. Assim, por meio de trabalho coletivo, monitoramento, avaliação e interação, busca-se gerar resultados efetivos para a Instituição.

A governança nas entidades não é responsabilidade de um único setor e ou comitê, sendo que atividades associadas à integridade e gestão de riscos e controle precisam ser implementadas e compartilhadas com toda a estrutura administrativa da universidade, por meio do processo de planejamento estratégico setorial.

No aperfeiçoamento da gestão, o sistema de governança deve ser consolidado com ações transversais, visandoincrementar o contínuo monitoramento da gestão, com o intuito de atuar mais fortemente na prevenção de riscos e não conformidades nas áreas administrativas, orçamentárias, de pessoal, entre outras, além de propor recomendações, alinhar interesses e contribuir para a modernização e o sucesso da gestão. Pretende-se com esta iniciativa, ampliar o desempenho institucional e reduzir assimetrias de informação.

Com esta pesquisa buscou-se identificar como as UNIF estão tratando e estruturando o setor de Governança em suas instituições, fornecendo um retrato temporal do início do processo e podendo servir como base comparativa entre as universidades que já o fizeram e como marco para futuras pesquisas acadêmicas ou entidades que queiram ter em seu organograma funcional uma unidade específica relacionada a governança.

A limitação encontrada na presente pesquisa refere-se a apresentar um panorama geral de novas unidades de governança que estão sendo implementadas nas universidades públicas, não analisando as mudanças de paradigmas e de funcionamento nas entidades em função dos trabalhos por estas executadas. Às pesquisas futuras recomenda-se estudar sobre a efetividade das ações planejadas, a realização e o alcance obtido em sua atuação, assim como as transformações ocorridas na gestão oriundas da integração da Governança no processo decisório da entidade, contrastando a literatura acadêmica com a realidade empírica.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I.M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. **Instrução Normativa TCU n° 63**, de 01 de setembro de 2010. Estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992. Brasília: TCU, 2010. Disponível em: https://goo.gl/th3Odo. Acesso em: 24 abr.2018.

BRASIL. **Referencial básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, 2014, 80 p.

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

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Congresso Nacional, 2017. Disponível em: https://goo.gl/hHaFXu. Acesso em: 7 set. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L.C. O modelo estrutural de governança pública. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. Salvador: IBDP, n. 10, jun./ago. 2007.

CASTRO, D. P. de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**: integração das áreas do ciclo de gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

COUTO, R.M. **Governança nas instituições de ensino superior**: análise dos mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo *multilevelgovernance.* 2018. 137p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

FROST, J.; HATTKE, F.; REIHLEN, M. (Eds.). **Multi-level governance in universities**: strategy, structure, control. Switzerland: Springer, 2016.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2014). Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. (12. ed.) São Paulo: IBGC.

KICJERT, W. J. Public governance in The Netherlands: an alternative to Anglo- American ‘managerialism’. **Publicadministration,** Oxford, v.*75, n.*4, p. 731-752, 1997. https://doi.org/10.1111/1467-9299.00084

LINCZUK, L.M.W. **Governança aplicada à administração pública:** a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em universidades públicas federais. 2012. 181p. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Curitiba, 2012.

MADHANI, P. M. Corporate Governance and Disclosure: Public Sector vs Private Sector. **SCMS JournalofIndian Management**, v. 11, n. 1, p. 5-20, mar. 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública:** foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed.rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

MONYONCHO, R.M. Perception of corporate governance practices at the University of Nairobi. **DBA Africa Management Review**. v.5, n.1, p. 94-112, mar. 2015.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, set/out. 2015.

PESSOA, M.N.M. **Gestão das universidades federais brasileiras –** um modelo fundamentado no *balancedscorecard*. 2000. 304f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PETERS, B. G. Governance as political theory. In: YU, J.; GUO, S. (Eds.). **Civil Society and Governance in China**. New York: Palgrave Macmillan, 2012.

POLLITT, C.; HUPE, P. Talking About Government. The role of magic concepts.**Public Management Review**, v. 13, n. 5, p. 641-658, 2011.

SILVA, M. da C.C. da. **A governança nas instituições de ensino superior**: o caso da Universidade Federal de Pernambuco. 2016. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Recife, 2016.

REFLEXÕES EM TORNO DA POLÍTICA DE COTAS RACIAIS NOS CONCURSOS PÚBLICOS DA UFRJ PARA CARGOS DE TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NO PERÍODO DE 2014 A 2018

Lucas Mateus Gonçalves Bulhões[1]

Dyego de Oliveira Arruda[2]

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo compreender as dinâmicas da política de reserva de vagas para candidatos negros nos concursos da UFRJ para Técnicos Administrativos em Educação (TAE), no período de 2014 até 2018. Em suma, as reflexões deste trabalho partem do marco legal proveniente da Lei n.º 12.990/2014, que determinou a reserva de 20% das vagas de concursos públicos federais para pessoas autodeclaradas negras. Ao se analisar os dados relativos à quantidade de vagas e ao número de pessoas convocadas nos concursos da UFRJ, de 2014 até 2018, notou-se que a instituição não respeita plenamente os ditames legais, na medida em que apenas 14% das vagas em edital foram destinadas para as cotas raciais, ao passo que, das pessoas convocadas, apenas 17% foram provenientes das cotas para pessoas negras. Nesse ínterim, percebe-se que a UFRJ, ao negligenciar a legislação vigente para as cotas raciais, incorre em racismo institucional, principalmente porque percebeu-se que a instituição empreende estratégias de: (a) segmentação de cargos (com o propósito deliberado de não permitir com que certas vagas sejam destinadas à cotistas); (b) não-convocação posterior de pessoas aprovadas nas cotas e; (c) convocação de excedentes sem que se contemple os cotistas aprovados. Desse modo, os resultados do estudo sugerem uma urgente reformulação da política institucional da UFRJ e, eventualmente, das demais instituições públicas federais, com o propósito de que se respeite a política de cotas raciais, contribuindo, assim, para a atenuação do quadro de desigualdades pelo qual passou a população negra no país.

PALAVRAS-CHAVE:Cota racial. Concurso público. Racismoinstitucional. PolíticasPúblicas.

[1] Mestrando em Relações Étnico-raciais pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ). Técnico Administrativo em Educação (TAE), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ. E-mail: lucasbulhoes@direito.ufrj.br

[2] Doutor em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (USP). Professor, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), Rio de Janeiro, RJ. E-mail: dyego.arruda@gmail.com

REFLECTIONS ON THE RACIAL QUOTAS POLICY IN THE CIVIL SERVICE ENTRANCE EXAMINATION PROCESS FOR POSITIONS OF ADMINISTRATIVE TECHNICIAN IN EDUCATION AT UFRJ FROM 2014 TO 2018

ABSTRACT

Thiswork aims to analyze the dynamics of applyingrace-based affirmative action in civil service admission processheld at *Universidade Federal do* Rio de Janeiro (UFRJ) from 2014 to 2018. The reflections of this work are in accordance with the legal framework deriving from Law No. 12,990/2014, which determines the reservation of 20% of professional vacancies at federal government institutions for self-declared black people (in Brazil). When analyzing the data regarding the number of vacancies and the number of black people called to hold positions at UFRJ in such period, it was realized that that institution did not fully followed the determined legal principles since only 14% of the vacancies have been allocated to racial quotas, while the total amount of black people called through this affirmative action was of 17%. Having mentioned so, it is clear that UFRJ committed institutional racism by neglecting the current legislation of racial quotas by undertaking strategies of: (a) job segmentation (with deliberate purpose of not allowing certain vacancies to be allocated to quota holders); (b) not convoking approved people through quotas system posteriorly and; (c) convoking exceeded candidates without contemplating approved quota holders. Thus, the results of this study suggest an urgent reformulation of that institutional policy at UFRJ and, eventually, at other federal government institutions, with the purpose of following the federal policy of racial quotas; therefore, contributing to the mitigation of inequalities, through which the black population of the country has passed.

KEY-WORDS:Affirmative policy. Racial quota. Civil service entrance examination. Institutional racism.

1 INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) é uma instituição emblemática no cenário da educação pública e de nível superior brasileira. Fundada em 1920 como Universidade do Rio de Janeiro, com a junção da Faculdade de Medicina, da Escola Politécnica, da antiga Real Academia de Artilharia, Fortificação e Desenho, e da Faculdade Nacional de Direito, a instituição passou por processos de reorganização burocrática e administrativa ao longo do governo de Getúlio Vargas, em 1937, sendo renomeada para Universidade do Brasil até o ano de 1965, quando passou a ter a denominação atual (SAVIANI, 2010).

Segundo dados consolidados para o ano de 2017 (são os mais recentes, de acordo com uma série histórica feita pela Pró-Reitoria de Graduação), a UFRJ possui mais de 47 mil alunos matriculados em cursos de graduação, sejam presenciais ou na modalidade à distância, numa dinâmica em que a instituição foi apontada, também em 2017, como uma das dez melhores universidades públicas do país, com base no Índice Geral de Cursos (IGC), do Ministério da Educação (UFRJ, 2019a; MEC, 2019).

No que tange à seara administrativa, a UFRJ possui um quadro de servidores também numeroso. De acordo com os últimos dados consolidados pela Pró-Reitoria de Pessoal, a UFRJ apresentou, em março de 2019, somente na categoria de Técnicos Administrativos em Educação (TAE), mais de 9 mil servidores, distribuídos nos mais de 70 Centros, Institutos, Faculdades, Escolas e *Campi* da instituição (UFRJ, 2019b). Deve-se ponderar que, de 2014 até 2018, a UFRJ publicou quatro editais de concursos públicos para TAE, com mais de 400 vagas, de tal modo que, ao cabo dos concursos e de acordo com a necessidade de funcionários, foram efetivamente convocados mais de 1.270 aprovados nos certames que ocorreram no período supracitado.

Sabe-se que desde junho de 2014, a UFRJ, assim como outras instituições e autarquias federais, foi obrigada a reservar 20% de suas vagas oferecidas em concursos públicos a candidatos negros, de acordo com os ditames da Lei 12.990, de 9 de junho de 2014 (BRASIL, 2014). Tal expediente veio a reboque de um conjunto de políticas de ações afirmativas que, desde 2010, por intermédio da Promulgação do Estatuto da Igualdade Racial, objetivam combater e ressignificar, de modo proativo, o cenário de exclusão, marginalização e racismo que tem afetado a história da população negra no Brasil (DEUS, 2019; BRASIL, 2010).

De todo modo, qual a configuração da política de cotas raciais na UFRJ? É possível que a instituição sob análise empreenda artimanhas com o propósito deliberado de dificultar, em alguma medida, o acesso de pessoas negras aos cargos da universidade, por intermédio da política de cotas raciais? Inspirado nas supracitadas problemáticas de pesquisa, o presente estudo

tem como objetivo compreender as dinâmicas da política de reserva de vagas para candidatos negros nos concursos da UFRJ para TAE, no período de 2014 (ano de implementação da Lei nº 12.990) até 2018, em vagas abertas no município do Rio de Janeiro.

Deve-se ponderar que o foco deste estudo nos concursos para TAE, em específico, justifica-se pela elevada quantidade de vagas que são disponibilizadas em edital para esse tipo de cargo, o que faz com que a UFRJ, inevitavelmente, seja obrigada a lidar com a operacionalização da política de reserva de vagas para candidatos negros, conforme dispositivo legal que preconiza tal expediente.

A importância deste estudo reside no fato de lançar *insights* e problematizações para que se avaliem e, eventualmente, se (re)formulem as estratégias da política de cotas raciais nos concursos da UFRJ e das demais universidades, institutos e autarquias federais, com o propósito de se corrigir o quadro de desigualdades e exclusão da população negra no Brasil, conforme preconizam as políticas de ações afirmativas no país.

Agora, ante à contextualização acima apresentada, uma questão que surge é: qual o histórico das políticas de ações afirmativas no Brasil, e de que modo a estratégia de reserva de vagas para negros em concursos públicos insere-se nessa discussão? No tópico que segue há um esforço de se debater a questão acima delineada.

2 AÇÕES AFIRMATIVAS: DEFINIÇÃO E BREVE HISTÓRICO

O termo ação afirmativa, em suma, remete a "um conjunto de políticas públicas e privadas de caráter compulsório, facultativo ou voluntário, concebidas em prol do combate à discriminação de raça, gênero, etc., bem como para corrigir os efeitos presentes da discriminação praticada no passado" (GOMES, 2003, p. 27). Logo, com o intuito de combater processos históricos de exclusão e desigualdade socioeconômica, as políticas de ações afirmativas se apresentam como uma solução **eficaz** para evitar distorções no acesso de grupos marginalizados a direitos básicos, tais como saúde, moradia e educação (ALMEIDA, 2018; MILLER, 2017, grifo nosso).

Considera-se que as ações afirmativas atuam quando a igualdade formal preconizada pela perspectiva de que todos são iguais perante a lei, conforme determina o artigo 5º da Carta Magna de 1988, mostra-se frustrada, na medida em que deixa de proporcionar uma percepção de justiça social plena às minorias sociais afetadas por formas de discriminação já cristalizadas na sociedade (BRASIL, 1988; GOMES, 2001). Nesse ínterim, Munanga (2001) pondera que, com o escopo de se evitar a reprodução de processos históricos de exclusão, faz-se necessária a

institucionalização de estratégias e políticas públicas reparatórias a grupos marginalizados – tais como a população de origem negra.

A Índia foi precursora ao estabelecer as políticas afirmativas nos empregos públicos e nas faculdades para as chamadas "castas programadas" e "tribos programadas", nos anos 1950 (FERES JÚNIOR; DAFLON, 2015). Posteriormente, os Estados Unidos, de maneira formal, utilizaram o programa de cotas a partir dos anos 1960, no governo John F. Kennedy, tendo sua consolidação em 1965, no mandado de Lyndon Johnson, quando o governo federal passou a celebrar contratos com empresas que atuassem em favor da diversidade racial e na integração de minorias socialmente excluídas e historicamente discriminadas (MACIEL, 2009).

No Brasil, o tema ganhou força no debate político a partir da mobilização do Movimento Negro e do posicionamento de representantes do governo, com destaque aos pesquisadores do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), que divulgaram relatórios que expuseram a realidade das desigualdades raciais no país com vistas à realização da Terceira Conferência Mundial Contra o Racismo, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2001 (BAIRROS, 2002).

Com base no relatório apresentado na supracitada conferência, concluiu-se que seria necessária, para uma correção gradativa das profundas desigualdades raciais no Brasil, a adoção de políticas reparatórias aos afrodescendentes, que deveriam ser aplicadas prioritariamente nos âmbitos educacional e laboral, conforme pode ser destacado no referido documento:

> [Recomenda-se] a adoção de medidas reparatórias às vítimas do racismo, da discriminação racial e de formas conexas de intolerância, por meio de políticas públicas específicas para a superação da desigualdade. Tais medidas [...] deverão contemplar medidas legislativas e administrativas destinadas a garantir a regulamentação dos direitos de igualdade racial previstos na Constituição de 1988, com especial ênfase nas áreas de educação [e] trabalho [...] (BRASIL, 2001, p. 28-30).

De acordo com Ciconello (2008), os resultados apresentados no evento da ONU serviram como chamariz para uma onda de ações pioneiras e históricas que resultaram na promoção de programas e Projetos de Lei destinados a beneficiar, finalmente, a população negra do Brasil, como a criação, por parte do governo federal, do Conselho Nacional de Combate à Discriminação (CNCD), em 2001; da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR) e do Conselho Nacional de Promoção da Igualdade Racial (CNPIR), em 2002; além da menção à meta de redução das desigualdades raciais no Plano Plurianual (2004-2007) pela primeira vez na história.

Após o relatório apresentado na Conferência Mundial contra o Racismo, e dos avanços no campo das políticas públicas, a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e a Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF) se tornariam as primeiras instituições de ensino superior do país a criar um sistema de cotas na seleção para o ingresso de alunos em cursos de graduação, por intermédio da Lei estadual n.º 3.708/2001, que estabelecia 50% das vagas do processo seletivo a alunos egressos de escolas públicas, a partir de 2003 (PENHA-LOPES, 2013; RIO DE JANEIRO, 2001). Deve-se ponderar que um quinto das vagas reservadas seria direcionada a negros ou indígenas autodeclarados, de tal modo que esses cotistas aprovados precisariam comprovar insuficiência financeira para que a matrícula fosse concretizada.

Depois das universidades estaduais do Rio de Janeiro, a Universidade de Brasília também passaria a implantar a política de ações afirmativas para negros autodeclarados, no vestibular de 2004, sendo assim a primeira instituição federal do país a implantar tal medida, bem como a primeira a utilizar o sistema de cotas tendo a raça como único critério para o ingresso na faculdade (ASSUNÇÃO; SANTOS; NOGUEIRA, 2018). Na década seguinte, as ações afirmativas se consolidaram no cenário acadêmico com a aprovação da Lei n.º 12.711/2012, quando as instituições federais de ensino superior passariam a destinar metade de suas vagas a estudantes pertencentes de escolas públicas (BRASIL, 2012). A distribuição dessas vagas também levou em conta critérios raciais e sociais.

No âmbito dos concursos, após o pioneirismo na aplicação das ações afirmativas para o público afrodescendente nos certames dos estados do Paraná, em 2003 (Lei estadual n.º 14.274), do Mato Grosso do Sul, em 2008 (Lei estadual n.º 3.594), e do Rio de Janeiro, em 2011 (Lei estadual n.º 6.067), a União publicaria, em junho de 2014, a Lei n.º 12.990, que instituiu cotas raciais também em seleções para os órgãos do executivo federal, reservando 20% das vagas a aprovados de origem negra nos editais publicados a partir daquela data (BRASIL, 2014).

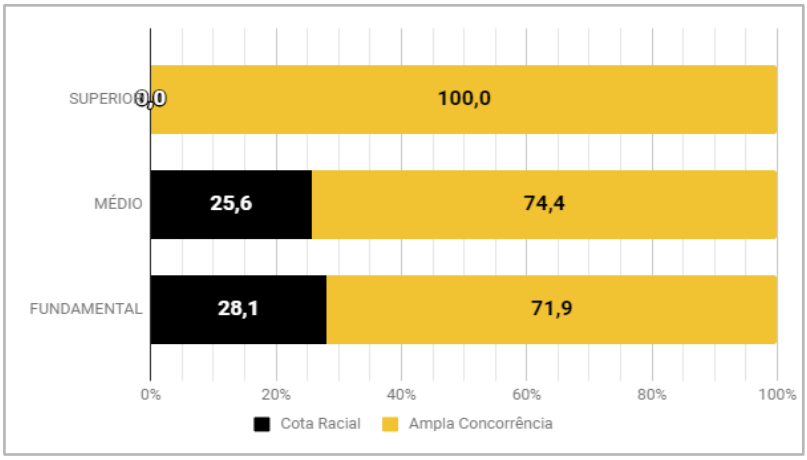
3 AS VAGAS RESERVADAS PARA COTAS RACIAIS NOS CONCURSOS DA UFRJ

Com a promulgação da Lei 12.990/14, as universidades federais foram então condicionadas à adoção da política afirmativa de cotas raciais nos concursos públicos de suas unidades, desde os cargos administrativos aos de docência. Seguindo tal diretriz, a UFRJ divulgaria, em outubro de 2014, o concurso de Edital n.º 390 com vagas reservadas a candidatos negros. No referido documento, em seu artigo 5º, relacionado à reserva de vagas, era descrito que, com base na lei federal: “ficam reservados 20% (vinte por cento) do total das vagas de cada

cargo/área de atuação [...] para candidatos negros. A reserva de vagas aos candidatos negros, será aplicada sempre que o número de vagas oferecido para cada cargo/área de atuação for igual ou superior a 3 (três)" (UFRJ, 2014, p. 5).

Naquele concurso foram oferecidas 120 vagas totais, sendo que 556 aprovados foram convocados até o final da validade do concurso. Percentualmente, como se vê no Gráfico 1, pouco mais de 28% das vagas ocupadas pelos candidatos convocados para cargos de nível fundamental foram destinadas aos aprovados nas cotas raciais; ao passo que tal percentual de cotistas é de pouco mais de 25%, para os cargos de nível médio. Apesar de os supracitados índices superarem os 20% indicados na legislação, é importante ressaltar que não houve candidato autodeclarado negro convocado para os cargos de nível superior.

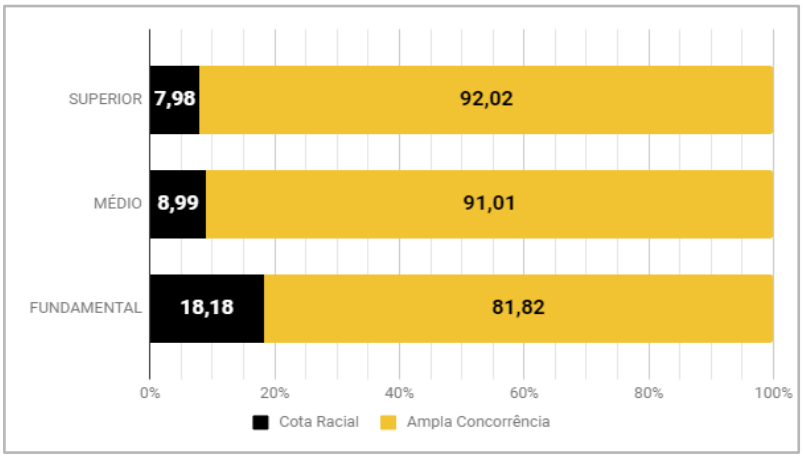
Gráfico 1 – Vagas ocupadas em cargos para TAE, por escolaridade, em termos percentuais (Edital 390/2014)



Fonte:Elaborado pelos autores com base em dados da UFRJ (2019c)

No concurso seguinte, o de n.º 293/2016 (UFRJ, 2016), foram oferecidas 130 vagas, sendo que 370 aprovados foram convocados até o fim de 2018. Em relação às vagas reservadas para as cotas raciais, em termos percentuais, pouco mais de 18% dos convocados para os cargos de nível fundamental foram cotistas, enquanto quase 9% das convocações entre as cotas raciais foram para os concluintes de Ensino médio e apenas 7,98% para quem tinha diploma de graduação. Ou seja, em nenhum nível de escolaridade se atingiu o mínimo de 20% de candidatos negros convocados por intermédio das cotas raciais, conforme consta no Gráfico 2 a seguir.

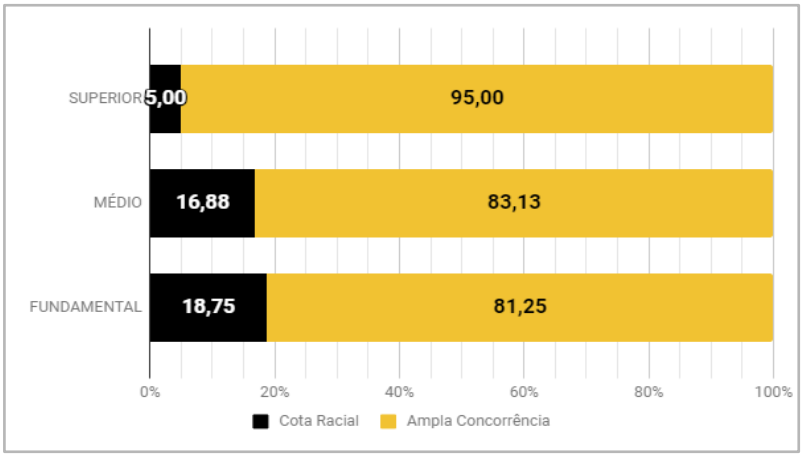
Gráfico 2 – Vagas ocupadas em cargos para TAE, por escolaridade, em termos percentuais (Edital 293/2016)



Fonte:Elaborado pelos autores com base em dados da UFRJ (2019c)

No concurso de Edital n.º 455/2017 (UFRJ, 2017a), houve um considerável aumento na proporção de candidatos negros cotistas convocados para os cargos de ensino médio, porém, observa-se um decréscimo em relação aos de nível superior, de acordo com o Gráfico 3. Dentre os 316 convocados desse certame, 16,8% dos cargos ocupados foram para os candidatos negros aprovados em cargos de ensino médio, enquanto somente 5% das vagas para os cotistas foram ocupadas por portadores de diploma universitário, menos de um quarto do exigido em lei. Para os cargos de nível fundamental, 18,7% foram ocupados por pessoas negras cotistas até dezembro de 2018, ainda abaixo do mínimo legal.

Gráfico 3 – Vagas ocupadas em cargos para TAE, por escolaridade, em termos percentuais (Edital 455/2017)



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da UFRJ (2019c)

Por fim, no concurso n.º 861/2017 (UFRJ, 2017b), dos 26 convocados até dezembro de 2018, nenhum deles foi candidato beneficiado por cota racial nos cargos de nível médio ou superior, assim como não houve a criação de vagas para os de ensino fundamental até aquele momento. A se basear no edital desse certame, a perspectiva é que, ao término da homologação do concurso, não haverá convocação de candidatos negros por intermédio das ações afirmativas, visto que não se tem previsão de vagas para cotas raciais em nenhum dos cargos disponibilizados no documento (UFRJ, 2019d).

No total, de junho de 2014 a dezembro de 2018, foram abertas 402 vagas: 52 (13% do total) para o ensino fundamental, 198 (49%) para o nível médio e 152 (38%) para o superior. Dentre essas oportunidades, 57 delas (14% do total) foram reservados para cotistas negros: 12 para aprovados com fundamental completo (23% do total de vagas de nível fundamental abertas), 34 concluintes do ensino médio (17% do total de vagas nesse nível de escolaridade) e 11 formados em nível superior (pouco mais de 7% do total de vagas para graduados).

O número total de convocados foi além do de vagas anunciadas: 1.268 ao todo, sendo que 188 (15% do total) possuíam certificado de ensino fundamental, 702 (55% do total) de ensino médio e 378 (30% do total) de nível superior. No que se refere à cota racial, 215 (pouco menos de 17% do total de convocados) foram ocupadas por negros: 48 com nível fundamental (25% do total de pessoas convocadas com ensino fundamental), 145 do médio (20% dos convocados nesse nível de escolaridade) e 22 graduados (pouco menos de 6% dos convocados com nível superior). As demais vagas contemplaram os candidatos da ampla concorrência.

Portanto, nos quatro editais publicados pela UFRJ no período de vigência da Lei 12.990/2014, pode-se inferir algumas questões fundamentais:

(I) Ao definir o quantitativo total de vagas previstas em edital, a instituição fere preceitos da legislação vigente, uma vez que o número de vagas reservadas para candidatos negros é de apenas 14% - inferior aos 20% preconizados em lei;

(II) Quando se considera o percentual de reserva de vagas para candidatos negros por nível de escolaridade, percebe-se que apenas as vagas para nível fundamental possuem, efetivamente, mais de 20% do seu total reservado para pessoas negras, em edital;

(III) Ao se avaliar o quantitativo de candidatos efetivamente convocados, verifica-se que os aprovados provenientes das cotas raciais perfazem apenas 17% do total de convocados – número inferior, portanto, aos 20% previstos pela Lei 12.990/2014;

(IV) Do número de convocados provenientes das cotas raciais, apenas aqueles aprovados para as vagas de nível fundamental e médio superam, em termos percentuais, o quantitativo de 20% do total de convocados, por nível de escolaridade. Chama atenção o fato de que os

cotistas convocados em vagas de nível superior representam menos de 5% do total de convocados nesse nível de escolaridade.

Diante às inferências acima delineadas, algumas questões intrigantes que inevitavelmente surgem são as seguintes: por que a UFRJ, em uma série de circunstâncias, deliberadamente negligência a legislação, que define que um percentual mínimo de 20% das vagas seja efetivamente destinado a pessoas negras via política de cotas raciais? Quais as razões justificam o fato de que, quando a legislação é obedecida, os cargos normalmente são os de nível médio e/ou fundamental – com baixos níveis de escolarização, portanto?

Ao se refletir em torno das supracitadas questões, percebe-se que a UFRJ, ao negligenciar a relevância dos preceitos legais provenientes da Lei 12.990/2014, acaba empreendendo práticas que configuram em racismo institucional, principalmente porque não contribui plenamente para que o seu quadro de servidores seja mais inclusivo e diverso; além de que as estratégias da instituição acabam reforçando estigmas que tanto atingiram a população negra no Brasil, visto que, proporcionalmente, as pessoas convocadas por intermédio das cotas raciais são, em sua maioria, detentoras de baixos níveis de escolarização.

No tópico que segue, discute-se com um pouco mais de detalhes a temática do racismo institucional, ao passo em que também são delineadas algumas situações que interferem no déficit do quantitativo de pessoas convocadas, nos concursos da UFRJ, por intermédio da reserva de vagas para pessoas negras.

4 O RACISMO INSTITUCIONAL NO ACESSO À RESERVA DE VAGAS DE TAE

O racismo institucional trata-se de um elemento indissociável do Estado, que se apresenta de maneira indireta e intrínseca às atividades burocráticas dos órgãos públicos, assim como na aplicação das políticas públicas (WERNECK, 2016; AZEVEDO, 2018). Em síntese, o racismo institucional pode surgir (FONSECA, 2015; JACCOUD, 2009):

(a) Quando algum colaborador da organização inferioriza e/ou impele qualquer tipo de violência a algum cliente ou usuário, em decorrência de sua raça;
(b) Quando há estratégias deliberadas, pela organização, para não contar com pessoas negras em seus quadros de colaboradores;
(c) Quando não são oferecidas oportunidades às pessoas negras para que se desenvolvam no escopo de suas carreiras;

(d) Quando a atuação da organização reforça preconceitos e estigmas que historicamente comprometem a trajetória das pessoas negras no país.

Desse modo, parte-se da perspectiva de que a UFRJ, ao negligenciar os ditames da Lei nº 12.990/2014, incorreu em racismo institucional, principalmente porque perdeu a possibilidade de gerar oportunidades e minorar desigualdades históricas impostas à população negra. Além disso, considera-se que o racismo institucional, praticado pela UFRJ, também decorre de estratégias que passam pela elaboração do edital e na gestão de todo o certame para a contratação de servidores para a instituição. Dentre as estratégias que engendram o racismo institucional, podem-se destacar três principais, que constam nos subtópicos que seguem.

4.1 A SEGMENTAÇÃO DE CARGOS

Dos 182 cargos com postos abertos, na cidade do Rio de Janeiro, no período de 2014 a 2018, em 79 (43,4%) houve a separação das vagas devido ao turno de trabalho ou ao tipo de público a ser atendido, apesar de se exigir mesma formação acadêmica. Pode-se então inferir que essa determinação seguiu uma diretriz meramente discricionária e sem fundamentação acadêmica ou administrativa, visto que os requisitos básicos para se tomar posse nos cargos fracionados são rigorosamente idênticos, como se vê, de modo exemplificativo, no Quadro 1, para o caso das vagas para Técnico em Assuntos Educacionais.

Quadro 1 – Opções de vagas para o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais (Concurso UFRJ n.º 455/2017)

Código	Cargo	Vagas Totais	Classe	Área de atuação	Requisito
A-137	Técnico em Assuntos Educacionais	1	E	Atendimento ao Aluno	Graduação em Pedagogia ou em Licenciatura - qualquer área
A-138	Técnico em Assuntos Educacionais	1	E	Educação Especial	Graduação em Pedagogia ou em Licenciatura - qualquer área
A-139	Técnico em Assuntos Educacionais	2	E	Geral	Graduação em Pedagogia ou em Licenciatura - qualquer área

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da UFRJ (2019c)

Entende-se, dessa forma, que se as vagas tivessem sido ofertadas em cargos unificados, mais de um quinto dos postos destinados à ampla concorrência (10/46; 21,7%) deveriam ter sido cedidos para candidatos negros inscritos como cotistas, pois se produziria um quantitativo total

de vagas, para o referido cargo, suficiente para se disponibilizar uma obrigatória para a cota racial: “a reserva de vagas será aplicada sempre que o número de vagas oferecidas no concurso público for igual ou superior a 3 (três)” (BRASIL, 2014, on-line, grifo nosso). Na situação acima, haveria 4 vagas para o cargo unificado de Técnico em Assuntos Educacionais, sendo que uma seria reservada para cota racial.

4.2 A NÃO-CONVOCAÇÃO POSTERIOR DE COTISTAS

É notável a ausência de um dispositivo legal, consolidado em edital, com o qual se autorizaria a convocação futura de candidatos à cota aprovados, caso a demanda ultrapassasse três aprovados por cargo, garantindo a presença proporcional de negros nas vagas excedentes, mesmo se estivesse publicado no documento editalício previsão de vagas menor que o mínimo obrigatório para a determinação de cota racial (uma ou duas vagas, por exemplo).

Um episódio de seleção cujo edital garantiria a convocação de candidatos aprovados para as cotas raciais, independentemente do número de vagas divulgadas previamente, foi a do concurso do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 1° região (Rio de Janeiro), n.º 01/2018. O TRT havia confirmado a existência de uma vaga para determinados cargos, sem que tivesse, a princípio, reserva para tal ação afirmativa (TRT, 2018). Entretanto, no item 6 daquele edital, referente à reserva de vagas aos candidatos negros, o documento explicita, no subitem 6.1, que a garantia de reserva de 20% das vagas, de acordo com a Lei 12.990/14, vigoraria durante a validade do concurso, respeitando, a partir da terceira vaga aberta pelo órgão, a proporção numérica estabelecida pela legislação.

Dessa maneira, é primordial salientar que o TRT, por meio de determinação infralegal, garantiu a convocação de candidatos inscritos para as cotas raciais mesmo estando na esfera do Judiciário – e, sendo assim, não abrangido pela Lei 12.990 – além de ultrapassar os limites estabelecidos pela legislação, que então garante o chamamento de aprovados negros apenas em cargos com, no mínimo, três vagas ratificadas em edital, algo que a UFRJ ainda não instituiu, discricionariamente, em seus concursos públicos.

4.3 A CONVOCAÇÃO DE EXCEDENTES SEM A CONTEMPLAÇÃO DE COTISTAS

Entre 2014 e 2018, dos 182 cargos oferecidos nas unidades da UFRJ, da capital fluminense, em 145 tiveram uma ou duas vagas abertas através da divulgação prévia no edital,

ou seja, deixando de fora a exigência de convocação de aprovados para as cotas raciais, com base na lei. Dos 145 cargos com tal restrição de vagas, em 54 (mais de um terço) superou-se, posteriormente, o limite de três convocados, o que nessa circunstância garantiria pelo menos uma vaga para candidato apto à cota racial. Ao todo, 73 candidatos afrodescendentes deixaram de ocupar vagas que poderiam ter sido redirecionadas para as reservas de vagas: 54 seriam oriundos de cargos de nível superior e 19 de nível médio.

É importante frisar que não houve carência de vagas reservadas às cotas por raça em cargos de nível fundamental, o que pode se pressupor que, para as oportunidades mais "elitistas", com formação superior, a UFRJ não tomou as devidas precauções para se evitar que mais de 18% dos postos abertos fossem ocupados indevidamente por não-cotista. Subentende-se, então, que existem, na UFRJ, procedimentos administrativos consolidados com a finalidade de restringir o acesso de candidatos cotistas às vagas oferecidas para os cargos de maior vencimento e *status* social, mantendo, desse modo, a estrutura institucional do racismo que exclui os negros das melhores oportunidades disponíveis na organização.

É o que ocorreu, por exemplo, no cargo de Médico – Clínico Medicina Interna (UFRJ, 2016). Apesar de ter sido prevista uma vaga para tal modalidade no edital, ao final do período convocatório, foram chamados 28 aprovados, nenhum deles negros aptos a se candidatarem como cotistas. Isso se deveu à ausência de um planejamento que pudesse prever a convocação de excedentes e pelo fato de não haver um dispositivo expresso no edital que garantisse a realocação de vagas para as ações afirmativas. Como consequência, cinco candidatos negros deixaram de ingressar na UFRJ por intermédio das cotas, no cargo em análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A UFRJ, tendo como base a organização de seus concursos públicos, vem se valendo de mecanismos que tem dificultado a criação de vagas reservadas para as cotas raciais, conforme estabelecido pela Lei federal n.º 12.990/2014, prejudicando, dessa forma, o pleno acesso de pessoas negras às oportunidades oferecidas por essa autarquia, o que expõe um aparente estado de racismo institucionalizado.

A existência do racismo institucional na gestão dos concursos da UFRJ se evidencia na segmentação de cargos públicos de mesma função ou requisito acadêmico, da inexistência de uma política que garanta o chamamento de cotistas, independentemente do número de vagas abertas em edital, e da exclusão automática desses candidatos quando ocorre a convocação de aprovados às vagas excedentes nos cargos de TAE.

Durante o período em que a lei esteve em vigor, de junho de 2014 a dezembro de 2018, a UFRJ não conseguiu atingir os índices mínimos exigidos pela legislação no que se refere à ocupação de vagas por pelo menos 20% de candidatos negros inscritos para as cotas raciais nos cargos destinados a concluintes do ensino superior. O seu desempenho na gestão da política de cotas raciais, nas seleções de novos servidores, está muito aquém do que se idealiza da maior universidade federal do país, cuja excelência nas atividades de ensino, pesquisa e extensão é reconhecida internacionalmente.

Espera-se que a instituição, por intermédio de seus gestores, aplique medidas definitivas que aprimorem a entrada de pessoas negras no serviço público através das cotas raciais e que consiga, sobretudo, colaborar na redução dos efeitos nefastos da discriminação e da exclusão social que afetam diretamente esse público no acesso e permanência no mercado de trabalho brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mônica Andréa Oliveira. Ações afirmativas de corte racial: uma política de inclusão. **Revista e-Mosaicos**, v. 7, n. 16, p. 197-209, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.12957/e-mosaicos.2018.38620. Acesso em: 14 abr. 2019.

ASSUNÇÃO, Amanda Vanessa Pereira; SANTOS, Catarina de Almeida; NOGUEIRA, Danielle Xabrega Pamplona. Política de cotas raciais na UnB: um estudo sobre o acesso de negros na universidade durante o período 2004 a 2012. **Revista HISTEDBR On-line**, v. 18, n. 1, p. 212-233, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.20396/rho.v18i1.8645867. Acesso em: 24 mar. 2019.

AZEVEDO, Celia Maria Marinho de. A luta contra o racismo e a questão da identidade negra no Brasil. **Contemporânea: Revista de Sociologia da UFSCar**, v. 8, n. 1, p. 163-191, 2018.

BAIRROS, Luiza. Apresentação do dossiê – III Conferência Mundial contra o racismo. **Revista Estudos Feministas**, v. 10, n. 1, p. 169-170, 2002. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S0104-026X2002000100010. Acesso em: 31 abr. 2019.

BRASIL.[Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010**. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. Brasília: Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil, 2010.

BRASIL. **Lei n. 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: Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil, 2012.

BRASIL. **Lei n. 12.990, de 9 de junho de 2014**. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos e dá outras providências. Brasília: Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil, 2014.
BRASIL. Ministério da Justiça. **Declaração de Durban**. Brasília: Ministério da Justiça, 2001.

CICONELLO, Alexandre. O desafio de eliminar o racismo no Brasil: a nova institucionalidade no combate à desigualdade racial. In: OXFAM INTERNATIONAL (Org.). **From poverty to power**: how active citizens and effective states can change the world. Londres: OxfamInternational, 2008.

DEUS, Zélia Amador de. Políticas de ação afirmativa como estratégia de construção da igualdade racial. **Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as (ABPN)**, v. 11, ed. esp., p. 87-100, 2019.

FERES JÚNIOR, João; DAFLON, Verônica Toste. Ação afirmativa na Índia e no Brasil: um estudo sobre a retórica acadêmica. **Sociologias**, v. 17, n. 40, p. 92-123, 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/15174522-017004003. Acesso em: 20 abr. 2019.

FONSECA, Igor Ferraz da. Inclusão política e racismo institucional: reflexões sobre o programa de combate ao racismo institucional e o Conselho Nacional de Promoção da Igualdade Racial. **Planejamento e Políticas Públicas – IPEA**, n. 45, p. 329-345, 2015.

GOMES, Joaquim Benedito Barbosa. A recepção do instituto da ação afirmativa pelo Direito Constitucional brasileiro. **Revista de Informação Legislativa**, n. 151, p. 129-152, 2001.

GOMES, Joaquim Benedito Barbosa. O debate constitucional sobre ações afirmativas. *In*: SANTOS, Renato Emerson dos; LOBATO, Fátima (Orgs.). **Ação afirmativa**: políticas públicas contra as desigualdades raciais. Rio de Janeiro: DP&A, 2003, p. 15-57.

JACCOUD, Luciana. (Org.). **A construção de uma política de promoção da igualdade racial**: uma análise dos últimos 20 anos. Brasília: IPEA, 2009.

MACIEL, Fercea. Ações afirmativas: um dever do estado. **Revista Raízes Jurídicas**, v. 5, n. 2, p. 325-351, 2009.

MEC – Ministério da Educação. **Índice Geral de Cursos (IGC)**. 2017. Disponível em: http://inep.gov.br/web/guest/indice-geral-de-cursos-igc. Acesso em: 24 maio 2019.

MILLER, Conrad. The persistent effect of temporary affirmative action. **American EconomicJournal**, v. 9, n. 3, p. 152-190, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1257/app.20160121. Acesso em: 05 abr. 2019.

MUNANGA, Kabengele. Políticas de ação afirmativa em benefício da população negra no Brasil: um ponto de vista em defesa de cotas. **Sociedade e Cultura**, v. 4, n. 2, p. 31-43, 2001. Disponível em: https://doi.org/10.5216/sec.v4i2.515. Acesso em: 10 abr. 2019.

PENHA-LOPES, Vânia. **Pioneiros**: cotistas na universidade brasileira. Jundiaí: Paco Editorial, 2013.

RIO DE JANEIRO. **Lei n. 3.708, de 09 de novembro de 2001**. Institui o sistema de cotas para o ingresso à UERJ e UENF. Rio de Janeiro: Casa Civil, 2001.

SAVIANI, Dermeval. A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades. **Revista Poiésis Pedagógica**, v. 8, n. 2, p. 4-17, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.5216/rpp.v8i2.14035. Acesso em: 30 abr. 2019.

TRT – Tribunal Regional do Trabalho. **Edital de abertura n. 01, de 16 de março de 2018**. 2018. Disponível em: https://www.institutoaocp.org.br/concursos/arquivos/edital_abertura _trt_1regiaorj.pdf. Acesso em: 23 mar. 2019.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Edital n.º 390, de 21 de outubro de 2014 - Concurso Público para provimento de vagas de cargos Técnico-Administrativos. *In*: BRASIL. **Diário Oficial da União (DOU)**, n. 205, 2014.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Edital n.º 293, de 10 de agosto de 2016 - Concurso Público para provimento de vagas de cargos Técnico-Administrativos. *In*: BRASIL. **Diário Oficial da União (DOU)**, n. 165, 2016.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Edital n.º 455, de 17 de julho de 2017 - Concurso Público para provimento de vagas de cargos Técnico-Administrativos. *In*: BRASIL. **Diário Oficial da União (DOU)**, n. 145, 2017a.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Edital n.º 861, de 22 de dezembro de 2017 - Concurso Público para provimento de vagas de cargos Técnico-Administrativos. *In*: BRASIL. **Diário Oficial da União (DOU)**, n. 247, 2017b.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Graduação em números – Dados de alunos e cursos de graduação presenciais e a distância**. 2017. Disponível em: https://xn--graduao-2wa9a.ufrj.br/index.php/grad-em-numeros. Acesso em: 24 de mar. 2019a.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Quadro de referência dos servidores técnico-administrativos e quadro de docentes**. 2019. Disponível em: https://pessoal.ufrj.br/images/QRSTA_MAR2019_1.pdf. Acesso em: 24 maio 2019b.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Pró-Reitoria de Pessoal (PR-4)**. Disponível em: http://pessoal.ufrj.br. Acesso em: 20 março 2019c.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Quadro de opções de vagas – edital 861/2017**. Disponível em: https://concursos.pr4.ufrj.br/images/stories/_concursos_ PR4/Edital-861-17/Editais-e-Anexos/Anexo-I---Quadro-de-vagas---30-01-18.pdf. Acesso em: 24 maio 2019d.

WERNECK, Jurema. Racismo institucional e saúde da população negra. **Saúde e Sociedade**, v. 25, n. 3, p. 535-549, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0104-129020162610. Acesso em: 30 mar. 2019.

GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E EQUIVALENTES

POLÍTICA DE GESTÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)

Antônio Mota Junior[1]
Valéria Freitas[2]

RESUMO

O presente estudo exploratório, bibliográfico e documental aborda o tema da gestão de pessoas das carreiras técnico-administrativas das Universidades Estaduais da Bahia (UEBA), especialmente na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). A pesquisa tem como objetivo apresentar características e aspectos normativos relevantes à política de gestão e de valorização de pessoas, apresentando um panorama atual dos cargos de Analista e Técnico Universitários, colhidos a partir de relatórios publicados e na legislação vigente. O estudo evidencia características relevantes à política de gestão de pessoas na UEFS e aspectos normativos essenciais à valorização do quadro funcional, bem como apresenta algumas ações desenvolvidas pela gestão da Instituição, visando à qualificação do seu quadro de pessoal. Além disso, os resultados do estudo evidenciam a ausência de descrição detalhada desses cargos e a necessidade de valorização dessas carreiras para a qualidade laboral nesse ambiente acadêmico.
PALAVRAS-CHAVE:Gestão de Pessoas. Universidades Estaduais da Bahia. Servidor Técnico-Administrativo. Analista Universitário. Técnico Universitário.

[1] Doutorando em Educação e Contemporaneidade (Uneb). Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs), Feira de Santana, BA. E-mail: macedo@uefs.br.
[2] Mestra em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (Ufrb). Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs), Feira de Santana, BA. E-mail: valeria@uefs.br

MANAGEMENT POLICY OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE WORKERS AT UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)

ABSTRACT

This exploratory, bibliographic and documentary study deals with technical administrative career people management at State Universities of Bahia (UEBA), especially at UniversidadeEstadual de Feira de Santana (UEFS). The research aims to present characteristics and normative aspects relevant to people management and valuation policy, presenting a current overview of University Analyst and Technical positions, gathered from published reports and current legislation. The study shows relevant characteristics to the personnel management policy and normative aspects essential to its staff valuation at UEFS. In addition, it also presents some actions developed by institutional management to qualify its staff. The results of the study show the absence of a detailed description of these positions and the need to value these careers for work quality in this academic environment.

KEY-WORDS:People Management. State Universities of Bahia. Technical-Administrative Server. University Analyst. UniversityTechnician.

1INTRODUÇÃO

A prestação de serviços compreende uma das mais importantes atividades para o desenvolvimento da principal função pública: o bem-estar social. Por outro lado, destaca-se na Gestão Pública, atualmente, uma intensa busca pela modernização, que é de suma importância para a efetivação dessa função social.

Desse modo, a valorização do quadro de pessoal de um ente público revela-se indispensável nesse processo de avanço, principalmente por se relacionar diretamente com a qualidade da oferta de serviços disponibilizados à população. Neste sentido, um dos caminhos a ser percorrido nesse processo, necessariamente deverá passar pelo aperfeiçoamento da gestão de pessoas.

Nesse contexto, em sua essência, a universidade pública é uma instituição voltada às demandas da sociedade. Essa instituição social presta serviços às comunidades locais e regionais, visando à formação de profissionais, para as diversas carreiras, e à produção e difusão do conhecimento, articulando ensino, pesquisa e extensão.

Essas instituições mantêm em seus quadros de pessoal servidores estatutários, docentes e técnico-administrativos, de caráter efetivo (mediante aprovação em concurso público, com estabilidade após três anos de efetivo exercício) ou temporário (contratação por tempo determinado mediante aprovação em seleção pública). Além disso, dentre os técnico-administrativos também existem cargos de livre nomeação e exoneração.

O Estado da Bahia mantém quatro universidades, que formam o seu Sistema Estadual de Educação Superior. Esse Sistema é composto pelas instituições: Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), criada em 1970; Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), criada em 1980; Universidade do Estado da Bahia (UNEB), criada em 1983; e Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), criada em 1991. (BOAVENTURA, 2009).

O quadro de servidores técnico-administrativos efetivos das Universidades Estaduais da Bahia (UEBA) é composto, atualmente, por duas carreiras: a de Técnico Universitário e a de Analista Universitário. Além dessas, existem outras carreiras dos níveis de apoio, médio e superior (a maioria cargos em extinção), servidores efetivos removidos de outros órgãos da Administração Pública, além de alguns servidores sem vínculo institucional em cargos comissionados e outros de caráter temporário, contratados pelo Regime Especial de Direito Administrativo (REDA).

Dessa forma, este estudo exploratório, bibliográfico e documental tem como tema a gestão de pessoas nas carreiras técnico-administrativas das UEBA, em especial na UEFS, com o

objetivo de apresentar características e aspectos normativos relevantes à política de gestão e de valorização de pessoas.

2 CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS NORMATIVOS RELEVANTES À GESTÃO DE PESSOAS NA UEFS

A criação das UEBA foi uma iniciativa estratégica de interiorizar a educação superior da Bahia, que possibilitou "[...] a formação de profissionais do ensino e a qualificação de recursos para os setores produtivos, cooperando para o desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões interioranas." (BOAVENTURA, 2009, p. 21).

Nesse contexto, a UEFS foi a primeira universidade estadual criada pelo governo baiano. Sua implantação está, estritamente, ligada à cidade de Feira de Santana: "[...] o segundo polo de desenvolvimento do estado; um dos maiores centros rodoviários do Nordeste do Brasil; o maior centro comercial e industrial do interior do Estado." (BOAVENTURA, 2009, p. 60).

Essa autarquia foi autorizada a funcionar pelo Decreto Federal nº 77.496, de 27 de abril de 1976, e instalada, solenemente, em 31 de maio de 1976. Seu primeiro reconhecimento efetivou-se por meio da Portaria Ministerial nº 874, de 19 de dezembro de 1986, com base no Parecer nº 660/1986 do Conselho Federal de Educação (UEFS, 2013).

Ao longo dos anos, a UEFS vem buscando atender às demandas da sociedade na qual está inserida, seja por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, seja pela ampliação dos cursos e vagas ofertadas, bem como de mecanismos de assistência e permanência estudantil. No ano de 2017, a Instituição disponibilizou 1.902 vagas para 31 cursos de Graduação da oferta regular, contabilizando 8.535 estudantes matriculados nesses diversos cursos. A Pós-Graduação contava com 18 programas institucionais *stricto sensu* (3 deles com mestrado e doutorado) e 7 programas interinstitucionais (apenas 1 com mestrado e doutorado) (UEFS, 2018b).

Já a Pesquisa, contabilizou 82 grupos e 592 projetos cadastrados e em desenvolvimento. Além disso, foram desenvolvidas 190 atividades institucionais extensionistas, entre programas, projetos, cursos e eventos, atendendo um público estimado de 185.791 pessoas (UEFS, 2018b).

Em seu quadro funcional, a UEFS mantinha 642 servidores técnico-administrativos, sendo: 224 Analistas Universitários e 316 Técnicos Universitários. Além destes, a instituição apresentava 19 técnico-administrativos de outras carreiras e ou cargos em extinção, 20 servidores temporários em regime especial de contratação (REDA) e 63 servidores sem vínculo (cargos comissionados). Além disso, a instituição ainda contava com 942 docentes (efetivos e

temporários) distribuídos entre os 9 Departamentos nas mais diversas áreas do conhecimento (BAHIA/SAEB, 2017).

Desse modo, essa instituição revela-se, desde sua criação, de sua importância para a interiorização da educação superior do estado da Bahia, por seu pioneirismo e, principalmente, como agente de desenvolvimento local e regional de municípios do semiárido baiano.

2.1 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DA GESTÃO DE PESSOAS NA UEFS

Um dos grandes problemas enfrentados pela gestão universitária refere-se a uma questão que envolve os gestores acadêmicos docentes, pois além de não possuírem formação específica de gestão, necessitam assumir essas atividades concomitantemente com as de ensino, além da pesquisa e da extensão. Portanto, esses docentes não recebem, antecipadamente, orientações acerca do cargo assumido, para mandatos por um tempo reduzido, geralmente de dois anos (renováveis por igual período), não possibilitando a continuidade do trabalho e nem a aquisição de conhecimentos empíricos dessas atividades (SILVA, 2010).

Por outro lado, os servidores técnico-administrativos são investidos em cargos públicos, formados por um conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional do órgão. Esses servidores contribuem, de forma significativa, nas atividades da gestão universitária, principalmente por possuírem tempo e conhecimentos específicos para o cargo/função que se propõe (exigidos no concurso público de admissão), adquirindo a experiência necessária para dedicar-se às atividades (SILVA, 2010).

Numa perspectiva abrangente, toda organização, seja do setor público ou privado, necessita sistematizar as atividades a serem realizadas por seus colaboradores, definindo a disponibilidade e a distribuição da sua força de trabalho. Deste modo, a política de gestão de pessoas deve estabelecer, dentre outros aspectos, as reais necessidades de pessoal, a composição das funções e dos cargos e as descrições.

Assim, compreende-se como fundamental a definição do perfil de um cargo, contendo as atribuições e os requisitos da função, principalmente, em função da complexidade e da responsabilidade. Essa definição é de suma importância para a avaliação do cargo, pois serve como ferramenta de orientação para o recrutamento e seleção, programação de treinamentos, promoções e transferências, além de referência para a avaliação de desempenho. Assim, a ausência de análise e descrição de cargos poderá acarretar disfunções organizacionais e problemas de desempenho e comportamento (RESENDE, 1991).

Além disso, segundo Lucena (1999), as condições do ambiente externo caracterizam-se como um fator de definição do tipo de contribuição esperada por uma organização e, por conseguinte, dos cargos que a compõem. Assim, no caso dos servidores técnico-administrativos da UEFS, a legislação estadual é que vai delinear o perfil e as atribuições para as atividades a serem desempenhadas na Instituição.

Nesse contexto, por definição de cargo, Chiavenato (2005, p.118) entende:

> [...] dá-se o nome de cargo à composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que figuram em uma posição formal na organização da empresa. Assim sendo, o cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos outros cargos.

Portanto, a descrição de cargos estabelece as atribuições e responsabilidades, a partir dos objetivos de cada unidade organizacional, evidenciando, assim, o campo de atuação, além da contribuição esperada e dos requisitos de competência profissional e pessoal, que são necessários para o desempenho do cargo específico (CHIAVENATO, 2005).

Esse tema referente à análise e descrição de cargos foi pouco debatido no âmbito da UEFS. Cabe lembrar que a devida descrição dos cargos deve ser uma preocupação de política estadual e não somente da instituição, principalmente porque as carreiras vinculadas aos servidores técnico-administrativos das UEBA pertencem ao quadro de pessoal estatutário do estado da Bahia.

Logo, compreende-se que a análise de funções e descrição de cargos é o ponto de partida para algumas das principais ações da gestão de pessoas em uma organização, no estabelecimento de critérios de avanço na carreira e para uma capacitação profissional efetiva, pois serão necessárias informações sobre qualificações e conteúdo das tarefas.

Nesse sentido, entende-se que as admissões, promoções e processos de sucessão, baseiam-se no que é exigido e no que deve ser alcançado pelo cargo, ou seja, compatibiliza o perfil dos candidatos às atividades essenciais do referido cargo e se estas se encontram dentre os principais objetivos do recrutamento e seleção.

No que se refere à avaliação de desempenho, um dos aspectos que merece destaque versa sobre os comportamentos e os resultados esperados pela atribuição e funções definidas para o cargo. Já em relação à análise de um cargo, deverão estar inclusos o detalhamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas ao seu ocupante, além dos requisitos físicos e mentais.

Vale destacar que a Avaliação de Desempenho Funcional (ADF) das carreiras de Analista e de Técnico Universitários versa sobre aspectos comportamentais gerais: comprometimento,

visão sistêmica, foco em resultado e trabalho em equipe. No entanto, a ausência de uma descrição de cargo faz com que tais fatores sejam avaliados com pesos iguais para duas carreiras distintas.

A definição de todos esses critérios é muito importante para se chegar a uma descrição clara, objetiva e fiel às atribuições do cargo. Portanto, faz-se de suma importância a elaboração de um documento que contenha essa referida descrição para cada cargo, estando acessível a todos os interessados, baseado nas tarefas e nos resultados esperados.

De outro modo, observou-se um número considerável de desligamentos por iniciativa de servidores técnico-administrativos na UEFS. Essa rotatividade de pessoal refere-se ao resultado da saída de servidores e a entrada de outros para substituí-los no desempenho de atividades laborais. Para Freitas (2011, p. 10), a UEFS apresentou "[...] um crescente número de processos de transferências, sejam elas internas ou externas, além de exonerações a pedido, as quais, em parte, estão diretamente ligadas à aprovação em outros concursos."

Segundo Chiavenato (2010), a rotatividade de pessoal ou *turnover* corresponde à relação entre as admissões e os desligamentos de colaboradores, ocorrida de forma voluntária ou não, em um período determinado, influenciando significativamente os processos e resultados da dinâmica organizacional.

A rotatividade de pessoal não é a causa, mas sim o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis políticas internas, podem ser consideradas: a política salarial e de benefícios ofertada pelo Estado; o estilo gerencial; as oportunidades de avanço interno; o desenho dos cargos; o relacionamento humano e as condições de trabalho físicas e psicológicas. Cabe ainda destacar que a estrutura e a cultura organizacional são também aspectos responsáveis por essas variáveis internas (CHIAVENATO, 2010).

Por outro lado, identifica-se na UEFS uma realidade um pouco diferente, pois nem sempre a saída de um servidor da instituição corresponde a uma entrada, principalmente porque, no caso das instituições públicas, a entrada de servidores para a reposição está atrelada à aprovação de um novo servidor em seleção ou concurso.

Esse cenário tem se mostrado bastante perverso, especialmente porque as demandas das atividades acadêmicas e administrativas crescem significativamente e o quadro de servidores técnico-administrativos não consegue acompanhar. Logo, esse crescimento encontra-se condicionado a fatores políticos e normativos, como a autorização para realização de novos concursos e ou convocação de servidores aprovados em concursos já realizados.

Desse modo, para enfrentar essas limitações legais, em busca de um corpo de pessoal mais eficiente e motivado, a UEFS deve buscar a implementação de ações de capacitação e

valorização do servidor, fundamentalmente por que o fator salarial não pode ser considerado como forte atrativo, pois a possibilidade de reajuste salarial depende da ação governamental e da aprovação de lei estadual.

Assim, o devido planejamento de cargos e salários deve estar de acordo com a realidade dos servidores, apesar de depender da vontade dos seus gestores. Contudo, faz-se necessário o conhecimento e a correta definição das funções e atribuições dos cargos, para que uma política de capacitação e valorização possibilite os melhores resultados e a efetiva satisfação no trabalho.

Nessa vertente de capacitação e valorização do servidor, a UEFS implantou o Programa de Ajuda de Custo para Servidores Docentes e Técnicos (PACDT), instituído pela Resolução do Conselho Universitário (CONSU) nº 04/1998. Esse programa de apoio à qualificação utiliza-se de recursos financeiros do próprio orçamento da Instituição. Em 2003, o programa foi reformulado e redefinido pela Resolução CONSU nº 026/2013, passando a denominar-se Programa de Apoio para o Desenvolvimento Profissional para Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PADF) (UEFS, 2013).

Assim, o PADF tem o objetivo de conceder ajuda de custo, destinada a servidores docentes e técnico-administrativos do quadro permanente da UEFS, em forma de bolsas de estudos ou diárias/passagens, bem como a possibilidade de afastamentototal ou parcial das atividades, durante o período de realização do curso (UEFS, 2013).

Dessa forma, faz-se necessário abordar aspectos relevantes à satisfação no cargo, com a realização de atitudes proativas em relação ao ambiente de trabalho. Portanto, o envolvimento com o trabalho refere-se "[...] ao grau de identificação com o trabalho e suas atividades. Em outras palavras, quanto maior o envolvimento com o trabalho, menor absenteísmo e menores índices de demissões." (ROBBINS, 2003, p. 324-325).

Logo, a instituição deverá buscar o envolvimento de seus servidores, descrevendo da melhor forma as atividades da função, adequando-os quanto ao seu perfil profissional e capacitando-os de forma constante. Assim, a análise de cargos deverá ser o ponto de partida para que se estabeleçam os critérios, os parâmetros e as competências que esses servidores necessitam ter.

Nesse sentido, por perfil profissional, Lucena (1999, p. 115) destaca:

> [...] o dimensionamento dos objetivos do cargo, do tipo de contribuição esperada, expressa nos resultados desejados. Estes indicadores orientarão a identificação das responsabilidades, conhecimentos, qualificações, experiências, habilidades e aptidões, requeridos pelos objetivos do cargo. São, portanto, condições para o desempenho do ocupante do cargo.

Com o processo de modernização da Gestão Pública, estabeleceu-se um estímulo à aprendizagem e a socialização do conhecimento. Deste modo, alguns papéis flexíveis baseados em habilidades acabam por ocupar o lugar do modelo indivíduo/tarefa, que apresenta funções rígidas. Assim, para a inovação e a melhoria da gestão, a definição de um novo perfil profissional torna-se essencial.

A remuneração de servidores com valores acima das faixas descritas e previstas em lei, independentemente de um desempenho superior, é uma realidade impossível. No entanto, é fundamental o conhecimento sobre o que se espera dos cargos de Analistas e Técnicos Universitários e quais serão suas competências exigidas, em função da área de atuação e dos objetivos desses cargos, a fim de se criar novas estratégias motivacionais.

Compreendendo a importância que tem a valorização das pessoas e buscando implementar ações efetivas no desenvolvimento das carreiras de seus servidores, a gestão da UEFS, no ano de 2016, criou a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP). Essa Pró-Reitoria busca viabilizar uma estrutura que atenda à gestão de pessoas na UEFS, envolvendo servidores técnico-administrativos e docentes.

A criação da PGDP busca a manutenção de um ambiente de trabalho voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores. Dentre as ações voltadas aos servidores técnico-administrativos, destacou-se a execução de um plano de capacitação que, por meio da oferta de cursos, buscou manter um elevado padrão de capacitação. No ano de 2017, 192 servidores técnico-administrativos da UEFS ampliaram a sua qualificação profissional, a partir da participação em cursos, tanto internos quanto externos (UEFS, 2018b).

Outra ação que merece destaque foi o lançamento do edital de transferência interna de lotação de servidores técnico-administrativos, por meio da Chamada 01/2018. Tal iniciativa visou à promoção de um processo de construção de relações mais humanizadas do quadro de pessoal, à ampliação da qualidade de vida no trabalho e à valorização dos servidores, além da promoção de alguns princípios da Gestão Pública. Esse edital definiu e destinou vagas para transferência interna respeitando "[...] características específicas de cargo, lotação, atividades a serem desenvolvidas, jornada de trabalho, e turno(s) de atividade [...]" (UEFS, 2018a, p. 3).

Essa ação transpareceu a preocupação dos gestores em fazer uma movimentação de pessoal, diante das necessidades não apenas da instituição, mas também dos seus servidores. Esse edital revelou-se uma ferramenta de adequação de talentos e aptidões ao alcance de todos os interessados, mantendo assim não só as premissas da impessoalidade e publicidade, mas, também, da eficiência, na medida em que os servidores interessados puderam escolher os locais de trabalho com os quais mais se identificaram.

Percebe-se, assim, a implementação de ações de política de pessoal na gestão da UEFS, objetivando qualificar e valorizar seus servidores técnico-administrativos, tornando o ambiente de trabalho um local mais agradável, principalmente em função da impossibilidade de reajuste salarial, o qual depende da sensibilidade e de ação política do governo estadual.

2.2 ASPECTOS NORMATIVOS RELEVANTES DA GESTÃO DE PESSOAS NA UEFS

O quadro de pessoal da UEFS, por esta se tratar de uma autarquia estadual, rege-se pela Lei Estadual nº 6.677, de 26 de setembro de 1994, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. Essa Lei, em seu artigo 2º, define servidor público como "[...] a pessoa legalmente investida em cargo público." (BAHIA, 1994, art. 2º, *caput*).

No que se refere à investidura em cargo público, a Constituição do Estado da Bahia (BAHIA, 2017, art. 14, *caput*) dispõe:

> a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada a nomeação para cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Já a Lei nº 6.677/1994, em seu artigo 13, complementa essa disposição, determinando que "[...] o concurso público será de provas ou de provas e títulos, realizando-se mediante autorização do Chefe do respectivo Poder, de acordo com o disposto em lei e regulamento." (BAHIA, 1994, art. 13, *caput*).

Além disso, de acordo com a Lei Estadual nº 6.677 (BAHIA, 1994, art. 3º, *caput*):

> cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor, com as características essenciais de criação por lei, denominação

> própria, número certo e pagamento pelos cofres públicos, para provimento em caráter permanente ou temporário.

Cabe, ainda, destacar que essa lei (BAHIA, 1994, art. 4º, *caput*) dispõe sobre a organização dos cargos de provimento permanente do estado, determinando:

> os cargos de provimento permanente da administração pública estadual, das autarquias e das fundações públicas serão organizados em grupos ocupacionais, integrados por categorias funcionais identificadas em razão do nível de escolaridade e habilidade exigidos para o exercício das atribuições previstas em lei.

Ademais, essa lei (BAHIA, 1994, art. 5º, incisos I a VII) aborda as definições de: referência, classe, categoria funcional, grupo ocupacional, carreira, estrutura de cargos e lotação. Assim, descritos:

> I - referência - é a posição estabelecida para o ocupante do cargo dentro da respectiva classe, de acordo com o critério de antiguidade;
> II - classe - é a posição hierarquizada de cargos da mesma denominação dentro da categoria funcional;
> III - categoria funcional - é o agrupamento de cargos classificados segundo o **grau de conhecimentos** ou de **habilidades exigidos**;
> IV - grupo ocupacional - é o conjunto de cargos identificados pela similaridade de área de conhecimento ou de atuação, assim como pela natureza dos respectivos trabalhos;
> V - carreira - é a linha estabelecida para evolução em cargo de igual nomenclatura e na mesma categoria funcional, de acordo com o merecimento e antiguidade do servidor;
> VI - estrutura de cargos - é o conjunto de cargos ordenados segundo os diversos grupos ocupacionais e categorias funcionais correspondentes;
> VII - lotação - é o número de cargos de categoria funcional atribuído a cada unidade da administração pública direta, das autarquias e das fundações (grifos nossos).

Dessa maneira, observar-se que o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia trata de forma superficial os requisitos para as carreiras, não trazendo uma definição objetiva quanto às necessidades de descrição dos cargos, abrangidos pelo mesmo, ficando esta competência para uma legislação específica.

Assim, em consonância com esse Estatuto e em sua complementação, as carreiras de Analista e Técnico Universitários, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, foram criadas pela Lei Estadual nº 8.889/2003, de 01 de dezembro de 2003, e reestruturadas pela Lei Estadual nº 11.375/2009, de 5 de fevereiro de 2009. Neste contexto, esta última define como atribuições do cargo de Analista Universitário, a execução de "[...] atividades de suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, executados nas Universidades Estaduais." Já em relação aos Técnicos Universitários, seriam as "[...] atividades de suporte técnico de **média**

complexidade aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas [...]" (BAHIA, 2009, art. 2º, inciso I e II, grifo nosso).

Nesse ponto, ressalta-se um importante detalhe não contemplado nessa Lei sobre as especificidades dessas carreiras: tanto a carreira de Técnico quanto a de Analista Universitário, têm áreas de atuação e de formação específicas; o que torna a definição de atribuições algo ainda mais relevante. Porém, a referida lei as distingue apenas pela expressão "média complexidade".

Desse modo, cabe destacar que a Lei nº 8.889/2003 trata também sobre a estrutura dos cargos e vencimentos do Poder Executivo do estado, definindo as carreiras dos servidores técnico-administrativos das UEBA, como: Técnicos Universitários, com requisito mínimo de escolaridade o nível médio; e Analistas Universitários, para escolaridade de nível superior (BAHIA, 2003, art. 83, inciso I).

Destaca-se que, boa parte dos Técnicos Universitários que estão em exercício na UEFS, já possuem nível superior e alguns, até mesmo, já possuem cursos de Pós-Graduação *Lato* e *Stricto Sensu*. Se, por um lado a Instituição conta com um quadro muito mais qualificado, tal situação, associada à remuneração pouco atrativa, contribui ainda mais para o aumento das exonerações a pedido.

Em busca de preencher uma lacuna existente na legislação dessas carreiras, foi publicada a Lei nº 11.375/2009. Essa lei instituiu a Gratificação de Suporte Técnico-Universitário (GSTU), exclusiva das carreiras de Técnico Universitário e Analista Universitário, a ser concedida em razão da jornada de trabalho, da Referência e Grau específicos de cada servidor (BAHIA, 2009, art. 18, *caput*).

Em relação ao desenvolvimento das carreiras de Analista Universitário e de Técnico Universitário, bem como em relação à atribuição da devida GSTU, essa lei (BAHIA, 2009, art. 9º, incisos I e II) determina:

> I - promoção, passagem do servidor para Grau imediatamente seguinte, observados os fatores estabelecidos nesta Lei, na forma do regulamento;
> II - progressão, mudança do valor da Gratificação de Suporte Técnico Universitário atribuída ao servidor, dentro do mesmo Grau, observada para o cargo de Analista Universitário a titulação exigida e, para o cargo de Técnico Universitário, a conclusão em curso de aperfeiçoamento, nos termos dos §§ 1º e 2º do artigo 18 desta Lei, conforme dispuser o regulamento.

Para o Analista Universitário, a promoção baseia-se na pontuação obtida pelo servidor em função dos fatores: avaliação de desempenho; frequência e aproveitamento satisfatório em atividades de capacitação; tempo de efetivo exercício no cargo permanente; produção técnica ou acadêmica na área específica de exercício do servidor; participação como instrutor em cursos

técnicos ofertados no plano anual de capacitação do órgão ou entidade; e realização de atividades prioritárias, condições especiais de trabalho e características específicas da carreira (BAHIA, 2009, art. 10, incisos I e VI).

Já para o Técnico Universitário, o desenvolvimento na carreira ocorre por promoção, de um Grau para o imediatamente posterior, com a obrigação da passagem por todas as Referências dentro do mesmo Grau, em acordo com o regulamento em vigor, baseada na pontuação obtida em função dos fatores: avaliação de desempenho; tempo de efetivo exercício no cargo permanente; realização de atividades prioritárias, condições especiais de trabalho e características específicas da carreira; exercício de funções de confiança, cargos em comissão ou coordenação de equipe ou unidade; participação como instrutor em cursos técnicos ofertados no plano anual de capacitação do órgão ou entidade; e titulação adquirida pelo ocupante do cargo (BAHIA, 2009, art. 12, incisos I e VI).

No que se refere ao Plano de Carreiras e Vencimentos dos Servidores Técnico-Administrativos das UEBA, a Lei nº 8.889/2003 não chegou a regulamentar os processos de progressão e promoção, o que gerou prejuízos financeiros aos servidores técnico-administrativos, além de muita insatisfação com o governo do estado à época. No entanto, o único benefício dessa Lei para categoria deu-se pelo enquadramento inicial adotado às carreiras, ajustando a estrutura de cargos ao padrão remuneratório disposto por essa lei (MOTA JÚNIOR, 2017).

Sendo assim, conforme a legislação, identifica-se as atribuições dos cargos de Analista e Técnico Universitários e quais os fatores gerais de avaliação. No entanto, essas informações não podem ser consideradas suficientes para a definição de estratégias de capacitação, o que também dificulta as avaliações de desempenho. Em outras palavras, não se consegue chegar a uma definição de perfil de comportamentos e de resultados esperados para tais funções.

Diante disso, faz-se necessária a criação de uma política institucional de qualificação dos servidores técnico-administrativos, voltada diretamente para os aspectos normativos de ascensão nas carreiras, garantindo à valorização desses servidores e fazendo com que a gestão universitária se torne mais qualificada e especializada. Em outras palavras, a universidade terá um corpo de pessoal, tecnicamente, especializado à gestão universitária, portanto, mais eficiente e, por consequência, mais moderna.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A UEFS tem buscado, mesmo diante das limitações legais e conjunturais, criar um ambiente cada vez mais produtivo e colaborativo para seus servidores e, em consequência, para

toda a comunidade universitária. Além disso, internamente, benefícios indiretos como a oferta de creche e da academia de ginástica no *campus*, os transportes para servidores, entre outros; não podem ser desconsiderados enquanto fatores influenciadores do ambiente institucional. No entanto, no que se refere à política de gestão e valorização de pessoal muito há ainda que se fazer.

A criação da PGDP foi um passo importante e os desafios são diversos, diante de um novo cenário de redução de quadros e de unificação de sistemas de informação, por qual têm passado todos os órgãos do governo do estado da Bahia, atualmente. Portanto, vencer as barreiras da comunicação e das novas tecnologias será um fator crucial para se manter um bom ambiente de trabalho.

Nesse aspecto, o clima organizacional deve ser monitorado de forma mais efetiva e a busca por autorização para realização de novos concursos, com o objetivo de preencher vagas ainda disponíveis no quadro, não pode ofuscar a necessidade de se manter valorizadas, motivadas e atuantes, as vagas já ocupadas. Além disso, o Fórum de Reitores das UEBA é uma importante instância política, que pode fortalecer a luta pela ampliação do número de vagas para servidores, objetivando uma melhor proporcionalidade entre alunos e servidores docentes e técnico-administrativos.

Observou-se, com base nas ações e informações apresentadas, que a UEFS reconhece que a valorização do corpo técnico-administrativo representa um aspecto de extrema importância, principalmente em termos de capacitação e qualificação do quadro de pessoal, o que traz benefícios diários, principalmente, à gestão universitária.

Dessa forma, é importante não perder de vista que os servidores precisam estar em constante desenvolvimento e aperfeiçoamento, uma vez que outros fatores não menos importantes como a remuneração, nos últimos anos, têm sido alvo de defasagem e especulações.

REFERÊNCIAS

BAHIA. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado da Bahia**. Atualizada até a Emenda nº 24, de 5 de abril de 2017. Salvador: Assembleia Legislativa do Estado da Bahia, 2017. Disponível em: http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70433/CE_BA_EC_24.pdf. Acesso em: 7 maio 2019.

BAHIA. **Lei nº 6.677, de 26 de setembro de 1994**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 1994. Disponível em: http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-6677-de-26-de-setembro-de-1994. Acesso em: 7 jun. 2019.

BAHIA. **Lei nº 8.889, de 1 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e dá outras providências. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2003. Disponível em: http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-8889-de-01-de-dezembro-de-2003. Acesso em: 6 jun. 2019.

BAHIA. **Lei nº 11.375, de 5 de fevereiro de 2009**. Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, criado pela Lei nº 8.889, de 1 de dezembro de 2003, bem como o seu padrão remuneratório, e dá outras providências. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2009. Disponível em: http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-11375-de-05-de-fevereiro-de-2009. Acesso em: 6 jun. 2019.

BAHIA. Secretaria de Administração do Estado da Bahia. **Sistema Integrado de Recursos Humanos – SIRH**: banco de dados. Salvador: SAEB, 2017.

BOAVENTURA, Edivado Machado. **A construção da universidade baiana**: origens, missões e afrodescendência. Salvador: EDUFBA, 2009. E-book (273p.). Disponível em: https://static.scielo.org/scielobooks/4r/pdf/boaventura-9788523206307.pdf. Acesso em: 7 jun. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FREITAS, Valéria Santana de. **Análise e descrição de cargos no serviço público**: um estudo aplicado à Universidade Estadual de Feira de Santana. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Fundação Visconde de Cairu. Salvador, 2011.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTA JÚNIOR, Antônio de Macêdo. **Política de financiamento para as universidades estaduais baianas**: dimensões relevantes à compreensão das demandas por recursos públicos na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). 2017. Relatório Técnico (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação) – Departamento de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: http://www.saberaberto.uneb.br/bitstream/20.500.11896/655/1/Antonio%20de%20Macedo.pdf. Acesso em: 7 jun. 2019.

RESENDE, Enio. **Cargos, salários e carreira**: novos paradigmas conceituais e práticas. São Paulo: Summus, 1991.

ROBBINS, Stephen Paul. **A verdade sobre gerenciar pessoas**: e nada mais que a verdade. São Paulo: Pearson Education, 2003.

SILVA, Luiza Virgínia de Castro. **O papel do servidor técnico administrativo na gestão universitária do campus da Universidade Federal do Ceará no Cariri**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/2801/1/2010_dis_LVCSilva.pdf. Acesso em: 6 jun. 2019.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI**: 2011-2015. Feira de Santana: UEFS, 2013. Disponível em: http://www.uefs.br/arquivos/File/ASPLAN/PDI_2011_2016.pdf. Acesso em: 6 jun. 2019.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Chamada nº 01/2018 – Transferência Interna de Lotação de Servidores Técnicos da UEFS**. Feira de Santana: UEFS, 2018a. Disponível em: http://www.prograd.uefs.br/2018/09/99/Chamada-no-01-2018-Transferencia-Interna-de-Lotacao-de-Servidores-Tecnicos-da-UEFS.html. Acesso em: 6 jun. 2019.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Relatório de Atividades 2017**. Feira de Santana: UEFS, 2018b. Disponível em: http://www.uefs.br/arquivos/File/ASPLAN/rel_atividade/Relatorio_Anual_de_Atividades_2017.pdf. Acesso em: 6 jun. 2019.

PRÁTICAS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO POR MEIO DO TERMO DE OUTORGA: uma experiência em Universidade Estadual

Rosângela de Carvalho Matos[1]
Lídia Boaventura Pimenta[2]

RESUMO

Este estudo tem por objetivo conhecer o Termo de Outorga como instrumento de gestão que contribui para a execução orçamentária e financeira da instituição universitária. Este é um auxílio para que a instituição desempenhe seu papel de instância estratégica do país, participando do desenvolvimento comprometido com a inserção social e fortalecimento regional, sustentabilidade ambiental, inclusão da diversidade cultural e humana, por meio do processo de formação profissional e cidadã, produção e difusão do conhecimento. No contexto da gestão do ensino, pesquisa e extensão, apresenta-se o Termo de Outorga como mecanismo de execução da despesa pública na instituição universitária. Baseado no modelo utilizado nas agências de fomentos e financiadoras de estudos e pesquisas, considera as características da parceria público-privada, salienta que o modelo aplicado estabelece funções para os atores envolvidos e respeita às normatizações legais, as quais estão subordinados. O texto relata a experiência da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) em celebrar o Termo de Outorga com professores e técnicos administrativos no intuito de desenvolver projetos da instituição, por meio de editais, com financiamento do próprio orçamento. Tendo em vista a aplicação em pontos específicos previstos no seu planejamento anual, e de acordo com as metas orçamentárias para a realização de propostas e ações oriundas da sua comunidade acadêmica, evidencia que, diante do cenário de limitações financeiras, faz-se necessário a proposição de mecanismos factíveis à realização de suas demandas.

PALAVRAS–CHAVE: Tripé Universitário. Execução Financeira. DespesaPública.

[1] Mestranda do Programa Mestrado Profissional Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (UNEB), Especialista em Controladoria (UNEB), Graduada em Ciências Contábeis (UNEB). Técnica Universitária da Universidade do Estado da Bahia, Salvador, Bahia.

[2] Docente do Programa Mestrado Profissional Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (UNEB), Doutora em Educação (UFBA), Graduada em Administração de Empresas (UNIFACS). AssessoraEspecial na Universidade do Estado da Bahia, Salvador, Bahia.

THE TEACHING, RESEARCH AND EXTENSION THROUGH THE GRANT AGREEMENT: an experience at state university

ABSTRACT

This study aims to know the *Grant Agreement* as a management instrument that contributes to the budgetary and financial execution of the university institution. This is an aid for the institution to play its role of strategic instance of the country, participating in the development committed to social insertion and regional strengthening, environmental sustainability, inclusion of cultural and human diversity, through the process of professional and citizen formation, production and diffusion of knowledge. In the context of teaching, research and extension management, the Grant Agreement is presented as a mechanism for the execution of public expenditure in the university institution. Based on the model used by research and research funding agencies, it considers the characteristics of the public-private partnership, stresses that the applied model establishes functions for the actors involved and respects the legal norms to which they are subordinated. The text reports the experience of the State University of Bahia (UNEB) in celebrating the *Granting Agreement* with professors and administrative technicians in war to develop projects of the institution, through public notices, with funding from the according itself. In view of the application in specific points foreseen in its annual planning, and in accordance with the budgetary goals for the accomplishment of proposals and actions coming from its academic community, it evidences that, in view of the scenario of financial limitations, it is necessary to propose mechanisms feasible to the fulfillment of their demands.

KEYWORDS: University tripod. Financial execution. Publicexpense.

1 INTRODUÇÃO

As instituições universitárias brasileiras integrantes da estrutura da administração pública, constituídas autarquias ou fundações, lutam para fortalecer suas ações concomitantes à natureza pública e gratuita, conforme reza a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). O esforço consiste na captação de recursos a fim de incrementar os orçamentos aprovados na esfera pública destinados às universidades, cujo montante, de maneira geral, é inferior às necessidades básicas concernentes à manutenção do funcionamento dos semestres letivos e, mais ainda, bem aquém ao investimento necessário para a implantação ou expansão de laboratórios e instalações físicas.

É fato que a ação da instituição universitária suplanta a atuação dos governos responsáveis pelos respectivos financiamentos, posto que sua atuação provoca mudanças nas pessoas, instituições públicas, organizações da iniciativa privada e na sociedade de forma geral quando instiga o pensar, o propor mudanças para um desenvolvimento comprometido com a inserção e fortalecimento regional, a sustentabilidade ambiental e a inclusão da diversidade cultural e humana. Assim, constitui-se em instância fundamental que, por meio da formação profissional, produção e difusão do conhecimento, forma o profissional e o cidadão que irá atuar na e para a própria sociedade.

Nesse contexto, Souza Santos (2005, p. 14) relata que essa é a grande contradição da universidade contemporânea, que se manifesta no seu processo de gestão e onde são identificados os conhecidos "pontos de tensão". Em um primeiro momento, com o Estado - principalmente em relação à garantia do financiamento; em seguida, com a sociedade - considerando que a prestação dos serviços, por vezes, não atende aos seus requisitos, tanto na oferta de cursos desejados quanto no desenvolvimento de pesquisas que promovam melhor bem-estar. E, por último, a própria Universidade, quando é obrigada a estruturar e desenrolar a gestão para atender aos objetivos definidos pela comunidade acadêmica por força de sua autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial garantidas pela citada Constituição Federal. Contudo, os recursos são restritos em relação à diversidade de ações no ensino de graduação, de pós-graduação, de pesquisa e de extensão que demandam financiamentos.

Para o autor, isso define a crise institucional e organizacional em que vive hoje a universidade. É importante considerar que se trata de crise de toda a instituição universitária, abrangendo suas unidades acadêmicas, órgãos suplementares e de apoio administrativo que compõem sua estrutura organizacional, aonde acontece o seu cotidiano, caracterizado nas relações internas e com a sociedade.

Ao mencionar a existência da complexidade que envolve a relação entre a universidade, o Estado e a sociedade, a qual repercute de sobremaneira na gestão universitária, Novaes e Brandão (2014, p. 22) reforça que recai sobre a instituição a responsabilidade de colocar em ação as políticas decorrentes das agendas formuladas pelo estado e, ao mesmo tempo, por viabilizar suas políticas internas.

Tal relação pressupõe um nível elevado de exigências sobre a gestão, especialmente nas universidades pertencentes à administração pública. Nesse caso, o integrar à estrutura administrativa do estado pressupõe a convivência com uma rede de relações que envolve um conjunto diferenciado de funções previstas na administração pública e da estrutura hierárquica do Estado. Dessa maneira, a universidade passa a atuar em uma condição que impõe redução de sua autonomia com implicação para a atuação da sua gestão.

Em atenção ao atual momento de restrições delimitadas pelo governo e à necessidade de garantia da oferta da educação superior no estado, a instituição deverá propor formas e instrumentos que viabilizem o alcance dos objetivos, permitindo a ação dos seus gestores sem prejuízo da oferta de serviços e defendendo a autonomia descrita por Pimenta (2007, p. 14).

A universidade brasileira, em especial a gerida pelo setor público, não obstante a sua atuação marcante na sociedade, convive com graves problemas. Dentre eles, a autonomia restrita em decorrência das limitações impostas

> pela legislação concernente às áreas de execução orçamentária, financeira e de pessoal com um montante insuficiente de recursos destinados para o financiamento da própria manutenção; dificuldades na definição de políticas de investimento e salarial; e, ainda quadros docente e técnico-administrativo com quantitativo defasado de profissionais e consequentemente a dificuldade de realização de concursos públicos para provimento de vagas (PIMENTA, 2007, p. 15-16).

Percebe-se, na citação de Pimenta (2007 p. 15-16), que tais situações perduram até os dias atuais e são acrescidas da instabilidade política e econômica. Assim, provocam a exigência de buscar modelos dinâmicos de funcionamento, mecanismos e procedimentos que possibilitem o cumprimento das atividades finalísticas, em especial o atendimento das particularidades da pesquisa e extensão. Nesse contexto, compreende-se que existe a necessidade da utilização de mecanismos que viabilizem ações que façam cumprir sua finalidade e seu orçamento sem prejuízo dos preceitos legais.

Nesse cenário, a universidade tem sido pressionada a promover adequações e mudanças que definam políticas nas áreas do ensino, da pesquisa, da extensão e na gestão, com base no seu estatuto e regimento geral. Diante da imposição de enfrentar os desafios propostos pela crise

instaurada na manutenção das ações da instituição e dessa forma, surge a iniciativa de adotar o instrumento de Termo de Outorga (T.O.) como mecanismo de viabilização dessas demandas.

Registra-se que a celebração do Termo de Outorga consiste em uma ação utilizada pelas agências de fomentos e financiadoras de pesquisas que tem como foco principal estimular, impulsionar ou promover estudos e pesquisas que incitem ou propiciem a inovação na sociedade.

O empenho em identificar mecanismos e instrumentos que fortaleçam o processo de gestão na instituição universitária despertou a inquietação das autoras e provocou o seguinte questionamento: De que maneira o Termo de Outorga ampara a execução orçamentária e financeira das ações de ensino, pesquisa e extensão na instituição universitária? O questionamento provoca estabelecer o objetivo geral, a saber: Conhecer o Termo de Outorga como instrumento de gestão que contribui para a execução orçamentária e financeira da instituição universitária.

Em decorrência do objetivo geral, estipulam-se os seguintes objetivos específicos: descrever a estrutura da parceria público-privada no contexto da celebração do Termo de Outorga na universidade; compreender a composição do Termo de Outorga; Identificar as características da execução orçamentária e financeira do Termo de Outorga na instituição.

Quanto à metodologia, Laville e Dionne (1999, p. 43) trazem a reflexão em relação à natureza da pesquisa científica e o modo como o saber é construído em ciências humanas, ao tempo em que salientam a importância da definição do método, a prática e seus efeitos. Para tanto, a fase inicial corresponde à percepção do problema de pesquisa, em seguida a adoção dos procedimentos de campo, a coleta, a análise e, somente depois, é possível chegar às conclusões. Dessa maneira, o pesquisador precisa de empenho para tratar os fatos sociais de maneira objetiva e de forma qualitativa, entendendo que toda pesquisa tem início com um problema e termina com uma resposta.

Nesse contexto, percebe-se que toda pesquisa ou investigação científica parte de uma inquietação decorrente da falta de conhecimento ou compreensão sobre o objeto que o inquieta. Geralmente, essa inquietação aparece em forma de pergunta e almeja-se uma resposta ou solução. Eis a origem de um problema de pesquisa e o consequente delineamento do percurso da pesquisa.

Quanto ao tipo de abordagem, a qualitativa teve maior aderência à proposta. Corroboramos com o pensamento de Lüdke e André (1986) ao defenderem que a pesquisa qualitativa “coloca o pesquisador no meio da cena investigada, participando dela e tomando partido na trama da peça” (p. 7). Entretanto, também consideraremos os dados quantitativos, uma vez que estes contribuem para a aproximação do objeto de pesquisa.

Dessa forma, tendo como referência o objetivo geral, a pesquisa bibliográfica e a documental foram adotadas como métodos neste estudo, possibilitando o aprofundamento sobre o Termo de Outorga e a identificação de características e informações sobre a sua utilização.

2 O TERMO DE OUTORGA

Por outorga, é possível conceituar como a concessão de lei ou ordenamento dada por alguém que detém poder e que, para legitimá-lo, limita-se até onde for conveniente; dar como favor; dar poderes a; facultar, conceder, conferir (Dicionário Houaiss, 2019).

Entretanto, em atenção ao questionamento em pauta e levando-se em consideração os modelos praticados nas agências de fomentos e financiadoras de estudos e pesquisas (a exemplo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia - FAPESB), é razoável inferir que, nas instituições evidenciadas, o Termo de Outorga é definido como o ato de permitir, dar ou atribuir a outra pessoa a praticar ações em nome do agente financiador de acordo com a parceria celebrada.

Sendo assim, conclui-se que a relação mencionada no parágrafo anterior aborda parcerias realizadas pelos entes públicos, que financiam ações executadas por pesquisadores (pessoas físicas). Os valores são depositados diretamente nas respectivas contas correntes dos pesquisadores, denotando que, neste momento, os outorgados estão na condição de ente privado, surgindo, neste caso, a ideia da parceria público privada.

Desse modo, considerando que na parceria celebrada os atores se misturam, vale lembrar que se faz necessária a distinção bem clara das obrigações de cada parte, ou seja, da pessoa física (professor ou técnico administrativo - caracterizado partícipe privado denominado outorgado) e da pessoa jurídica (a agência de fomento, partícipe público denominado outorgante). Registra-se que, para o partícipe privado, o recurso público passa a ter vinculação a ele próprio, sendo confundido, vez por outra, com seu patrimônio pessoal e, com isso, fazer parte de litígios, inventários e ações semelhantes.

Ressalta-se ainda que as orientações que disciplinam a execução orçamentária e financeira por meio do Termo de Outorga estão sempre evidenciadas nos editais ou normas expedidas pelas Instituições e devem distinguir, de forma específica, o recurso público do pessoal para que conflitos dessa natureza sejam evitados.

Cabe distinguir também as personalidades existentes para estabelecer um paralelo na relação mencionada, isto é: pessoa física é qualquer ser humano, sujeito de direitos pelo fato de pertencer à espécie humana, ou seja, pessoa individual, pessoa natural; pessoa jurídica é instituição, organização, corporação, associação ou sociedade com existência e responsabilidade legalmente reconhecida e devidamente autorizada a funcionar; a pessoa de direito público corresponde à denominação que se atribui às pessoas jurídicas que personalizam as instituições ou entidades criadas pela ordem jurídica como elementos básicos da organização política de um povo (ex.: o Estado brasileiro, municípios, autarquias etc.); e a pessoa de direito privado, que diz respeito à denominação que se atribui às pessoas jurídicas, organizadas ou criadas pelas pessoas naturais, respaldadas por legislação, para a realização de fins de interesse privado (HOUAISS, 2019).

Distinguindo-se as personalidades, percebe-se que essa modalidade de execução financeira é muito comum nas agências de fomentos e financiadoras de estudos e pesquisas, como as citadas anteriormente. Nesse caso, a instituição proponente celebra acordo oficial de caráter investidor, financiando estudos e pesquisas apresentadas pelos professores e pesquisadores cadastrados, no intuito de promoverem ações com um financiamento direto, mais condizente com uma concessão de bolsas, chegando a ser denominada, em alguns casos, como Termo de Outorga de Bolsas (TOB), a exemplos de editais publicados pela FAPESB (2016) e CAPES (2018).

Cabe enfatizar que, no caso de financiamento de bolsa, não se aplica o disposto na legislação para a execução orçamentária e financeira imposta às referidas agências, pois o objetivo principal seria o da obtenção dos resultados da pesquisa, ou proposta apoiada. Não se trata de parceria para aquisição de equipamentos ou reagentes, por exemplo, e sim de financiamento ao próprio pesquisador para que ele disponibilize carga horária com a pesquisa.

Na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), autarquia vinculada à Secretaria de Educação do Estado (SEC), criada sob a Lei Delegada Estadual nº. 66/1983 (BAHIA, 1983), por sua personalidade jurídica autarquia em regime especial, bem como a autonomia acadêmica, administrativa, financeira e de patrimônio próprio, previstas na Constituição Federal e Constituição Estadual, implantou modalidade semelhante à utilizada pelas agências de fomentos e financiadoras de estudos e pesquisas, porém com o intuito de estabelecer parcerias com finalidades pré-estabelecidas.

Por iniciativa da gestão, foi encaminhada ao Conselho Universitário (CONSU), órgão máximo de função normativa e deliberativa da universidade, a proposta de criação de programas institucionais a serem implementados por meio da celebração de parcerias público- privada, via a

celebração de Termo de Outorga, envolvendo a própria universidade, seus docentes e técnicos administrativos e respeitando a condição de que sejam servidores integrantes de seu quadro permanente de pessoal.

Dessa maneira, surge um novo conceito para o Termo de Outorga, uma vez que, nesta instituição, ele assume características próprias e específicas, considerando a necessidade de fomentar projetos e atividades originárias das áreas de ensino de graduação, ensino de pós-graduação stricto sensu, pesquisa e extensão.

A celebração de Termo de Outorga pela instituição universitária além de respeitar e se subordinar ao regramento imposto aos procedimentos da execução da despesa pública, tendo por base a normatização legal impostas as autarquias estaduais, também se propõe a viabilizar o alcance das metas físicas, estabelecidas no Plano Plurianual (PPA) e, consequentemente, na Lei Orçamentária Anual (LOA), referente às ações de ensino, pesquisa e extensão. Conforme detalhamento apresentado a seguir neste estudo, observa-se que o citado CONSU criou programas institucionais com o objetivo de efetivar as atividades finalísticas por meio da publicação de editais, cujo financiamento tem origem no orçamento da própria universidade e em celebração de parcerias no mencionado Termo de Outorga.

Sendo assim, o Termo de Outorga na UNEB é o mecanismo que tem proporcionado a efetivação dos Programas criados pelo CONSU sob a forma de "auxílio financeiro a pesquisadores", posto que consiste na concessão monetária a uma pessoa física (professor, ou técnico administrativo do quadro permanente da instituição) para executar um projeto, selecionado democraticamente por meio de edital, concedendo-lhe o direito de realizá-lo em nome da própria instituição e, inclusive, subordinando-se aos regramentos impostos pela legislação vigente, conforme determina a Constituição Federal de 1988 e a Estadual de 1989:

> Art. 70 - A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.
> Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou entidade pública que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).
> Art. 89 - A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e dos Municípios, incluída a das entidades da administração indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções, renúncia de receitas e isenções fiscais, será exercida pela Assembleia Legislativa, quanto ao Estado, e pelas Câmaras Municipais, quanto aos Municípios, mediante controle externo e sistema de controle interno de cada Poder.

> Parágrafo único. Prestarão contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais o Estado e os Municípios respondam, ou que, em nome destes, assumam obrigações de natureza pecuniária. (BAHIA, 1989).

Há uma constante busca por formas de viabilizar ações que garantam o desenvolvimento do ensino e da pesquisa de maneira a permitir uma efetiva aplicação de recursos com eficiência e eficácia. Essa tem sido uma frequente batalha para financiar a sobrevivência do ensino superior no Estado.

Assim, compreender a dinâmica do referido Termo de Outorga é tarefa obrigatória para todos os atores envolvidos (gestores, docentes e técnicos administrativos), considerando que essa nova modalidade poderá auxiliá-los no desenvolvimento de suas ações, respeitando suas especificidades, atendendo ao regramento imposto as Instituições públicas e auxiliando a própria comunidade acadêmica a fazer acontecer à educação superior pública estadual.

3 PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA

Nessa perspectiva, é pertinente trazer à discussão a Lei Federal nº. 11.079, de 30 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004), que institui normas gerais para licitação e contratação de Parcerias Público-Privadas (PPP) no âmbito da administração pública federal. Ela foi proposta pelo poder executivo à câmara dos deputados em novembro de 2003 como sendo "uma alternativa indispensável para o crescimento econômico, em face das enormes carências sociais e econômicas do País, a serem supridas mediante a colaboração positiva do setor público e privado".

Com base em estudos que foram promovidos para a elaboração do Plano Plurianual (PPA) de 2004 a 2007, instituído pela Lei Federal nº. 10.933 de 2004 (BRASIL, 2004), que teve como objetivo a retomada do crescimento econômico, que por sua vez teve como desafio a conciliação da necessidade de expansão em investimentos, e das exportações com o compromisso de expandir o consumo. Ficou evidente que o governo brasileiro necessitava de instrumentos que auxiliassem na eliminação dos obstáculos ao crescimento econômico. A solução encontrada pelo governo federal para alcançar os objetivos mencionados acima foi à combinação de esforços entre o setor público e o setor privado por meio das PPPs.

Tais parcerias foram amplamente evidenciadas nas construções e reformas dos estádios e centros esportivos que antecederam a realização da Copa do Mundo de Futebol de 2014; momento em que o país foi sorteado para sediar a realização dos jogos internacionais da Federação Internacional de Futebol (FIFA).

Nesse contexto e diante das dificuldades encontradas no atual cenário de crises e restrições econômicas, com a finalidade de proporcionar maior entendimento quanto à execução orçamentária e financeira por meio do Termo de Outorga por parte da UNEB ao estabelecer um paralelo entre as parcerias citadas anteriormente, percebe-se que o modelo de Outorga utilizado pela Instituição traz aspectos do conceito das referidas PPPs, uma vez que celebram parcerias entre o ente público, a universidade e o privado e entre o docente ou técnico administrativo, servidor de carreira da UNEB. Ou seja, instituição e servidor que respeitam suas origens e obrigações legais e preservam as características legítimas de cada parceiro.

Destarte, a celebração do Termo de Outorga tem propiciado a execução de diversas ações que demandam investimentos mais específicos oriundas das suas unidades universitárias. É importante salientar que a aquisição realizada diretamente pelo servidor, otimiza a aplicação dos recursos, atende à legislação que orienta a execução das despesas públicas no Estado e auxilia a instituição no atendimento de suas metas, uma vez que diante da celebração do Termo, o recurso só poderá ser executado nas formas e aplicações previamente definidas no Edital e Resoluções que os norteiam dentro da universidade.

Destaca-se também que os recursos destinados à referida execução são originários do próprio orçamento da Instituição e podem ser distribuídos para a realização de despesas correntes e de capital quando destinados à execução das metas que financiam diretamente as ações do ensino, pesquisa e extensão na universidade.

Verificamos ainda que os valores destinados ao financiamento dos editais, de acordo com cada objetivo proposto, são previstos conforme o preço dos serviços pesquisados nos sistemas de compras e aquisições disponíveis no estado, como exemplo do Comprasnet Bahia. Salienta-se também que as regras e valores aplicados ao estado deverão estar na mesma faixa que os praticados nas aquisições por meio do Termo de Outorga. Dessa forma, percebe-se que os prazos deverão estar amarrados aos exercícios financeiros, uma vez que suas metas financiadoras são as mesmas encontradas na universidade e que, assim como em toda instituição pública, deverá apresentar suas correspondentes prestações de contas a cada final do exercício financeiro.

4 RELAÇÃO PPP, O TERMO DE OUTORGA E SUA APLICAÇÃO NA UNEB.

A seguir, apresentam-se alguns programas de cunho finalístico, criados no âmbito do Conselho Universitário (CONSU), executados por meio da publicação de editais, que deram

origem à celebração de parcerias entre a UNEB e servidores e que são executados por meio do Termo de Outorga:

-PROAPEX: com os editais nº. 116/2015, 034/2016, 005/2017, regidos pela Resolução n°. 766/2010, proposto pela Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), visando o fortalecimento dos projetos de extensão desenvolvidos pela comunidade acadêmica, que visam institucionalizar, estimular, promover e apoiar as ações de extensão universitária da comunidade da UNEB por meio de publicação de editais que atendam aos eixos de atuação contemplados pela PROEX/UNEB;

-PROLAB: com edital nº. 102/2016, regido pela Resolução n°. 1.221/2016, proposto pela Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), visando à criação e ao funcionamento do Programa de Apoio aos Laboratórios de Ensino e tem como finalidade garantir o desenvolvimento contínuo e regular do ensino de graduação por meio da implantação, adequação e expansão dos Laboratórios de Aulas Práticas, nos diversos campi da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Destina-se ao financiamento de despesas de capital e outras despesas correntes para aquisição de equipamentos e softwares para fins educacionais, bem como para manutenção corretiva e/ou preventiva de equipamentos de pequeno e médio porte instalados nos laboratórios de ensino da universidade;

-PROPUBLIC: com o Edital n°. 113/2017, regido pela Resolução nº. 1.302/2017, proposto pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PPG), que visa ao apoio financeiro às propostas de publicação de pesquisas científicas em periódicos nacionais e internacionais qualificados, indexados e/ou classificados nas listas Qualis– CAPES/MEC;

- AUXPPG: regido pela Resolução nº. 1.091/2014, proposto pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PPG), com adesão de propostas de financiamentos nos anos de 2015, 2016 e 2017, visando apoiar as ações desenvolvidas pelos Programas de Pós-Graduação da UNEB, com ofertas e absorção de propostas com periodicidade anual, destinando-se a promover o subsídio de despesas com o objetivo de fomentar os resultados acadêmicos, científicos e/ou tecnológicos específicos dos Programas de Pós-Graduação. Ressaltamos que a resolução não prevê edital, posto que o Termo de Outorga é assinado pelo coordenador do programa de pós-graduação, o qual enfrentou processo de escolha pelos seus pares para o exercício do referido cargo.

Diante disso, verifica-se que, por meio dos editais em análise, a instituição tem apoiado ações do ensino, pesquisa e extensão em parceria da comunidade acadêmica envolvida, com o objetivo de apoiar propostas que derivam de suas metas orçamentárias, em que seus próprios resultados poderão integrar-se as realizações previstas no seu PPA e no Programa de Gestão (PROGEST) da UNEB, sendo estes alinhados às metas do Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI) amplamente discutidos e explorados pelos diversos segmentos da comunidade acadêmica.

Pelo demonstrativo exposto no Quadro 1 abaixo, observa-se as Pró-Reitorias envolvidas e o quantitativo de propostas apoiadas.

Quadro 1: Demonstrativo de Programas Institucionais com execução por meio do Termo de Outorga

Pró-Reitoria	Programa	Edital/Ano	Termos de Outorga Celebrados
Graduação - PROGRAD	PROLAB	102/2016	29
Extensão - PROEX	PROAPEX	116/2015	35
		034/2016	10
		005/2017	40
Pós-Graduação - PPG	AUXPPG	2015	08
		2016	10
		2017	13
Total de parcerias celebradas com Termos de Outorga			145

Fonte: Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Sendo assim, percebe-se que, na UNEB, o Termo de Outorga é um instrumento de gestão participativa, uma vez que convida a comunidade, cria espaços formativos e traz todos os atores envolvidos no processo a discutirem as necessidades acadêmicas da universidade, a apresentarem suas propostas e gerenciarem os processos de melhorias dos serviços educacionais, tendo em vista que, quando acontece a aprovação das ações decorrentes da submissão ao edital, ocorre à celebração da parceria para as atividades do ensino, pesquisa e extensão, em que professores e técnicos se envolvem e participam diretamente das propostas de submissão.

Além disso, essa mesma comunidade acadêmica não só participa das proposituras de ações para alcance das metas orçamentárias e do PROGEST, mas também contribui com a execução das atividades no sentido de atender a suas demandas diretas, fazendo parte da unidade administrativa e financeira da própria Instituição, sendo considerado, portanto, um modelo de "gestão participativo".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das características apresentadas e considerando o apoio para viabilizar as ações finalísticas das universidades públicas, percebemos que, no Termo de Outorga, encontramos uma ferramenta factível se considerarmos que ela se propõe à realização das demandas apresentadas

pelo ensino, pesquisa e extensão de forma democrática, sendo aberto a todas as unidades universitárias que possuam propostas aptas ao financiamento de acordo com a propositura dos editais.

Consoante a sua viabilidade, também consolida todas as prerrogativas da autonomia previstas nas universidades públicas, conforme art. 53 da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394 de 1996. Ou seja, o Termo de Outorga materializa a autonomia acadêmica, administrativa, financeira e até mesmo contempla a questão do patrimônio próprio numa única ferramenta, e tem como exemplo o Programa PROLAB, que possibilita a aquisição de equipamentos para laboratórios.

Salienta-se ainda que, diante da flexibilidade apresentada no instrumento de parceria do Termo de Outorga e da adesão da comunidade acadêmica envolvida nas suas ações, já identificamos que outras instituições universitárias têm demonstrado interesse na implementação do modelo hoje em uso na UNEB.

REFERÊNCIAS

BAHIA. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado da Bahia de 1989**. Disponível em: http://www.lex.com.br/legis_14128604_CONSTITUICAO_DO_ESTADO_DA_BAHIA.asxAcesso em: 06 maio 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm Acesso em: 06 maio 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm Acesso em: 12 maio 2019.

BRASIL. **Lei Federal nº. 10.933 de 2004.** Plano Plurianual. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.933.htm Acesso em 10 de junho de 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm Acesso em: 10 de junho 2019.

CAPES. **Termo_de_Outorga_e_Aceite_de_Bolsa.** Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/editais/editais/anexos/MFA/28052019_Anexo_II_-_Termo_de_Outorga_e_Aceite_de_Bolsa_v.2.pdf > Acesso em: 06 maio 2019.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Contemporaneo da Lingua Portuguesa.** (online). Disponível em:<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#0 Acesso em 05 maio 2019.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber:** manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte (MG): UFMG, 1999.

LUDKE, M.; ANDRÉ, E. D. E. M. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

NOVAES, I. L.; BRANDÃO, B. P. **Dilemas da Gestão em uma Universidade Estadual Multicampi: A Implantação da Secretaria Especial de Avaliação Institucional (Seavi/Uneb)**. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Florianópolis – **Anais.** Santa Catarina – Brasil 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. ISBN: 978-85-68618-00- 4. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131927 Acesso em: 04 out. 2018.

PIMENTA, L. B**. Processo decisório na universidade multicampi:** dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2007. 15-16f. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/11342 Acesso em: 04 out. 2018.

PIMENTA, L. B. Universidade: características dos instrumentos da gestão. In: **Universidades Estaduais e Financiamento da Educação Superior no Bahia**. Salvador: EDUNEB, 2016

SANTOS, Boaventura Sousa. **A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade.** São Paulo: Cortez, 2005.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **A Universidade**. Disponível em: http://www.uneb.br/institucional/a-universidade/ Acesso em 04 out. 2018.

UNIVERSIDADEDOESTADODABAHIA. **RegimentoGeralda UniversidadedoEstado daBahia**.Disponível em: http://www.uneb.br/files/2009/10/REGIMENTO-GERAL-DA-UNEB-2012.pdf Acesso em 04 out. 2018.

UNIVERSIDADEDOESTADODA BAHIA **Resoluçãon°. 766/2010.** Regulamento PROAPEX. (on-line) Disponível em: https://portal.uneb.br/conselhos/atos-administrativos-consu/ Acesso em 04 junho 2019.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA **Resolução n°. 1.221/2016.** Regulamento PROLAB. (on-line) Disponível em: https://portal.uneb.br/conselhos/atos-administrativos-consu/ Acesso em 04 junho 2019.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA **Resolução n°. 1.302/2017.** Regulamento PROPUBLIC. (on-line) Disponível em: https://portal.uneb.br/conselhos/atos-administrativos-consu/ Acesso em 04 junho 2019.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA **Resolução n°. 1.091/2014.** Regulamento AUXPPG. (on-line) Disponível em:https://portal.uneb.br/conselhos/atos-administrativos-consu/ Acesso em 04 junho 2019.

REALIDADES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO E ORÇAMENTO PÚBLICO

TRAJETÓRIA DA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

NathanniMarrelli Matos Mauricio[1]
Keile Aparecida Beraldo[2]
Thiago Carneiro de Lima[3]

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar os resultados e a trajetória de implementação do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) no âmbito da UFT. Para tanto, procedeu-se a uma pesquisa descritiva e documental, sendo baseada em procedimentos quantitativos. Foi utilizado o fluxograma de avaliação que relaciona a eficiência, eficácia e efetividade com as dimensões insumo, processo, resultado e transformação. Os resultados apontam que a UFT não conseguiu recursos para expandir com relação a obras para atender às necessidades dos estudantes em vulnerabilidade socioeconômica, mas conseguiu para manutenção dos Programas já existentes, principalmente dos auxílios por meio das bolsas. No período pesquisado, a UFT conseguiu atender à totalidade dos estudantes em vulnerabilidade extrema e alta. Em algumas áreas, a instituição ainda não conseguiu desenvolver ações, isso porque prioriza as áreas de assistência básica. Em 2017, nos cursos que atenderam a todos os estudantes solicitantes, houve queda na média do coeficiente de rendimento acadêmico, ano que também houve a redução dos benefícios concedidos em relação ao período de 2010 a 2016. Por outro lado, em 2017, o percentual da evasão total da UFT diminuiu. Com relação à Taxa de Sucesso na Graduação (TSG), este indicador se manteve ascendente nos anos de 2010 a 2012 e em 2014 e 2015, porém caiu em 2013, 2016 e 2017. Faz-se necessária a avaliação constante das demandas dos estudantes, bem como o levantamento de outras causas que contribuam para a elevação da taxa de evasão e queda da Taxa de Sucesso na Graduação.

PALAVRAS-CHAVE:Assistência Estudantil. PNAES. Vulnerabilidade Socioeconômica. Ensino Superior.

1 Mestra em Gestão de Políticas Públicas (UFT). Técnica Administrativa Cargo Administradora da Universidade Federal do Tocantins (UFT), Palmas, Tocantins. E-mail: nathanni@uft.edu.br
2 Doutora em Desenvolvimento Rural (UFRGS). Docente da Universidade Federal do Tocantins (UFT), Palmas, Tocantins. E-mail: keile@uft.edu.br
3Especialização em andamento em Gestão Estratégica de Pessoas (FAEL), Graduado em Administração (UFT). Palmas, Tocantins. E-mail: thiagocdlima@gmail.com

STUDENT CARE POLICY TRAJECTORY AT UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the results and the trajectory of the implementation of the National Student Assistance Program (PNAES) at UFT. A descriptive and documental research based on quantitative procedures was carried out to achieve this goal and the flowchart evaluation, which relates the efficiency, effectiveness and effectiveness with the input dimensions, Process, Results and Transformation, was used to analyze the data. The results indicate that UFT did not have the resources to expand works to meet students in socioeconomic vulnerability needs, but managed to maintain existing programs, mainly through scholarships. During the period studied UFT was able to attend to all students in extreme and high vulnerability. In some areas the institution has not yet been able to develop actions is because it had prioritized the basic assistance areas. There was a fall in the average of the academic achievement coefficient in courses that attended the applicant students, in 2017, a year that also had a reduction in the benefits granted in relation to the period from 2010 to 2016. On the other hand, in 2017 the percentage of total evasion at UFT decreased. With respect to the Graduation Success Rate *(TSG)*, it increased in 2010 to 2012, 2014 and 2015, but decreased in 2013, 2016 and 2017. It is necessary to constantly evaluate the students' demands besides other causes that can contribute to the increase in the evasion rate and of TSG as well.

KEYWORDS: Student Assistance. PNAES. Socioeconomic Vulnerability. Highereducation.

1 INTRODUÇÃO

O Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) foi um importante instrumento de regulação da assistência estudantil no Brasil, pois tomou a posição de política pública (BRITO; BARBOSA, 2017). Regulamentado pelo Decreto nº 7.234/2010, foi criado com o objetivo de responder às demandas dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, que acessam o ensino superior público federal. Atualmente, o PNAES se constitui na matriz diretiva que define ações de Assistência Estudantil que deverão ser executadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras (SANTOS; FREITAS, 2014).

Dessa forma, a pesquisa teve como objetivo analisar os resultados da implementação do PNAES no âmbito da UFT, bem como investigar os resultados alcançados pela UFT desde sua implantação, em relação ao cumprimento da finalidade do PNAES e a abrangência das áreas de atuação, conforme o Decreto nº 7.234/2010.

Para tanto, procedeu-se a uma pesquisa descritiva e documental, sendo baseada em procedimentos quantitativos. Para analisar a trajetória da política de assistência estudantil da UFT, foi utilizado o fluxograma de avaliação segundo Sano e Montenegro (2013), que relaciona os três Es (eficiência, eficácia e efetividade) com as dimensões insumo, processo, resultado e transformação.

Para avaliação da dimensão insumo, foram elencadas as despesas pagas com a assistência estudantil e a alocação do recurso nas áreas do PNAES; enquanto na dimensão processo (Eficiência), foram analisados o número de estudantes solicitantes das ações de assistência estudantil, número de estudantes atendidos com as ações e número de benefícios concedidos. O objetivo é demonstrar se, ao longo do tempo, a UFT conseguiu expandir o número de atendimentos na perspectiva de "fazer mais com menos" (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Quanto à avaliação da dimensão resultado (Eficácia), os indicadores utilizados foram percentual de evasão e média do coeficiente de rendimento. O intuito foi verificar se as ações da assistência estudantil da UFT têm garantido igualdade de condições de permanência e de aproveitamento acadêmico, e se contribuem para a redução da evasão, conforme os objetivos do PNAES.

Por fim, com relação à dimensão transformação (Efetividade), foi utilizada, como indicador, a Taxa de Sucesso na Graduação (TSG) para verificar se as ações de assistência estudantil contribuíram para a conclusão da Educação Superior, na intenção da promoção da

inclusão social pela educação, ou seja, se as ações auxiliaram os estudantes na obtenção do diploma.

Para coleta de dados, foi utilizada a pesquisa documental no sentido de reconstruir o percurso institucional da política de assistência estudantil na UFT, buscando documentos institucionais para conhecer como se deu a sua implementação, e dar visibilidade ao que é oferecido aos estudantes. Os dados foram compilados por meio de documentos e relatórios disponíveis no site institucional da UFT, sendo analisados os seguintes documentos: Planejamento Estratégico; Plano de Desenvolvimento Institucional; Relatório de Avaliação Institucional; Relatório de Gestão; e Relatório da Pesquisa sobre Assistência Estudantil na UFT, realizado pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Proest); além de outros Relatórios da Proest e da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd).

Esta pesquisa se justifica, primeiramente, devido à necessidade de expandir o conhecimento sobre a temática. Em segundo lugar, trata-se de uma Política Pública da Educação Superior que materializa o direito social de acesso ao ensino e que busca amenizar as desigualdades das condições de vida das pessoas, visto que um dos papéis dessa política é atender a estudantes em vulnerabilidade socioeconômica, oriundos de escolas públicas, negros, indígenas, minimizando a ineficiência das demais políticas públicas e de proteção social, como, por exemplo, as políticas de emprego, de saúde, de habitação (FERREIRA; SANTOS, 2017). Uma terceira justificativa é a contribuição para transparência da prestação de contas da UFT, cumprindo um dos princípios da boa governança, segundo o TCU (2014), já que esta pesquisa analisou a gestão dos recursos oriundos do PNAES, bem como da eficiência, eficácia, e efetividade do Programa dentro da UFT.

Nesse contexto, esta pesquisa está inserida na temática de Políticas Públicas, bem como na realidade das instituições federais de ensino e orçamento público.

No decurso da pesquisa, observaram-se limitações que restringiram o aprofundamento da análise pretendida, principalmente no que diz respeito à falta de informatização dos dados. Outro fator limitante diz respeito ao fato de se tratar de uma pesquisa marcadamente aplicada, o que, certamente, não permitiu a generalização dos resultados obtidos, embora os indicadores utilizados possam ser aplicados em outras instituições.

2 PROGRAMA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL - PNAES

A aprovação do PNAES foi um marco na história da assistência estudantil no Brasil, pois o governo federal criou o compromisso, por lei, de garantir orçamento específico voltado à

assistência estudantil para execução pelas IFES (GIÚDICE; LORETO; AZEVEDO, 2014; BETZEK, 2015; ARAÚJO, 2017; PAULA ,2017).

Apesar de o PNAES ser um Programa federal, sua execução é descentralizada, pois cada IFES tem autonomia para utilizar os recursos disponibilizados, conforme suas demandas, particularidades locais e especificidades regionais. A única prerrogativa é que tenha como finalidade garantir assistência ao estudante e sejam desenvolvidas ações nas áreas de moradia estudantil, alimentação, transporte, atenção à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche e apoio pedagógico. Além disso, as ações das IFES, com o recurso do PNAES, devem ser efetivadas em articulação com as atividades de ensino, pesquisa e extensão (KOWALSKI, 2012; SANTOS; FREITAS, 2014; ANDRADE; TEIXEIRA, 2017).

No âmbito do PNAES, cada Instituição também é responsável por definir os critérios e a metodologia de seleção dos estudantes, mas devem atender, prioritariamente, aos estudantes oriundos da rede pública de educação básica ou com renda familiar *per capita* de até um salário mínimo e meio. Além disso, cabe a cada instituição fixar mecanismos de acompanhamento e avaliação do PNAES, prestando todas as informações solicitadas pelo Ministério da Educação.

2.1 PNAES na UFT: contexto da pesquisa

A UFT possui uma estrutura *multicampi*, que garante que a universidade tenha uma presença efetiva de norte a sul do Estado e nos seus principais polos urbanos. Conta com instalação em sete cidades: Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis.

A Resolução n.º 26 (CONSUNI, 2017) dispõe sobre a regulamentação da Política de Assistência Estudantil e Formação Acadêmica da UFT e prevê os programas a serem desenvolvidos pela instituição, sendo eles: Programa de Integração dos Discentes Ingressantes (PIDI); Programa Auxílio Alimentação (PAA); Programa Moradia Estudantil (PME); Programa Auxílio Transporte (PTr); Programa Auxílio Permanência (PAP); Programa Esportes e Lazer (PROEL); Programa Apoio à Participação dos Discentes em Eventos (PAPE); Programa Acompanhamento Acadêmico (PROAC); Programa Auxílio Saúde (PSaúde); Programa Auxílio Creche (PAC); Programa Apoio ao Discente Ingressante (PADI); Programa Inclusão e Acessibilidade (PAEI); Programa Bolsa Permanência MEC (PBP MEC); Programa de acesso democrático à Universidade (PADU); Programa de Acesso Democrático de Indígenas e Quilombolas (PADIQ); Programa Institucional de Monitoria (PIM); Programa Institucional de Monitoria Indígena (PIMI); Programa de Educação Tutorial (PET). Os auxílios e bolsas

oferecidas pela UFT são concedidos conforme disponibilidade orçamentária, assim nem todos os programas foram executados no período estudado, que abrange os anos de 2010 a 2017. Ressalta-se que a UFT possui outros programas de formação acadêmica com bolsas, mas eles não fazem parte da Política de Assistência Estudantil ligada ao PNAES, pois não atendem, prioritariamente, aos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Atualmente, a UFT classifica a situação de vulnerabilidade socioeconômica dos estudantes considerando fatores como renda bruta familiar mensal, número de dependentes da renda do grupo familiar e fatores agravantes da situação de socioeconômica do estudante. O resultado classifica a situação de vulnerabilidade nos seguintes níveis: extrema, alta, moderada, baixa e muito baixa. A prioridade é o atendimento aos estudantes classificados em vulnerabilidade extrema e alta, mas, havendo vagas remanescentes e disponibilidade orçamentária, atende às demais classes.

Diferentes estudos feitos em outras instituições apontam que os recursos recebidos do PNAES foram fator determinante para expansão dessa política na instituição (ALVES, 2013). Assim, a trajetória percorrida pela UFT será descrita na próxima seção, que demostra como os recursos advindos do PNAES possibilitaram a expansão das bolsas e investimentos em áreas como moradia, alimentação, cultura e esporte.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo a Resolução da UFT do Consuni nº 26/2017, a Política de Assistência Estudantil da UFT é financiada com os recursos advindos do PNAES, portanto, o primeiro indicador analisado foi o dispêndio realizado pela instituição para execução dessa política, no período de 2010 a 2017, e o percentual da evolução em relação ao ano anterior. Para tanto, elencaram-se as despesas realmente pagas, não levando em consideração as previsões orçamentárias, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Despesas pagas com o recurso do PNAES na UFT

Ano	Grupo despesa		Total de despesas pagas (R$)	% de evolução em relação ao ano anterior
	Despesas de capital	Despesas correntes		
2010	0	541.230,79	541.230,79	-
2011	2.432.615,14	2.473.683,43	4.906.298,57	806,51
2012	3.152.501,38	3.048.908,83	6.201.410,21	26,40
2013	2.860.658,49	3.537.022,52	6.397.681,01	3,16
2014	2.443.711,85	5.878.153,75	8.321.865,60	30,08
2015	467.513,67	7.071.254,31	7.538.767,98	-9,41
2016	878.435,46	10.986.979,61	11.865.415,07	57,39
2017	2.394.718,09	13.455.361,71	15.850.079,80	33,58
Total de despesas pagas 2010-2017			61.622.749,03	

Fonte do autor.

Observou-se que, entre 2010 e 2017, as despesas pagas com o recurso do PNAES cresceram exponencialmente, mesmo com os contingenciamentos e cortes promovidos pelo ajuste fiscal nos últimos meses do governo Dilma e no decorrer do governo Temer (FELIPPE; SILVA, 2018). Houve um crescimento menor em 2013, e uma redução de 9,41%, em 2015, em relação ao ano anterior. Foram analisadas, também, se as ações executadas pela UFT com os recursos do PNAES estavam de acordo com as áreas elencadas no Decreto nº 7.234/2010, conforme correlação exposta na Tabela 2.

Tabela 2 – Ações de Assistência Estudantil UFT por área do PNAES

Áreas recomendadas pelo PNAES	Ações desenvolvidas na UFT com o recurso do PNAES	Ano de execução
I - Moradia Estudantil	Casa do Estudante parceria Estado e Municípios	2010-2017
	Auxílio Permanência UFT	2010-2017
	Locação de imóvel para Casa do Estudante Porto Nacional	2015-2017
	Locação de imóvel para Casa do Estudante Indígena	2016
	Auxílio Moradia pecuniário	2017
	Aquisição de mobiliário para casa dos Estudantes	2016
II – Alimentação	Auxílio Permanência UFT	2010-2017
	Auxílio Alimentação RU Palmas e Araguaína	2014-2017
	Auxílio Alimentação RU Gurupi	2016-2017
	Auxílio Alimentação RU Porto Nacional	2017
	Auxílio alimentação pecuniário para campus sem RU	2017
III – Transporte	Auxílio Permanência UFT	2010-2017
IV – Atenção à saúde	Auxílio Saúde	2016-2017
V – Inclusão digital	Não foi encontrada nenhuma ação neste quesito	-
VI – Cultura e VII – Esporte	Auxílio para organização de eventos	2014-2015
	Aquisição de material esportivo	2011-2014
	Auxílio para participação em eventos (locação de ônibus)	2010, 2013-2016
	Auxílio para participação em eventos (passagens)	2011-2012
	Auxílio para participação em eventos (auxílio pecuniário)	2015
VIII – Creche	Não foi encontrada nenhuma ação neste quesito	-
IX – Apoio pedagógico	Programa de Acompanhamento Acadêmico	

Tabela 2 – Ações de Assistência Estudantil UFT por área do PNAES

Áreas recomendadas pelo PNAES	Ações desenvolvidas na UFT com o recurso do PNAES	Ano de execução
	PADI	2015-2017
	PADU	2015-2017
	PIM	2016
X – Acesso, participação e aprendizagem de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades e superdotação	Aquisição de software e equipamentos de áudio e vídeo para Educação Inclusiva	2016

Fonte do autor.

3.1DIMENSÃO PROCESSO (EFICIÊNCIA)

No que concerne ao número de estudantes que solicitaram algum auxílio da assistência estudantil e o número de estudantes que foram atendidos, só foi possível obter dados do ano de 2017. Nesse ano, o total de estudantes regularmente matriculados na graduação (UFT, 2018) foi de 12.517, sendo que 2.766 deles solicitaram algum benefício da assistência estudantil, o que corresponde a 22,09% dos estudantes.

A maioria dos estudantes solicitantes da assistência estudantil, em 2017, foi classificada em situação de vulnerabilidade alta (30,12%) e extrema (28,60%), que são os níveis que a UFT prioriza no atendimento. Os cursos com o maior número de estudantes solicitantes do nível de vulnerabilidade extrema foram Educação do Campo, em Tocantinópolis, com 57 solicitantes; Pedagogia, em Arraias e em Tocantinópolis, ambos com 45 estudantes solicitantes, matriculados no período matutino. Com relação ao nível de vulnerabilidade alta, o maior número de estudantes solicitantes foi nos cursos de Agronomia, em Gurupi, com 67 solicitantes; Engenharia Florestal, em Gurupi, com 51 solicitantes; e Pedagogia - noturno, em Tocantinópolis, com 38 estudantes solicitantes.

Os *campi* com maior número de solicitantes dos auxílios, em 2017, foram Palmas, Araguaína e Gurupi representando, respectivamente, 24,98%, 18,55% e 17,14% do total. Relacionando o nível de vulnerabilidade com o total de solicitantes do *campus*, Arraias possui o maior percentual de solicitantes do nível de vulnerabilidade extrema, representando 41% do seu total, seguido de Tocantinópolis, com 38,42%, enquanto Gurupi possui o maior percentual de solicitantes de alta vulnerabilidade, com 35,65%, e Porto Nacional com 29,91%.

Os cursos de Bacharelado apresentaram o maior número de estudantes solicitantes, sendo que em ordem decrescente ficaram os cursos de Agronomia e Engenharia Florestal, em Gurupi, com 172 e 147 solicitantes, respectivamente. Nos cursos de Licenciatura, os maiores números de

solicitantes foram dos cursos de Educação do Campo e Pedagogia - matutino, em Tocantinópolis; enquanto nos cursos de Tecnologia, o curso de Turismo Patrimonial e Socioambiental, em Arraias, apresentou o maior número de solicitantes, sendo 35 estudantes.

Com relação ao turno, os quatro cursos com maior número de estudantes que solicitam os auxílios são os Integrais, sendo eles, em ordem decrescente de solicitantes: Agronomia (172) em Gurupi, Engenharia Florestal (147) em Gurupi, Medicina Veterinária (123) em Araguaína, e Educação do Campo (123) em Tocantinópolis. Uma possível explicação para concentração de solicitantes nos cursos integrais está na perspectiva de que as aulas ocorram em turnos diversos, principalmente no turno matutino e vespertino, o que impossibilita conciliar o ensino universitário com o trabalho remunerado durante o dia. Além disso, com relação aos turnos matutino e noturno, os cursos de Pedagogia apresentaram o maior número de solicitantes, em Tocantinópolis (117) e Arraias (76) no período da manhã, e em Arraias (61) no período da noite.

Quanto ao número de estudantes atendidos pela Política de Assistência Estudantil da UFT, em 2017, foram atendidos 1.954 estudantes, sendo que 2.766 estudantes solicitaram os auxílios, o que representa uma cobertura de 70,64%. O maior número de atendidos foram os estudantes de vulnerabilidade alta e extrema, conforme prioridade da UFT, mas, havendo dotação orçamentária, os benefícios foram estendidos aos estudantes dos demais níveis. Os cursos com maior número de estudantes atendidos foram Agronomia e Engenharia Florestal do *Campus* de Gurupi e Educação do Campo em Tocantinópolis. Ressalta-se que esses cursos estão entre os que mais tiveram solicitantes do nível de vulnerabilidade extrema e alta.

Os *camp*i com maior número de atendidos foram Palmas, que representou 21,70% em relação ao total de estudantes atendidos; Gurupi, com 18,83%; e Araguaína, com 17,20%; sendo eles também os *campi* com maior número de estudantes solicitantes. Levando em consideração o tipo de curso, os de Bacharelado atenderam a 1.010 estudantes, os de Licenciatura 886 estudantes e os de Tecnologia 58 estudantes. Quanto ao turno do curso, o maior número de atendimentos foi nos cursos integrais, que contemplaram 1.034 estudantes; os do período matutino atenderam a 459 estudantes; e os noturnos a 456.

Para conhecer o percentual de atendimentos que a UFT atingiu, durante o ano de 2017, procedeu-se à comparação entre o número de estudantes que solicitaram auxílios da assistência estudantil com o número de estudantes atendidos no mesmo ano. Tocantinópolis foi o *campus* que atingiu o maior percentual de atendimentos em relação ao número de solicitantes, com 79,47%; seguido do *Campus* de Arraias, com 77,84%; e Gurupi, com 77,64%. Quanto aos cursos, oito deles obtiveram 100% de atendimentos em relação ao total de solicitantes do curso, sendo eles: História - noturno, Gestão de Cooperativas - noturno, Gestão de Turismo - noturno e

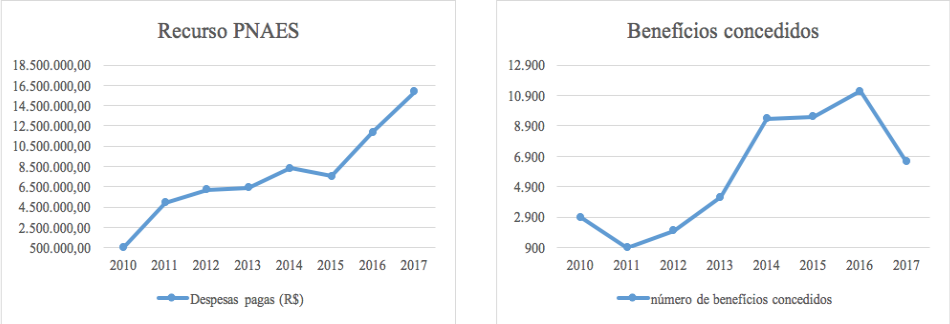
Química – matutino, do *Campus* de Araguaína; Artes-Teatro, em Palmas; e Ciências Sociais, História – noturno, e Letras – noturno, em Porto Nacional. Com relação ao nível de vulnerabilidade, a UFT conseguiu atender a 100% dos estudantes em vulnerabilidade extrema e alta, 33,33% dos estudantes em vulnerabilidade moderada, 34,94% dos estudantes em vulnerabilidade baixa e 10,98% dos estudantes em vulnerabilidade muito baixa.

O número de benefícios concedidos é mais um indicador da dimensão processo (Eficiência). Para tanto, pesquisou-se a previsão que a equipe de planejamento da UFT fez nos anos de 2010 a 2017, bem como o número de benefícios que realmente foram concedidos. Tal comparação possibilitou observar o cumprimento das metas traçadas para assistência estudantil.

Em 2011, ocorreu uma redução de 68,78% no número de benefícios concedidos em relação ao ano anterior, e, em 2017, essa redução foi de 41,64% e a meta prevista não foi alcançada, enquanto no período de 2012 a 2016 a meta prevista foi superada e houve uma evolução na quantidade de benefícios concedidos em relação aos anos anteriores.

A Figura 1 apresenta graficamente a trajetória das despesas pagas com o recurso do PNAES e o número de benefícios concedidos durante o período de 2010 a 2017, com o objetivo de verificar se houve uma evolução proporcional entre os dois indicadores.

Figura 1 – Trajetória das despesas pagas com o recurso do PNAES e o número de benefícios concedidos pela Política de Assistência Estudantil da UFT



Fonte do autor.

Acompanhando a trajetória do orçamento geral, é possível notar um crescimento importante do aporte de recursos para a área de assistência estudantil na UFT, o que refletiu no número de benefícios concedidos. Apenas em 2011 e 2017 esse indicador sofreu uma queda considerável. São necessárias pesquisas específicas para conhecer os motivos desse decréscimo no número de benefícios concedidos, apesar do aumento nominal de recursos para assistência estudantil.

3.2 DIMENSÃO RESULTADO (EFICÁCIA)

Nesta dimensão, um dos indicadores analisados foi o Coeficiente de Rendimento Acadêmico (CRA), que é um indicador de desempenho acadêmico calculado com base na média de notas de determinado estudante ou determinado grupo de estudantes, em determinado semestre (CARVALHO, 2013). Nesta pesquisa, foi calculado o coeficiente de rendimento acadêmico por curso e por semestre dos anos de 2016 e 2017, que foi estabelecido pela média do CRA do total de estudantes de cada curso, em cada semestre, numa escala de 0 a 10.

Quanto aos cursos com maior número de estudantes solicitantes do nível de vulnerabilidade extrema e alta, o curso de Educação do Campo e Pedagogia-matutino, ambos no *Campus* de Tocantinópolis, obtiveram média do CRA acima de sete em todos os semestres de 2016 e 2017; Pedagogia-matutino, de Arraias, e Pedagogia-noturno, em Tocantinópolis, obtiveram média do CRA abaixo de sete em apenas um dos semestres do período pesquisado. Enquanto os cursos de Agronomia e de Engenharia Florestal, do *Campus* de Gurupi, obtiveram em todos os semestres do período analisado média do CRA abaixo de sete.

Dos cursos que atenderam a 100% dos estudantes solicitantes, em 2017, todos são no turno noturno, período que apresentou o menor número de estudantes solicitantes dos auxílios da assistência estudantil da UFT. Já com relação à média do CRA desses cursos, a maioria obteve abaixo de sete no período analisado, os que apresentaram média maior que sete foram o curso de História-noturno, em Araguaína, no segundo semestre de 2016 e primeiro semestre de 2017; Artes, em Palmas, no segundo semestre de 2016; e Ciências Sociais, em Porto Nacional, nos dois semestres de 2016. Em 2017, houve queda na média em todos esses cursos, ano que também houve a redução dos benefícios concedidos.

Outro indicador analisado foi a evasão. Segundo Carvalho (2013), a taxa de evasão é determinada pela proporção de estudantes que deixaram determinado curso ou a universidade em relação ao total de estudantes do curso ou da universidade, em determinado período. Nesta pesquisa, para o cálculo da evasão dos cursos de graduação, foram considerados os ingressantes por curso dos anos de 2016 e 2107 e a quantidade de estudantes nas seguintes situações: declinante, desistência, desvinculado, matrícula cancelada, reopção de curso, transferência interna e transferência externa. Assim, obteve-se o percentual de estudantes evadidos nos cursos de graduação.

Em 2017, o percentual de evasão total da UFT diminuiu, passando de 35,30%, em 2016, para 19,66%. Com relação ao percentual de evasão por *campus*, em 2016, Porto Nacional apresentou o maior índice, com 48,04%, e, em 2017, foi *o Campus* de Miracema com 25,90%. Já o *campus* que obteve o menor percentual de evasão, em 2016 e 2017, foi Arraias com,

respectivamente, 28,24% e 10,84%, um resultado importante, visto que esse *campus* teve o maior número de estudantes de nível de vulnerabilidade extrema que solicitou os auxílios da assistência estudantil e o maior percentual na relação entre solicitantes e atendidos.

Em 2016, o curso com maior percentual de evasão em relação aos ingressantes foi Letras-noturno, em Porto Nacional, com 85,37%, mas, em 2017, esse percentual diminuiu para 20,83%. Nesse contexto, é importante destacar que esse curso foi um dos que a Política de Assistência Estudantil da UFT conseguiu atender a 100% dos solicitantes em 2017.

Os cursos que apresentaram, em 2017, o maior número de solicitantes do nível de vulnerabilidade extrema e alta foram também os cursos com maior número de estudantes atendidos e apresentaram percentual de evasão baixo, sendo eles: Engenharia Florestal, em Gurupi, com 17,57%; Educação do Campo, em Tocantinópolis, com 11,36%; e Agronomia, em Gurupi, com 7,07%.

Dentre os cursos que conseguiram atender a 100% dos estudantes solicitantes, os cursos de Gestão de Cooperativas-noturno e Química-matutino, em Araguaína, apresentaram percentuais de evasão elevados, respectivamente, 44,83% e 42,86%. Outros dois cursos, também no *Campus* de Araguaína, obtiveram percentuais de evasão altos: História-noturno e Turismo-noturno, ambos com 26,67%. Enquanto os cursos do *Campus* de Porto Nacional apresentaram baixos percentuais de evasão, sendo História-noturno, com 18,18%, e Ciências Sociais, com 17,07%.

3.3DIMENSÃO TRANSFORMAÇÃO (EFETIVIDADE)

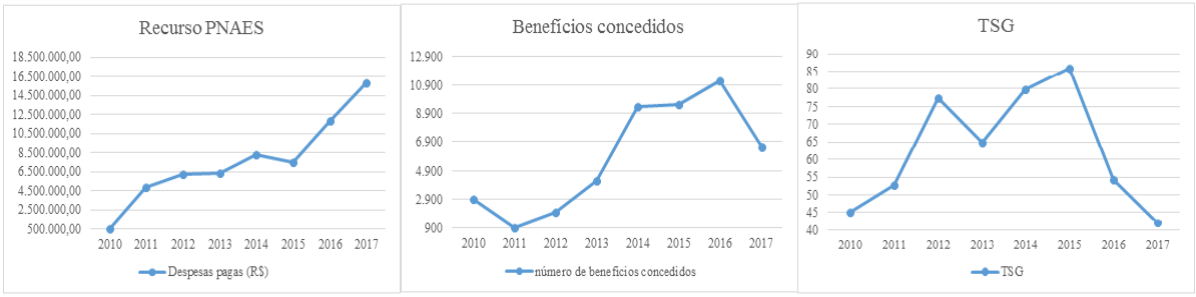
Nesta dimensão, foi analisada a TSG que informa a relação percentual entre o número de diplomados e o número total de ingressantes. Levantou-se a TSG da UFT, no período de 2010 a 2017, com posterior cálculo da evolução com relação ao ano anterior.

O desempenho positivo deste indicador se manteve ascendente nos anos de 2010 a 2012, e, em 2014 e 2015, porém a TSG caiu 16,11% em 2013, 36,65% em 2016, e 22,34% em 2017, em relação aos anos anteriores. Em 2017, apenas 42,23% dos estudantes concluíram seus cursos no tempo de duração previsto. Um fator para a ocorrência de uma TSG relativamente baixa é a evasão, que pode ser influenciada, entre outros motivos, pela condição socioeconômica do estudante, que, muitas vezes, não permite a sua permanência na universidade (GILIOLI, 2016). Essa TSG baixa também pode ter sido consequência das greves dos anos anteriores, que ainda interferem no ano corrente (UFT, 2017).

A queda na TSG vai contra um dos objetivos do PNAES de reduzir as taxas de retenção e evasão (BRASIL, 2010). A Figura 2 apresenta graficamente a trajetória das despesas pagas com

o recurso do PNAES, o número de benefícios concedidos e a TSG durante o período de 2010 a 2017, com o objetivo de verificar se houve uma evolução proporcional entre os indicadores.

Figura 2 – Trajetória das despesas pagas com o recurso do PNAES e o número de benefícios concedidos pela Política de Assistência Estudantil da UFT



Fonte do autor.

Constata-se que, em 2013 e 2016, a TSG apresentou uma queda, mas o recurso e o número de benefícios concedidos aumentaram. Apenas, em 2017, que, apesar de o recurso aumentar 33,58% em relação ao ano anterior, o número de benefícios caiu 41,64% e a TSG teve uma redução de 22,34%. É importante destacar que inúmeros fatores interferem no resultado da TSG, como, por exemplo, a carência de professores efetivos e a diminuição do número de professores substitutos, que contribuem para o cancelamento de disciplinas durante o semestre letivo e, assim, atrasam a conclusão do curso para alguns estudantes que levam mais tempo que o mínimo padrão para concluírem (UFT, 2014). Pode-se destacar, ainda, outro fator para a ocorrência de uma TSG relativamente baixa: a evasão. Esta é influenciada por deficiências na formação básica e de nível médio do estudante que entra na universidade, pelo conhecimento insuficiente de particularidades do curso, pela condição socioeconômica, que, muitas vezes, não permite a sua permanência na Universidade, entre outros motivos.

A Política de Assistência Estudantil combate esses últimos aspectos, atuando tanto na parte financeira, com os auxílios pecuniários, quanto nas dificuldades de formação, com Programas de Apoio Pedagógico, como, por exemplo, o PADI e o PADU. Em uma avaliação da Assistência Estudantil, em 2017, a Proest pesquisou junto aos estudantes a percepção das ações desenvolvidas e um dos resultados mostrou que o recebimento dos auxílios, pagos com o recurso do PNAES, faz diferença na trajetória dos estudantes em vulnerabilidade socioeconômica, que tem nos benefícios um suporte para permanência com sucesso na graduação e, assim, concluir com êxito o curso em que está matriculado, principalmente por proporcionar a possibilidade de ter mais tempo para dedicação aos estudos (UFT, 2018).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que a UFT buscou, ao longo dos anos, efetivar a Política de Assistência Estudantil por meio de programas e/ou ações em quase todas as áreas do PNAES. Os resultados mostram que os principais cortes ocorreram nos repasses para despesas de capital, assim, embora a UFT não tenha conseguido recursos para expandir com relação a obras para atender às necessidades dos estudantes em vulnerabilidade socioeconômica, conseguiu para manutenção dos programas já existentes, principalmente dos auxílios por meio das bolsas.

Nota-se que, em algumas áreas, a UFT ainda não conseguiu desenvolver ações, isso porque a Instituição prioriza as áreas de assistência básica, devido à limitação dos recursos para atender ao elevado número de estudantes vulneráveis. Destaca-se a área de Moradia, que embora a UFT não tenha recursos para construir casas para estudantes, a instituição firmou parceria com o Estado e municípios para execução da política de assistência estudantil. Um fator que merece atenção é a problemática para composição de quadro técnico estruturado e ambiente adequado para operacionalizar as ações da assistência estudantil, sendo um dos entraves com relação à área de apoio pedagógico.

Faz-se necessária a avaliação constante dos Programas e/ou ações da Política de Assistência Estudantil desenvolvidas na Instituição, de modo a conhecer quais as reais demandas dos estudantes, bem como o levantamento de outras causas que contribuam para a elevação da taxa de evasão e da queda da TSG. Sugere-se a informatização dos dados referentes ao número de acessos ao PNAES, à quantidade de recursos, assim como os resultados alcançados pelos estudantes atendidos pelo Programa de Assistência Estudantil, o que proporcionará uma maior agilidade na prestação de informações e melhor cruzamento de dados, possibilitando correlações e avaliações mais completas e fidedignas.

Mesmo com as limitações, devido à falta de informatização, esta pesquisa se mostra relevante, visto que, até então, a UFT divulgou apenas Relatórios explorando o tema sobre a percepção do estudante. Assim, este estudo buscou explorar os resultados do PNAES de maneira mais objetiva e quantificável, contribuindo com a criação de novos mecanismos de monitoramento e controle.

Considerando os aportes crescentes de recursos que a UFT recebeu ao longo dos anos, é extremamente relevante que os gestores e profissionais ligados à Assistência Estudantil se atentem aos alcances numéricos desempenhados pelo PNAES. Dessa forma, sendo umas das autoras desta pesquisa uma servidora técnica-administrativa, os resultados apresentados representam o início de uma nova perspectiva na avaliação de tal política pública e uma contribuição para a prestação de contas do referido programa.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. J. Análise da política de assistência estudantil da Universidade Federal do Tocantins a partir dos relatórios de avaliação institucional da CPA. In: **Seminários Regionais**, 2013, Brasília, DF. Anais... Brasília, DF: INEP, 2013. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/seminarios_regionais/trabalhos_regiao/2013/norte/eixo_3/analise_politica_assistencia_estudantil_unifederal_tocantins.pdf Acesso em: 20 abr. 2018.

ANDRADE, A. M. J.; TEIXEIRA, M. A. P. Áreas da política de assistência estudantil: relação com desempenho acadêmico, permanência e desenvolvimento psicossocial de universitários. **Avaliação:** Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 2, p. 512-528, jul. 2017.

ARAÚJO, M. L. da S. Reconfiguração do ensino superior brasileiro: direito ou desmonte?.**Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 3, p. 645-677, 6 set. 2017.

BETZEK, S. B. F. **Avaliação do Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES na UTFPR Câmpus Medianeira**. 2015. 139 fl. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual Paulista. Marília: UNESP, 2015.
BRASIL. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010.** Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES, 2010. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2010.

BRITO, L. S.; BARBOSA, A. Programa de Auxílio Moradia em uma Unidade Acadêmica de uma Universidade de Pernambuco: uma avaliação na perspectiva dos (as) discentes beneficiados. **RPGE**: Revista online de Política e Gestão Educacional, v.21 n.1, p.125-145, 2017.

CARVALHO, S. C. S. **Avaliação da eficácia da Política Pública de Assistência Estudantil na Universidade Federal de Lavras.** UFLA, 2013. 130 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013
COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **RAP:** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 37(5):969-92, set./out. 2003.

FELIPPE, J. M. S.; SILVA, R. M. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, São Cristóvão, Sergipe, Brasil, v. 11, n. 25, p. 97-110 abr./jun. 2018.

FERREIRA, J. M. L.; SANTOS, C. P. C. Bolsas para estudantes universitários: quadros conceituais, finalidades e processos decisórios para o Serviço Social. Em **Cuadernos de trabajo social**, 30(2), 463-475. UniversidadComplutense de Madrid. July 1, 2017

GIÚDICE, J. Z.; LORETO, M.das D. S.; AZEVEDO, D. S. Vulnerabilidade social como critério utilizado na política de assistência estudantil: uma análise conceitual e empírica. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 17, n.1, p. 27-45, jul./dez. 2014.

KOWALSKI, A. V. **Os (des)caminhos da política de assistência estudantil e o desafio na garantia de direitos,** 2012, .179 fl. Tese (doutoradoemServiço Social). Porto Alegre: PUCRS, 2012.

PAULA, M. F. C. Democratization policies of the Brazilian higher education: limits and challenges for the next decade. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 22, n. 2, p. 301-315, 2017.

SANO, H.; MONTENEGRO, M. J. F. As Técnicas de Avaliação da Eficiência, Eficácia e Efetividade na Gestão Pública e sua Relevância para o Desenvolvimento Social e das Ações Públicas. **Desenvolvimento em questão**, Ijuí, ano 11, n. 22, p. 35-61, jan./abr. 2013.

SANTOS, G.; FREITAS, L. O. Ensino superior público brasileiro: acesso e permanência no contexto de expansão. **Argumentum**, Vitória (ES), v. 6, n.2, p. 182-200, jul./dez. 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, 2014. v.2, 80p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm Acesso em 10 abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Gestão 2013**. Palmas, 2014. Disponível em: http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1 Acesso em 20 Abr. 2018.
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Gestão 2015**. Palmas, 2016. Disponível em: http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1 Acesso em 20 Abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Gestão 2016**. Palmas, 2017. Disponível em: http://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o&last=1 Acesso em 20 abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Relatório de Gestão 2017**. Palmas, 2018. Disponível em: https://docs.uft.edu.br/share/s/FOw1DB6GSwCU08x-ZQwRhg Acesso em 15 jul. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. **Resolução nº 26 CONSUNI**. 2017. Disponível em < https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/v7Aeb94vRguMukIzy0v3Ow/content/26-2017%20-%20Pol%C3%ADtica%20de%20Assist%C3%AAncia%20Estudantil%20e%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20Acad%C3%AAmica%20da%20UFT.pdf> Acesso em 15 jul. 2018.

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

ANÁLISE DA GESTÃO DA SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO EM UM CÂMPUS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO

Marco Aurélio Araujo dos Santos[1]

RESUMO

Esta pesquisa adota a metodologia de um estudo de caso sobre a Gestão da Segurança Contra Incêndio em um câmpus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, com a finalidade de preservar o patrimônio público e a integridade física dos profissionais e usuários da instituição de ensino. O objetivo dessa pesquisa é analisar a Gestão da Segurança Contra Incêndio emambientes audiovisuaisde um câmpuse seus acessos. Osreferenciais teóricos adotados foram baseadosem:Lück (2009),Seito et al. (2008), Severino (2007), Instituto Sprinklers Brasil (2018) e em normas e instruções técnicas nacionais contra incêndio. Foram constatadas irregularidades na Segurança Contra Incêndio do câmpus e houve a sugestão de medidas de planejamento que podem servirtambém paramelhorar a Gestão da Segurança Contra Incêndio em outras instituições de ensino em condições análogas.

PALAVRAS-CHAVE:Estudo de Caso. Segurança do Trabalho. Prevenção. Setor Público.

1Mestre em Gestão e Práticas Educacionais (Uninove). Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), São Paulo, São Paulo. E-mail: marcoaurelio@ifsp.edu.br.

ANALYSIS OF FIRE SAFETY MANAGEMENT IN ONE OF FEDERAL EDUCATION INSTITUTION IN THE STATE OF SÃO PAULO

ABSTRACT

This is a case study about Fire Safety Management in onecampus of the*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo* that intends to promote the fire safety and to reduce the potential hazard to human life and public property.The main aim of this research is to analyze the Fire Safety Management in audiovisual installations of one campus. The sources and theoretical references used in the research are Lück (2009), Seito et al. (2008), Severino (2007), Instituto Sprinklers Brasil (2018) and national fire safety standards. It was detected that the fire safety installations were unsafe, consequently, it was suggested that the institution should provide a plan regardingFire Safety Managementto improve the Fire Safety Management at the federal educational campus,institution, which couldalso be recommended to other public educational institutions.

KEYWORDS:Case Study. Labor Safety. Prevention. Public Sector.

1 INTRODUÇÃO

É necessário que os profissionais da área da educação sejam conscientizados sobre a necessidade da prevenção contra incêndio, com a finalidade de reduzir as perdas de vidas e patrimônio. Contribuindo, desse modo, com a gestão da proteção contra incêndio em seu local de trabalho.

Segundo o Instituto Sprinklers Brasil (2018), que monitora diariamente as notícias sobre casos de incêndios estruturais no Brasilque ocorreram em diversos tipos de locais (excluindo os casos que aconteceram em residências e os incêndios florestais), a estimativa dos números apurados representa menos que 3% da quantidade real de ocorrências, e não há divulgação de dados oficiais de casos de incêndio no Brasil, resultando em muito pouca discussão e elaboração de políticas públicas para enfrentamento do problema.

A quantidade de ocorrências de casos de incêndios encontrados no estado de São Paulo foi expressivamente maior do que nas demais unidades federativas durante todos os anos consecutivos de monitoramento. O número de casos de incêndios em instituições de ensino no Brasil é alarmante, conforme podemos observar nos dados do quadro 01:

Quadro 1 – Número de incêndios estruturais no Brasil

Ano	Ocorrências de Incêndios	Instituições de Ensino	Edificações do Setor Público
2012	755	33	46
2013	1095	101	46
2014	1275	103	45
2015	1349	124	60
2016	Não há dados	Não há dados	Não há dados
2017	724	50	37
Total	5198	411	234

Fonte: Instituto Sprinklers Brasil (2018).

Pode-se citar diversas ocorrências em edificações federais de ensino causadas por falhas de prevenção e proteção contra incêndio. Em um levantamento de notícias de incêndios presentes na rede mundial de computadores, a partir de 2011, foram encontrados alguns dos casos ocorridos: Instituto Federal do Mato Grosso - Câmpus Bela Vista (2017), Instituto Federal do Mato Grosso - Câmpus Cuiabá (2016), Instituto Federal do Amazonas - Câmpus Manaus Zona Leste (2015), Instituto Federal de Goiás - Câmpus Rio Verde (2015), Instituto Federal do

Mato Grosso do Sul - Câmpus Corumbá (2015), Instituto Federal do Mato Grosso - Câmpus Guarantã do Norte (2015), Instituto Federal do Ceará - Câmpus Tatuá (2013), Instituto Federal de Pernambuco - Câmpus Belo Jardim (2012), etc. Além dos casos de incêndio em áreas próximas a instituições de ensino, como os ocorridos no Instituto Federal de São Paulo - Câmpus Votuporanga (2017), Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Câmpus Osório (2015), Instituto Federal do Espírito Santo - Câmpus Serra (2015), Instituto Federal de São Paulo - Câmpus Hortolândia (2014), Instituto Federal de São Paulo - Câmpus São Paulo (2013), Instituto Federal de São Paulo - Câmpus Sertãozinho (2013), Instituto Federal de Santa Catarina - Câmpus Xanxerê (2011), Instituto Federal de São Paulo - Câmpus São Paulo (2011), e outros.

Para Seito e outros (2008, p.96), a consciência obtida em treinamentos de evacuação e combate a incêndio aliada às boas condições das instalações e equipamentos são fundamentais em uma situação de emergência.

De acordo com Brasil (2012), a Lei Federal nº 12.645, de 16 de maio de 2012, instituiu 10 de outubro como o Dia Nacional da Segurança e Saúde nas Escolas. Desta forma, foi estabelecido um dia para o tratamento dessa temática no ambiente escolar. Apesar dos temas segurança e saúde serem muito empregados em ambientes de trabalho, as práticas prevencionistas são pouco abordadas nas instituições de ensino.

SegundoSeito et al. (2008, p.29), a Norma Regulamentadora nº 23 (NR23) de Proteção Contra Incêndios foi editada em 1978, detalha e determina a segurança de itens como: largura de saídas, portas, escadas, sistemas de hidrantes, extintores, alarmes, realização de exercícios de alertaetc.

O Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo (CBPMESP) apresenta em seu site a legislação estadual de Segurança Contra Incêndio para consulta. De acordo comCBPMESP(2018), durante períodopesquisadono estado de São Paulo haviam 45 Instruções Técnicas do Corpo de Bombeiros eo Decreto Estadual nº 56.819/2011, que regulamenta a Segurança Contra Incêndio das Edificações e Áreas de Risco.No âmbito federal independentemente de sua finalidade os edifícios devem obedecer à legislação federal, estadual e municipal.

Nesta pesquisa o ambiente escolar é considerado como um ambiente laboral que necessita de Segurança Contra Incêndio, no qual a gestão escolar é responsável por gerir a dinâmica cultural e administrativa da instituição, conforme o referencial teórico de Lück (2009, p.24).

Para Lück (2009, p.23), os gestores escolares são profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, na qual ocorre a formação da

cultura e do ambiente escolar, que devem ser voltados para a construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente.

Lück (2009, p.22) destaca a constituição de uma cultura escolar proativa, capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, e atribui aos diretores escolares a competência de zelar pela realização dos objetivos educacionais e pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar.

O estudo de caso dessa pesquisa é justificado pela falta de pesquisas deste tema na área da educação, e de adequada proteção e prevenção contra incêndios em muitas edificações educacionais públicas, os servidores públicos federais e o patrimônio público estão expostos à situação de risco, visto que há falta de efetividade em aplicar medidas voltadas à segurança nas instituições federais e a fiscalização é insuficiente, ainda que exista uma ampla legislação sobre o tema, que têm a finalidade de demonstrar os riscos e a exigência de medidas preventivas, bem como o modo de aplicá-las eficientemente.

Essa pesquisa abordaa temática “Os Técnicos Administrativos nas Instituições de Ensino: aspectos sobre qualidade de vida, segurança, saúde e cultura organizacional no ambiente laboral das instituições de Ensino Superior e equivalentes”,foi delimitada à Gestão da Segurança Contra Incêndio no Instituto Federal de São Paulo em um câmpus da instituição, que teve sua situação da segurança contra incêndio analisada, e apresenta como problema a questão da conscientização da comunidade do câmpus para a implantação de uma cultura que proporcione a segurança. O objetivo dessa pesquisa é analisar a Gestão da Segurança Contra Incêndio em ambientes audiovisuais de um câmpus e em seus acessos.

2 ANÁLISE DE UM CÂMPUS DO INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

Este tópico tem como objetivo apresentar a pesquisa qualitativa desenvolvida em um câmpus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

De acordo com Brasil (2016), a Rede Federal teve a maior expansão de sua história, no período de 1909 a 2002 foram construídas 140 escolas técnicas no país, e de 2003 a 2016, mais de 500 novas unidades foram construídas referentes ao plano de expansão da educação profissional, totalizando 644 câmpus em funcionamento.Contando com 38 Institutos Federais presentes em todos estados, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia, bacharelados, licenciaturas e pós-graduação.

No Estado de São Paulo, no ano de 2008, ocorreu a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, realizada por meio da lei nº 11.892. Atualmente, o conjunto de câmpus no estado de São Paulo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo é o maior do Brasil, contando com mais de 37 mil alunos matriculados e mais de 4.200 servidores.

2.1 ESTUDO DE CASO

A metodologia adotada nesse trabalho foi uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizando como método um estudo de caso na instituição por meio de coleta de dados, combinando o uso de observação das condições de segurança contra incêndio de espaços físicosdo edifício e entrevistas pessoais. O câmpus foi escolhido devido à sua representatividade em relação à falta de medidas de Gestão da Segurança Contra Incêndio no universo dos câmpus do Instituto Federal de São Paulo.

Severino (2007, p.121) destaca em sua definição de estudo de caso a importância de fundamentar uma generalização, na qual, a pesquisa de um caso particular possa representar um conjunto de casos análogos. Para isso, o caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo.

Os sujeitos da pesquisa foram servidores da instituição com cargos de gestão, o estudo de caso foi realizado em uma instituição federal de educação, ciência e tecnologia, situada no município de São Paulo.

De acordo com Santos (2018, p.96), no período dessa pesquisa as instalações apresentavam uma extensão total de 57.488m², destes 34.883m² eram de área construída, que possuíam uma sala de coordenadoria de audiovisual, além de duas salas de projeção com

capacidade de 58 pessoas cada uma e dois auditórios, sendo um com capacidade de 85 pessoas e outro com capacidade de 155 pessoas.O quadro de servidores no câmpus era de cerca de 365 docentes, 198 Técnicos Administrativos, além de 3.500 Discentes e 60 terceirizados. O horário de trabalho era realizado das 6 horas e 30 minutos às 23 horas e 30 minutos. As aulas eram realizadas de segunda-feira a sexta-feira, das 7 horas às 22 horas e 50 minutos, e aos sábados das 7 horas às 11 horas e 45 minutos, a hora-aula equivale a 45 minutos.

2.1.1Observação das condições de segurança contra incêndio

Foi realizada uma observação das condições de segurança contra incêndio, na qual o observador é servidor na instituição federal de ensino analisada e autor dessa pesquisa, assim, vivencia a realidade do contexto do câmpus. Este procedimento foi aplicado ao estudo de caso realizado na pesquisa, por meio da observação de atividades cotidianas realizadas no câmpus e como a instituição age com a questão da Gestão da Segurança Contra Incêndio, cultura e conscientização.

A observação foi realizada no período do segundo semestre letivo de 2015 até o primeiro semestre letivo de 2016, evitando o envolvimento pessoal e subjetividade em relação à instituição analisada, pois foi realizada uma análise baseada em critérios técnicos de Segurança Contra Incêndio e na legislação vigente. Também não houve perturbação do normal decurso da interação social no câmpus.

A coleta de dados da observação foi baseada nas fotos do local para posterior comparação das situações ideais e reais da edificação no quesito proteção contra incêndio. Foram analisados alguns dos ambientes audiovisuais do câmpus (a sala da coordenadoria de audiovisual e o auditório principalcom capacidade de 155 pessoas) e seus acessos (saguão, rampas, saídas de emergência e corredores). A análise desses ambientes foi escolhida devido à facilidade de acesso de pesquisa e reflete a situação das instalações do câmpus como um todo no quesito segurança contra incêndio, podendo ser generalizada.

2.1.1.1 Acessos e ambientes audiovisuais

A análise de ambientes audiovisuais e dos seus acessos foi feita de acordo com o Decreto Estadual nº 56.819, de 2011, as Instruções Técnicas do Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo, a Norma Regulamentadora nº 23 e as Normas Brasileiras.

Os eventos são frequentes no saguão principal, com público participante de alunos de diversos turnos. Quando o público estimado ultrapassa a quantidade de lugares disponíveis no auditório principal, os eventos da instituição são realizados no saguão principal ou em ambos os ambientes simultaneamente por meio de uma projeção no telão localizado no saguão e por sonorização do evento realizado no auditório principal. Porém, muitas vezes, o excesso de público obstrui o acesso às saídas de emergência e aos meios de escape, conforme ilustra a fotografia 1 de um evento realizado no saguão do câmpus

Figura 1 - Obstrução das saídas e acessos durante evento

Fonte do autor (2016).

Verificou-se a obstrução dos meios de escape pela plateia, ausência de equipamentos de combate a incêndio (extintores, esguichos e mangueiras etc.), a inexistência de pessoas treinadas para conter o pânico e orientar o escape, realizar os primeiros socorros e outros procedimentos, podem potencializar muito uma tragédia. Em um caso de incêndio nessas condições, muito provavelmente as pessoas morreriam sufocadas, queimadas e pisoteadas, e as saídas poderiam ser obstruídas devido aos corpos amontoados.

Além disso, o câmpus apresentouuma saída de emergência por escada parcialmente obstruída por uma antena parabólica, que pode atrapalhar o fluxo de pessoas em casos de emergência e causar acidentes, também foram encontrados blocos de concreto em uma saída de emergência por escada. As saídas de emergência por escadas não são dotadas de corrimãos

contínuos,as longarinas intermediárias apresentam um afastamento maior que 15 centímetros, desta forma, desconformes com a Instrução Técnica nº 11, de 2014, do CBPMESP (2018).

Também houve desacordo com a Instrução Técnica nº 11, de 2014, do CBPMESP (2018), por possuir portas nas rampas, ter piso extremamente liso e escorregadio, além da falta de sinalização e iluminação de emergência (presentes em todos os ambientes analisados).Os problemas apresentados nas rampas dificultam a evacuação de pessoas em casos de emergência, podendo ocasionar uma tragédia, devido à desorientação, obstrução e quedas.

Foram encontradas portas corta-fogo instaladas no local com os selecionadores de folha das portas danificados, contrariando as definições estabelecidas pela Associação Brasileira De Normas Técnicas (ABNT) por meio da Norma Brasileira (NBR) 11742, conforme exige a ABNT (2003). Houve desacordo com a Instrução Técnica nº 11, de 2014, do CBPMESP (2018), por possuir obstáculo ocasionado por um empilhamento de carteiras escolares no acesso às portascorta-fogo. Uma das portas corta-fogo cujo objetivo é proteger a saída de emergência, foi descaracterizada com a quebra da barra antipânico, que deveria funcionar como sistema de abertura, que somente é acionado por meio da pressão das mãos sobre a barra, para destravar e abrir a porta de maneira fácil e imediata.Além disso, outra porta corta-fogo foi encontrada travada por um arame, isso pode dificultar e atrasar sua abertura em caso de emergência.

Bancos estavam dificultando o acesso rápido ao abrigo da mangueira em desacordo com a Instrução Técnica nº 22, de 2011, do CBPMESP (2018), frequências de manutenção e inspeção das mangueiras estavam vencidas e em desacordo com a NBR 12779, conforme estabelece a ABNT (2009), havia falta de acessórios (chaves storz para conexão ao hidrante e esguichos) nas caixas de hidrantes, nenhuma caixa de hidrante foi encontrada com todos os acessórios necessários, e a sinalização está em desacordo com a Instrução Técnica nº 22, de 2011do CBPMESP (2018). A falta de acessórios e mangueiras nos abrigos dos hidrantes compromete seu uso e não há equipe com o treinamento adequado para utilizar os hidrantes. Além disso, a rede hidráulica que abastece os hidrantes apresenta vazamentos, que podem comprometer a vazão e pressão em situações de emergência. Neste estado, os hidrantes estão inutilizáveis.

Haviam bancos obstruindo o acesso aos extintores, falta de sinalização ou a sinalização era precária, há armazenamento em local inadequado de extintores, em desacordo com a Instrução Técnica nº 21, de 2011,do CBPMESP (2018), além da falta de extintores. O edifício em diversos pontos não atende ao padrão de sinalização exigido pela Portaria Interna da Instituição nº 115 de 2012.

Verificou-se falha no funcionamentodo alarme de incêndio e a fiação da sirene estava desconectada e exposta.A manutenção e dimensionamento elétrico apresentaram-se insuficientes

na edificação, foi encontrada fiação exposta e energizada nas caixas de tomada no chão, que podem gerar curto-circuito, caso algum objeto condutor caia em uma dessas caixas de tomada, em desacordo com a Instrução Técnica nº 41, de 2011,do CBPMESP (2018).

Os eventos são constantes no auditório principal, com público participante em diversos turnos. Frequentemente o público ultrapassa a quantidade de lugares disponíveis no auditório principal, fazendo com que muitas pessoas se acumulem em pé ou sentadas durante os eventos, conforme podemos ver na fotografia 2. Dessa forma, o excesso de público obstrui o acesso às saídas de emergência e aos meios de escape.

Fotografia 2 -Evento no Auditório Principal

Fonte do autor (2016).

Além disso, foi verificado desacordo com a Instrução Técnica nº 11, de 2014, do CBPMESP (2018), pelo fato de as portas não abrirem no sentido do fluxo de saída, dificultando a saída do público, a porta dianteira está desalinhada com o batente, e a traseira está com a maçaneta danificada, dificultando a abertura e fechamento. Para as ocupações do grupo "F" (Reunião de Público)com capacidade total acima de 100 pessoas, é obrigatória a instalação de barra antipânico nas portas de saídas de emergência,conforme o Decreto Estadual nº 56.819, segundo o CBPMESP (2018), porém isso não ocorre no auditório. Os extintores com o vencimento de manutenção e inspeção mais antigos (dos anos de 2006 e 2005) foram encontrados no auditório principal, sem qualquer tipo de sinalização.

2.2 ENTREVISTAS

Foram realizadas entrevistas estruturadas com um roteiro de questões previamente estabelecidas, destacando as perguntas sobre a segurança contra incêndio no câmpus, medidas preventivas e a Lei Federal nº 12.645, de 2012. Os entrevistados foram os seguintes sujeitos: diretor do câmpus, ex-diretor do câmpus, diretor de administração do câmpus, engenheiro de segurança do trabalho da reitoria. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Os

entrevistados foram escolhidos por terem grande influência na Gestão da Segurança Contra Incêndio no câmpus e a análise das entrevistas foi baseada na gestão escolar.

2.2.1 Entrevista com o ex-diretor-geral do CEFET-SP

O ex-diretor do CEFET-SPno período de 2001 até 2009, foi entrevistado durante o primeiro semestre letivo de 2016. O ex-diretor disse que atualmente as condições de segurança no câmpus melhoraram muito em comparação ao início dos anos 2000, e que a parte do prédio antiga no mesmo espaço de novas edificações no câmpus dificulta a manutenção.

Além disso, alegou não ter conhecimento da Lei Federal nº 12.645, de 2012, do Dia Nacional da Segurança e Saúde nas Escolas e declarou que não consegue observar fatores muito críticos na questão da segurança na instituição atual, mas afirmou que há muitos problemas na acessibilidade.

2.2.2 Entrevista com o diretor-geral do câmpus

O diretor do câmpus (desde 2013 até atualmente), foi entrevistado durante o primeiro semestre letivo de 2016.O entrevistado que já foi brigadista, ressaltou na entrevista a importância da segurança contra incêndio e da brigada de incêndio, e disse que o combate a incêndios e os primeiros socorros deveriam ser ensinados nas escolas.

Além disso, afirmou que há responsabilidade civil e criminal da gestão em casos de incêndio e relatou não ter conhecimento da Lei Federal nº 12.645, de 2012, do Dia Nacional da Segurança e Saúde nas Escolas, e de casos de incêndios em instituições da rede federal.

Apontou para a inadequações da instituição, como, por exemplo: extintores, parte elétrica, hidrantes, sistema hidráulico, mangueiras, alarmes, falta de condições para vistoria do corpo de bombeiros, embora tenha alegado que há um projeto em andamento para adequação à vistoria do corpo de bombeiros. Afirmou que o câmpus não tem as reservas técnicas nas duas caixas d’água de 125 mil litros cada.

Admitiu que o câmpus precisa de medidas de combate a incêndios, porém ressaltou que os extintores foram recarregados, mesmo não estando de acordo com um projeto de adequação à vistoria do corpo de bombeiros e considerou esta medida a mais eficaz do câmpus de combate a incêndios. O diretor, sugeriu mudanças comportamentais e conscientização como iniciativas para mudar a situação de segurança contra incêndio, além da adequação das instalações.

2.2.3 Entrevista com o diretor de administração

O diretor de administração desde 2013, foi entrevistado em setembro de 2016, afirmou que no câmpus há um risco bastante acentuado de incêndio. Porém, algumas medidas de Segurança Contra Incêndio foram tomadas como a recarga dos extintores do câmpus e o desenvolvimento de um projeto do sistema de hidráulica e elétrica, embora faltem recursos financeiros para a execução desses projetos, durante a entrevista não foram apresentadas documentações dos projetos. Além disso, afirmou desconhecer a Lei Federal nº 12.645, do Dia Nacional da Segurança e Saúde nas Escolas.

O entrevistado que é engenheiro civil, especialista em hidráulica, afirmou que a reserva de incêndio da instituição atende às necessidades, mas na parte de instalações e mangueiras, a instituição não satisfaz os requisitos de segurança contra incêndio, apresentando um risco enorme, contrariou o depoimento do diretor-geral do câmpus, que disse que a instituição não tem as reservas técnicas nas duas caixas d'água de 125 mil litros cada.

Afirmou ainda, que para o projeto de adequação às medidas de segurança funcionar pode demorar vários anos, e quando o projeto novo estiver pronto a instituição fará uma conscientização e treinamentos para o público, porém não adiantaria fazer esse trabalho comportamental antes do sistema estar funcionando perfeitamente, primeiro viria o projeto para posteriormente aprimorar a educação de alunos e profissionais da educação. Além disso, o diretor de administração, lembrou de um caso de incêndio próximo ao câmpus.

2.2.4 Entrevista com o engenheiro de segurança

O engenheiro de segurança do trabalho da reitoria foi entrevistado em outubro de 2016, declarou ter conhecimento da Lei Federal nº 12.645, do Dia Nacional da Segurança e Saúde nas Escolas, porém disse que deve haver uma estrutura adequada no setor de segurança na instituição para que se possa criar uma cultura prevencionista. Declarou que a maioria das Instituições de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, incluindo o câmpus pesquisado, não possuem Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), apresentam deficiências no sistema de hidrantes, não possuem bombeiro civil e nem técnicos de segurança do trabalho nos câmpus, sem explicar os motivos que levam a esta situação.

Afirmou que os novos câmpus do estado de São Paulo apresentam melhor estrutura de segurança contra incêndios e possuem brigadas de incêndio, apesar de muitos não atenderem à padronização de sinalização da instituição, por desconhecimento, embora, ele tenha afirmado

que promova a utilização da sinalização padrão quando visita os câmpus, porém a decisão sobre a implantação é da gestão do câmpus.

Disse ainda, que não há alvará de funcionamento e nem Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros em grande parte dos câmpus no estado, incluindo o câmpus dessa pesquisa, mas não apresentou um documento com esses dados.

Avaliou que o câmpus pesquisado possui propensão a pequenos incêndios e apresenta locais com pouca frequência de pessoas, nos quais um incêndio demoraria algum tempo para ser notado, isto é agravado pelo fato do câmpus não possuir brigada de incêndio, sendo este o edifício que apresenta a situação mais crítica no estado de São Paulo, pois é o câmpus com o maior fluxo de pessoas, com área de tamanho grande, não tem bombeiro civil, brigada de incêndio, e não tem Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

Descreveu sua dificuldade em atuar devido ao elevado número de câmpus da instituição, e apontou a necessidade de haver pessoas ou técnicos de segurança do trabalho nos câmpus responsáveis pela segurança do trabalho local. Explanou a obtenção do alvará de autorização de funcionamento como um meio indireto de se fazer cumprir a legislação de Segurança Contra Incêndio.

2.2.5 Análise das entrevistas

As entrevistas realizadas procuraram abranger um grupo composto por gestores, professores e servidores técnico-administrativos, objetivando revelar a relação dessa comunidade acadêmica com a conscientização e com a cultura prevencionista contra incêndio. Foram levados em conta os dados da realidade da instituição, seus processos, espaços e a interação das pessoas com a Segurança Contra Incêndio.

Segundo Lück (2009, p.20), o ambiente escolar é considerado de vital importância para as aprendizagens significativas, possibilitando ao aluno conhecer o mundo, desta forma, atuando no desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã. Partindo desta perspectiva, as entrevistas proporcionaram perceber que a organização do ambiente escolar da instituição analisada configura-se pela contradição presente no fato de ser um espaço de formação técnica, tecnológica e científica, voltada para a aplicação correta da técnica e da eficácia profissional no mercado de trabalho, mas que apresenta graves falhas de Segurança do Trabalho e de Segurança Contra Incêndio em suas instalações.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A observação das condições de segurança contra incêndio demonstrou que embora o um projeto de segurança seja fundamental e contribua imensamente, o câmpus não pode esperar pelo fim das obras e das correções de medidas e dos equipamentos de segurança contra incêndio para começar o processo de conscientização e treinamento, no câmpus há um grande fluxo e concentração de pessoas estudando e trabalhando que precisam saber, desde já, quais as medidas de segurança e de adequações às instalações do câmpus devem tomar em casos de emergência, isso pode ser a diferença entre a vida e a morte em caso de incêndio.

Foram levantados durante a pesquisa dois casos de incêndio que ocorreram próximos à instituição, um deles foi citado pelo diretor de administração, ambos foram próximos a uma indústria e comercio de embalagens (papelão, plástico e madeira) e a um depósito de gás liquefeito de petróleo (GLP), isso poderia ter potencializado a propagação dos incêndios, e fazer com que chegassem ao câmpus.

A partir das entrevistas, foram observados alguns avanços, na superação de parte dos problemas identificados, como a recarga dos extintores no câmpus. Ainda que haja outros pontos a serem considerados pela gestão institucional, como: sistema de hidrantes e mangueiras, alarmes, parte elétrica, sinalização e iluminação de emergência, manutenção, inspeção e correção dos equipamentos de Segurança Contra Incêndio em situação irregular. Essas medidas não podem ser isoladas e pontuais, mas devem integrar as práticas pedagógicas da instituição, de modo que se possa desenvolver uma cultura escolar que considere a segurança.

Finalizando, sugere-se aos órgãos da gestão democrática do câmpus e da instituição, que abordem e coloquem em pauta o tema da Gestão da Segurança Contra Incêndio, para que seja possível um planejamento da gestão dos recursos do câmpus, que possa abarcar a prevenção contra incêndios na instituição. Além disso, o estudo de caso também possibilita pensar em ações similares em outros câmpus e em instituições de ensino públicas em condições análogas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 11742**:Porta Corta-fogo para Saída de Emergência. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 12779**: Mangueiras de Combate a Incêndio. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Lei nº 12.645, de 16 de maio de 2012. **Institui o Dia Nacional de Segurança e de Saúde nas Escolas**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 95, 17 mai. 2012. Seção I, p. 1.

BRASIL. Ministério da Educação. **Expansão da Rede Federal**. Brasília, 2016. Disponível em: http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal. Acesso em: 20 de janeiro de 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **NR 23**: Proteção contra Incêndio, 2011.Disponível em: http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR23.pdf. Acesso em: 20 de janeiro de 2018.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Legislação - Consulta**. São Paulo, 2018.Disponível em: http://www.corpodebombeiros.sp.gov.br/. Acesso em: 20 de janeiro de 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Portaria n.º 115, de 04 de janeiro de 2012.**Manual de sinalização e comunicação visual dos câmpus do IFSP**. Disponível em: http://www2.ifsp.edu.br/index.php/arquivos/category/324-2012.html?download=2141%3Aportaria-n-115-de-4-de-janeiro-de-2012. Acesso em: 20 de janeiro de 2018.

INSTITUTO SPRINKLERS BRASIL. **Estatísticas**. Disponível em: http://www.sprinklerbrasil.org.br/instituto-sprinkler-brasil/estatisticas/. Acesso em: 12 de janeiro de 2018.
LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. **Lei nº 16.312 de 2015**. Dispõe sobre a obrigatoriedade de manutenção de uma brigada profissional, composta por bombeiros civis, nos estabelecimentos que menciona, e dá outras providências. Disponível em: http://www.cmspbdoc.inf.br/iah/fulltext/leis/L16312.pdf. Acesso em: 15 de janeiro de 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. **Lei nº 16.642, de 2017**. Aprova o Código de Obras e Edificações do Município de São Paulo; introduz alterações nas Leis nº 15.150, de 6 de maio de 2010, e nº 15.764, de 27 de maio de 2013. Disponível em: http://documentacao.camara.sp.gov.br/iah/fulltext/leis/L16642.pdf. Acesso em: 12 de janeiro de 2018.

SANTOS, M.A.A. **Educação e Gestão da Segurança Contra Incêndio**:Estudo de Caso em Ambientes Audiovisuais de uma Instituição de Ensino Pública. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2018.

SEITO, Alexandre Itiu Seito. Et al.**A Segurança Contra Incêndio no Brasil**. São Paulo: Projeto Editora, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**, 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

EXAUSTÃO, DESPERSONALIZAÇÃO E REALIZAÇÃO PESSOAL EM TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DE UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO DO SEMIÁRIDO

Jarmeson Vidal de Oliveira[1]

Francisca Adriana Barreto[2]

RESUMO

O trabalho constitui-se de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa realizada em com técnicos de nível médio e superior em um *Campus* Avançado no interior do Rio Grande do Norte, buscando-se compreender como as relações de trabalho no ambiente universitário agem sobre os profissionais, tendo como base o protocolo *MaslachBurnout Inventor (MBI)*, nos eixos exaustão, realização pessoal e despersonalização.. Observou-se maior preocupação com os dados associados à exaustão e realização pessoal, cujos dados coletados apresentaram maiores índices, sinalizando a necessidade de um melhor acompanhamento desses profissionais. Pôde ser observado que o ambiente contribui tanto para o bem quanto para o mal-estar desses profissionais.

PALAVRAS-CHAVE:Esgotamento profissional. Saúde do trabalhador. Despersonalização. Universidades.

[1] Mestre em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (PLANDITES/UERN). Agente Técnico Administrativo da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Mossoró, RIO Grande do Norte. E-mail: jarmeson@gmail.com.

[2] Mestre em Cuidados Clínicos e Enfermagem (UECE). Docente da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Pau dos Ferros, Rio Grande do Norte E-mail: adrianabarreto@uern.br.

EXHAUSTION, DEPERSONALIZATION AND PERSONAL REALIZATION IN ADMINISTRATIVE TECHNICIANS OF A SEMIARID UNIVERSITY CAMPUS

ABSTRACT

The study consists of an exploratory research with a qualitative approach performed with technicians of high school and higher-level education in an advanced Campus in the interior of Rio Grande do Norte, which seeks to understand how work relations act on professionals at university. It follows the Maslach Burnout Inventor (MBI) protocol, based on the axes of exhaustion, personal accomplishment and depersonalization. The results showed higher predominance of exhaustion and personal accomplishment data, suggesting the need for better monitoring of these professionals. It was also observed that the environment contributes both to good and discomfort situations of these professionals.

KEYWORDS: Burnout, Professional. Occupational Health. Depersonalization. Universities.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o trabalho humano deve ser acompanhado de perto por profissionais de diversas áreas com -o objetivo de garantir direitos, o exercício de cidadania e a qualidade de vida. Existe a necessidade emergente de melhor acompanhar esta força produtiva, visto que - o modelo capitalista, sustentado pela produção em série e em larga escala, enfrenta problemas que podem colocar a produção em risco. Com as grandes demandas vêm os grandes desgastes, e os profissionais da atualidade tendem a adoecer mais, muito em função dessa intensificação do trabalho trazida pelo modelo (DANTAS, 2007).

O processo de adoecimento, destacado pelo sofrimento, fica evidenciado quando -existe bloqueio entre o sujeito e o trabalho em função de situações vivenciadas no meio em que - atua -, ocasionando desprazer (FONTANA; PINHEIRO, 2010).

Como maior exemplo de formação de força de trabalho temos as Universidades públicas, que representam um esforço do ente público seja ele federal, estadual ou municipal, em – buscando êxito social – formar profissionais que venham dar retorno a própria população que faz parte daquele espaço, bem como ter uma maior oferta de capacitação para o ambiente onde se instalam.

A Universidade, quando vista simplesmente como formadora de profissionais aptos ao mercado de trabalho, de forma a atender apenas o que este determina, causa - mal-estar no âmbito acadêmico, uma vez que o poder de controlar o processo de formação - passa por -um processo de perda de -identidade das relações na Universidade. Esse processo é de difícil gerenciamento, afetando desde o profissional que está na sala de aula até o - que operacionaliza as diversas situações envolvidas nesse contexto (GONZÁLEZ; DOMÍNGUEZ, 2009).

Quando se destaca o prisma do meio universitário, temos vários grupos que -compõem- um mesmo processo de trabalho, muito embora em situações diferentes. Nesse sentido há a necessidade de um aparato operacional, formado por servidores de formações diversas atuando nos mais variados serviços que a Universidade -oferta, desde o auxílio aos discentes nos atos administrativos até a condução de serviços voltados aos recursos humanos e aparato geral.

Com o reajuste de parâmetros sociais acerca do trabalho e o indivíduo, há uma mudança nas necessidades de como se portar -acerca do processo saúde-doença dos profissionais. Do mesmo modo, o modelo de conformação dos ambientes de trabalho exerce fator preponderante quando tratamos deste assunto, ocasionando ao profissional o bem-estar ou mal-estar social (SERAFIM et al., 2012).

A partir do exposto, passando por questões que apresentam a visão dos profissionais de perfil operacional, questionamos o quão satisfeitos estão com o seu trabalho e as relações diversas que acontecem na Universidade a partir de indicadores abordados pelo protocolo *MaslachBurnoutInventory (MBI)*, instrumento desenvolvido no início da década de 80 por Maslach e Jackson (1981), no qual são considerados três eixos para a análise acerca da Síndrome de Burnout:exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. Além do protocolo *MaslachBurnoutInventory (MBI)*, apresentamos demais aspectos abordados na pesquisa e que podem nortear o entendimento de como esses profissionais estão envolvidos no ambiente social da Universidade, visando compreender o sentimento dos técnicos participantes em relação ao ambiente universitário, bem como quanto a fatores pessoais e psicossociais associados a esse ambiente.

A pesquisa, que tem caráter exploratório com abordagem qualitativa, foi realizada no *Campus* Avançado "Professora Maria Elisa de Albuquerque Maia" (CAMEAM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), localizada na cidade de Pau dos Ferros/RN, denominada "Saúde e trabalho em uma universidade do interior: conhecendo o que determina essa relação", entre os anos de 2015 e 2016.

O *Campus* pesquisado oferece o total de oito cursos de graduação, diversos cursos de pós-graduação *lato sensu* e cinco cursos de pós-graduação - *stricto sensu*, contendo quatro cursos de mestrado e um de doutorado, sendo parte do público atendido composto por técnicos que se capacitam em todos os níveis ofertados pela Universidade. O *Campus* está localizado na cidade de Pau dos Ferros, na microrregião do alto oeste potiguar e sua importância no desenvolvimento regional é destacada por Dantas (2014) partindo de vários aspectos, como econômicos, educacionais, lazer e saúde, justificada pela sua colocação geográfica – no Rio Grande do Norte, entre os estados da Paraíba e do Ceará – propiciando maior abrangência populacional para os diversos tipos de serviços ofertados.

A pesquisa foi realizada exclusivamente com agentes técnicos administrativos (escolaridade mínima exigida: ensino médio, denominado TNM) e com técnicos de nível superior (profissional investido em cargo público com formação superior, denominado TNS). O Campus conta com 17 TNMs, dos quais 13 participaram da pesquisa, e dos 10 TNSs, 6 participaram.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), sob o registro CAAE número 38523714.3.0000.5294.

2 A PESQUISA EM SAÚDE DO TRABALHADOR NA UNIVERSIDADE

Fruto da inquietação em relação ao tema constatamos- que os estudos são focados nos docentes e em suas principais implicações, deixando de lado os demais profissionais que fazem parte da realidade de uma instituição de ensino. Seria como se no ambiente da educação houvesse um conceito pré-concebido de que os únicos profissionais que atuam -são os docentes e a partir dessa visão tivéssemos pesquisas que trabalhassem, em sua maioria, apenas estes profissionais.

É importante saber o que se tem pesquisado acerca do tema, com foco em fatores que estejam intrinsecamente ligados à prática profissional dos indivíduos que serão os sujeitos da pesquisa. Dessa forma, buscamos na literatura pesquisas que caracterizassem os profissionais, os riscos ambientais a que estão expostos e, também, os demais fatores que possam estar ligados à saúde do trabalhador.

A partir da observação e análise das atribuições dos cargos de nível técnico, os profissionais podem estar exercendo atividades de risco, podendo ocasionar problemas como por exemplo morbidades osteomusculares, uma vez que trabalham na maior parte do tempo sentados, em ambientes fechados e utilizando computadores, causa emergente de LER/DORT (lesões por esforços repetitivos/distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho).

Da mesma forma, docentes também estariam vulneráveis a problemas osteomusculares em função do tempo que passam de pé, mas principalmente a problemas vocais, principal ferramenta de trabalho do docente, sem mencionar o fato de que também utilizam computadores, estando sujeitos a LER/DORT.

Outro fator importante e emergente para os grupos de profissionais são as doenças de caráter psicológico, que são evidenciadas por pesquisas com esse grupo de trabalhadores e no diálogo com os profissionais da área de saúde que alertam para tal problema, muito comum nos mais variados ambientes de trabalho existentes atualmente.

Diante disso, há o interesse de realizar investigações quanto ao adoecimento dos profissionais técnico-administrativos que atuam nas universidades, mas devido ao pequeno número de publicações faz-se necessária uma abordagem generalista a fim de encontrar singularidades nas funções.

Em uma análise inicial, observamos as ausências médicas dos - servidores públicos (sem especificidade), - documentada por meio de declarações/atestados médicos que caracterizam o problema de saúde que estão enfrentando, bem como o período de afastamento de suas atividades laborais em face ao problema de saúde descrito.

Em pesquisa realizada por Leão (2015) com servidores do município de Goiânia - GO no período de 2005 a 2010, constatou-se a o adoecimento dos servidores devido aos pedidos de licenças médicas, dentre os quais destacam-se transtornos mentais e comportamentais com 26,5%, seguido por doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo com 25,1%. Lesões, envenenamentos e outras consequências de causas externas com 23,6%, doenças infecciosas e parasitárias com 10,5% e doenças do aparelho circulatório com 7,9% do número total, como os principais motivos e licença entre os servidores apontados.

Na mesma pesquisa indica-se a incidência de absenteísmo por licença médica em cargos administrativos e na área da educação. O grupo administrativo representa 18,5% dos servidores do município de Goiânia e os servidores da área da educação aproximadamente 24,3%. No primeiro grupo apresentado a incidência de absenteísmo por doença é de 37,5%, enquanto no segundo grupo o número gira em torno de 54,7% (LEÃO, 2015).

Percebemos que ainda não existem pesquisas de cunho epidemiológico para os grupos de profissionais estudados que apresentem aprofundamento em questões importantes dentro da atuação de cada grupo, principalmente quando tratamos dos profissionais de funções operacionais.

Quando observadas as publicações em geral, há uma predisposição de se publicar para consumo próprio. Por exemplo: profissionais de enfermagem tendem a pesquisar sobre a atuação laboral de enfermeiros e morbidades, e profissionais da área docente, que focam em aspectos acerca da sua prática, (saúde vocal), deixando analisar o indivíduo de uma maneira mais holística.

Quanto à publicações referentes aos serviços administrativo-operacionais, houve a necessidade de comparação a trabalhos congêneres como no caso de bancários por exemplo, que trabalham sentados e fazem uso excessivo do computador, muito embora o contexto do trabalho seja muito distante do contexto dos profissionais aqui abordados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um marco histórico para a categoria aconteceu no ano de 2010, quando foi realizado, até então, o maior concurso público para preenchimento de vagas no âmbito da UERN e isso pôde ser visualizado na pesquisa, na qual apenas dois dos profissionais participantes informaram ter mais de 10 anos como servidores da instituição. Quanto ao sexo dos TNMs e TNSs, 46,2% (n=6) e 33,3%(n=2), respectivamente, são mulheres, enquanto 53,8% (n=7) e 66,7% (n=4) são do sexo masculino.

A Tabela 1 apresenta a visão dos profissionais referente a situações relacionadas ao trabalho na Universidade e que podem contribuir para situações de desconforto quanto ao ambiente, uma vez que alguns índices têm alto apontamento, e apenas um dos itens foi pouco apontado.

Os TNM's apontaram em todos os demais itens o percentual de 84,6% de presença das situações postas, no último ano. Entre os TNS's, apenas quando perguntados sobre pressão por cargos de chefia (66,6%) não houve unanimidade no apontamento, excetuando, em ambos os casos, também o apoio por parte do sindicato da categoria, citado por 38,4% dos TNM's e 33,3% dos TNS's, representando também apontamento insatisfatório, uma vez que há a necessidade de um bom acompanhamento.

Tabela 1 - Representação do último ano, no âmbito da universidade, ter trabalhado em ambiente com os seguintes fatores, voltados à prática laboral

Fator	TNM		TNS	
	N	%	N	%
Ritmo de trabalho alto / excesso de trabalho	11	84,6	6	100,0
Pressão por cargos de chefia	11	84,6	4	66,6
Apoio necessário por parte do sindicato da categoria	5	38,4	2	33,3
Longas jornadas de trabalho	11	84,6	6	100,0
Acúmulo de tarefas	11	84,6	6	100,0

Fonte: Pesquisa denominada "Saúde e trabalho em uma universidade do interior: conhecendo o que determina essa relação", realizada no Campus Avançado "Profa. Maria Elisa de A. Maia" (CAMEAM/UERN) no ano de 2016.

Os fatores apontados na Tabela 1 são de grande importância para compreender como se dá a relação de trabalho e a forma como esses profissionais observam o seu ambiente, o que reverbera no que será apresentado mais à frente.

A tabela 02 apresenta dados autodeclarados pelos profissionais, -os quais apontam a presença de estresse em 92,3% dos TNM's e 83,3% entre os TNS's, ansiedade em 84,6% dos TNM's e 66,7% dos TNS's, além da depressão, pouco representada no apontamento dos profissionais, com 15,4% entre os TNM's, apenas, mas que representam a necessidade de observação, por se tratar de morbidade com maior gravidade frente aos dois primeiros itens.

Tabela 2 - Profissionais que indicam ter ou já terem tido algum dos seguintes problemas de caráter psicológico.

Morbidade	Categoria			
	TNM		TNS	
	N	%	N	%
Estresse	12	92,3	5	83,3
Ansiedade	11	84,6	4	66,7
Depressão	2	15,4	0	0,0

Fonte: Pesquisa denominada "Saúde e trabalho em uma universidade do interior: conhecendo o que determina essa relação", realizada no Campus Avançado "Profa. Maria Elisa de A. Maia" (CAMEAM/UERN) no ano de 2016.

Marques (2011), em pesquisa realizada entre os profissionais de uma universidade pública, aponta que as morbidades que afastam os profissionais por mais tempo desse ambiente são as relacionadas a problemas mentais, atingindo quase 32% do total de atestados apresentados, o que demonstra que muito mais que emergente, essa problemática já tem presença significativa no absenteísmo do serviço público.

Outra informação relevante acerca dos transtornos mentais menores –estresse ocupacional – é que a OMS (Organização Mundial de Saúde) destaca que esses transtornos incidem em aproximadamente 30% dos profissionais, número muito inferior do que ao exposto nesta pesquisa. É importante ressaltar que o estresse ocupacional é causado por determinações do próprio trabalho e fatores pessoais e próprios do indivíduo (REIS, 2010).

As tabelas a seguir (Tabela 03, 04 e 05) foram construídas a partir de pesquisa de Ruiz (2009) acerca da Síndrome de Burnout, no qual utiliza o protocolo *MaslachBurnoutInventory (MBI)* - instrumento desenvolvido no início da década de 80 por Maslach e Jackson (1981) - no qual são considerados três eixos para a análise acerca da Síndrome de Burnout (Exaustão Emocional, Despersonalização e Realização Pessoal).

Para utilizar o protocolo *MaslachBurnoutInventory (MBI)*, foi necessário também adaptar a quantidade de alternativas, passando de sete para dez, enumeradas entre 1 e 10, como forma de mensurar o quanto o profissional acreditava estar em frente ao questionamento levantado. Houve a necessidade de adaptação do instrumento para que os profissionais pudessem responder sem se preocuparem com questões ligadas às diferenças funcionais.

A maior quantidade dados apresentados nesta pesquisa puderam evidenciar que uma das morbidades mais preocupantes entre os profissionais dos diversos grupos de trabalho, a

Síndrome de Burnout, passa a ser uma das preocupações mais emergentes quando tratamos desses profissionais, visto que a pesquisa se baseou em um levantamento próprio da síndrome. Trigo (2007) apresenta um número significativo de fatores que podem evidenciar o aparecimento da Síndrome de Burnout nos profissionais, como por exemplo a depressão (Tabela 2).

Nesse sentido, foram apresentados os resultados acerca da susceptibilidade à Síndrome de Burnout por parte dos profissionais divididos em três grupos: (i) exaustão pessoal; (ii) despersonalização e; (iii) realização pessoal. Para melhor entendimento, os resultados foram apresentados em tabelas que com dados da média, mediana e desvio padrão das respostas de todos os grupos estudados.

Para fins de análise, os indicativos foram definidos como sendo de baixa (0 a 3,33), de média (de 3,34 a 6,66) e de alta intensidade (de 6,67 a 10), -. Devido à inviabilidade de se observar caso a caso isoladamente, as médias foram observadas a partir dos números dos grupos e a incidência das respostas dos servidores para que se obtivesse o quanto os profissionais, enquanto grupo, estão vulneráveis ao aparecimento da Síndrome de Burnout.

Observando o eixo "exaustão pessoal" como um todo, podemos dizer que existem vários indícios de exaustão emocional por parte dos participantes da pesquisa, sendo um indicativo importante da presença da Síndrome de Burnout no grupo, questão essa que deve ser analisada a partir dos três eixos postos, o que seria preocupante.

Nesse primeiro eixo, é possível observar que todas as médias indicam intensidade entre média e alta, sobretudo quando os profissionais são questionados acerca do quanto se sentem cansados ao final do dia, com números aproximados nas duas categorias. Nesse mesmo contexto, quando questionados acerca do quanto se sentem desgastado pelo trabalho, os índices apresentam números significativamente altos.

As médias mais expressivas apresentadas na Tabela 3 fazem referência ao questionamento: "Geralmente, o quanto você se sente cansado ao fim do dia?", no qual apenas o grupo de técnicos de nível superior obteve média inferior a 8, número atingido pelo grupo de técnicos de nível médio, com média de 8,46. Já os menores valores gerais foram apresentados pelo questionamento: "Quanto você se sente consumido por outra atividade do seu dia?", com indicação mais alta por parte também dos técnicos de nível médio, com 5,69.

Tabela 3 – Média, mediana e desvio padrão dos indicadores de exaustão pessoal

Questionamento	GRUPO	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Quanto você se sente consumido pelo trabalho?	**TNM**	7,15	5	1,68
	TNS	7,17	7,5	2,23
Quanto você se sente consumido por outra atividade do seu dia?	**TNM**	5,69	5	2,56
	TNS	5,67	5	2,88
Geralmente, o quanto você se sente cansado ao fim do dia?	**TNM**	8,46	9	1,66
	TNS	7,17	7	1,33
Qual o nível de imediatismo das suas atividades regulares?	**TNM**	7,38	8	2,06
	TNS	6,83	7	1,83
O quanto deixa de atender às suas necessidades em frente as do trabalho?	**TNM**	5,92	5	2,43
	TNS	6,67	6,5	2,73
O quanto esse trabalho afeta você emocionalmente?	**TNM**	5,23	5	2,59
	TNS	4,50	4,5	2,35
O quanto você se sente no limite?	**TNM**	5,77	7	2,49
	TNS	5,33	5	2,34

Fonte: Pesquisa denominada "Saúde e trabalho em uma universidade do interior: conhecendo o que determina essa relação", realizada no Campus Avançado "Profa. Maria Elisa de A. Maia" (CAMEAM/UERN) no ano de 2016.

Quanto ao conjunto de questionamentos relativos à despersonalização, item que aborda a criação de vínculo com o público que trabalham e sobre o quanto os profissionais se importam com o público em questão. Como um todo, esse eixo não traz dados preocupantes, uma vez que os indicativos sugerem que há empatia entre os profissionais e o público com que trabalham.

No eixo "Despersonalização" apresentado na Tabela 04, é importante observar que quando questionados sobre "O quanto sente que trata o público com que trabalha como se eles fossem objetos impessoais" há uma baixa indicação, bem como quando questionados sobre "O quanto se sentem endurecidos emocionalmente pelo trabalho", com indicação total na média. Nos demais itens do eixo "Despersonalização" há um indicativo alto, mas que no contexto do eixo não é um indicativo preocupante.

Tabela 4 – Média, mediana e desvio padrão dos indicadores de despersonalização

Questionamento	GRUPO	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Quanto consegue entender como o público com que trabalho se sente sobre as coisas?	**TNM**	7,08	8	1,75
	TNS	7,67	8	0,52
O quanto sente que trata o público com que trabalha como se eles fossem objetos impessoais?	**TNM**	3,15	2	3,11
	TNS	4,33	3,5	3,01
O quanto se importa com o que acontece com o público com trabalha?	**TNM**	7,38	8	1,80
	TNS	8,33	8,5	0,82
O quanto se sente endurecido(a) emocionalmente pelo trabalho?	**TNM**	5,00	5	2,38
	TNS	5,00	5	3,52
O quanto acredita ter criado vínculo com o público com que trabalha?	**TNM**	7,00	7	2,42
	TNS	8,33	8	0,52

Fonte: Pesquisa denominada "Saúde e trabalho em uma universidade do interior: conhecendo o que determina essa relação", realizada no Campus Avançado "Profa. Maria Elisa de A. Maia" (CAMEAM/UERN) no ano de 2015.

Quanto ao eixo da realização pessoal apresentado na Tabela 5, observa-se que as menores médias foram obtidas no grupo de técnicos de nível médio, indicando em quase todas as médias valores observados com valores intermediários no quesito realização pessoal, o que revela uma maior preocupação com o grupo. Percebe-se que nesse eixo, quando a realização pessoal passa por fatores pessoais e de autoreconhecimento os índices são satisfatórios, mas quando se trata do outro, do público com o qual - os profissionais têm de lidar diariamente, os índices tendem a ser menores.

Podemos ver o quanto os profissionais associam a sua prática profissional a fatores de crescimento pessoal, e isso pode ser observado quando questionados acerca de "O quanto atingiu objetivos que valeram a pena em função do seu trabalho", no qual a resposta média dos grupos superou os 7,15 de média, o que pode indicar que o trabalho é um meio de realização pessoal. Em média, os profissionais indicaram que trabalhar com o público todos os dias não os causa tensão, ficando a média por volta de 5 em todos os grupos.

Como observado, os profissionais acreditam que estão influenciando positivamente a vida de outras pessoas por meio do seu trabalho, tendo índices entre médio e alto nos grupos profissionais, com menores índices com os técnicos de nível médio, com 6,15.

Quando questionados "O quanto lida efetivamente com os problemas do público com quem trabalha?", os grupos profissionais apresentaram índices altos, corroborando a preocupação com os problemas do público e com a resolução deles. Acerca de ser tenso trabalhar com pessoas todos os dias, ambos os grupos tiveram índices médios colocando-os grupos em risco de crescer ou diminuir o índice apontado.

Tabela 5 – Média, mediana e desvio padrão dos indicadores de realização pessoal.

Questionamento	GRUPO	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
O quanto é tenso trabalhar com pessoas todos os dias?	**TNM**	5,00	4	3,24
	TNS	5,17	4,5	2,79
O quanto lida efetivamente com os problemas do público com que trabalha?	**TNM**	7,31	8	2,50
	TNS	7,00	7	0,89
O quanto sente que influencia positivamente a vida de outras pessoas por meio do seu trabalho?	**TNM**	6,15	6	1,63
	TNS	7,33	7,5	1,37
O quanto sente que está trabalhando muito duro?	**TNM**	5,46	6	2,88
	TNS	7,00	7,5	1,67
O quanto atingiu objetivos que valeram a pena em função do seu trabalho?	**TNM**	7,15	7	2,19
	TNS	8,00	8	0,89
O quanto se sente parte dos problemas do público com que trabalha?	**TNM**	5,23	5	2,35
	TNS	6,67	7	1,03

Fonte: Pesquisa denominada "Saúde e trabalho em uma universidade do interior: conhecendo o que determina essa relação", realizada no Campus Avançado "Profa. Maria Elisa de A. Maia" (CAMEAM/UERN) no ano de 2016.

As tabelas 3, 4 e 5 são representativas quanto ao desvio padrão baixo, o que significa que os grupos não apresentaram grandes variações em suas respostas. Numa abordagem mais completa sobre os eixos trabalhados quando falamos da exaustão profissional, os índices são

preocupantes pois há aí uma indicação de que estes profissionais apresentam instabilidade emocional, que pode ser relacionada à prática profissional.

Quanto à despersonalização enquanto eixo, números indicam que não existe necessidade de uma preocupação maior, uma vez que as respostas remetem à empatia entre os profissionais e o público com que trabalham, muito embora o eixo realização pessoal tenha apresentado números que sugerem que individualmente os profissionais se sentiriam realizados, mas quando tratamos do outro, numa análise do grupo, ainda é difícil a relação.

Sobre a Síndrome de Burnout, enquanto grupo, observa-se a necessidade de um melhor acompanhamento destes profissionais, uma vez que alguns números indicaram que podem ascender ou descender com facilidade, atingindo índices altos ou baixos dentro do que indica a síndrome.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de se realizar pesquisas sobre a saúde do trabalhador traz reflexões sobre como os profissionais são reconhecidos e como se reconhecem no ambiente de trabalho, observando dentro do seu contexto situações que promovem ou não a saúde-, bem como os riscos presentes. O preocupante é o próprio profissional se isentar de participar de discussões nesse contexto, como chegou a ocorrer em determinado momento.

Os principais problemas encontrados no período em que a pesquisa se desenvolveu estavam ligados ao período de greve pelo qual a instituição passou no ano de 2015, tão logo a pesquisa havia sido iniciada, provocando dispersão dos profissionais e suspensão da pesquisa até que a instituição retornasse aos trabalhos, bem como a própria estrutura do *câmpus*, que não permitiu que a pesquisa fosse realizada de modo mais abrangente.

Refletindo sobre o que foi apontado pelos profissionais, observa-se que a falta de ações preventivas simples pode estar fazendo com que os riscos à saúde dos profissionais estejam mais presentes, influenciando cada vez mais no contexto social desses profissionais, além do já explicitado contexto profissional, que contundentemente merece um apoio.

Observa-se também que a força do produtivismo acadêmico, modelo de trabalho que visa produção em quantidade, não considerando aspectos qualitativos relacionados às ações a aos atores, já é bastante evidente no meio do ambiente dos profissionais, expressado sobretudo pelos preocupantes índices de exaustão que os profissionais afirmaram. É necessário compreender que para que a universidade continue produzindo de acordo com as demandas acadêmicas e operacionais, esses profissionais devem estar em plenas condições de conduzir esse processo,

uma vez que cada grupo citado nesta pesquisa é sem dúvida um pilar de sustentação da universidade.

Percebe-se que a universidade deve começar a trabalhar a influência do ambiente na saúde dos seus servidores, pois vários dados apresentados nesta pesquisa são relevantes, alertando para um mal emergente.

É justo destacar que além dos profissionais que participaram por meio de representações do grupo, a universidade comporta vários outros grupos de profissionais tais como os técnicos especializados (em informática, biblioteconomia e laboratorial), docentes em regime de 20 e 40 horas semanais, docentes em regime de dedicação exclusiva, docentes em regime de contrato provisório, técnicos de nível fundamental, vigilantes, motoristas, eletricistas e auxiliares de serviços diversos (esses quatro últimos grupos, hoje, predominantemente terceirizados), profissionais estes que também estão a mercê dos riscos encontrados no ambiente e que nem sempre, no caso dos grupos terceirizados, tem ferramentas de enfrentamento à disposição.

Esperamos que, a partir dos dados aqui apresentados, possamos conseguir evoluir nas pesquisas sobre o contexto da saúde do trabalhador na universidade, e que essa evolução possa trazer bons resultados para a própria instituição, com profissionais melhor acompanhados e mais participativos.

REFERÊNCIAS

DANTAS, J. R. Q. **As cidades médias no desenvolvimento regional:** um estudo sobre Pau dos Ferros (RN). 2014, 260p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

DANTAS, M. Os significados do trabalho: produção de valores como produção semiótica no capitalismo informacional. **Trabalho, educação e saúde**, vol.5 no.1 Rio de Janeiro, mar./junho de 2007.

FONTANA, R. T.; PINHEIRO, D. A. Condições de saúde auto-referidas de professores de uma universidade regional. **Rev. Gaúcha Enferm**.[online]. Porto Alegre (RS), v.31, n.2, p. 270-276.2010.

GONZÁLEZ, S. T.; DOMÍNGUEZ, J. F. P. El trabajador universitário: entre el malestar y la lucha. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 373-387, maio/ago. 2009.

LEÃO, A. L. M; BRANCO, A. B.; NETO, E. R.; RIBEIRO, C. A. N.; TURCHI, M. D. Absenteísmo-doença no serviço público municipal de Goiânia. **Revista Brasileira de Epidemiologia**. São Paulo, SP , v. 18, n.1, p. 262-77, jan./mar. 2015..

MARQUES, S. V. D.; MARTINS, G. B.; SOBRINHO, O. C. Saúde, trabalho e subjetividade: absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 9, n. esp., p. 668-680, jul. 2011.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **JournalofOccupationalBehavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

REIS, A. L. P. P. dos; FERNANDES, S. R. P.; GOMES, A. F. Estresse e fatores psicossociais. **Psicol. ciênc. prof**. [online]. 2010, v.30, n. 4, p. 712-725.

RUIZ, L. M.; SILVA, N. R. Indicadores de Burnout em docentes de terapia ocupacional:um estudo piloto. **Rev. Ter. Ocup.**Univ. São Paulo, v. 20, n. 2, p. 101-109, maio/ago. 2009.

SERAFIM, A. C. et al. Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público:um estudo de caso. **Psicologia**: Ciência e Profissão, Brasília, v. 32, n. 3, 2012.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. Síndrome de Burnout ou Estafa Profissional e os Transtornos Psiquiátricos. **Revista de Psiquiatria Clínica.**São Paulo, v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.

OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO POR ELES MESMOS: as pesquisas sobre sua própria categoria

Zenilton Gondim Silva[1]

Maria Inês VanciniSperandio[2]

RESUMO

Trata-se de um mapeamento da produção acadêmica, em nível de mestrado e doutorado, realizada por servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre sua própria categoria e suas realidades institucionais de trabalho. Utiliza-se o Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, para a busca pela palavra-chave "Técnico-Administrativos em Educação". Procura-se identificar temáticas e abordagens sobre as quais tais pesquisas têm se debruçado, por meio da leitura de resumos dos trabalhos. Conclui-se que as produções sobre os trabalhadores técnico-administrativos em educação estão se intensificando com o passar dos anos, ocorrendo majoritariamente no eixo sudeste-sul do Brasil. Ademais, as temáticas que possuem a maior quantidade de produções, por ordem decrescente, são: Gestão de Pessoas; Gestão Institucional; Qualidade de Vida; Relações de Trabalho; Especificidades do Cargo.

PALAVRAS-CHAVE:Técnico-Administrativos em Educação. Pesquisa Acadêmica. Estado da arte.

[1] Doutorando em Estado e Sociedade (UFSB). Universidade Federal do Sul da Bahia, Porto Seguro, Bahia. E-mail: zengsilva@ufsb.edu.br

[2] Mestre em Ciências Sociais (UFES). Universidade Federal do Sul da Bahia, Porto Seguro, Bahia. E-mail: ines@ufsb.edu.br

THE ADMINISTRATIVE ASSISTANT EDUCATION BY THEMSELVES: research on their own category

ABSTRACT

The present article presents the mapping of academic production, at master's and doctoral level, carried out by Administrative Technicians in Education on their own category and institutional realities of work. The reading of summaries of Bank of Theses and Dissertations of the *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior* is used to search for the keyword "Technical-Administrative in Education" in order to identify the themes and approaches on which these studies were based. This study concluded that productions on technical-administrative workers in education have increased over the years, and that the majority of them have been carried out on the south-east of Brazil, focusing on: People Management; Institutional Management; Quality of life; Work relationships; and Specificities of the Position.

KEY-WORDS: Administrative Technicians in Education. Academic Research. State of the Art.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um levantamento das pesquisas, em nível de mestrado e de doutorado, realizado sobre a categoria de trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) pelos próprios servidores TAE. A base de dados eleita para as buscas foi o Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2019), acessado por meio do endereço eletrônicohttp://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#!/. A busca foi realizada em duas oportunidades: em 31 de julho de 2017, em que se mapeou as produções ocorridas até o ano de 2016; e outra em 24 de maio de 2019. Depois da última busca realizada, pudemos notar que muitas pesquisas defendidas até o ano de 2016 foram incorporadas no intervalo de tempo entre as nossas primeiras e últimas buscas. Isso é um alerta para a possibilidade de que o número de trabalhos listados aqui pode não representar a totalidade do que é produzido sobre a categoria TAE. Isso se deve em parte ao possível sub-registro das produções no Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2019).

A escolha pela palavra-chave "técnico-administrativos em educação" objetiva mapear e compreender quais são os objetos específicos de pesquisa sobre os TAE depois que o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE, Lei Nº 11.091/2005) foi publicado, em 2005. Essa lei unifica as carreiras do funcionalismo técnico das Instituições Federais de Ensino (IFE) que se encontravam fragmentados, sendo que muitos nem plano de carreira possuíam. Nesse sentido, a decisão por utilizar a expressão legal "técnico-administrativos em educação" revela, é bom salientar, um limite temporal no alcance da busca, que é o próprio ano de promulgação da lei.

Depois de uma busca intensa na rede mundial de computadores sobre a vinculação institucional dos autores das pesquisas - seguindo a trilha do cargo constante no Portal da Transparência do Governo Federal (2019) - podemos inferir que a quase totalidade dos trabalhos acadêmicos que têm como foco a categoria TAE foi produzida pelos próprios servidores técnico-administrativos das IFES. É possível afirmar que o conjunto dos trabalhos constitui, portanto, uma mirada dos TAE sobre as próprias realidades de trabalho.

Para a pesquisa, dois procedimentos gerais foram realizados: tabulação e descrição de pesquisas. A tabulação dos resultados seguiu os seguintes parâmetros: a) ano de defesa; b) região do país (derivada da localização da Instituição de defesa); c) organização temática (derivada da leitura dos resumos da pesquisa). A temática "Outros" fez parte do quantitativo distribuído por ano de defesa, por região do país e por organização temática, mas não foi analisada em virtude

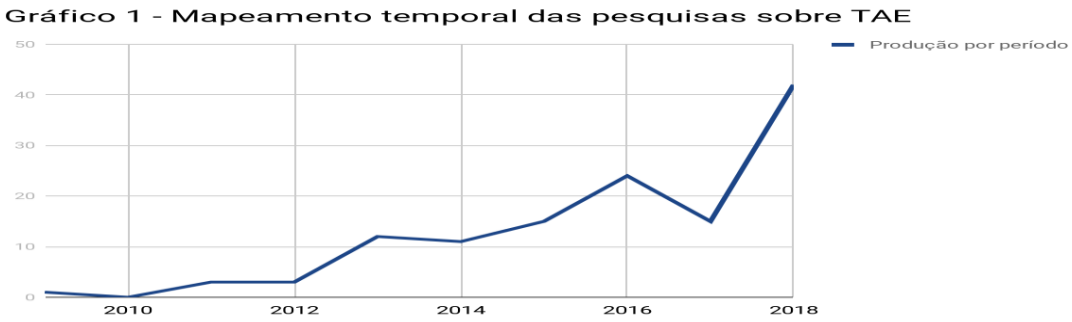
de não possuírem uma forma de organização que se conecte nem com os demais nem entre si. Os resumos mais atuais se encontram na própria plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2019). Os mais antigos, foram localizados ou no site dos Programas de Pós-Graduação ou na ferramenta de busca Google.

A descrição de pesquisas neste artigo se deu de forma bastante resumida em virtude do limite de escrita para os propósitos desta publicação e, também, com o intuito de servir de guia para futuras/os pesquisadoras/es sobre o que está sendo produzido nestas temáticas. Dessa forma, destacamos apenas a primeira publicação realizada para cada uma das temáticas e subcategorias por dois motivos: a) várias pesquisas que se sucedem apresentam problemáticas parecidas com as primeiras publicações; b) consequentemente, é oportuno destacar o papel das/os pioneiras/os que tiveram que trilhar um caminho ainda desconhecido.

2 O ESTADO DA ARTE DAS PESQUISAS

Foram encontrados 154 resultados para a busca por "Técnico-Administrativos em Educação" no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2019). Destes resultados, descartamos 19, sendo que 17 não versavam especificamente sobre a categoria dos TAE; houve um caso de repetição; e em um caso, não encontramos o trabalho e o resumo. Dessa forma, consideramos um total de 126 pesquisas.

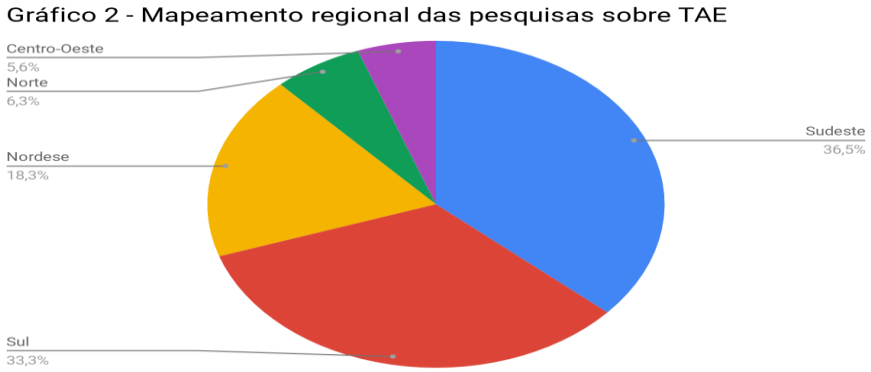
Diante do conjunto de dissertações e teses encontradas, procedeu-se à realização de recortes de tipos temporal, por região e temático para a compreensão do objeto. No quesito temporal, observa-se uma tendência de crescimento do número de publicações, disposta da seguinte forma, por ano de defesa: 2009 (um resultado); 2010 (zero resultado); 2011 (três resultados); 2012 (três resultados); 2013 (12 resultados); 2014 (11 resultados); 2015 (15 resultados); 2016 (24 resultados); 2017 (15 resultados); 2018 (42 resultados). Para melhor visualização, os dados estão representados no Gráfico 01 - Mapeamento temporal das pesquisas sobre TAE:



Fonte: Adaptado de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior, 2019.

Pode-se notar que a primeira publicação encontrada data do ano de 2009, e é só a partir de 2013 que a produção é impulsionada, ganhando grande expressividade no ano de 2018.

No quesito região, as produções sobre os TAE se concentram no eixo Sul-Sudeste, estando distribuídas da seguinte forma: Sudeste (46 resultados), Sul (42 resultados), Nordeste (23 resultados), Norte (08 resultados) e Centro-Oeste (07 resultados), conforme o Gráfico 02 - Mapeamento regional das pesquisas sobre TAE):



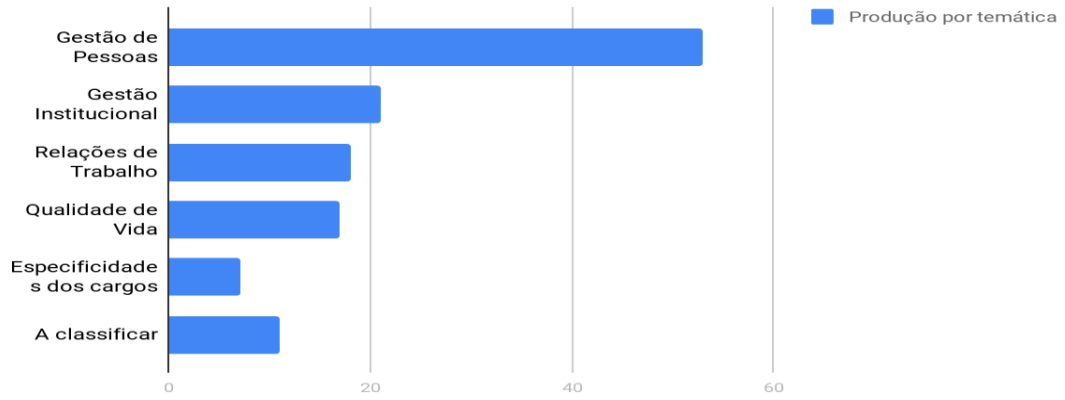
Fonte: Adaptado de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior, 2019.

Nesse escopo, destacam-se as produções da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com 18 produções, sendo a maioria (dez produções) pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) com 14 produções, tendo a maioria (oito produções) sido realizada no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas. Em seguida, temos a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) com nove produções espelhadas entre vários programas.

A partir da busca efetuada, classificamos as temáticas levando em consideração o seu enfoque. Porém, a divisão que segue abaixo é meramente didática, sobretudo pelas questões interdisciplinares que muitas delas possuem, podendo uma pesquisa se enquadrar em mais de uma temática.

Efetuando a organização temática, classificamos as produções sobre os Técnico-Administrativos em Educação da seguinte forma, seguida do quantitativo encontrado: Gestão de Pessoas (58 resultados), Gestão Institucional (23 resultados), Qualidade de Vida (17 resultados), Relações de Trabalho (17 resultados), Especificidades do Cargo (oito resultados) e Outros (três resultados), conforme o Gráfico 3:

Gráfico 3 - Mapeamento temático das pesquisas sobre TAE



Fonte: Adaptado de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior, 2019

Neste ponto do texto, vale esclarecer que as temáticas Gestão de Pessoas e Relações de trabalho estão diferenciadas para agrupar, no primeiro caso, as pesquisas do ramo da Administração e Gestão Pública, mais especificamente, e, no segundo caso, as pesquisas que enfocam as condições de trabalho situando-as nos campos filosófico, sociológico, econômico e político. A temática Gestão de Pessoas, conforme Gráfico 3, ocupa quase a metade do que se produz sobre os Técnico-Administrativos no Brasil. Para melhor organização desse tema, efetuamos a subdivisão da seguinte forma: “Avaliação de desempenho”(18 resultados); “Qualificaçãoe capacitação”(18 resultados); “Ingresso, movimentação e saída de pessoal”(nove resultados); “Percepção, satisfação, impacto e política de Gestão de Pessoas”(oito resultados); “Administração gerencial e gestão por competências”(três resultados); “Estágio probatório”(dois resultados).

A maioria das pesquisas envolvendo a temática Gestão de Pessoas parte do referencial da Administração privada aplicada à Gestão Pública. Por vezes, trazem também a contextualização e história da Administração Pública. Neste sentido, temos pesquisas que assumem a retórica oficial do Governo no sentido de modernização do serviço público que se espelha no setor privado, enfocando o aperfeiçoamento dos instrumentos gerenciais de avaliação, de qualificação e capacitação, de ingresso, movimentação e saída de pessoal, de estágio e de gestão por competências em busca de um Estado eficaz e eficiente, voltado para o cidadão. Em alguns casos, as pesquisas reconhecem a importância da modernização do setor público, embora

abordem esses fenômenos de forma crítica, distinguindo-os dos fenômenos privados. Ademais, algumas pesquisas compreendem esses instrumentos como um processo da Administração Gerencial do Capitalismo Neoliberal estabelecendo as diretrizes também para o Setor Público.

Baptista (2012) aborda a "Avaliação de Desempenho" como potencial para subsidiar as políticas de Gestão de Pessoas, tais como: qualificação, capacitação, desenvolvimento de carreira, remuneração e movimentação de pessoal. Contudo, segundo o autor, várias das instituições pesquisadas passaram a utilizá-la como procedimento burocrático ora de forma corporativista, ora como mecanismo de punição dos servidores, desviando-se de suas finalidades e alcances.

Bello (2013), dentro do subtema "Qualificação e capacitação", põe em foco a implementação da capacitação profissional a distância por meio da ferramenta tecnológica do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem Moodle como ferramenta para criação do sistema de arquivos e do ambiente Ensino a Distância da UFSM para formar um ambiente de interação entre os TAE e o Departamento de Arquivo Geral.

Em "Ingresso, Movimentação e saída de pessoal", Silva (2016) considera a problemática do concurso público e seu sistema de recrutamento de pessoal TAE nas Universidades. O processo de remoção a pedido de servidores TAE, propondo melhorias no alinhamento das necessidades e objetivos das instituições é pesquisado por Teixeira (2014). Venturini (2013), por sua vez, analisa o status de "prêmio" ou "castigo" que a aposentadoria assume, em vez de um processo com acompanhamento para uma saída gradual das relações de trabalho e não de forma abrupta, estabelecendo um corte nas relações sociais e suas repercussões no âmbito psicológico.

No subtema "Administração gerencial e gestão por competências, Marques (2011) joga luz sobre a noção decompetência nas práticas cotidianas dos servidores TAE da Universidade Federal do Espírito Santos (UFES), sendo que a política da gestão por competência nessa instituição encontra-se desestruturada, necessitando criar um ambiente favorável para desenvolver as competências individuais e coletivas, alinhadas às competências institucionais com metas definidas e coerentes com os objetivos sociais da Instituição. A percepção dos servidores TAE em relação à política de gestão de pessoas da Universidade Federal de Goiás (UFG) sobre as temáticas remuneração, condições de trabalho e relações interpessoais é analisada por Carmo (2012).

Já Nicoletti (2014) analisa o "Estágio Probatório" como espaço de memória e aprendizagem, procurando identificar como os servidores TAE percebem suas aprendizagens no âmbito individual e coletivo.

As pesquisas sobre Gestão Institucional abordam relações entre organização e bem-estar dos servidores, processos de socialização, vínculos organizacionais, clima organizacional do trabalho nas Universidades, elementos culturais, análises sobre o processo de construção de um plano de carreira nacional para os TAE e de planos institucionais locais, lutas trabalhistas para implementação da jornada de trabalho em turnos contínuos de 30h semanais, processos de democratização e participação dos TAE na Gestão Universitária. Para essa temática elaboramos as seguintes subdivisões: "Cultura e clima organizacional" (dez resultados); "Carreira e jornada de trabalho" (dez resultados); "Democracia e participação" (três resultados).

Para o primeiro subtema, Rissi (2014) analisa a relação entre os valores organizacionais e o bem-estar no trabalho a partir da percepção dos servidores TAE lotados em um hospital público de ensino. O estudo de caso inferiu a seguinte escala de valores, por ordem de prioridade dos participantes: prestígio da instituição; conformidade e realização; autonomia e bem-estar; preocupação com a coletividade. A autora considerou uma relação forte entre valores organizacionais do hospital de ensino com o bem-estar dos servidores TAE, embora com uma leve prevalência dos valores organizacionais sob o bem-estar.

No subtema "Carreira e jornada de trabalho", há dois trabalhos que merecem destaque, por trazerem dois sentidos para o termo carreira: a) âncora de carreira e b) plano de carreira). Cantarelli (2012) analisa a relação entre as âncoras de carreira com a dimensão do comprometimento com a Organização, enquanto Correa (2013) analisa a implementação do plano de carreira instituído pelo PCCTAE na Universidade Federal do ABC (UFABC). Já sobre a jornada de trabalho, Espíndola (2017) considera a implementação da jornada de trabalho em turnos contínuos de 30h semanais na UFSC, apontando benefícios e dificuldades.

Coradini (2009), no subtema "Democracia e participação", debruça-se sobre as concepções dos TAE nos Centros de Ensino da UFSM sobre a democracia participativa na gestão universitária. A autora verificou que, embora haja um alto índice de TAE que consideram que a gestão de seu ambiente de trabalho é participativa e com possibilidade de iniciativa, há um descontentamento e insatisfação quanto à participação na gestão dos Centros, sobretudo por não existir um ambiente motivacional que os conduza a uma maior participação nos processos decisórios.

Para a temática Qualidade de Vida, identificamos as seguintes subdivisões: "Impactos e capacidade para o trabalho" (oito resultados); "Percepções sobre qualidade de vida" (seis resultados); e "Fatores de risco" (três resultados).

A maioria das pesquisas sobre Qualidade de Vida parte de abordagem mista (quantitativa e qualitativa). A abordagem quantitativa é muito utilizada para analisar os impactos, fatores de

risco e aplicação de modelos teóricos para compreensão das percepções dos TAE sobre a temática. A abordagem quantitativa é utilizada para compreender as questões subjetivas envolvendo tanto os fatores de saúde dos servidores TAE quanto as políticas promovidas pelo Setor de Qualidade de Vida nas Instituições.

Godinho (2013) analisa a capacidade para o trabalho de TAE, utilizando-se de abordagem quantitativa por meio do Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT), sugerindo medidas de apoio direcionadas a eles, bem como medidas direcionadas aos demais a fim de manter a capacidade para o trabalho.

Parcianello (2015) analisa a "percepção sobre qualidade de vida" dos TAE da UFSM em relação às ações desenvolvidas pela Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (SQVS), utilizando-se de abordagem quantitativa e qualitativa, e propôs um plano de ação para contribuir com o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela SQVS.

No subtema "Fatores de Risco", é Berria (2013) quem realiza uma pesquisa para verificar a prevalência do excesso de peso e obesidade abdominal a partir de indicadores antropométricos e os fatores associados entre TAE da UFSC. O autor indicou a necessidade de intervenções para prevenção e tratamento do excesso de peso e obesidade abdominal para aquisição de hábitos saudáveis.

Para a temática Relações de Trabalho, estabelecemos a seguinte subdivisão: "Movimento Sindical" (cinco resultados); "Condições de trabalho no capitalismo neoliberal" (quatro resultados); "Sentidos do trabalho e subjetividade" (quatro resultados); "Subalternidade, raça, gênero e inclusão" (quatro resultados). As pesquisas abordando as Relações de Trabalho se apoiam, predominantemente, na Teoria Crítica para analisar o movimento trabalhista com o Novo Sindicalismo, os processos de lutas e greves, a conquista de direitos, as contrarreformas do Estado neoliberal, a reorganização do trabalho, a precarização das terceirizações, os sentidos e satisfação do trabalho, as questões de subjetividade e vivências de prazer-sofrimento, as questões étnico-raciais, de gênero, de inclusão e superação da subalternidade no trabalho dos TAE.

Faz parte do grupo de pesquisas do subtema "Movimento Sindical", a pesquisa de Wagner (2013), a qual reflete sobre as transformações ocorridas no movimento dos trabalhadores TAE da UFSC, no contexto maior do novo sindicalismo brasileiro. A autora busca mapear os grupos que disputavam a representação dos TAE na UFSC e as principais ferramentas de luta da categoria, estabelecendo um histórico das greves desde o Governo Collor até o Governo Dilma.

Em "Condições de trabalho no capitalismo neoliberal", Silva (2015) analisa o processo de precarização do trabalho pela implementação do regime de terceirização dos servidores TAE na Universidade Federal de Uberlândia de 2010 a 2014, partindo do referencial teórico marxista

para analisar as condições de trabalho, sua precarização e desagregação das formas de organização e mobilização da categoria pelo processo de flexibilização das relações de trabalho derivadas da acumulação flexível do capital e do processo de internacionalização e precarização do mercado de trabalho.

Ribeiro (2018), no subtema "Sentidos do trabalho e subjetividade" analisa a relação entre o sentido do trabalho e a satisfação do trabalho dos servidores TAE da Universidade Federal de Ouro Preto. A autora identificou entre os pesquisados que um trabalho com sentido é aquele que oferece oportunidade para contribuir com a sociedade e com as pessoas, construir bons relacionamentos e se pautar pela ética e valorização do trabalhador. Identificou, que a satisfação com o trabalho depende dessa capacidade de atribuir esse sentido a ele.

Uma série de autores contempla as especificidades do subtema "Subalternidade, raça, gênero e inclusão". Gonzaga (2011) põe em foco as relações étnico-raciais no trabalho, identificando que os trabalhadores TAE, como um todo, sofrem de uma invisibilidade ativamente produzida, sendo que os trabalhadores TAE autodeclarados possuem uma dupla invisibilidade: como TAE no bojo das relações acadêmicas, e como negro no interior da própria categoria dos TAE e da Universidade em geral. Marzola (2013) analisa a relação entre gênero e gestão, identificando que os cargos de gestão na Universidade de Brasília (UnB) são ocupados majoritariamente por homens (sendo a maioria docentes). Mesmo quando os cargos são ocupados por TAE e as mulheres possuem qualificação igual ou superior aos homens elas ocupam posição de menor poder e prestígio, com salários mais baixos.

Ainda na mesma subcategoria temática, Valle (2014) analisa a inserção institucional como forma de superação da subalternidade da categoria dos TAE, estabelecida historicamente no processo de constituição da própria Universidade e das relações de poder constituídas em seu interior, e Sousa (2018) estuda a política de inserção dos servidores TAE com deficiência na UFSC na visão dos gestores, identificando que embora estes compreendam e confirmem a necessidade de política de inserção dos TAE com deficiência, observando a legislação em vigor na inserção destes nas Instituições Públicas, persiste a inexistência de uma política institucional de acompanhamento desse público em sua vida funcional. Em seu texto, Sousa (2018) propõe ações para fortalecer as políticas institucionais específicas.

Para a temática Especificidades dos Cargos tem-se a seguinte subdivisão: "Assistente em Administração' (três resultados); 'Cargos de Nível Superior' (um resultado); 'Pedagogo' (um resultado); 'Secretário Executivo' (um resultado); 'Técnico em Assuntos Educacionais' (um resultado). O objetivo dessa segmentação é apresentar as problemáticas envolvendo as singularidades dos trabalhadores no exercício de suas funções laborais.

Ribeiro (2011) é quem primeiro mira nas condições de trabalho dos assistentes em administração, na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), e suas repercussões no âmbito da saúde e nos modos de ser do trabalhador a partir do referencial teórico do materialismo histórico-dialético, apontando para a necessidade de incluir os assistentes em administração na dinâmica organizacional de seu trabalho nas Instituições como mecanismo para superar sua condição de executor e subalterno, que estão na base de experiências de sofrimento.

Costa (2014), por sua vez, focaliza a atuação profissional dos ocupantes dos cargos de nível superior da carreira dos TAE na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) a partir do contexto da Nova Gestão Pública com foco no cidadão, na profissionalização, no mérito, no planejamento estratégico e na mensuração dos resultados e indica convergências e não apropriações dos processos de trabalho pelo modelo da Nova Gestão Pública, sendo as iniciativas neste âmbito muito mais por conta dos conhecimentos individuais do que de um modelo institucional.

Borges (2016) analisa as relações conflituosas dos pedagogos no exercício de seu cargo no que se refere à gestão de pessoas na UFSC, sobretudo: I - nos problemas legais na definição do cargo de Pedagogo estabelecida pelo MEC para as IFES; II - nos dilemas e conflitos na relação docente e técnico; III - na gestão institucional, pautada no modelo gerencialista, focada nas questões quantitativas e por resultados.

Nesse mesmo escopo temático, Sousa (2014) delineia o perfil e as competências requeridas para o cargo de Secretário Executivo nas Universidades por meio da descrição do perfil profissiográfico e identifica que as competências requeridas para o exercício do cargo no PCCTAE são diferentes das praticadas. Horta (2016), por fim, analisa o sentido do trabalho dos TAE presentes na legislação brasileira no âmbito das Universidades Públicas entre os anos de 1970 e 2005, utilizando como referencial a Teoria Crítica para discutir o trabalho como processo de formação do ser social e sua exploração pelo sistema capitalista.

Com relação aos dados levantados, é preciso ressaltar que eles estão longe de abranger a totalidade das produções sobre os TAE. A alteração do termo pesquisado, retirando-lhe o hífen, por exemplo, já produz uma série de outros resultados.

Os dados constituem, portanto, uma amostra útil para adentrar nesse campo múltiplo e diverso que são os TAE e suas interfaces com a Gestão de Pessoas, a Gestão Institucional, a Qualidade de Vida, suas Relações de Trabalho e suas Especificidades do Cargo, que são os temas preferenciais da produção dos TAE sobre sua própria categoria.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que a produção de teses e dissertações sobre os TAE tem crescido nos últimos anos e já se encontra multifacetada e interdisciplinar, o que aponta para a constituição de um campo de pesquisa sobre os TAE, em que os próprios servidores são os sujeitos das reflexões sobre sua categoria.

Estes estudos também precisam ser compreendidos em suas relações técnicas, políticas e sociais: de um lado temos o Incentivo à Qualificação estabelecido pelo PCCTAE, resultado de lutas e greves contra os governos; de outro, temos uma reformulação própria nas formas de luta (e nas pesquisas). Lembrando que Foucault (2010) considera três formas de lutas: contra a dominação (étnica, social, religiosa), contra a exploração (que separa o trabalhador de sua produção), e contra as formas de sujeição (que liga o sujeito a si mesmo e aos outros), vale a reflexão de que essas três formas de luta fazem parte do cotidiano de trabalho dos TAE. Assim, quem sabe estejamos, com nossas pesquisas, fazendo resistência às formas pelas quais somos dominados, explorados e subjetivados?

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, André de Lima Xando. **Avaliação de desempenho de técnicos administrativos em educação no âmbito de uma instituição federal de ensino superior**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1592. Acesso em: 20 abr. 2019.

BELLO, Rosilaine Z. **Sistema de arquivos da UFSM:** a capacitação profissional em gestão arquivística na modalidade à distância. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Patrimônio Cultural), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/handle/1/11033. Acesso em: 20 abr. 2019.

BERRIA, Juliane. **Excesso de peso, obesidade abdominal e fatores associados em servidores técnico-administrativos da universidade federal de Santa Catarina**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação Física), Centro de Desportos, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103562. Acesso em: 20 abr. 2019.

BORGES, Joyce Regina. **O pedagogo na tessitura da UFSC:** liames entre a atuação deste profissional e a gestão de pessoas. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/173826. Acesso em: 20 abr. 2019.

CANTARELLI, Neiva Maria. **Carreira e comprometimento organizacional:** ampliando a Sua Compreensão. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS, 2012. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4612. Acesso em: 20 abr. 2019.

CARMO, Simone Rezende do. **Gestão de pessoas no serviço público:** um estudo de caso na Universidade Federal De Goiás – Campus Jataí. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, 2012. Disponível em: https://repositorio.fead.br/. Acesso em: 20 abr. 2019.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. Catálogo de teses e dissertações. 2019. Disponível em: http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/. Acesso em: 20 abr. 2019.

CORADINI, Marlei Terezinha. **Gestão Universitária numa concepção democrático-participativa:** o caso da UFSM**.** 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS, 2009. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/handle/1/8129. Acesso em: 20 abr. 2019.

CORREA, Renato da Silva. **Política de recursos humanos de carreira na administração pública:** um estudo de caso do plano de carreira dos servidores técnico-administrativosemeducação da UFABC. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas e Sociais), Universidade Federal do ABC, Santo André/SP, 2013. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFBC_de70b88ebe61994520e9e55ff9abdc75. Acesso em: 20 abr. 2019.

COSTA, Angela Lobo. **Servidores públicos federais no contexto da nova gestão pública:** atuação dos técnicos de nível superior da UFRN. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/22751. Acesso em: 20 abr. 2019.

ESPINDOLA, Julia Simas de Oliveira. **Jornada de trabalho de 30 horas dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188426. Acesso em: 20 abr. 2019.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, Hubert, RABINOW, Paul. **Michel Foucault:** uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 2010. p. 273-295.

GODINHO, Marluce Rodrigues. **Capacidade para o trabalho dos técnico-administrativos em educação de uma universidade pública e fatores associados**. 2013. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF_c0cc718f27807f83d05a4406bbe028e2. Acesso em: 20 abr. 2019.

GONZAGA, Yone Maria. **Trabalhadores/as técnicos-administrativos em educação na UFMG:** relações raciais e invisibilidade ativamente produzida**.** 2011. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-8RWRAU. Acesso em: 20 abr. 2019.

HORTA, Jussara Maria. **O/s sentido/s de trabalho do técnico em assuntos educacionais presentes na legislação brasileira de 1970 a 2005**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016. Disponível em: http://repositorio.ufla.br. Acesso em: 20 abr. 2019.

MARQUES, Solange Vianna DallOrto. **Noção de competências e trabalho em uma universidade pública brasileira:** um estudo com secretários de departamento de ensino, pesquisa e extensão. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2011. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFES_c7578e5f53f9cb654e2aff7984eb5eff. Acesso em: 20 abr. 2019.

MARZOLA, Maria do Socorro Oliveira. **Gestão e gênero:** reflexões sobre o PCCTAE e a mobilidade funcional de mulheres na UnB. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação), Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: http://repositorio.unb.br/handle/10482/16905. Acesso em: 20 abr. 2019.

NICOLETTI, Rosani Bittencourt. **O acompanhamento do estágio probatório como espaço de memória e aprendizagem:** um estudo com servidores técnico-administrativos em educação da UFRGS. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais), Centro Universitário La Salle, Canoas, 2014. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/117937. Acesso em: 20 abr. 2019.

PARCIANELLO, Jose Adroaldo. **Qualidade de vida no trabalho:** subsídios para um plano de melhoria em função da percepção dos servidores ativos da UFSM. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4758. Acesso em: 20 abr. 2019.
PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO FEDERAL. Servidores. Disponível em: http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/consulta?ordenarPor=nome&direcao=asc. Acesso em: 20 abr. 2019.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. **O trabalho técnico-administrativo em uma instituição federal de ensino superior:** análise do trabalho e das condições de saúde**.** 2011. Tese (Doutorado em Psicologia Social), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UERJ_a037d0311b4962e557c43a41619e376e. Acesso em: 20 abr. 2019.

RIBEIRO, Elisa Leonardi, **Sentidos do trabalho e satisfação no trabalho no setor público.** 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional), Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2018. Disponível em: https://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/22564/texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 abr. 2019.

RISSI, Liane Terezinha Braga. **Valores organizacionais e bem-estar no trabalho:** um estudo de caso em um hospital público de ensino. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4709. Acesso em: 20 abr. 2019.

SILVA, Ana Corina Faustino da. **Recrutamento e seleção por competências:** análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/167811. Acesso em: 20 abr. 2019.

SILVA, Ricardo Margonari da. **Terceirização e precarização:** o caso da universidade federal de Uberlândia no período 2000-2014. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/12918. Acesso em: 20 abr. 2019.

SOUSA, Eliana Ramos de. **Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123247. Acesso em: 20 abr. 2019.

SOUSA, Evelise Santos. **A inclusão de servidores Técnico-Administrativos em Educação, com deficiência:** o olhar dos gestores. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta. Acesso em: 20 abr. 2019.

TEIXEIRA, Priscilla Westphalen Berneira. **Proposta de um processo de remoção a pedido para os técnico-administrativos da universidade federal de Santa Maria**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4723. Acesso em: 20 abr. 2019.

VALLE, Arthur Schlunder. **Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação da UFMG:** inserção institucional e superação da subalternidade. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9UHGC5. Acesso em: 20 abr. 2019.

VENTURINI, Dominga Odete. **Aposentadoria "como prêmio" ou "como castigo": avaliando as peculiaridades dos servidores da UFSM**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4660. Acesso em: 20 abr. 2019.

WAGNER, Maria Nazare. **O movimento trabalhista na UFSC sob a luz do novo sindicalismo no Brasil:** a experiência dos trabalhadores técnico-administrativos em educação da UFSC**.** 2013. Dissertação (Mestrado em História), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/106867. Acesso em: 20 abr. 2019.

OS TÉCNICOS EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS DO INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ: em busca de identidade profissional

Jacqueline Maria Duarte Lewandowski[1]

Adrian Alvarez Estrada[2]

RESUMO

Este artigo é resultado de uma pesquisa de mestrado que trouxe uma discussão sobre os servidores públicos federais ocupantes do cargo de técnico em assuntos educacionais no Instituto Federal do Paraná. Tem como objetivo central contribuir com a identidade profissional destes servidores. Este cargo faz parte da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, do Plano de Carreira (PCCTAE), Lei nº 11.091/2005 e destina-se exclusivamente às instituições federais de ensino, a fim de apoiar o processo educativo, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A pesquisa foi realizada com base em levantamento bibliográfico e documental sobre os Técnicos em Assuntos Educacionais e elaboração de análises a partir de revisão de literatura e da legislação em vigor sobre o tema. Também foi realizada pesquisa de campo com os 46 Técnicos em Assuntos Educacionais do IFPR.

PALAVRAS-CHAVE:Instituto Federal do Paraná. Técnico em Assuntos Educacionais. Identidade Profissional.

[1] Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Técnica em Assuntos Educacionais do Instituto Federal do Paraná – Campus Cascavel/PR, Cascavel, Paraná. E-mail: jacqueline.lewandowski@ifpr.edu.br.

[2] Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo (USP). Professor Associado B da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNOESTE) e do Programa de Pós-Graduação em Educação e do Colegiado de Pedagogia, São Paulo, São Paulo. E-mail: adrianalvarez.estrada@gmail.com.

THE TECHNICIANS IN EDUCATIONAL AFFAIRS OF THE INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ: in search of professional identity

ABSTRACT

This article is the result of a master's research that aimed to investigate the professional identity of federal civil servants technician in educational affairs at *Instituto Federal do Paraná (IFPR)*. This position is part of the career of Administrative Technicians in Education, Career Plan (PCCTAE), Law nº. 11.091/2005, exclusive to federal educational institutions, which aims to support the educational process, contributing to the development of teaching, research and extension activities at these institutions. The research was conducted based on a bibliographic and documentary survey on the Technicians in Educational Affairs and on analyses from the literature review and the current legislation on the subject. Field research was also conducted with the 46 IFPR Educational Affairs Technicians.

KEYWORDS: Instituto Federal do Paraná. Technician in Educational Affairs. Professional Identity.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa desenvolvida[1] teve por objetivo contribuir com a identidade profissional do servidor público federal ocupante do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais do Instituto Federal do Paraná.

Cargo exclusivamente atuante nas Instituições Federais de Ensino, dentro de uma categoria ampla dos técnicos administrativos em educação. É uma categoria que abarca várias especialidades de servidores não docentes, como auxiliares, assistentes, administradores, contadores, economistas, técnicos em informática, secretários executivos, assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, técnicos em assuntos educacionais etc.

Há época o Instituto Federal do Paraná possuía em seu quadro 2.006 servidores, sendo 803 técnicos administrativos em educação e, deste universo, 46 eram Técnicos em Assuntos Educacionais.

A investidura no cargo se dá por meio de concurso público, com exigências formação no curso de Pedagogia ou qualquer Licenciatura. Trata-se de uma categoria heterogênea, cujo perfil de atuação empreende habilidades essencialmente pedagógicas e uma categoria de trabalhadores "desconhecida" dentro e fora das Instituições Federais de Ensino (IFEs).

Utilizamos o termo "desconhecida", pois quando se pensa em universidade/instituição de ensino, para quem observa de fora dos muros, o que facilmente se identifica é a "comunidade de alunos e professores" (VALLE, 2014, p. 18). Os técnicos administrativos não são vistos como pertencentes a universidade/instituição de ensino, pertencentes a esta comunidade de alunos e professores:

> [...] um olhar mais atento nos fará fixar a atenção em um grupo aparentemente subalterno, invisível, secundarizado, mas que historicamente vem se constituindo, através do seu trabalho e de suas construções, projetos e reflexões, como indispensáveis à consecução do "fazer" universitário (VALLE, 2014, p. 18).

Assim, percebendo a necessidade de analisar algumas questões decorrentes das relações de trabalho dos técnicos administrativos em educação, mais especificamente dos Técnicos em Assuntos Educacionais, o objetivo geral da pesquisa realizada foi contribuir com a construção da identidade e discutir o perfil profissional dos Técnicos em Assuntos Educacionais; e responder

[1] A pesquisa resultou na Dissertação de Mestrado intitulada: "Os Técnicos em Assuntos Educacionais do Instituto Federal do Paraná: em busca de sua identidade profissional", defendida no Programa de Mestrado em Educação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, em 2018, sob orientação do Prof. Dr. Adrian Alvarez Estrada.

ao questionamento “Qual a compreensão dos Técnicos em Assuntos Educacionais do Instituto Federal do Paraná sobre sua identidade profissional”?

Realizamos a contextualização histórica e política que a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) passou nos últimos anos, até o momento da criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para entender o contexto e o cotidiano das atividades desenvolvidas pelos Técnicos em Assuntos Educacionais, a fim de contribuir com a formação da identidade profissional e orientar a prática destes servidores. A forma como as políticas de governo interferiu na educação profissional ao longo da história educacional brasileira também foi objeto de investigação. Optamos pela análise do Governo Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva em que houve maior número de alterações na legislação da Educação Profissional (1994 – 2005).

Sobretudo, foi no Governo Lula, que a Educação Profissional e Tecnológica foi considerada política pública de governo e culminou com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Para realização da pesquisa de campo, foram enviados questionários aos 46 Técnicos em Assuntos Educacionais do IFPR, e recebemos 32 respostas, o que corresponde a 69,5% do universo pesquisado.

O artigo encontra-se estruturado em três seções. O primeiro trata da educação profissional no Brasil, especificamente nos governos Fernando Henrique Cardoso (FHC) e Luiz Inácio Lula da Silva (1995 – 2010), governos em que ocorreram o programa de expansão da rede federal de educação profissional e criação dos Institutos Federais e o histórico da criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, sob qual contexto foram criados ou transformados, e sobre a transformação da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná em Instituto Federal do Paraná.

Na segunda seção, apresentamos o histórico da criação dos cargos técnicos em educação, e em especial do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, e, por fim, na terceira seção, apresentamos os dados coletados na pesquisa de campo, procurando demonstrar a realidade vivida, cotidianamente, pelos TAEs nos *Campi* que formam o universo da pesquisa.

2 A CRIAÇÃO/TRANSFORMAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Com a criação do Sistema Nacional de Educação Tecnológica em 1994, pela Lei 8.948/1994, as Escolas Técnicas foram transformadas em CEFET. Com a transformação dessas

escolas em Centros Federais de Educação Tecnológica, a oferta de ensino passou do Ensino Técnico de Nível Médio, para o Ensino Superior de Graduação e Pós-Graduação na área tecnológica diferenciado das demais formas de ensino superior, com cursos de curta duração para formação de tecnólogos para atender as demandas do mercado de trabalho.

Em 1997, por meio do Decreto 2.208/1997 foi implantada a Reforma da Educação Profissional, no governo FHC e com o Ministro Paulo Renato à frente do Ministério da Educação e do Desporto.

E para a concretização da Reforma do Ensino Profissional, foi implementado o Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP) em parceria com o Ministério do Trabalho e um acordo de empréstimo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O BID emprestou 250 milhões de dólares, significando metade dos recursos do programa. Cunha (2000 *apud* CAIRES; OLIVEIRA, 2016) ressalta que o MEC passou a contar com "[...] o apelo irresistível dos 500 milhões de dólares para o financiamento da conversão das escolas técnicas da rede pública e para a criação de novas escolas profissionais, já configuradas, de início, como instituições privadas em todos os aspectos." (CAIRES; OLIVEIRA, 2016, p. 118).

Com a posse do Presidente Lula, uma grande expectativa se fez no sentido do rompimento com liberalismo econômico, com os organismos internacionais, enfim com o núcleo duro do capital; e o que para alguns significou um rompimento, para outros significou continuidade no projeto de governabilidade que vinha sido desenvolvido por FHC.

Em 2004, o presidente Lula, por meio do Decreto 5.154/04, revogou o Decreto 2.208/1997, e retomou a articulação do Ensino Médio com a Educação Profissional, dentre outras mudanças iniciando a expansão da Educação Profissional e Tecnológica, embora se observe que ainda persiste a continuidade do caráter de educação produtivista, procurando atender à demanda social que requeria mão de obra especializada, colocando em segundo plano a formação geral do indivíduo enquanto ser integral.

Assim, o Governo Federal poderia de fato implementar o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica; o que implicou a criação de cinco Escolas Técnicas Federais, quatro Escolas Agrotécnicas Federais e 33 escolas vinculadas aos CEFET, as UNED[2].

Em outubro de 2005, o CEFET Paraná foi transformado em Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), por meio da Lei 11.184/2005, com a integração das unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, com os seus respectivos cursos, de todos os níveis, que estavam sendo ministrados.

[2] As UNED são escolas vinculadas aos CEFET, instaladas em municípios do estado de atuação de cada CEFET, nos quais não estão localizadas as sedes da Instituição Federal (CAIRES; OLIVEIRA, 2016, p. 147).

O Governo Federal em 2007 lançou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que é um conjunto de mais de 40 programas e ações, visando à melhoria da educação, em todas as etapas, em um prazo de 15 anos e era organizado em torno de quatro eixos: Educação Básica; Educação Superior; Educação Profissional e Tecnológica; alfabetização, educação continuada e diversidade.

Dentro do eixo Educação Profissional e Tecnológica, veio a proposta de criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, "como modelos de reorganização das instituições federais de educação profissional e tecnológica para uma atuação integrada e referenciada regionalmente" (BRASIL, 2007).

A Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), ligada ao MEC, em abril de 2007, lançou uma chamada pública para propostas de apoio para implantação de 150 novas instituições federais, e definição de 150 cidades-polo que as receberiam. Segundo Caires e Oliveira,

> Foi veiculado nessa chamada pública que, em sua primeira fase, o Plano de Expansão viabilizou a implantação de 60 novas instituições escolares e que, nessa nova etapa, estava prevista a criação de 200.000 novas matrículas na Educação Profissional e Tecnológica, até 2010, distribuídas nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal. Para tornar exequível essa ampliação do número de vagas, ofertadas na Rede Federal, esse plano previu, também, o aporte de R$ 750 milhões para a instalação da infraestrutura necessária ao funcionamento das novas unidades de ensino e um total de R$ 500 milhões, por ano, para manutenção e implantação do quadro de pessoal dessas instituições (CAIRES e OLIVEIRA, 2016, p. 148).

Após discussões e debates, visando à Política de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, foi promulgada a Lei 11.892/2008, instituindo a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao MEC e criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

A Rede é composta pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais (IFs); Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR -; Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET- MG, assim como Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais.

Em 29 de dezembro de 2008, a Lei 11.892/2008 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou "por meio de articulações políticas" (PAIVA; SOUZA; OTRANTO, 2015), os 38 Institutos Federais. Assim, 31 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETS), 75 Unidades Descentralizadas de Ensino (UNEDS), 39 Escolas

Agrotécnicas, 7 Escolas Técnicas Federais e 8 escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia[3].

São instituições diferenciadas ao ofertar mais de um nível de ensino, tendo como objetivo primeiro a profissionalização, equiparadas às universidades federais com autonomia para criação e extinção de cursos, devendo atuar no ensino, pesquisa e extensão de maneira indissociada.

É inegável o que se verifica com a política de expansão da Rede Federal de Educação Profissional e a "nova institucionalidade" dos IFs; a oferta da educação profissional mais que duplicou o número de matrículas e expandiu o número de instituições.

A obrigatoriedade que havia na legislação anterior, de oferta de educação aos pobres, desafortunados, com o auxílio de políticas públicas do Estado, pois sem elas, estes jamais conseguiriam chegar à escola; uma educação profissional aos menos favorecidos, e uma escola de formação geral aos filhos dos dirigentes, separatista; é o retrato da dualidade do sistema educacional brasileiro. E com a criação da Rede de Educação Profissional e Tecnológica em paralelo, mas com as mesmas características do sistema dual, só o reforça, o ratifica.

3 TÉCNICOS EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS E A PERCEPÇÃO DE SEU TRABALHO NO IFPR

Os cargos técnicos administrativos em educação foram criados por meio da Lei 5.645 de 10 de dezembro de 1970, que estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais. O cargo específico de Técnico em Assuntos Educacionais se enquadra na descrição do inciso IX, do artigo 2º, ao especificar os cargos de provimento efetivo, como sendo "Outras atividades de nível superior" (BRASIL, 1970).

Com uma exigência de licenciados em grandes áreas de abrangência, já se observa que não existia uma característica definida para este servidor, tornando uma categoria bastante heterogênea.

Pio analisa a criação do cargo de TAE, em seu contexto histórico e explica que

> [...] foi historicamente delineado por decretos, leis e pareceres que tinham como objetivo atender aos interesses de um Estado ora progressista e tecnicista, ora repressor, e possui uma identidade construída essencialmente pelo olhar externo e esse, por sua vez, partia daqueles que desmereciam seu trabalho (PIO, 2012, p. 69).

[3] Maiores informações disponíveis em http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal. Acesso: 7 mar. 2019.

Nesse contexto, Fonseca, Sales e Dias explicam o cenário que a categoria dos técnicos administrativos surgiu:

> A inserção dos trabalhadores técnico-administrativos no espaço universitário das instituições públicas é marcada por contradições e representações múltiplas, todas construídas e reconstruídas sócio-historicamente. Uma delas, senão a mais importante: a divisão entre trabalho e educação, entre fazer e pensar. Tal dicotomia, já tão explorada por diversos autores (Saviani, 1994; Frigotto, 1998; dentre outros), remonta às culturas grega e romana, atravessando a Idade Média e consolidando-se na modernidade com todas as suas contradições, através de diferentes modelos educativos, formais e informais (FONSECA; SALES; DIAS, 2010, p. 213).

Assim como os grupos dominantes na estrutura da sociedade, também nas Instituições Federais de Ensino (IFEs) existem segmentos, suas lutas e conquistas. São os docentes, discentes e técnicos administrativos que constroem a realidade acadêmica dia a dia. Embates históricos foram travados por movimentos nacionais de professores e movimentos estudantis. Grandes bandeiras foram erguidas e muitas conquistas realizadas.

E é neste cenário, que os servidores técnicos administrativos emergem com seus projetos e anseios, antes não ouvidos por ninguém. Como bem observado por Fonseca,

> Constituídos, originalmente, como segmento inócuo da organização universitária, os funcionários empreenderão, ao longo dos anos 80, um conjunto de iniciativas, cujos efeitos repercutirão de modo amplo no interior das IFES. Firmando-se através de sua auto-organização coletiva, lograrão interpor ao debate universitário novas questões. Mediante seus esforços, dentro dos quais destacam-se as tentativas de superação da indigência a que estavam submetidos, os funcionários tornarão, então, projetos os seus anseios (FONSECA, 1996, p. 14).

Gonzaga desenvolveu pesquisa sobre os técnicos administrativos em educação negros, e relata que

> Ainda hoje, encontramos docente que se referem aos/as trabalhadores/as técnico-administrativos como "meu/minha" funcionário/a. Podemos interpretar esse fato como uma atitude intencional de manutenção da hierarquia professor/técnico-administrativo. Contudo, essa atitude revela o que há de mais perverso na relação que é a tentativa de "coisificar" o Outro, negando-lhe o direito ao nome e à identidade (GONZAGA, 2010, p. 11).

É histórico o entendimento de que o técnico administrativo tem o papel de executar, e não de refletir, uma vez que questões de natureza complexa, que envolvem o futuro das instituições são tarefas para docentes (SANTOS, 2010, p. 40).

E assim a carreira dos Técnicos em Assuntos Educacionais vai se constituindo, sem muito amparo na legislação, que é confusa e recente. Os editais de concurso estabeleciam as atribuições do cargo conforme a legislação, porém a realidade quando do início de suas atividades era diversa. Como construir uma identidade neste contexto? Servidores com formações diferentes, embora com uma única descrição de atividades a ser desempenhadas.

Surgem questões que precisam ser refletidas sobre identidade, trazidas por Woodward, para compreensão mais ampla dos processos que envolvem a construção da identidade, como "A identidade é fixa? Podemos encontrar uma "verdadeira" identidade? Seja invocando algo que seria inerente à pessoa, seja buscando sua "autêntica" fonte na história, a afirmação da identidade envolve necessariamente o apelo a alguma qualidade essencial? " (WOODWARD, p. 13, 2014).

Nem fixa, nem biológica; a identidade tem um núcleo essencial, que a distingue de outra, e também produto da intersecção de diferentes componentes, como discursos políticos e culturais, e de histórias particulares (WOODWARD, p. 38, 2014).

A identidade então é marcada pela diferença. E os TAEs, neste contexto, apesar de desempenharem suas funções no espaço escolar não formal, ou seja, fora da sala de aula, não significa que desenvolvam atividades-meio, apenas de suporte às atividades docentes, e que as atividades-fim sejam de responsabilidade exclusiva destes.

Neste sentido, Valle esclarece que

> Os 'atores' universitários são vários e várias são as suas contribuições. A finalidade de produção e transmissão do saber, baseado na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é da "Universidade" e não de uma categoria profissional. Ou seja, não existe uma propriedade dos processos no interior da Universidade e, nesta compreensão, todos os trabalhadores no interior das instituições federais de ensino devem ser igualmente responsáveis pela consecução de seus objetivos (VALLE, 2014, p. 64).

Assim, a construção de uma identidade também se caracteriza por negar o que não lhe cabe fazer, ou o que não é sua atribuição e reconhecer o valor de seu trabalho. Precisam se reconhecer perante a comunidade acadêmica como sujeito integrante insubstituível, e ser identificado da mesma maneira pelos demais servidores.

Segundo Tomaz Tadeu da Silva, a respeito da definição de identidade,

> Em uma primeira aproximação, parece ser fácil definir "identidade". A identidade é simplesmente aquilo que se é: "sou brasileiro", "sou negro", "sou heterossexual", "sou jovem", "sou homem". A identidade assim concebida parece ser uma positividade ("aquilo que sou"), uma característica independente, um "fato" autônomo. Nessa perspectiva, a identidade só tem

> como referência a si própria: ela é autocontida e auto-suficiente (SILVA, 2014, p. 74).

Mas também pontua que, além de ser uma positividade, a diferença se constitui na identidade, como aquilo que o outro é, e aquilo que eu não sou. “A diferença, tal como a identidade, simplesmente existe. É fácil compreender, entretanto, que identidade e diferença estão em uma relação de estreita dependência” (SILVA, 2014. p. 74).

Ao dizer que o técnico em assuntos educacionais não é pedagogo, estamos afirmando uma diferença, excluindo-o da categoria de pedagogos, dizendo que não pertencem a categoria de pedagogos. E nesta operação de incluir e excluir, dizer o que somos e o que não somos, Silva explica que

> A afirmação da identidade e a marcação da diferença implicam, sempre, as operações de incluir e de excluir. Como vimos, dizer "o que somos" significa também dizer "o que não somos". A identidade e a diferença se traduzem, assim, em declarações sobre quem pertence e sobre quem não pertence, sobre quem está incluído e quem está excluído. Afirmar a identidade significa demarcar fronteiras, significa fazer distinções entre o que fica dentro e o que fica fora. A identidade está sempre ligada a uma forte separação entre "nós" e "eles". Essa demarcação de fronteiras, essa separação e distinção, supõem e, ao mesmo tempo, afirmam e reafirmam relações de poder. "Nós" e "eles" não são, neste caso, simples distinções gramaticais (SILVA, 2014, p. 82).

E essas demarcações do que somos e do que não somos, implicam em relações de poder, pois “A identidade e a diferença estão, pois, em estreita conexão com relações de poder. O poder de definir a identidade e de marcar a diferença não pode ser separado das relações mais amplas de poder” (SILVA, p. 97, 2014).

Assim, nesta perspectiva de diferenças, Tomaz Tadeu da Silva apresenta que,

> a identidade não é uma essência; não é um dado ou um fato - seja da natureza, seja da cultura. A identidade não é fixa, estável, coerente, unificada, permanente. A identidade tampouco é homogênea, definitiva, acabada, idêntica, transcendental”; e ainda explica que “identidade é uma construção, um efeito, um processo de produção, uma relação, um ato performativo. A identidade é instável, contraditória, fragmentada, inconsistente, inacabada (SILVA, p. 98, 2014).

Esta é a busca por identidade, esta construção, este processo de produção, marcação das diferenças entre as categorias, estas operações de inclusão e exclusão, como descritas pelo autor.

Nos questionários aplicados, um dos técnicos em assuntos educacionais afirma que desenvolve poucas atividades de sua formação correlacionadas ao seu cargo, e explica que “Em decorrência da minha formação há uma grande demanda de atividades relacionadas ao cargo de

Pedagogo – Área, mas costumo recusá-las, pois não são atribuições do meu cargo" (questionários aplicados pela pesquisadora, 2017).

Por se tratar de servidores que não possuem uma marca característica, como por exemplo, o Pedagogo, as chefias também não têm clareza de suas atribuições, falta o entendimento dos colegas e dos próprios TAEs.

Uma das questões suscitadas foi sobre a valorização do seu trabalho pelo segmento docente, com a seguinte pergunta: "Você acredita que a categoria dos técnicos administrativos é valorizada pela categoria docente?". Assim, 22 servidores (68,8%) se sentem desvalorizados. Apesar de não ser o foco da pesquisa, os conflitos advindos do cotidiano entre docentes e técnicos, nossa hipótese foi relacionada a descobrir se a falta de conhecimento das funções do técnico em assuntos educacionais por parte dos dois segmentos seria o motivo deste sentimento de desvalorização que os TAEs relataram.

E ao relatarem que se sentem desvalorizados, também descreveram algumas situações pelas quais passaram ou presenciaram:

> - Está na hora de você mudar, faça um concurso para docente (Maria)
> - Acredito que todos os TAEs já passaram por esta situação. Alguns docentes e chefes acreditam haver uma "hierarquia" em que todos os técnicos estão um grau abaixo dos docentes e onde os técnicos são responsáveis por trabalhos de menor importância (Nadia).
> - A desvalorização, quando ocorre, é velada, como nos casos de não compartilhamento de informações relevantes com os membros da categoria; não convite de membros da categoria para cargos em nível estratégico de gestão; não validação de sugestões, encaminhamentos ou propostas vindas de membros da categoria (Helena).
> - [...] muitas vezes, não se trata de uma ação intencional**. A falta de clareza sobre as atribuições desse cargo, inclusive por parte do próprio TAE, o colocam em uma situação bastante complicada**. Desacreditando sua importância na instituição (Juliano, grifo nosso).
> - Não permito que me desvalorizem e nem me coloco em posição de subalternidade, no sentido pejorativo dos termos. **O que observo, especificamente ao cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, é que nem outros técnicos, nem docentes, fazem a mínima ideia do que seja tal cargo. Acho que pensam em nós como uma espécie de "assistente administrativo com algum conhecimento pedagógico"** (Eliane, grifo nosso)[4].

A questão da valorização da categoria dentro da Instituição perpassou a fala de vários técnicos em assuntos educacionais:

> Uma vez, de maneira explícita, um professor me perguntou se eu tinha curso superior. Na sequência perguntou qual o meu salário. Achei bem

[4] Os nomes utilizados são fictícios, para preservar a identidade dos participantes.

> desconfortável. Não deram importância a alguma orientação minha por eu ser técnica e não docente. Algumas pessoas desconhecem que há técnicos de formação e de atuação no âmbito pedagógico (e não administrativo). Uma **campanha de valorização** do trabalho do técnico seria uma ótima ideia (Karine, grifo nosso).
> Há uma cultura de subalternidade relativa aos técnicos e uma superioridade em relação aos docentes que só irá mudar com o tempo e com **ações voltadas a acabar com isso**. Acredito que um dos caminhos para que isso aconteça é a gestão promover ações de **valorização dos técnicos**, como por exemplo, a concessão de cargos de confiança que se encaixem na carreira técnica (Melissa, grifo nosso) (Questionários aplicados pela pesquisadora, grifo nosso, 2017).

A valorização profissional, enquanto política institucional sólida, é uma questão que a gestão precisa reconsiderar no IFPR.

Não só em relação aos técnicos em assuntos educacionais, mas quanto aos técnicos administrativos em educação, de maneira geral. Em que pese se reconheça o incentivo à capacitação e qualificação dos TAEs que a Instituição sempre demonstrou, é necessária uma política de valorização do trabalho desenvolvido pelos técnicos, que se utilize não apenas do trabalho deste servidor como apoio à gestão, mas em nível gerencial, em cargos do alto escalão da gestão.

Diferentemente das universidades, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, por meio da Lei 11.892/2008; permitem em sua estrutura organizacional que os técnicos administrativos em educação ocupem cargos de Pró-Reitores e de Diretores-Gerais dos Campi, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica.

Em outras respostas o que constatamos foi que, quando o servidor e todos a sua volta conhecem as atribuições do técnico em assuntos educacionais, do trabalho que este pode realizar, a sua contribuição nas atividades de ensino, pesquisa e extensão é extremamente significativa. Da mesma maneira que constatado anteriormente, a falta de conhecimento também acaba por tornar o TAE subutilizado e desmotivado, como descrito pelos servidores Karine, Eliane e Débora.

> Com certeza, **hoje posso dizer que tenho trabalhado dentro daquilo que um Técnico em Assuntos Educacionais pode realizar**. Atualmente estou bem satisfeita com o trabalho que consigo desenvolver no Campus, pois me sinto desafiada e em constante desenvolvimento (Karine, grifo nosso).
> Sim, contribuo, mas não há uma orientação, um planejamento que possa **melhor aproveitar os Técnicos em Assuntos Educacionais do campus. É importante dizer que essa falha não pertence apenas à gestão, nós técnicos em assuntos educacionais ainda não conhecemos todas as possibilidades do cargo** (Eliane, grifo nosso).

Dessa forma, se faz importante para toda a Instituição que as atribuições do Técnico em Assuntos Educacionais sejam explicitadas e entendidas em todas as suas dimensões; facilitando as relações e a contribuição destes nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Perpassou a fala de muitos servidores o desconhecimento das atribuições, o que consequentemente corrobora com o sentimento de subalternidade, invisibilidade ou subutilização dentro da instituição.

Ao fim da análise de todas as questões, o que pudemos observar foi que o servidor ocupante do cargo de técnico em assuntos educacionais, com formações em Pedagogia ou Licenciaturas em diversas áreas não tem um perfil profissional bem definido, uma identidade clara.

Apesar do Instituto Federal do Paraná ser uma instituição nova, que ainda está consolidando sua identidade, e com a maioria de seus servidores também iniciando na carreira pública federal, o cargo de técnico em assuntos educacionais foi criado em 1972, com outra configuração, mas já existente há algum tempo. E durante a nossa pesquisa, o que encontramos sobre o assunto foram dissertações de mestrado em que pudemos verificar que esta falta de identidade dos TAEs também ocorre em instituições antigas, como no colégio público federal Dom Pedro II, na Universidade Federal Fluminense e Universidade Federal do Rio de Janeiro, com esta mesma problemática.

E nos embates entre sua formação, suas atribuições e as atividades que desenvolve em seu cotidiano, sua identidade vai se construindo; porém sempre ancorados na descrição das atividades decorrentes do cargo, descritas em edital. São nestes embates que cada vez mais restará caracterizado o cargo de técnico em assuntos educacionais, em negar funções que não as suas, em explicitar cada vez mais as suas próprias.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro de uma instituição que vem afirmando suas configurações, consolidando sua identidade e se fazendo presente perante a sociedade, que ainda não tem total conhecimento de seus espaços e suas propostas; os servidores técnicos em assuntos educacionais vêm buscando sua identidade. Compreendemos por meio da legislação estudada, sobre a criação da carreira dos técnicos administrativos em educação e, posteriormente, dos técnicos em assuntos educacionais.

Historicamente subutilizados, desde a criação das universidades, este segmento vem se articulando perante a comunidade acadêmica, buscando seu espaço dentre aqueles que também pensam a educação, no espaço não-formal. Mostrando que as atividades desenvolvidas pelos

técnicos nas instituições também são eixo de sustentação do ensino e não somente a atividade docente.

E a superação desse cenário, segundo Fonseca,

> [...] vai se constituir num dos objetivos centrais contidos nas perspectivas programáticas de seu movimento organizado. Ao postularem a necessidade de que seja reconhecida a relevância de suas atividades para o desempenho da Universidade e ao pleitearem sua inclusão nas instâncias colegiadas e executivas da Instituição, os técnicos-administrativos pretendem criar as condições mínimas para romper as amarras do alheamento que lhes têm sido imposto, em prejuízo do próprio desenvolvimento natural da organização universitária (FONSECA, 1996, p. 70).

Como hipótese da pesquisa realizada, partimos do pressuposto de que os próprios servidores TAEs não têm clareza sobre suas atribuições e onde são lotados dentro da instituição de acordo com a formação que têm.

Em vários momentos nas respostas, os TAEs demonstraram não ter total clareza de suas atribuições e também relataram que os demais colegas de trabalho, inclusive as chefias não o têm. O cargo Técnico em Assuntos Educacionais acaba se tornando um "coringa" dentro da instituição, ou "tapa buracos". Nas palavras de um respondente, "uma espécie de assistente administrativo com algum conhecimento pedagógico".

E por este motivo acaba subutilizado, desmotivado e se sentindo desvalorizado perante a comunidade acadêmica.

O universo da pesquisa foi composto em sua maioria por homens, licenciados em diversas áreas (81% possui licenciatura e 19% pedagogia); 56% dos servidores estão lotados na Seção Pedagógica e de Assuntos Estudantis, embora este número não signifique que estejam desenvolvendo suas atribuições como deveriam, conforme restou demonstrado nas respostas.

Em relação à desvalorização que 68,8% dos TAEs relatou pela categoria docente, em grande parte tem estreita ligação com a falta de conhecimento de suas atribuições; o que gerou, em dois relatos, assédio moral de gestores pela falta desta compreensão. Como bem ressaltado por uma servidora, "a falta de clareza sobre as atribuições desse cargo, inclusive por parte do próprio TAE, o colocam em uma situação bastante complicada".

E, mesmo com todo este quadro em relação ao desenvolvimento de suas atividades em seu cotidiano, 97% dos técnicos em assuntos educacionais entende que contribui para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Demonstram real interesse em contribuir mais efetivamente, de acordo com suas formações, e com as descrições a que foram investidos quando da posse no concurso público.

Como bem esclarecido por Hall, o conceito de identidade não é fixo nem biológico, pois "as identidades não são nunca unificadas; que elas são, na modernidade tardia, cada vez mais fragmentadas e fraturadas; que elas não são, nunca, singulares, mas multiplamente construídas ao longo de discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicos". E o mais importante, a respeito de identidades, é que "estão sujeitas a uma historicização radical, estando constantemente em processo de mudança e transformação" (HALL, p. 108, 2014).

Realizar este levantamento de dados é um passo para explicitar as definições de atribuições compatíveis com o cargo de técnico em assuntos educacionais, para orientar gestores da instituição e os próprios colegas TAEs. E por se tratar de uma instituição relativamente nova, é possível que o trabalho deste servidor seja realizado de forma consonante com a legislação, um quadro totalmente possível de se administrar, possível de superar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto 2.208 de 17 de abril de 1997**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. DOU 18/04/1997. Disponível em http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1997/decreto-2208-17-abril-1997-445067-norma-pe.html Acesso em 20 de nov. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto n. 5.154 de 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm>. Acesso em 03 de dez. 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 5.645 de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm. Acesso em 08 de dez. 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em 18 de fev. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 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. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em 19 de fev. 2017.

CAIRES, V. G.; OLIVEIRA, M. A. M. **Educação profissional brasileira**. Da Colônia ao PNE 2014 – 2024. Rio de Janeiro: Vozes, 2016.
CUNHA, L. A. **O ensino de ofícios nos primórdios da industrialização**. São Paulo: Unesp, Brasília, DF: Flacso, 2000.

FONSECA, João Eduardo do Nascimento. **Novos atores na cena universitária**. Rio de Janeiro: UFRJ/NAU,1996.

FONSECA, J. C. de F.; SALES, M. M. e DIAS, F. C. T. Psicologia, trabalho e subjetividade, modos de fazer e de ser: notas sobre as regulações vividas por trabalhadores técnico-administrativos em uma universidade pública. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 5, n. 2, São João del-Rei, ago./dez. 2010, p. 248 - 258.

GONZAGA, Y. M. Zumbi, Parecer do CNE e as lutas cotidianas. In: **Informativo Sindifes**, edição 414, novembro-dezembro, Belo Horizonte, Ano 17, 2010, p.10;

HALL, S. Quem precisa da identidade? *In* SILVA, Tomaz Tadeu da. (Org.) **Identidade e Diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, p. 103 - 133.

PAIVA, L.D.C; SOUZA, N. M. P.; OTRANTO, C.R. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro: Vantagens, desvantagens e primeiros desafios da Instituição. Anais do 3º. COLÓQUIO NACIONAL| Eixo Temático I – Políticas em educação profissional, 2015, Natal/RN. Instituto Federal do Rio Grande do Norte, 2015, p. 1-10.

PIO, A. **Técnicos em assuntos educacionais**d**o Colégio Pedro II**: história, identidade e limites de atuação. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2010.

SILVA, Tomaz Tadeu da. (Org.) **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Trad. Tomaz Tadeu da Silva. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, p. 73-102.

VALLE, A. S. **Trabalhadores técnicos-administrativos em educação da UFMG**: inserção institucional e superação da subalternidade. Dissertação (Mestrado em Educação). Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 2014, 183 p.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. *In* SILVA, Tomaz Tadeu da. (Org.) **Identidade e Diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, p. 7-72.

A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

COMPRAS SUSTENTÁVEIS: CONTRIBUIÇÕES EM BUSCA DA EFICÁCIA NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS BAIANAS

Jacqueline Margarida Gusmão Galvão[1]

Cristiano Rocha Santos[2]

RESUMO

Neste estudo, busca-se refletir sobre a adoção de critérios de sustentabilidade nos processos licitatórios de compras públicas das Universidades Estaduais Baianas a partir da perspectiva da Constituição Federal de 1988. Destaca-se a importância de o governo estadual adaptar-se a esse trâmite, contribuindo e se tornando comprometido e responsável, ambientalmente, mediante seu poder de compra, dando ênfase à gestão de compras sustentáveis aplicadas ao serviço público. As compras públicas sustentáveis representam uma mudança nos padrões de aquisições de bens e serviços pela Administração Pública. Sendo assim, este estudo consiste averiguar a notoriedade da mudança nas formas de contratação, a fim de transformar as práticas de compras em um instrumento voltado para um meio ambiente sustentável. No que tange às gerações, tais mudanças deverão ser refletidas, não só para esta, mas para as futuras, analisando as contribuições efetivas da adoção de metodologias de práticas sustentáveis, buscando a eficiência e eficácia da gestão pública na sociedade contemporânea, sobretudo quando se evidencia o contexto da crise pelo qual se passa atualmente.

PALAVRAS-CHAVE:Sustentabilidade. Compras públicas sustentáveis. Eficiência e eficácia. Licitações. Universidades Estaduais Baianas.

[1]Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Graduada em Administração pela Universidade Norte do Paraná (Unopar). Técnico Universitário na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Ilhéus, Bahia. E-mail: jmggalvao@uesc.br

[2]Especialista em História do Brasil pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Graduado em História pela UESC. Técnico Universitário na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Ilhéus, Bahia. Professor do Curso de Arquitetura e Urbanismo da União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME), Campus Itabuna, Bahia e da Faculdade Madre Thaís (FMT), Ilhéus, Bahia. E-mail: crsantos@uesc.br

SUSTAINABLE PROCUREMENT: CONTRIBUTIONS IN SEARCH OF EFFICIENCY IN THE BIDDING PROCESSES OF BAHIA STATE UNIVERSITIES.

ABSTRACT

This study seeks to reflect on the adoption of sustainability criteria in public procurement bidding processes of the State Universities of Bahia from the perspective of the Federal Constitution of 1988. It will be emphasized the importance of the state government to adapt to this process, contributing and becoming committed and responsible, environmentally, through its purchasing power, emphasizing the management of sustainable purchases applied to the public service. Sustainable public procurement represents a change in the patterns of procurement of goods and services by Public Administration. Thus, this study consists of investigating the notoriety of the change in the forms of contracting, in order to transform purchasing practices into an instrument aimed at a sustainable environment. As far as the generations are concerned, such changes should be reflected not only for this, but also for future ones, by analyzing the effective contributions of adopting sustainable practices methodologies, seeking the efficiency and effectiveness of public management in contemporary society, especially in the crisis context that we are experiencing nowadays.

KEYWORDS: Sustainability. Sustainable public procurement. Efficiency and efficacy. Tenders. State University of Bahia.

1 INTRODUÇÃO

A cada dia, com o crescimento demográfico, aumentam as preocupações com o meio ambiente. A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são temas que vêm ganhando destaque na agenda política da Administração Pública ao longo dos últimos anos. Diante desta nova realidade, o setor público está mais consciente sobre a relevância do seu papel indutor de transformações estruturais nos setores produtivos e de consumos sustentáveis. Nesta linha, as contratações públicas sustentáveis vêm desempenhando papel fundamental na implementação das políticas públicas de sustentabilidade. Uma vez considerados os critérios ambientais, econômicos e sociais, em todos os estágios do processo de contratação, o poder de compra do Estado passa a ser um instrumento de proteção ao meio ambiente e de desenvolvimento econômico e social.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar os avanços e permanências do modelo de compras sustentáveis das universidades estaduais do Estado da Bahia e como objetivos específicos: I) analisar a evolução do conceito de sustentabilidade a partir da Constituição de 1988 e seu emprego como parâmetro para a gestão de compras nas universidades estaduais baianas; II) apontar as vantagens e barreiras da utilização da cultura de compras sustentáveis; III) identificar os instrumentos legais existentes nas universidades estaduais da Bahia e os critérios sustentáveis que podem ser utilizados nas contratações públicas sustentáveis.

Para a realização deste estudo, inicialmente, foram abordadas características históricas e exploratórias a respeito do tema, por meio da busca de fontes secundárias, como a leitura de artigos, cartilhas, entre outros trabalhos. Este procedimento visa adquirir um conhecimento mais amplo sobre o assunto a ser estudado. Num segundo momento, relacionando as características de sustentabilidade das compras públicas, foi efetuada a pesquisa bibliográfica, utilizando fontes de diversos autores e bibliografias existentes, visando fundamentar a temática.

Eis os caminhos que este artigo pretende mostrar, evidenciando quais são as contribuições efetivas na adoção de metodologias eficientes e eficazes nas práticas das compras sustentáveis nas universidades estaduais.

2 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO: ABORDAGENS E FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

O termo “sustentável”, segundo Ferreira (2010), tem origem do latim *sustentare*, que significa sustentar, favorecer e conservar. Atualmente, todo o mundo cita a palavra

sustentabilidade, seja no contexto aplicado às análises do meio ambiente, seja na economia, na educação ou na administração pública. Esta começou a ser propagada a partir da realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano – *United NationsConferenceontheHumanEnvironment*(UNCHE), em junho de 1972, em Estocolmo. O conceito de sustentabilidade ganhou mais importância a partir deste evento, que foi o primeiro encontro mundial promovido com o objetivo de discutir assuntos relacionados ao meio ambiente e soluções para a preservação da humanidade. A expressão "sustentabilidade", no Brasil, ganhou dimensões maiores em 1992, após a realização da Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO/92) que fora sediada no Rio de Janeiro (SENADO FEDERAL, 20--; BRASIL SUSTENTÁVEL, 20--).

A sustentabilidade é definida, na prática, como a capacidade que o indivíduo ou um grupo de pessoas tem em se manterem dentro de um ambiente sem causar impactos a este ambiente (FREITAS, 2012).

Outra definição conceitual norteadora da noção de "desenvolvimento sustentável" e das práticas de "sustentabilidade" foi descrita por Satterthwaite (apud BARBOSA, 2008), a saber: Sustentabilidade é a resposta às necessidades humanas nas cidades com o mínimo ou nenhuma transferência dos custos da produção, consumo ou lixo para outras pessoas ou ecossistemas, hoje e no futuro.

Apesar da sustentabilidade estar associada diretamente ao meio ambiente e a tudo que o envolve, não está limitada somente a esta área, estando também relacionada a outros setores da sociedade como: economia, cultura e educação, a fim de promover o desenvolvimento de vários setores da sociedade, sem que estes agridam o meio ambiente. De acordo com Betiol et al. (2012), sustentabilidade está associada a soluções, caminhos e planos que busquem resgatar adoções de práticas sustentáveis na vida de cada pessoa e atinjam uma melhora comum a todos.

2.1 SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA: GESTÃO DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS

Segundo Freitas (2012), compras sustentáveis, também chamadas de licitações sustentáveis ou licitações verdes são aquelas que, com isonomia, visam à seleção de proposta mais vantajosa para a Administração Pública ponderados, com a máxima objetividade possível, os custos e benefícios, diretos e indiretos, sociais, econômicos e ambientais.

A definição de compra sustentável é, consoante Villac, Bliacheris e Souza (2014), o instrumento de que se vale o Estado para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável,

mediante a inserção de critérios sociais, ambientais e econômicos nas aquisições de bens, contratações de serviços e execução de obras.

De acordo com a Agenda 21, compras públicas sustentáveis consistem naquelas em que se tomam atitudes para que o uso dos recursos materiais seja o mais eficiente possível, visando integrar os aspectos ambientais em todos os estágios do processo de compra, com a finalidade de evitar compras desnecessárias e identificar os produtos mais sustentáveis que cumpram as especificações requeridas para o uso. Trata-se, portanto, da efetivação do poder de compra do setor público atentando para os aspectos econômicos, sociais e, em especial, o ambiental, com o objetivo de assegurar o desenvolvimento nacional sustentável. Com isso, as contratações públicas devem passar a privilegiar bens e serviços sustentáveis, ou seja, que causem menor impacto ambiental, tendo em vista todo seu ciclo de vida (BIDERMAN; MACEDO; MONZONI; MAZON, 20--).

2.1.1 Os mecanismos da gestão de compras sustentáveis nas intuições de ensino superior

Segundo Bittencourt (2014), as licitações públicas passaram a privilegiar as contratações sustentáveis, que são as que causam menor impacto social e ambiental. Na sua concepção, a licitação sustentável configura o forte poder de compra governamental a fim de fomentar o desenvolvimento nacional sustentável e não uma simples faculdade exposta a juízos de conveniência e oportunidade.

No Estado da Bahia, as compras e contratações realizadas pelas Universidades públicas estaduais movimentam e mobilizam setores importantes da economia, sendo necessária a busca por um planejamento adequado, onde requer administradores preparados para enfrentar os desafios diários da gestão pública, principalmente, quando relacionadas à questão do planejamento sustentável.

> O grande desafio que se coloca é o da mudança na visão das políticas públicas, o que possibilitará desenvolver conceitos e estratégias de desenvolvimento que promovam efetiva redução de práticas pautadas pelo desperdício, pela superação de um paradigma que nos coloca cada vez mais numa encruzilhada quanto à capacidade de suporte do planeta, e da habilidade que a sociedade tem de buscar um equilíbrio entre o que se considera ecologicamente necessário, socialmente desejável e politicamente atingível ou possível (JACOBI, 2006, p. 185).

Em 30 de março de 2001, o governo baiano criou por meio do Decreto 7.919, o Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços - SIMPAS. Este sistema foi implantado, a partir de

31 de dezembro de 2002, em todos os órgãos da administração direta, autarquias e fundações com a finalidade de gerenciar os processos de aquisição, catalogação, distribuição e controle de materiais, bens patrimoniais e serviços da Administração Pública Estadual.

> Esse sistema faz parte do esforço permanente da Secretaria da Administração do Estado da Bahia – SAEB para a modernização da Administração Pública, disponibilizando instrumentos eficientes que objetivam a padronização de procedimentos, redução dos gastos, maior agilidade e transparência na aplicação dos recursos públicos nas compras e contratações realizadas pelas unidades gestoras do Poder Executivo Estadual (COMPRASNET.BA, 20--, p. 1).

Jacobi (2006) observa que a preservação do meio ambiente é uma responsabilidade tanto da sociedade civil quando do Poder Público, exigindo-se que tais atores atuem economicamente de forma equilibrada com vista na sustentabilidade ambiental. Todavia, o Estado nessa relação tem o poder de regular e efetivar mudanças na economia em prol do meio ambiente, característica esta, que é visualizada pelo poder de compra que o Estado possui na cadeia produtiva, detendo assim, a possibilidade de inserir a adoção de critérios ambientais em seus procedimentos licitatórios, buscando promover a observância por parte dos seus fornecedores, via a implementação da licitação sustentável, bem como a utilização de ferramentas que façam com que os processos sejam otimizados de maneira a minimizar as despesas com os processos de compras. Neste contexto, o sistema educacional superior baiano, composto por quatro instituições: Universidade Estadual da Bahia (UNEB) multicampi, localizada em 24 municípios do Estado; Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS); Universidade do Sudoeste da Bahia (UESB) localizada nas cidades de Vitória da Conquista e Itapetinga e a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), localizada no município de Ilhéus, utiliza o sistema SIMPAS com a finalidade de gerenciar de forma econômica os processos de aquisição, catalogação, distribuição e controle de materiais, bens patrimoniais e serviços. (TCE/BA, 2016). Este sistema possui vários itens sustentáveis ativos disponíveis para aquisição no processo de compras das instituições, desde acidulantes, papéis, cadeiras a ventiladores, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Relação parcial de itens sustentáveis ativos do SIMPAS

Item	Nome Básico	Situação VR
91.50.00.00157216-4	**OLEO** lubrificante, de base vegetal, aditivado, biodegradável e atóxico para lubrificação.	Ativo
68.10.11.00064082-4	**OXIDO** de cobre, teor mínimo 87,5%. Embalagem contendo 250g,	Ativo
65.10.19.00107197-1	**PAPEL**crepado, para esterilização de material cirúrgico, dimensões 100 x 100 cm	Ativo
65.10.19.00107199-8	**PAPEL** crepado, para esterilização de material cirúrgico, dimensões 30 x 30 cm.	Ativo
65.10.19.00107200-5	**PAPEL**crepado, para esterilização de material cirúrgico, dimensões 40 x 40 cm	Ativo
41.40.00.00155957-5	**VENTILADOR** tipo pedestal, oscilante, diâmetro mínimo de 50 cm, bivolt.	Ativo
41.40.00.00155960-5	**VENTILADOR** tipo de parede, turbo, oscilante, diâmetro mínimo de 50 cm, bivolt.	Ativo
41.40.00.00151423-7	**VENTILADOR** tipo de coluna, oscilante, diâmetro mínimo de 50 cm, mínimo de 03 (três) pés, 220 volts	Ativo

Fonte: Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços do Estado da Bahia – SIMPAS (2019). A informação apenas está disponível em rede intranet.

Destarte, políticas de compras sustentáveis deverão ser empregadas por todos os níveis de governo. Adquirir produtos "sustentáveis" representa obter a contratação mais econômica, ainda que por ventura não seja o menor preço disponível no mercado quando comparado com o de produtos "não sustentáveis" que, embora possam ser considerados similares, precisam de atributos fundamentais para atender ao interesse público de preservação do meio ambiente e do bem-estar social, objetivos estes, maiores da atuação Estatal, como estabelece o Art. 225 da Constituição Federal de 1988:

> Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações (BRASIL, 1998).

O governo, além da responsabilidade pela formulação de políticas públicas, tem um papel central na adoção de medidas cuja finalidade é alcançar este novo modelo de desenvolvimento. Agenda 21 sinaliza este argumento no seu item 4.23:

> Os próprios Governos também desempenham um papel no consumo, especialmente nos países onde o setor público ocupa uma posição preponderante na economia, podendo exercer considerável influência tanto sobre as decisões empresariais como sobre as opiniões do público. Consequentemente, esses Governos devem examinar as políticas de aquisição de suas agências e departamentos de modo a aperfeiçoar, sempre que possível, o aspecto ecológico de suas políticas de aquisição, sem prejuízo dos princípios do comércio internacional (BRASIL, 20--).

2.1.2 Sustentabilidade como critério de eficiência e eficácia na gestão pública

A eficácia e a eficiência são consideradas fundamentais a qualquer organização pública ou privada, pois ambas são vitais para determinarem os objetivos certos e em seguida escolherem os meios certos de alcançar estes objetivos.

Com isso, a qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão a se desenvolver dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Estes princípios têm a finalidade de buscar fazer uma gestão mais profissional e transparente com ações que visem ao atendimento das necessidades, demandas, anseios da sociedade, não importando apenas atingir os objetivos planejados, mas utilizar os recursos disponíveis de maneira correta (FREITAS, 2012).

O Estado da Bahia, em 2012, elaborou a Cartilha de Compras Públicas Sustentáveis com o propósito de promover o desenvolvimento sustentável, instruindo uma agenda propositiva na administração estadual que tem como objetivo instrumentalizar aqueles que lidam com as aquisições, incentivando-os a iniciarem essa prática inovadora e exemplar (BAHIA, 2012).

Em 2018, a Bahia foi um dos primeiros estados brasileiros a introduzir os critérios socioambientais nas suas compras públicas com a implantação do Processo Eletrônico Nacional (PEN) que é uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos (BAHIA, 20--).

> A iniciativa é responsável pela introdução de práticas inovadoras no setor público – como a eliminação do uso de papel como suporte físico para documentos institucionais e disponibilização de informações administrativas em tempo real(BAHIA, 20--).
>
> O SEI é uma ferramenta que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, proporcionando a virtualização de processos e documentos, permitindo atuação simultânea de várias unidades ao mesmo tempo em um mesmo processo. O Sistema permite que unidades, mesmo distantes fisicamente, atuem de forma simultânea no mesmo processo, o que colabora para reduzir o tempo de realização das atividades (BAHIA, 2019).

De acordo com Chiavenato (2011), a eficácia resulta da relação entre metas alcançadas versus metas pretendidas e a eficiência significa fazer mais com menos recursos.

O governo estadual baiano, neste sentido, tem se preocupado em estimular o mercado de produtos e serviços sustentáveis com a finalidade reduzir os custos, bem como minimizar os impactos socioambientais.

Verifica-se, portanto, um potencial relevante do poder público baiano, diante de seu grande poder de compra em atuar como agente de transformação, rumo a um consumo mais sustentável.

2.2 CONTRATAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Compra compartilhada sustentável é a aquisição conjunta de bens e serviços que geram menos impacto ambiental, mais justiça social e eficiência econômica, com ganho de escala, realizada por organizações públicas de diferentes setores ou entre unidades de uma mesma organização pública, visando fomentar a produção e o consumo sustentável no país. Os aspectos econômicos, ambientais e sociais estão contidos no tripé da sustentabilidade, que devem interagir, de forma holística, para satisfazer seu conceito. (SILVA, 2012)

2.2.1 Benefícios na adoção de compras sustentáveis[1]

Por meio de metas de compras sustentáveis e políticas, as instituições podem ser mais eficientes para gerir os riscos sociais e ambientais inerentes à sua cadeia de abastecimento.

Destacam-se entre outras vantagens das compras públicas sustentáveis:

a) a incorporação de disposições para a proteção ou a valorização do meio ambiente;
b) o progresso social visando promover o desenvolvimento econômico;
c) fazer economia "inteligente" mais próxima das necessidades;
d) fazer com que o Governo estabeleça políticas e atingir metas ambientais e sociais sem precisar alocar recursos adicionais em seu orçamento, deixando o mercado livre para buscar a melhor forma de atender à demanda para que estes objetivos sejam atingidos;
e) a atuação positiva na imagem política do governo;
f) a melhoria da eficiência;
g) a melhoria na qualidade de vida da comunidade local.

[1] As informações das seções 2.2.1 e 2.2.2 foram construídas a partir de paráfrases do documento do Sebrae. Disponível em: http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e497ff4a1c69a5a1f31fe4b23d330a34/$File/6017.pdf. Acesso: 17 out. 2017.

2.2.2 Barreiras na adoção de compras sustentáveis

Ampliando a vasta literatura a respeito das barreiras encontradas em compras públicas sustentáveis, podem-se destacar:

a) produtos sustentáveis com custos mais altos que os não sustentáveis – este obstáculo está conectado ao fato de que, normalmente, a Administração Pública considera apenas o menor custo de aquisição do produto, desconsiderando os seus custos de utilização;
b) a falta de conhecimento sobre o meio ambiente e a forma de desenvolver critérios socioambientais – ainda existe dificuldade por parte dos compradores em definir quais produtos e serviços são considerados sustentáveis, bem como, para estabelecer essas demandas nas licitações e, na maioria das vezes, os compradores não são especialistas ambientais;
c) a falta de informação e de ferramentas práticas – para se realizar compras públicas sustentáveis faz-se necessário o uso da comunicação e divulgação;
d) a falta de formação dos agentes de contratos públicos –colaboradores com experiência e capacidade técnica fazem a diferença para a realização de compras sustentáveis. A falta de treinamento e capacitação dificulta o processo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se o múltiplo conceito de sustentabilidade relacionado aos diversos autores, enveredando pelas dimensões ambientais, sociais e econômicas que impactam nas contratações públicas. A adesão de critérios de sustentabilidade nas diversas atividades da vida em sociedade e da atuação do Estado representa o crescimento da humanidade com relação às sinalizações constantes do ecossistema. Na ordem global, são encontradas e disseminadas inúmeras iniciativas para estabelecer equilíbrio entre desenvolvimento econômico e do meio ambiente.

Percebeu-se que a busca pela sustentabilidade já está começando a transformar o cenário crescente dos negócios, o que faz com que os envolvidos mudem a forma como pensam a respeito de processos e modelos das negociações, deixando claro que a efetivação da compra sustentável pelas universidades públicas estaduais servirá para que o interesse público seja atendido. Ou seja, não somente por medidas que levem em consideração apenas as propostas mais vantajosas economicamente, mas por meio da compatibilização dos interesses econômicos, sociais e ambientais. Isso em garantia do desenvolvimento sustentável nacional, uma vez que a adoção de práticas sustentáveis na gestão institucional tende a reduzir seus custos internos que,

aliado à fusão da informação e do conhecimento, resulta, a médio e longo prazo, numa nova perspectiva com a finalidade de garantir a realização dos seus objetivos estratégicos.

Diante do exposto, este artigo é pioneiro e mostra que a sustentabilidade é uma fonte de inovações organizacionais e tecnológicas que geram retornos financeiros e de primeira linha, sendo assim, o intuito deste é poder dialogar com outros técnicos que desejam contribuir com o Estado, incentivando discussões e buscando opiniões em torno do tema.

REFERÊNCIAS

AGENDA 21. Disponível em: http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/agenda21.pdf. Acesso em 23.11.2017.

BAHIA. **O que é o SEI?** 2019. Disponível em: http://www.portalseibahia.saeb.ba.gov.br/o-que-e-o-sei. Acesso em: 11 nov. 2017.

BAHIA. **PEN**: Processo Eletrônico Nacional. 20-- Disponível em: http://www.portalseibahia.saeb.ba.gov.br/processo-eletronico-nacional-pen-0. Acesso em: 11 nov. 2017.

BAHIA. Secretaria da Administração do Estado da Bahia – Saeb. **Compras Públicas Sustentáveis**: uma abordagem prática. Salvador, 2012. Disponível em: http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/assets/conteudo/uploads/compras-publicas-sustentaveis---novo.pdf. Acesso em: 11 nov. 2017.

BARBOSA, Gisele Silva. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**. 4.ª ed., São Paulo, jan. jun. 2008. Disponível em: http://www.fsma.edu.br/visoes/ed04/4ed_O_Desafio_Do_Desenvolvimento_Sustentavel_Gisele.pdf. Acesso em: 8 ago. 2015.

BETIOL, Luciana Stocco et al. **Compra Sustentável:** a força do consumo público e empresarial para uma economia verde e inclusiva. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2012.

BIDERMAN, R; MACEDO, L. S. V. de; MONZONI, M.; MAZON, R. (org.). **Guia de compras públicas sustentáveis**: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. 20--. Disponível em: https://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/guia_compras_sustentaveis.pdf. Acesso em: 22 fev. 2018.

BITTENCOURT, Sidney. **Licitações sustentáveis**. O uso do poder de compra do Estado fomentando o desenvolvimento nacional sustentável. Rio de Janeiro: Editora Del Rey, 2014.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1998:atualizada até a Emenda Constitucional n° 20, de 15-12-1998.

BRASIL. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010.Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. **Presidência da República**. Casa Civil**.**

Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, DF, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm. Acesso em: 3 jul. 2015.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Capítulo 4**.20--.Disponível em:https://www.mma.gov.br/component/k2/item/606-cap%C3%ADtulo-4.html. Acesso em: 12 dez. 2017.

BRASIL SUSTENTÁVEL. **Sustentabilidade**. 20--. Disponível em: http://www.brasilsustentavel.org.br/sustentabilidade. Acesso em: 17 out. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COMPRASNET. BA. **Registros de preços**. 20--. Disponível em: https://www.comprasnet.ba.gov.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o-1. Acesso em: 21 fev. 2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade - Direito ao futuro**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

JACOBI, Pedro. **Diálogos em ambiente e sociedade no Brasil**. Florianópolis-SC. Editora Annablume, 2006.

SENADO FEDERAL. **Da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, à Rio-92**: agenda ambiental para os países e elaboração de documentos por Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 20--Disponível em:https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/rio20/a-rio20/conferencia-das-nacoes-unidas-para-o-meio-ambiente-humano-estocolmo-rio-92-agenda-ambiental-paises-elaboracao-documentos-comissao-mundial-sobre-meio-ambiente-e-desenvolvimento.aspx. Acesso em: 17 out. 2017.

SILVA, Renato Cader da. Compras compartilhadas sustentáveis. Brasília, DF: Ministério do Planejamento: Orçamento e Gestão, 2012. Disponível em: http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/artigos/compras-compartilhadas-sustentaveis. Acesso em: 20 out. 2015.

VILLAC, Teresa; BLIACHERIS, Marcos Weiss; SOUZA, Lilian Castro de (Coord.). **Panorama de licitações sustentáveis:** direito e gestão pública. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

TECNOCLOGIA DA INFORMAÇÃO, INCLUSÃO E INOVAÇÃO

ANÁLISE DA USABILIDADE DO SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS (SIPAC) NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Ítalo Martins de Oliveira [1]

Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra[2]

RESUMO

A presente pesquisa analisa a usabilidade do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), contextualizando a importância instrumental das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) e dos Sistemas de Informação (SI) para a gestão institucional. O artigo é de cunho exploratório e descritivo, utilizando-se o levantamento bibliográfico e documental, o método quantitativo, com uma amostra de 104 Técnico-Administrativos, com a aplicação de questionários. Identificou-se que a implantação do SIPAC ainda se encontra em andamento. Observou-se, que a maioria dos usuários não soube responder aos quesitos da percepção sobre treinamento, sugerindo que a capacitação dos usuários foi deficiente. Portanto, verifica-se a necessidade de um comprometimento concentrado no sentido de capitanear as ações de divulgação e promoção do sistema, conscientizando-se de sua utilidade e direcionando treinamentos para os usuários de cada área que pode ser contemplada pelo sistema para, com isso, proporcionar o aumento da usabilidade do SIPAC na UFPB.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Sistemas de Informações. SIPAC. Gestão da Informação.

[1] Mestre em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (UFPB), Especialista em Controladoria para Gestão Pública e Terceiro Setor (UFRN), Especialista em Direito Administrativo e Gestão Pública (UFPB), Bacharel em Ciências Contábeis (UFPB). Contador na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, Paraíba. E-mail: italo.imo@gmail.com

[2]Pós-Doutora pela Universidade do Porto - Portugal, sob supervisão da Professora Catedrática e Emérita Carlinda Leite. Doutora em Educação (UFPB), Mestra em Administração (UFPB), Bacharela em Ciências Contábeis (UFPB), Licenciatura em Pedagogia (UNIGRAN-EaD). Professora Associada II do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, Professora dos quadros permanentes dos Programas de Pós-Graduação em Educação (PPGE) e de Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) da UFPB, João Pessoa, Paraíba. E-mail: gracinhavieira@yahoo.com.br

USABILITY ANALYSIS OF THE SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS(SIPAC) AT UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the usability of the *Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos* (SIPAC) at *Universidade Federal da Paraíba*, contextualizing the instrumental importance of Information and Communication Systems (ICT) and Information Systems (IS) for the institutional management. The work was developed using an exploratory and descriptive research, bibliographical and documentary survey, quantitative method, as well as on the collection of data from a questionnaire administered to 104 Technical-Administrators. It was identified that the implementation of the SIPAC is still in progress and that the majority of users did not know how to respond to the questions about training, suggesting that the users' training was deficient. It's evident, therefore, the need for a concentrated commitment at UFPB to promote and dessiminate the system, being aware of its usefulness and directing training to the managers and other servers of each area that can be contemplated by the system, thereby increasing the SIPAC usability at university.

KEY-WORDS:Public Administration. Information Systems. SIPAC. Information management.

1 INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Informações, utilizados para automação de tarefas e apoio na tomada de decisões, estão presentes no dia a dia das instituições públicas e privadas, sendo usados, especialmente, em estratégias para superar os desafios impostos pela modernização e pela necessidade de inovação em gestão organizacional.

Nesse sentido, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) adquiriu os Sistemas Integrados de Gestão (SIG) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), por meio da formalização do acordo de cooperação técnica, com contrapartida financeira por parte da UFPB, objetivando gerenciar as áreas acadêmicas, de gestão de pessoas e a administrativa da Instituição, respectivamente contempladas com o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

Observa-se, nessa aquisição, a indicação de um significativo processo de mudança que vem ocorrendo no setor público, em virtude da necessidade de readequação de rotinas de trabalho arcaicas e do uso de estruturas mais descentralizadas e flexíveis, buscando-se, assim, melhorar o ambiente institucional e atender à sociedade, com serviços de qualidade e com gestores aptos a promoverem modelos de gestão mais profissionais e eficientes.

Nesse sentido, um modelo gerencial da administração pública requer do gestor público conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com a realidade. No cenário atual, o trabalho em equipe, a liderança, a ética, a produtividade e a pró-atividade integram-se com vistas ao desenvolvimento de competências para planejamento, execução e avaliação das atividades desenvolvidas no serviço público.

Por isso, medidas de natureza gerencial são necessárias, seja por meio de melhoria nas formas de ação do Estado, seja por meio do uso de instrumentos tecnológicos mais adequados, possibilitando um aumento da eficiência e da eficácia no desempenho, ou, ainda, por meio da mudança de comportamento de seus recursos humanos.

Contudo, o uso dos instrumentos tecnológicos provoca alterações econômicas, socioculturais, políticas e institucionais (CORRÊA; ROCHA; CARVALHAIS; DUFLTH, 2014), fato que demanda o aproveitamento desse momento da implementação de novos sistemas e subsistemas de informação pelos organismos da Administração Pública, como oportunidade para questionar os processos organizativos burocráticos e desnecessários.

Nesse contexto, a UFPB, com a implantação dos SIG, vem dando passos com vistas a garantir um melhor desempenho da sua organização administrativa. Cabe ressaltar que esses

sistemas são utilizados por Instituições de Ensino em praticamente todo o país, como também por Órgãos Federais ligados a outros Ministérios.

Assim, os resultados deste trabalho poderão colaborar com a Instituição que deseje implantar ou que está em processo de implantação do SIPAC, fazendo com que os resultados da pesquisa não fiquem restritos apenas à realidade da UFPB.

Além disso, ressalta-se que a utilização dos módulos dos SIG promete integrar as atividades meio e fim da UFPB (UFRN, 2016), trazendo otimização na gestão das rotinas administrativas nos vários ambientes da Universidade, bem como influenciando a cultura da Instituição, promovendo a sua modernização.

Com a formalização do acordo de cooperação com a UFRN, a UFPB passou a dispor, dentre os SIG, do SIPAC, escopo deste estudo, que ainda se encontra em processo de implantação na UFPB.

Sobretudo, existem diversos atos administrativos que impactam financeiramente no patrimônio da Universidade e que precisam ser organizados, controlados e registrados de forma mais eficiente, para gerar informações a serem contabilizadas.

Assim, uma vez que o SIPAC foi adquirido pela UFPB no ano de 2010, podendo ser utilizado como suporte às diversas atividades administrativas e contábeis, surgiu o interesse em investigar o uso desse instrumento de gestão na UFPB após seis anos de sua aquisição.

Dessa forma, considera-se que a pesquisa em questão é importante, por investigar e publicar informações acerca de um tema atual, gerando conhecimento científico com aplicabilidade nas Instituições que fazem uso do SIPAC.

2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Em um cenário marcado por enormes transformações mundiais ocorridas nos últimos 20 anos, surge a necessidade de adequação a novas rotinas de trabalho e do uso de estruturas descentralizadas e flexíveis. Busca-se, assim, melhorar o ambiente institucional e atender à sociedade com serviços de qualidade e com gestores éticos e responsáveis para promover modelos de gestão mais profissionais e eficientes.

Porém, os atuais modelos de gestão utilizados nas instituições públicas podem se mostrar cada vez mais limitados diante da complexidade das atividades desenvolvidas e da velocidade das informações em um mundo globalizado. Dentro desse contexto, fazem-se necessárias ações de interesse público que busquem aperfeiçoar os modelos de gestão, tendo em vista as

peculiaridades que envolvem a produção de bens e a prestação dos serviços públicos (PEREIRA, 1995).

Por isso, medidas de natureza gerencial são necessárias, seja por meio de melhoria nas formas de ação do Estado, seja por meio da mudança de comportamento de seus recursos humanos, possibilitando um aumento da eficiência e da eficácia no seu desempenho, ou, ainda, por meio do uso de tecnologias da informação como instrumentos de gestão. Medidas essas que têm a vantagem de poderem ser aplicadas no curto e médio prazo e de dependerem, na maioria dos casos, basicamente, da iniciativa dos próprios dirigentes institucionais, acarretando a melhoria da qualidade da gestão pública.

Nessa esteira, o serviço público, em nível Federal, teve grande avanço na modernização dos serviços prestados com a abertura do mercado internacional e com a Reforma Administrativa do Estado (PEREIRA, 1995), na década de 1990, proporcionando a importação de tecnologias, *hardwares* e *softwares*, que possibilitou o desenvolvimento e a implantação de rotinas de trabalho que desburocratizassem e dessem agilidade aos mais diversos serviços e áreas de atuação da Administração Pública.

Os primeiros passos da Administração Federal com vistas a garantir um maior controle das ações dos atos governamentais, por meio das TIC, segundo o Manual SIAFI (BRASIL, 2011), deram-se com a implantação, em 1987, do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI). Desde então, tornou-se um importante instrumento para o acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e da contabilidade do Governo Federal, configurando-se, atualmente, no maior e mais abrangente instrumento de administração das finanças públicas, dentre os seus congêneres conhecidos no mundo (BRASIL, 2011).

Cabe destacar, dentre os sistemas utilizados pelo Poder ExecutivoFederal: o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), que se propõe a gerir folha de pagamento e os dados cadastrais dos servidores civis federais; o Sistema Integrado de Dados Orçamentários (SIDOR), responsável pela elaboração da proposta orçamentária do governo; o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), utilizado para facilitar e agilizar os processos de compra e aquisição de materiais e serviços, entre outros.

Assim, verifica-se que, atualmente, o uso das tecnologias da informação tem um importante papel (ALVES; MOREIRA, 2004), sendo essencial para o pleno funcionamento da administração pública em geral. Sem a utilização dessas tecnologias, os bens e serviços públicos disponibilizados atualmente para a sociedade seria, inevitavelmente, mais lento, impreciso e não teria o alcance social e a transparência que se tem atualmente.

Nesse contexto, a Universidade Federal da Paraíba, com a implantação dos SIG, sendo eles, o SIGAA; o SIGRH e o SIPAC, vem dando passos com vistas a garantir um melhor desempenho da sua máquina administrativa (UFPB, 2017).

Destaca-se que a utilização dos módulos dos SIG promete integrar as atividades meio e fim da UFPB, trazendo otimização na gestão das rotinas administrativas nos vários ambientes da Universidade, bem como influenciando a cultura administrativa e modernização da Instituição no cumprimento de sua função social.

Contudo, faz-se necessário considerar que não serão apenas as técnicas e as novas tecnologias que levarão o serviço público a um modelo gerencial e de melhor atendimento das demandas da sociedade, mas sim, o envolvimento adequado dos gestores e servidores públicos, para se obter uma mudança cultural para o alcance de uma governança compatível com as exigências de uma sociedade inserida em um mundo econômico e tecnologicamente integrado.

3 SIG, ERP E GOVERNO ELETRÔNICO

As ações de modernização do setor público brasileiro se intensificaram ao longo das últimas décadas, envolvendo o uso de TIC para aprimorar a gestão interna, disponibilizar serviços públicos via *internet* e proporcionar o acesso às informações (PRADO; RAMALHO; SOUZA; CUNHA; REINHARD, 2011).

Além disso, expressivos e contínuos avanços das TIC proporcionam ganhos importantes na prestação de serviços e na gestão das organizações, seja pela precisão na execução das tarefas, seja pela velocidade das comunicações, gerando uma redução de custos e ganhos na eficiência (ALVES; MOREIRA, 2004).

Essas tecnologias serviram, de forma estratégica, como um elemento viabilizador do novo modelo de gestão, evoluindo para o governo eletrônico, que, segundo Alves e Moreira (2004), é uma maneira de facultar serviços públicos menos burocratizados e mais voltados aos cidadãos por meio da modernização das estruturas de governo.

Uma das evoluções observadas na Administração Pública ao longo dos anos foi a utilização de sistemas de informação que integra as diversas áreas da empresa, que até então eram utilizados pelo setor privado. Esses sistemas são os *Enterprise Resource Planning* (ERP), caracterizados por uma base de dados integrada, que permite o uso mais eficiente das informações.

Nesse sentido, a UFPB, ao se adaptar à nova realidade imposta pela sociedade da informação e conhecimento, vem buscando meios para cumprir sua missão institucional e, desse

modo, efetivando sua responsabilidade social para com a sociedade, mediante o processo de implantação de novos sistemas de informações.

4 SIPAC

O Termo de Cooperação firmado entre a UFPB e a UFRN contempla apenas a implantação de sistemas informatizados de gestão de informações acadêmicas (SIGAA), administrativas (SIPAC) e de recursos humanos (SIGRH). No entanto, existem outros sistemas desenvolvidos pela UFRN que serão apresentados de forma mais ampla, a fim de demonstrar a dimensão dos SIG e como eles se relacionam entre si (UFRN, 2017b).

A Superintendência de Informática (SINFO) da UFRN desenvolveu sistemas que têm como principal objetivo a otimização e informatização das rotinas e dos processos da Instituição, visando auxiliar o desenvolvimento das atividades e na gestão de toda a Universidade (UFRN, 2017a).

No Quadro ***2***, elaborado com base em pesquisa realizada na página SINFO da UFRN, em maio de 2017, segue uma apresentação dos sistemas desenvolvidos e suas respectivas finalidades:

Quadro 2 – Sistemas desenvolvidos pela Superintendência de Informática da UFRN

SISTEMAS INTEGRADOS	**FINALIDADE**
SIGAA Gestão de Atividades Acadêmicas	Informatizar os procedimentos relacionados à área acadêmica.
SIGRH Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos	Informatizar os procedimentos de recursos humanos da Universidade.
SIPAC Patrimônio, Administração e Contratos	Oferecer as operações para a gestão das finanças, patrimônio e contratos.
ELEIÇÃO Gestão de Eleições (SIGEleição)	Permitir a realização de todas as fases das eleições promovidas pela Instituição.
SIGED Gestão Eletrônica de Documentos	Permitir que a documentação seja emitida, organizada, armazenada, compartilhada e acessada eletronicamente.
SIGPP Gestão de Planejamento e de Projetos	Disponibilizar as operações de gestão das metas das unidades estratégicas da Instituição e o planejamento geral para toda a Instituição.

ADMIN Sistema de Administração Técnica	Disponibilizar operações que permitam a gestão de dados.

Fonte: Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2017a).

A partir do Quadro 2, observa-se que a UFRN buscou utilizar-se de sistemas de informação para gerir diversas áreas de atuação da Instituição, desde sua atividade fim, com a gestão acadêmica por meio do SIGAA, passando pelas atividades administrativas com o SIPAC, SIGRH, SIGED, SIGPP e SIGAdmin, bem como na gestão dos processos eleitorais, com o sistema SIGELEIÇÃO.

O SIPAC possui um nível de comunicação com os sistemas estruturantes do Governo Federal, sendo eles o SIAFI, SIASG, Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e Portal de Compras do Governo Federal[3] (COMPRASNET).

O SIGRH, por sua vez, possui um nível de interação com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), sistema do Governo Federal da área de gestão de pessoas (folha de pagamento, concessão de férias, entre outras funções).

Assim, fica evidente que a UFRN possui uma política de utilização de sistemas de informação voltada a auxiliar na gestão das diversas áreas da Universidade. Alinhado a essa política de utilização de sistemas como instrumentos de gestão, a UFPB buscou, no ano de 2010, ampliar sua informatização para o gerenciamento de diversas atividades, com a celebração de uma parceria com a UFRN.

Com isso, destaca-se a importância da implantação do SIPAC na UFPB, uma vez que diversas áreas e setores da instituição podem ser contemplados com o gerenciamento de suas atividades por meio desse sistema. Daí a importância de analisar a sua contratação e implantação.

A cooperação até aqui abordada também foi firmada por outras Instituições de todo o país junto à UFRN, visando ao auxílio na gestão e nas rotinas organizacionais. A SINFO da UFRN disponibilizou em sua página na *internet*[4] um canal de informações em que é possível identificar as Instituições parceiras.

Ainda em seu *site*, a SINFO apresenta as Instituições parceiras agrupadas em Rede IFES, composta pelas Instituições públicas da Rede Federal de Ensino Superior ou da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e a Rede CICLO, composta pelas demais Instituições públicas da Administração Direta ou Indireta no âmbito Federal, que não se

[3] Acessado atualmente pelo endereço eletrônico: http://www.comprasgovernamentais.gov.br/
[4] Disponível em: http://www.portalcooperacao.info.ufrn.br/

enquadrem nas de ensino, como também as Instituições públicas que demonstrem capacidade técnica operacional própria para a implantação dos sistemas nos termos estabelecidos pela UFRN.

Enfim, as cooperações devem obedecer aos termos estabelecidos pela Resolução do Conselho de Administração (CONSAD) da UFRN, nº 005/2013-CONSAD, de 7 de março de 2013 (UFRN, 2013), que fixa normas para disciplinar o relacionamento entre a UFRN e os interessados na transferência e utilização dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG) da UFRN.

5 DIAGNÓSTICO DE IMPLANTAÇÃO DO SIPAC

O Plano de Desenvolvimento Institucional do ano 2009-2012 (UFPB, 2010) e do ano 2014-2019 (UFPB, 2015) da UFPB previram metas de implantação dos sistemas adquiridos por intermédio da Cooperação Técnica com a UFRN, porém, esse cronograma não foi cumprido.

Constatou-se com a pesquisa que o sistema SIPAC possui diversos módulos e funcionalidades disponibilizados para uso de todos os *Campi* da UFPB. Entretanto, observou-se nas informações disponibilizadas pela STI/UFPB que existem módulos do SIPAC considerados implantados (que podem estar em operação ou fora de operação pelos usuários) e outros em processo de implantação.

Verificou-se que, dos módulos disponibilizados, o percentual de cerca de 70% deles foi homologado pela STI, ou seja, já foram analisados e verificados, estando aptos para os setores responsáveis demandarem pela implantação e uso do módulo da sua área de competência.

Além disso, constatou-se que a responsabilidade por entender, capacitar usuários e implantar determinado módulo do SIPAC é dos gestores responsáveis pelos setores e áreas de atuação. Portanto, a implantação do módulo depende de uma demanda a ser encaminhada à STI, setor da UFPB que tem apenas o papel de apoiar tecnicamente esse processo.

Assim, observou-se que o encargo da implantação não é exclusivo da STI, ou da Pró-Reitoria de Administração (PRA), ou da Prefeitura Universitária (PU), devendo existir uma responsabilidade compartilhada entre os gestores de cada setor contemplado com os módulos e funcionalidades do SIPAC.

Observou-se, ainda, que o percentual de módulos sendo operados é de 44% do total disponibilizado, ou seja, 12 (doze) módulos operando e 15 (quinze) sem operação.

6 TREINAMENTOS REALIZADOS

Segundo o Relatório de Gestão de 2016 (UFPB, 2017, p. 130), o número de servidores técnico-administrativos e número de docentes da UFPB corresponderam, respectivamente, a 3.572 e 2.473, representando um total de 6.045 servidores que deveriam estar aptos a utilizarem as funções básicas do SIPAC e SIGRH, uma vez que, após implantados, os sistemas são de uso obrigatório na instituição, e que determinadas funcionalidades desses sistemas devem ser operadas pelo próprio servidor interessado, a exemplo da abertura de processo administrativo no módulo de protocolo.

Além disso, observa-se que, de 2014 a 2016, foram capacitados pela PROGEP 606 (seiscentos e seis) Técnico-Administrativos, o que representa 16,9 % do total.

Por fim, cabe ressaltar que os novos servidores da UFPB estão sendo capacitados em treinamentos nos SIG, antes mesmo de serem encaminhados para os setores de lotação, o que já demonstra ser um ponto positivo, pois esses servidores já iniciam suas atividades com conhecimento para utilização dos sistemas utilizados pela instituição.

7 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa é aplicada, bibliográfica, documental, de pesquisa de campo por meio de estudo de caso e descritiva utilizando-se do método quantitativo, com uma amostra de 104 Técnico-Administrativos, com a aplicação de questionários.

Para tanto, utilizou-se questionários semiestruturados, de observação *in loco* direta e indireta, assim como de análises da rotina das pessoas em relação ao ambiente em que o estudo se realizou, que foram aplicados aos usuários do SIPAC, do corpo de servidores Técnico-Administrativos do *Campus* I da UFPB.

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

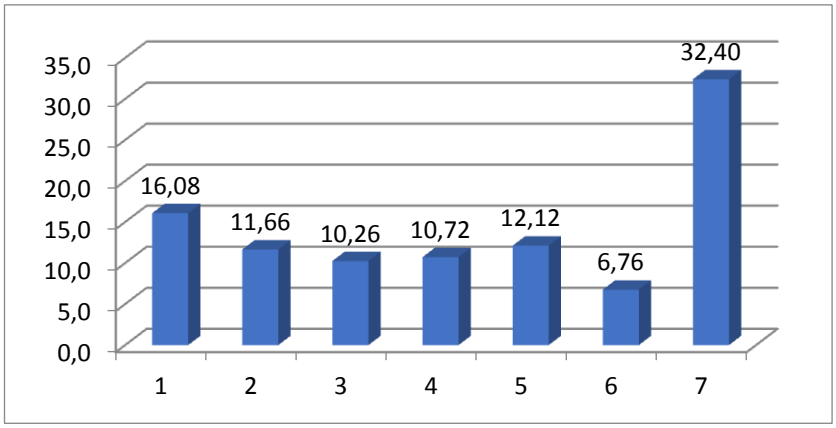
A partir de uma análise inicial, verificou-se que, da amostra de 216 servidores selecionados aleatoriamente, um total de 104 servidores responderam ao questionário, sem alcançar o total da amostra planejada. Isso ocorreu devido ao fato dos indivíduos escolhidos para integrarem a amostra terem deixado de cooperar com a pesquisa, sejam motivados por afastamento de férias, licenças saúde, capacitação, maternidade, exoneração do cargo, desconhecimento do tema, desinteresse, assim como outros motivos desconhecidos.

Verificou-se que, da amostra respondente, a maioria é do sexo feminino (53,8%), com idade média de 45 anos. A maioria dos respondentes (88,5%) possui curso superior e o tempo

médio de serviço dos servidores pesquisados, 35,6%, é de 6 a 10 anos. No tocante à área de atuação na Universidade, a amostra obtida foi bem diversificada, contudo, 25% dos servidores respondentes trabalham na área administrativa.

8.1 USO DO SIPAC

Gráfico 1 – Frequência da Dimensão Uso do SIPAC

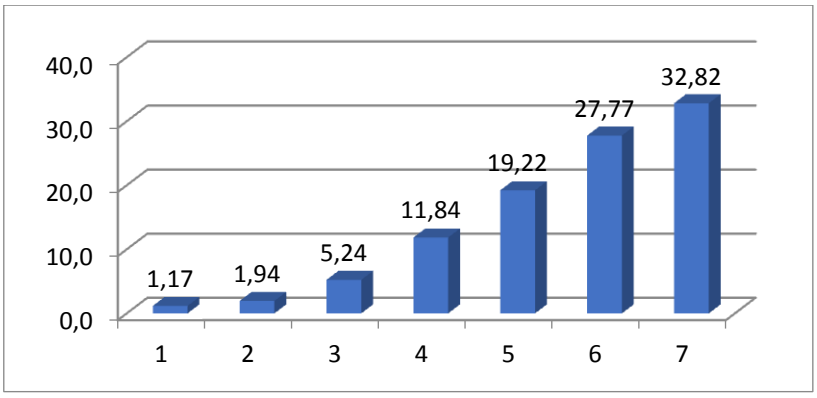


Fonte do autor (2017).

O Gráfico 1 indica que a Dimensão "Uso do SIPAC" apresentou respostas da soma dos concordantes no percentual de 51,28%, indicando que mais da metade dos respondentes possuem inclinação para utilização do SIPAC, enquanto 38% concentraram-se nos discordantes dos itens. Por outro lado, no ponto central (4), observa-se uma frequência de 10,72% das respostas, apontando que parte desses Técnico-Administrativos não concordam nem discordam sobre questões do uso do sistema e de estarem bem informados sobre o seu uso.

8.2 ATITUDE COM RELAÇÃO AO USO

Gráfico 2 – Frequência da Dimensão Atitude com relação ao Uso



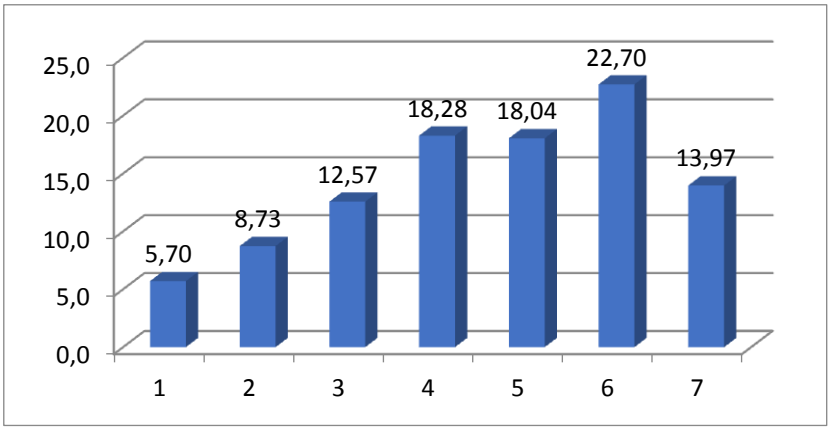
Fonte do autor (2017).

Quanto aos itens contemplados na dimensão “Atitude com relação ao Uso”, observa-se, no

Gráfico 2, que as maiores frequências de respostas são de concordantes, implicando numa inclinação positiva dos usuários em relação ao uso do SIPAC, ou seja, 79,81% dos respondentes demonstraram uma atitude favorável ao SIPAC.

8.3 FACILIDADE DE USO PERCEBIDA

Gráfico 3 – Frequência da Facilidade de Uso Percebida

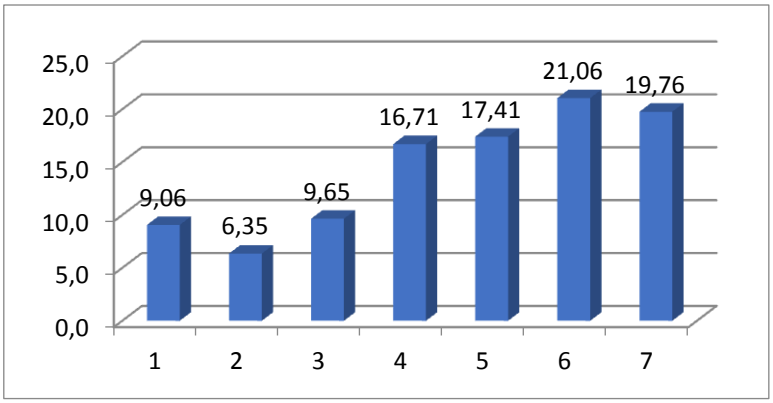


Fonte do autor (2017).

O Gráfico 3 demonstra que os itens dessa dimensão obtiveram uma maior frequência com as respostas concordantes quanto à “Facilidade Percebida” (55,72%). Contudo, o ponto 4, dos que nem concordam, nem discordam, teve uma frequência de respostas de 18,28% e os que discordam dos quesitos sobre a facilidade percebida representaram 27% das respostas, totalizando 44,28%.

8.4 UTILIDADE PERCEBIDA

Gráfico 4 – Frequência da Dimensão Utilidade Percebida

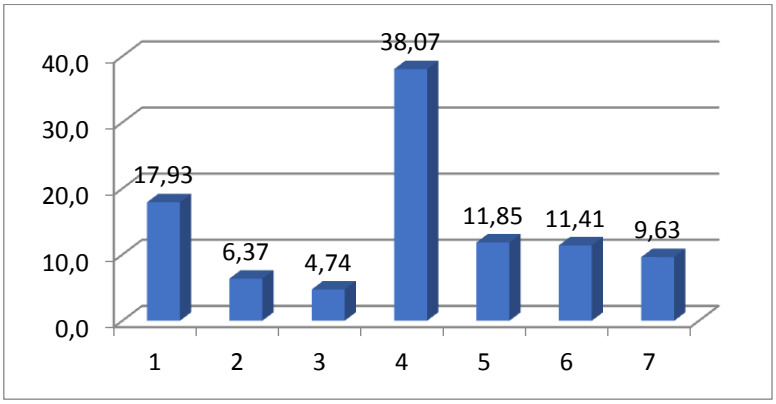


Fonte do autor (2017).

No que se refere à percepção da dimensão "Utilidade do SIPAC", as maiores frequências de respondentes foram observadas nos que concordam com os itens relacionados à utilidade do SIPAC, representado 58,23%, podendo indicar uma boa percepção sobre a utilidade do SIPAC por mais da metade dos pesquisados.

8.5 TREINAMENTO

Gráfico 5 – Frequência da Dimensão Treinamento



Fonte do autor (2017).

A dimensão "Treinamento" teve um comportamento que fugiu da similaridade das outras dimensões no que diz respeito à neutralidade das respostas. Observa-se que 38,07% dos respondentes classificaram os itens dessa dimensão com o 4 (não discorda, nem concorda),

podendo indicar nessa neutralidade uma impossibilidade de opinar sobre os itens dos treinamentos.

O questionário não foi categórico quanto a perguntar se o Técnico-Administrativo teve treinamento no SIPAC. A ausência desse quesito impossibilitou ter a certeza de que os respondentes com a resposta 4 (não discorda, nem concorda) na escala não tiveram treinamento.

Além disso, mesmo aqueles que responderam discordando, ao serem perguntados se o treinamento foi adequado, existe a possibilidade dessa informação indicar que aquele Técnico-Administrativo não teve treinamento.

Contudo, a informação obtida da PROGEP sobre treinamento evidencia que de 2014 a 2016 foram capacitados 606 (seiscentos e seis) Técnico-Administrativos em cursos sobre o SIPAC, ou seja, apenas 16,9% dos Técnico-Administrativos receberam algum tipo de treinamento no SIPAC, enquanto os outros 83,1% não foram capacitados. Assim, pode-se deduzir que a frequência das respostas discordantes (entre 1 e 3) e as 4 (não discorda, nem concorda) também contemplam servidores que não receberam treinamentos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O SIPAC, como sendo o objeto deste estudo, foi apresentado de forma a evidenciar sua contratação, funcionalidades, atual situação de implantação na UFPB e os treinamentos realizados. Com isso, constatou-se que o SIPAC ainda não foi completamente implantado na UFPB, apesar dos dois termos pactuados com a UFRN, evidenciando-se a dificuldade da Instituição em cumprir os prazos estabelecidos para implantação.

Com relação ao treinamento, identificou-se que a UFPB ofereceu treinamentos presenciais para servidores Técnico-Administrativos e Docentes. Contudo, foram capacitados pela PROGEP apenas 606 (seiscentos e seis) Técnico-Administrativos até 2016, o que representa 16,9 % do total de técnicos da Universidade.

Por fim, identificou-se que, embora o sistema esteja à disposição da Universidade para sua total implantação e utilização, a Usabilidade do SIPAC ainda se encontra limitada, fazendo-se necessária uma decisão conjunta por parte dos gestores da UFPB que favoreça a sua plena consolidação.

Observa-se, também, que a completa implantação do sistema SIPAC depende da iniciativa dos gestores responsáveis por cada unidade administrativa contemplada por um dos módulos do SIPAC, pois, caso esse gestor não tenha interesse, mesmo que ele esteja homologado

pela STI, o módulo do sistema não entra em operação e nem é contemplado por ações de treinamento.

Enfim, o sistema encontra-se disponível para a Universidade, foi adquirido em 2010, há um suporte para sua implantação, tanto da STI como da UFRN, bem como a UFPB possui estrutura para treinamento no sistema, indicando um bom atendimento aos requisitos mínimos necessários para implantação do SIPAC.

O fato do Sistema estar com apenas 12 módulos implantados, dos 27 disponibilizados até o momento, fez com que o diagnóstico da usabilidade tenha sido realizado pela percepção dos usuários em relação apenas aos que estão efetivamente implantados, o que limita o diagnóstico do objeto de estudo.

Restou claro, portanto, a necessidade de um comprometimento concentrado da UFPB no sentido de capitanear as ações de divulgação e promoção do sistema, conscientizando-se de sua utilidade e direcionando treinamentos para os gestores e demais servidores de cada área que pode ser contemplada pelo sistema, para, com isso, proporcionar o aumento da usabilidade do SIPAC na UFPB.

REFERÊNCIAS

ALVES, André Azevedo; MOREIRA, José Manuel. **Cidadania Digital e Democratização Electrónica**. Porto: SPI, 2004. Disponível em: http://www.spi.pt/documents/books/inovacao_autarquia/docs/Manual_IV.pdf. Acesso em: 15 dez. 2018.

BRASIL. **SIAFI:** Manual web. Brasília: 2011. Disponível em: http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/. Acesso em: 25 jul. 2018.

CORRÊA, Cecília Araújo Rabelo; ROCHA, Elisa Maria Pinto da; CARVALHAIS, Jane Noronha; DUFLTH, Simone Cristina.A Sociedade da Informação e do Conhecimento e os Estados Brasileiros.**Informação & Informação**, v. 19, n. 1, p. 31–54, jan. /abr. 2014. Disponível em: http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/12176. Acesso em: 01 set. 2018.

PRADO, Edmir Parada Vasques; RAMALHO, Neilson Carlos Leite; SOUZA, César Alexandre de; CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortez da; REINHARD, Nicolau. Iniciativas de Governo Eletrônico: Análise das relações entre nível de governo e características dos projetos em casos de sucesso. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 10, n. 1, 2011. Disponível em: http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/793. Acesso em 10 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009–2012**. João Pessoa, 2010. Disponível em: http://www.ufpb.br/sites/default /files/pdfs/pdi_ufpb_2009_2012.pdf. Acesso em: 15 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Termo de Cooperação Técnica no 001/2014.** 2014. Disponível em: https://onedrive.live.com/?authkey=%21AMkGfhx_HKGNrnA&cid=1CABB462F0C9B447&id=1CABB462F0C9B447%21466&parId=1CABB462F0C9B447%21464&o=OneUp. Acesso em: 10 maio 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014–2018.** João Pessoa, 2015. Disponível em: http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018_Final3%20-27.05.pdf. Acesso em: 07 mar. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Relatório de Gestão 2016.** João Pessoa, abr. 2017. Disponível em: http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/RelatorioGestao_UFPB2016_.pdf. Acesso em: 03 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Sistemas Institucionais Integrados de Gestão (SIG).** 2016. Disponível em: https://docs.info.ufrn.br/doku.php#sistemas_institucionais_integrados_de_gestao_-_sig. Acesso em: 28 de jun. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC):** Visão Geral. 2017a. Disponível em: https://docs.info.ufrn.br/doku.php?id=suporte:sipac:visao_geral. Acesso em: 28 de jun. 2017.
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Sobre o Termo de Cooperação.** 2017b. Disponível em: http://www.portalcooperacao.info.ufrn.br/pagina.php?a=sobre. Acesso em: 30 de jun. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução Nº 005/2013-CONSAD.** 2013. Disponível em: http://www.sistemas.ufrn.br/shared/verArquivo?idArquivo=1737924&key=cbd17fb0ef2e656ec84826952cee68f5. Acesso em: 30 de jun. 2017.

APÊNDICE

Questionário para o Gestores Responsáveis e Usuários do SIPAC

Demografia

1) Idade: ____ anos
2) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
3) Desde quando você trabalha na UFPB (mês/ano)? ____ / _____
4) Em que área da Universidade você trabalha atualmente? Marque apenas a principal.

	Contabilidade		Licitação		Patrimônio
	Finanças		Almoxarifado		Protocolo
	Orçamento		Contratos		Transporte
	Administração		Outra. Especifique:		

5) Qual o seu atual cargo/função na UFPB? _____
6) Aproximadamente, desde quando você está neste cargo/função (mês/ano)? ____ / _____
7) Qual é o seu maior nível de formação completa? Marque apenas o maior.

		Área (*)
	ensino fundamental (antigo primeiro grau)	- não se aplica -
	ensino médio (antigo segundo grau)	
	Graduação	
	Mestrado	
	Doutorado	

(*1) Informe a área de TODOS os níveis de formação que você completou. Para o ensino médio, preencha a área somente se foi acompanhado de curso profissionalizante.
Você quer responder o questionário sobre o SIPAC? ( ) Sim / ( ) Não*
*Informe o motivo de não responder. _____

SIPAC

As perguntas nesta seção dizem respeito às suas reações ao uso do SIPAC.

Uso do SIPAC

1. O SIPAC está disponível atualmente para eu usar, caso eu queira. (Marcar com um X)

Sim	_____	Não	_____	Não tenho certeza	_____

2. Em média, eu uso o SIPAC (escolha a resposta mais precisa):

Não uso nunca	Uso menos de uma vez por semana	Uso cerca de uma vez por semana	Uso várias vezes por semana	Uso cerca de uma vez por dia	Uso várias vezes por dia

3. Eu normalmente gasto cerca de _____ horas por semana utilizando SIPAC.

4. Eu uso o SIPAC desde (escolha a resposta mais precisa marcando com X):

Menos de 1 mês	Entre 1 e 3 meses	Entre 3 e 6 meses	Entre 6 meses e 1 ano	Mais de um ano

5. Eu uso SIPAC porque eu escolhi, não porque sou obrigado pelo meu trabalho.

Discordo totalmente			Neutro			Concordototalmente
1	2	3	4	5	6	7

6. Eu estou bem informado sobre como usar SIPAC.

Discordo totalmente			Neutro			Concordototalmente

1	2	3	4	5	6	7

Avaliação geral do sistema SIPAC

Considerando tudo, meu uso do SIPAC no trabalho é:
Marque um X em cada uma das cinco escalas.

		Discordo totalmente			**Neutro**			**Concordo totalmente**
1.	Usar o sistema SIPAC é uma ideia boa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	O sistema SIPAC torna o trabalho mais interessante.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Trabalhar com o sistema SIPAC é agradável.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu gosto de trabalhar com o sistema SIPAC.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Eu acredito que utilizar o sistema SIPAC é favorável.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Utilizar o sistema SIPAC em meu trabalho é positivo.	1	2	3	4	5	6	7

Percepção da facilidade de uso do SIPAC

		Discordo totalmente			**Neutro**			**Concordo totalmente**
7.	Eu acho o SIPAC um sistema difícil de usar	1	2	3	4	5	6	7
8.	Aprender a operar o sistema SIPAC é fácil para mim.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Interagir com o sistema SIPAC é muitas vezes frustrante.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Eu acho fácil conseguir que o sistema SIPAC faça o que eu quero que ele faça.	1	2	3	4	5	6	7
11.	O sistema SIPAC é rígido e inflexível para interagir.	1	2	3	4	5	6	7
12.	É fácil para mim lembrar como executar tarefas usando o sistema SIPAC.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Interagir com o sistema SIPAC exige muito esforço mental.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Minha interação com o sistema SIPAC é clara e compreensível.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Eu acho que é preciso muito esforço para se tornar habilidoso no uso do SIPAC.	1	2	3	4	5	6	7
16.	No geral, acho o sistema SIPAC fácil de usar.	1	2	3	4	5	6	7

Percepção da utilidade do SIPAC

		Discordo totalmente			**Neutro**			**Concordo totalmente**
17.	O uso do SIPAC melhora a qualidade do trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Usar o SIPAC me dá maior controle sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
19.	O SIPAC me permite realizar tarefas mais rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O SIPAC suporta aspectos críticos do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
21.	O uso do SIPAC aumenta minha produtividade.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Usar o SIPAC melhora meu	1	2	3	4	5	6	7

	desempenho no trabalho.							
23.	O uso do SIPAC permite que eu realize mais trabalho do que seria possível.	1	2	3	4	5	6	7
24.	O uso do SIPAC melhora a minha eficácia no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Usar o SIPAC facilita o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
26.	No geral, acho o sistema SIPAC é útil no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Treinamento no sistema SIPAC								
		Discordo totalmente			**Neutro**			**Concordo totalmente**
27.	O tipo de treinamento fornecido a mim foi adequado	1	2	3	4	5	6	7
28.	Meu nível de entendimento sobre o sistema SIPAC melhorou substancialmente depois de participar do treinamento	1	2	3	4	5	6	7
29.	O treinamento me deu confiança no sistema SIPAC	1	2	3	4	5	6	7
30.	O treinamento teve duração adequada.	1	2	3	4	5	6	7
31.	O nível de detalhamento do treinamento foi adequado.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Os instrutores me ajudaram a compreender o sistema SIPAC.	1	2	3	4	5	6	7
33.	O treinamento me fez sentir mais confortável com o sistema SIPAC.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Acredito que o treinamento foi importante para o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Experiência

1) Aproximadamente, desde quando você usa computadores (ano)? _____
2) Você já usou outro(s) sistema(s) de Gestão ou assemelhados?
( ) Não ( ) Sim
3) Qual é o seu atual nível de habilidade na utilização do SIPAC?

BAIXO	1	2	3	4	5	6	7	ALTO

4) Eu estou bem informado sobre como usar SIPAC.

Concordo fortemente			Neutro			Discordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Questionário adaptado de Davis (1986) e Silva (2005)

ANÁLISE DO USO DE *BUSINESS INTELLIGENCE* COMO FACILITADOR NA GESTÃO E NO ENSINO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: um estudo de caso na universidade federal do rio grande do norte

Francisco Hélio da Cunha Junior[1]
Marcos Luiz Lins Filho[2]

RESUMO

Business Intelligence (BI) é um termo abrangente que combina diversas tecnologias permitindo acesso fácil aos dados, possibilitando a manipulação de dados e gerando capacidade aos gerentes e analistas de negócios de realizar análises apropriadas. Nos últimos anos, o uso dessa tecnologia tornou-se uma tendência essencial para análise e tomadas de decisões em empresas e instituições que buscam a competividade. As universidades públicas, apesar de não serem instituições que trabalham diretamente com produção ou logística, atribuem grande importância as questões de análise financeira, gestão de recursos e os processos de aprendizagem. Sendo assim, torna-se necessário utilizar ferramentas que promovam melhorias nos processos e que auxiliem na tomada de decisão. Nesse contexto, o foco deste trabalho é avaliar a possibilidade do uso de ferramentas de *Business Intelligence* como elemento facilitador da gestão e do direcionamento de melhorias nos processos de aprendizagem em universidades públicas brasileiras. Nesse cenário, o objetivo deste artigo é realizar análise dos dados reais disponíveis no portal de dados abertos e nos Sistemas Integrados da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Para isso, utilizou a ferramenta de Microsoft *Power BI* para criação dos *dashboards* e, posteriormente, a discussão sobre a análise dos dados e plano de ações para melhorias na gestão e ensino-aprendizado.

PALAVRAS-CHAVE:*Business Intelligence*. Gestão Universitária. *Learning Analytics*.

[1] Especialista em Gestão de Tecnologia da Informação (UFRN). Assistente em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN. E-mail:heliojunior@bct.ect.ufrn.br.
[2] Doutor em Administração (UFRN). Docente do Instituto Federal da Bahia – IFBA, Campus Eunápolis, Bahia. E-mail: marcos.lins@ifba.edu.br.

THE ANALYSIS OF BUSINESS INTELLIGENCE USE AS A MANAGEMENT AND EDUCATION FACILITATOR AT PUBLIC BRAZILIAN UNIVERSITIES: a case studyat Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ABSTRACT

Business Intelligence (BI) is a large term that combines several technologies allowing easy access to data, enabling data manipulation and generating the ability for business managers and analysts to perform appropriate analysis. In recent years, the use of this technology has become an essential trend for analysis and decision-making in companies and institutions that search competitiveness. Public universities, although not institutions that work directly with production or logistics, attach great importance to financial analysis, resource management and learning processes. Therefore, it is necessary to use tools that promote process improvements and assist in decision making. In this context, the purpose of this article is to evaluate the possibility of using Business Intelligence tools as a facilitating element for the management and direction of improvements in learning processes at Brazilian public universities. In this scenario, the objective of this article is to perform analysis of the real data available in the open data portal and in the Integrated Systems of *Universidade Federal do Rio Grande do Norte*. To achieve this goal, it was used the Microsoft Power BI tool to create dashboards and, then later, the discussion on data analysis and action plan for improvements in management and teaching-learning processes.

KEYWORDS:*Business Intelligence*. University Management. *Learning Analytics*.

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade da informação e do conhecimento, o volume, a variedade e a velocidade de como as informações são gerados vêm tendo um grande aumento nos últimos anos, tornando impossível analisar a informação de forma manual (GUBALOVA, 2015). Ademais, as organizações públicas e privadas estão sob fortes pressões para apresentar respostas rápidas às mudanças, inovar em suas atividades e gerar lucro. Para isso, é necessário que essas organizações realizem decisões estratégicas, táticas e operacionais de forma frequente e rápidas. Tomar essas decisões pode exigir análise de uma grande quantidade de dados, informações e conhecimentos. Nesse contexto, a aquisição de sistemas de *Business Intelligence* (BI) para ajudar no processo de tomada de decisão tem sido uma prioridade em companhias quando investe-se em tecnologia de informação e comunicação.

Os sistemas de BI permitem que uma empresa colete, armazene, acesse e analise os dados corporativos para auxiliar no processo de tomada de decisão (GUBALOVA, 2015). Apesar desses sistemas serem designados principalmente para área de negócios, eles podem ser usados por órgãos governamentais. As universidades, por exemplo, não trabalham diretamente com a tarefa de produção ou logística. No entanto, a análise financeira, a gestão de recursos e os processos de aprendizagem têm grande importância nesse setor (SHERMAN, 2015). Nas universidades, os sistemas utilizados armazenam uma grande quantidade de dados, associados às atividades de professores, alunos, técnicos administrativos, programa de estudo, processos de gestão de recursos, financeiros etc.

Essa grande quantidade de informações armazenadas nos sistemas de informação presentes na universidade fornecem a possibilidade de usar ferramentas de BI para promover melhorias nos processos de gestão e de ensino-aprendizado. Observa-se que existe ainda nesse setor, dificuldade e carência dos sistemas em gerar relatórios e análises importantes de acordo com a necessidade de cada usuário, fazendo com que, muitas vezes, o usuário necessite extrair manualmente os dados a serem analisados em ferramentas como Excel, para então poder realizar análise dos dados, o que tem gerado desperdício de tempo e possíveis erros nesse procedimento.

Com base na deficiência dos sistemas de informação das universidades, para a atividade de gerenciamento e processamento de grandes volumes de dados, este trabalho está focado em analisar os dados da avaliação de docência e dados sobre a estrutura, processos financeiros e informações de uma turma específica de uma universidade pública brasileira utilizando ferramentas de *BI* como agente facilitador da gestão e do direcionamento das melhorias dos

processos de aprendizagem na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Para isso, foram utilizados dados reais disponíveis de forma pública no portal de dados e nos sistemas SIG da UFRN para realizar uma análise de dados utilizando o conceito de *Business Intelligence*.

2 BUSINESS INTELLIGENCE

Para Duan e Xu (2012), o conceito de *Business Intelligence* consiste em um processo de transformar dados brutos em informações importantes e úteis na perspectiva estratégica, operacional e de tomada de decisão de modo a gerar algum benefício real para o negócio. O principal benefício do BI, para uma empresa, é sua capacidade de fornecer informações precisas quando necessário, incluindo uma visão em tempo real do desempenho corporativo geral de suas partes individuais (TURBAN, 2009). Ainda segundo o autor, essas informações são uma necessidade para todos os tipos de decisão, para o planejamento estratégico e até mesmo para a sobrevivência. Segundo os artigos (KENNETH; JANE, 2006; SIEBER, SANDRA; PORTA, VALENTÍN; VALOR, JOSEP, 2006), as principais vantagens de uma organização para adotar sistemas de BI são: reduzir as despesas e o consumo de recursos, aumentar a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, aumento de satisfação e fidelização dos clientes e captura de novos clientes.

As empresas, ao longo de sua existência, armazenam uma grande quantidade de dados referentes aos seus processos internos e externos, fazendo com que seja necessária a utilização de ferramentas de BI para transformações desses dados em informações úteis para o negócio. Nesse cenário, encontra-se as universidades que precisam otimizar os seus recursos e gerar melhorias no ensino, pesquisa e extensão.

2.1 *BUSINESS INTELLIGENCE* EM UNIVERSIDADE

Nos últimos anos, as universidades estão tendo uma reforma impulsionada por fatores externos como pressão governamental, aumento no número de vagas em outras instituições públicas e privadas, crise econômica e globalização. Consequentemente, o ensino superior está a considerar novas estratégias para melhorar a qualidade de pesquisa, ensino e de extensão dentro de um ambiente sustentável, incluindo adoção de estratégias empresariais.

As universidades, diferentemente das organizações empresariais, têm seu foco voltado para a transferência de conhecimento e aptidões durante o processo de ensino-aprendizado, impactando diretamente e indiretamente a sociedade. Já as organizações empresariais têm o seu

foco direcionado à geração de lucros, tendo como medida do seu objetivo o ROI (Retorno sobre o investimento), que é responsável por medir o benefício (retorno) em relação ao investimento, calculando o tempo necessário para que o valor do investimento seja totalmente retornado a quem investiu (GUITART; CONESA, 2015). Portanto, há uma distinção na abordagem de utilização de BI em universidades em relação a uma organização do tipo empresarial e, consequentemente, os indicadores para medir o sucesso na execução dos objetivos também devem ser diferentes (GUITART; CONESA, 2015).

As universidades geralmente adquirem sistemas de informação, principalmente, para gerenciar questões administrativas e de ensino, tais como contabilidade, recursos humanos e lançamento de notas, apoiando as tarefas básicas e operacionais desse ambiente (MATENDE; OGAO, 2013). No entanto, há uma carência de sistemas analíticos para apoiar na tomada de decisão desde aspectos ligados à gestão, como também aos de ensino (GUITART; CONESA, 2015; DELL'AQUILLA, DI TRIA; TANGORRA, 2008). Segundo Dell'Aquilla*et al*. (2008), os sistemas de informação presentes nas universidades não apoiam integralmente na cadeia de valor das universidades, que se concentram principalmente no ensino e na pesquisa. Atualmente, a universidade possui uma grande quantidade de dados. No entanto, há pouca cultura em analisar esses dados. Essa enorme quantidade de dados é, em sua maioria, proveniente dos diversos processos internos e externos presentes nesse ambiente. No cotidiano, o que se vê é que os sistemas acadêmicos fornecem relatórios simples e rotineiros a seus professores e gestores. Todavia, esses relatórios normalmente não fornecem uma análise mais aprofundada dos dados, sendo pouco relevante no processo de tomada de decisão. Portanto, pode-se observar que o estudo da implementação de sistemas de BI em universidades é algo relevante.

Na literatura, há alguns estudos que relatam aspectos específicos em universidades, como por exemplo, nos artigos (MUNTEAN, MIHAELA *et al*, 2011; DELL'AQUILLA; DI TRIA, 2008; SAKYS; BUTLERIS, 2011) que estão relacionadas as iniciativas de aperfeiçoamento de processos, como gestão de pessoas ou de recursos, para promover a eficiências nos recursos, como também na medição de indicadores internos e externos relacionados aos objetivos da universidade. Já no contexto de educação, há sistemas de BI que são utilizados com intuito de melhorar a gestão de educação a distância das universidades promovendo um melhor acompanhamento das informações geradas a partir das plataformas educacionais (PIEDADE; SANTOS, 2010; FALAKMASIR; HABIBI; MOAVEN; ABOLHASSANI, 2010; DI TRIA; LEFONS; TANGORRA, 2012). Há outros estudos que abordam alguns conceitos específicos, como *Learning Analytics e AcademicAnalytics* para definir sistemas de análise no contexto de educação. Esses estudos mostram que a implantação de sistemas em universidades proporciona

diferentes benefícios à universidade, como por exemplo: criação de valor competitivo, identificação das fraquezas e oportunidades, redução de despesas, melhorias nos processos, criação de conhecimento, melhoria na gestão, aumento na qualidade de serviços oferecidos, redução de abono dos alunos e melhoria no processo de aprendizagem.

Segundo os autores Guitart e Conesa (2015), embora exista alguns casos em que técnicas de BI foram aplicadas para tratar os aspectos específicos em universidades, não há uma solução, usando *Business Intelligence*, que forneça uma visão integrada em todos os níveis de universidade (direções, centros, departamentos, programa acadêmico, coordenação de assunto, cursos, sala de aula, ensino-aprendizado etc.) para melhorar as decisões acadêmicas baseadas em dados e provas. Ainda segundo os autores, a criação e a adoção de sistemas analíticos também possuem barreiras e riscos potenciais. Algumas dessas barreiras e riscos potenciais são o custo e complexidade do desenvolvimento de sistemas analíticos, a baixa taxa de sucesso dos sistemas analíticos, a resistência cultural das pessoas mudarem a forma que trabalha, a complexidade de estrutura universitária, o medo da perda de liberdade e autonomia, desconfiança em que a universidade possa se converter em uma empresa focada apenas no lucro, ao invés de fatores sociais e a falta de conhecimento no impacto do uso de sistemas analíticos em universidades.

3 METODOLOGIA

O propósito deste artigo é sugerir alguns exemplos do uso de BI no contexto de universidades. Para isso, utilizou-se a ferramenta Microsoft Power BI para o desenvolvimento de *dashboards* com objetivo de facilitar a análise de informações para os professores e gestores da universidade. As informações serão apresentadas de forma contextual, gráfica e com indicadores intuitivos. Contextual porque serão apresentados dados distintos para cada perfil de usuário (professores e gestores, basicamente). Com esses exemplos, os professores terão a possibilidade de analisar os dados de forma visual e poder acompanhar o progresso dos estudantes. Já os gestores acadêmicos serão capazes de avaliar as informações de forma intuitiva, os dados de progressão do curso, atividades de professores e de estudantes.

Neste trabalho, o estudo de caso foi realizado em um departamento específico da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Para isso, utilizaram-se dados disponíveis no portal de dados abertos e nos sistemas SIG da UFRN para realizar uma análise de dados utilizando o conceito de *Business Intelligence*. O departamento selecionado para a pesquisa é formado por cursos de graduação, pós-graduações *latu sensu* e *stricto sensu*, laboratórios, bases de pesquisa e empresa júnior. Por questões de ética, os resultados não identificarão os nomes dos

docentes, disciplinas curriculares e áreas, sendo referenciado como professor 1, disciplina I e área 1. As informações estão disponíveis nesse sistema de forma transparente e todo cidadão é assegurado pela Lei nº 12.527/2011, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações.

A universidade estudada faz extenso uso de sistemas de informação no apoio às suas atividades acadêmicas e administrativas, incluindo várias plataformas desenvolvidas pela própria instituição, como Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), Sistema Integrado de Gestão de Eleições (SIGELEIÇÃO), Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), portal corporativo, sistema de inscrição para concursos, sistemas para biblioteca. Esses sistemas armazenam e geram um grande conjunto de dados sobre as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativa, que pode ser usado para subsidiar a prática de BI na universidade. Apesar dessa grande quantidade de informações, a instituição estudada não utiliza BI corriqueiramente em sua gestão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo foi realizado de modo a identificar dados referentes à avaliação docente do departamento e dados administrativos referente ao financeiro, estrutura e atividades realizadas, conforme demonstrado nas seções 4.1 e 4.2.

4.1 AVALIAÇÃO DOCÊNCIA

Nessa seção, foi feita análise de dados das avaliações docente. Os dados foram extraídos, selecionados, tratados e transformados desde o semestre de 2012.1, quando iniciou o processo de avaliação docente na universidade até o semestre de 2016.2, contabilizando 10 (dez) semestres, dando origem a um conjunto de dados contendo informações conforme o quadro 1 e 2. Os dados foram coletados de um departamento que possui em média 40 professores e 140 disciplinas distribuídos em diversas áreas, em que esse número pode variar dependendo da quantidade de professores substitutos, afastamentos, aposentados e demanda das disciplinas.

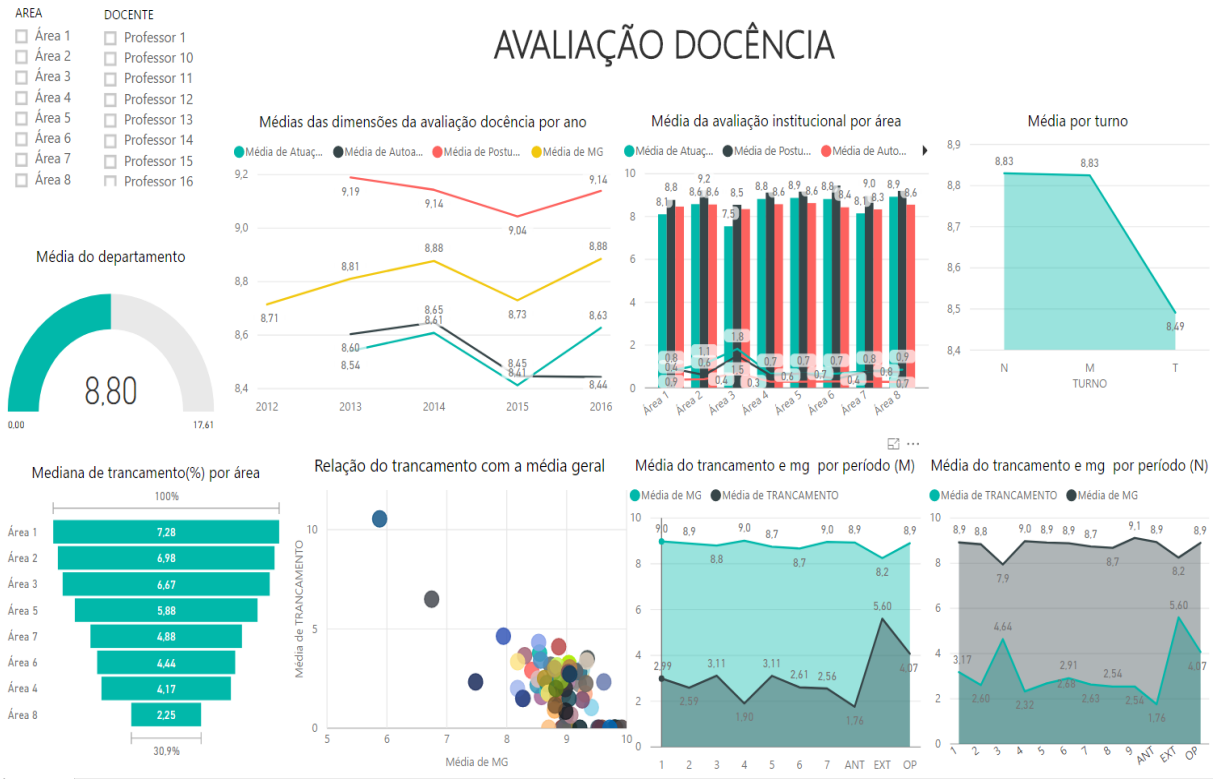
Quadro 1 - Atributos utilizados para o dashboard de avaliação institucional

Avaliação Institucional		Dados da disciplina	
I.	Disciplina	I.	Disciplina
II.	Turma	II.	Nome
III.	Número de discentes	III.	Área
IV.	Número de trancamento	IV.	Manhã
V.	Nota da postura do professor	V.	Noite
VI.	Desvio da nota da postura do professor		
VII.	Nota da atuação do professor		
VIII.	Desvio da nota da postura do professor		
IX.	Média Geral do Professor		
X.	Nota da autoavaliação do aluno		
XI.	Desvio da nota da autoavaliação do aluno		
XII.	Nome do docente		
XIII.	Semestre		
XIV.	Ano		

Fonte: Dados da avaliação institucional, 2017

Os dados V, VII e X são obtidos a partir de perguntas, onde os alunos podem atribuir como resposta, notas de 10 a 0 ou do tipoverdade ou falso, dependendo do tipo de pergunta. A partir desses dados, foi proposto um *dashboard* (Figura 1) de forma que as informações fossem apresentadas de forma contextual, gráfica, personalizável e com indicadores intuitivos que permitissem aos professores, coordenadores e chefes do departamento acompanhar a evolução da avaliação docência.

Figura 1 - Dashboard sobre avaliação docência.



Fonte: Dashboard criado na ferramenta PowerBI.

O *dashboard*sobre avaliação docência é composto por 8 (oito) blocos que apresentam relatórios sobre a avaliação docente do departamento e dois segmentos de dados que permitem filtrar os gráficos de acordo com a área ou o nome do docente. Os blocos são: média do departamento, medidas das dimensões da avaliação docência por ano, média da avaliação institucional por área, média por turno, mediana de trancamento (%) por área, relação do trancamento com a média geral, média de trancamento e média geral por período letivo no turno da manhã e média de trancamento e média geral por período letivo no turno da noite. A seguir, foi feita a descrição de cada bloco:

1 **Média do departamento –** Esse bloco é um medidor que demonstra a média do departamento ao longo dos dez semestres. O bloco pode ser personalizado de acordo com área ou docente selecionado. O usuário terá disponível a informação da média geral do departamento ou uma área ou um professor específico e, a partir disso, elabora estratégias e metas a serem alcançadas. A informação da média geral pode ser importante para saber como está o desempenho do departamento, como também,

em caso de professores com a média baixa, realizar reuniões com eles para tomar medidas que promovam melhorias na sua atuação como docente.

2 **Médias das dimensões da avaliação docência por ano –** Esse bloco é um gráfico de linhas que disponibiliza a evolução dos quatros indicadores da avaliação docência (atuação profissional, autoavaliação dos alunos, postura do docente e média geral) durante os dez semestres. Esse gráfico permite que o usuário possa acompanhar a evolução dos indicadores em um tempo contínuo e possa criar estratégias para melhorar os indicadores, como, por exemplo, o indicador de "média de atuação do professor" que no gráfico é o mais baixo entre os demais, no período de 2013 a 2015. Dessa forma, o coordenador, chefe ou professor pode incentivar a participação dos docentes em cursos de capacitações oferecidos pela universidade para que eles possam atualizar sua metodologia de ensino e sua didática, como também criar semanas pedagógicos para apresentar cursos e oficinas para os docentes.

3 **Média da avaliação institucional por área –** Esse bloco é um gráfico de linhas e de colunas agrupadas que demonstram as médias e os desvios padrão de três indicadores da avaliação institucional (atuação profissional, autoavaliação dos alunos e postura do docente) por cada área. A partir desses dados, as áreas poderão realizar reuniões para alinhamento dos assuntos abordados nas turmas dessa área e promover metodologias ativas que promovam melhorias nos indicadores de ensino, como, por exemplo, área 3 tem a menor média de atuação do professor entre as demais áreas e possui um alto valor de desvio padrão. Esse caso demonstra que essa área precisa melhorar as metodologias e relacionamento com os alunos, como também é importante analisar o porquê de existir uma medida alta de dispersão dos dados em torno de média amostral. Essa resposta pode ser obtida analisando cada professor da área, por meio do segmentador, tornando bem mais fácil a análise.

4 **Média por turno –** Esse bloco é um gráfico de área com as notas da média geral dependendo do turno das turmas oferecidas (manhã, tarde e noite). A partir do gráfico, observa-se que o turno da tarde tem o pior desempenho. Com essas informações, o chefe do departamento pode tentar realizar modificações na alocação dos professores dependendo do turno, como por exemplo, o turno da noite apresenta uma maior quantidade de alunos que trabalham e estudam, com isso, o professor poderá elaborar um plano de curso que tenha relação com o trabalho dos alunos.

5 **Mediana de trancamento (%) por área –** Esse bloco é um funil que apresenta a mediana de trancamento em porcentagem conforme cada área. A escolha da medida

de mediana foi devido a algumas áreas terem um desvio padrão alto. Com esse bloco, é possível que os chefes, coordenadores e professores tomem medidas para reduzir o número de trancamentos nas turmas, como, por exemplo, adoção de projetos de monitorias, ampliação da docência assistida e também adoção de metodologias ativas.

6 **Relação do trancamento com a média geral -** Esse bloco é o gráfico de dispersão que apresenta a relação entre o trancamento com a média geral do professor. A partir do gráfico, observa-se que quanto maior a média geral do docente, menor o trancamento. Dessa forma, o chefe do departamento pode traçar metas para melhorar o indicador da média geral dos docentes e, consequentemente, diminuir o número de trancamento.

7 **Média do trancamento e média geral por período (M) –** Esse bloco é um gráfico de área que demonstra a média geral do professor e de trancamento conforme o período das disciplinas. Essas informações podem ser importantes para os usuários entender o desempenho dos alunos nos diversos períodos do curso e elaborar medidas que mantenham os alunos sempre motivados, como também entender os períodos que têm maior média de trancamento. Por exemplo, as disciplinas que são oferecidas para os outros cursos (ext.) são as que têm maior média de trancamento e a menor nota de média geral dos docentes e, com isso, o chefe pode elaborar estratégias para melhorar esses indicadores, como por exemplo, incentivar que o docente apresenta um plano de aula com estudo de caso da área específica do curso.

8 **Média do trancamento e média geral por período (N) –** Mesma descrição do bloco 7, com a diferença que o turno demonstrado é o noturno.

A discussão desses dados e propostas de melhoria pode ser facilitada com a utilização de ferramentas de BI que permitirá aos chefes, coordenadores e professores personalizar os relatórios conforme a peculiaridade de cada departamento e facilitar o processo de análise dos dados e, posteriormente, nas tomadas de decisão.

4.2. GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Nesta seção foi feita análise de dados, no período do ano 2016, referente às atividades realizadas, estrutura, informações sobre turmas, processos e o financeiro do departamento estudado. Os dados são extraídos, selecionados, tratados e transformados dos sistemas SIPAC,

SIGAA, portal de dados abertos e pautas das plenárias, dando origem a um conjunto de dados contendo informações conforme o quadro 2.

Quadro 3 Atributos sobre dados da gestão do departamento

Atividade	Estrutura	Quantidade de disciplinas e aluno	Extrato orçamentário
I. Descrição	I. Descrição	I. Curso	I. Data
II. Número do processo	II. Quantidade	II. Alunos por semestre de ingresso	II. Documento
III. Quantidade		III. Disciplinas de 2016.1	III. Natureza do documento
IV. Unidade		IV. Disciplinas 2016.2	IV. Operação
			V. Tipo
			VI. Valor

Fonte: Dados obtidos no sistema SIPAC, SIGAA e plenárias do departamento, 2017.

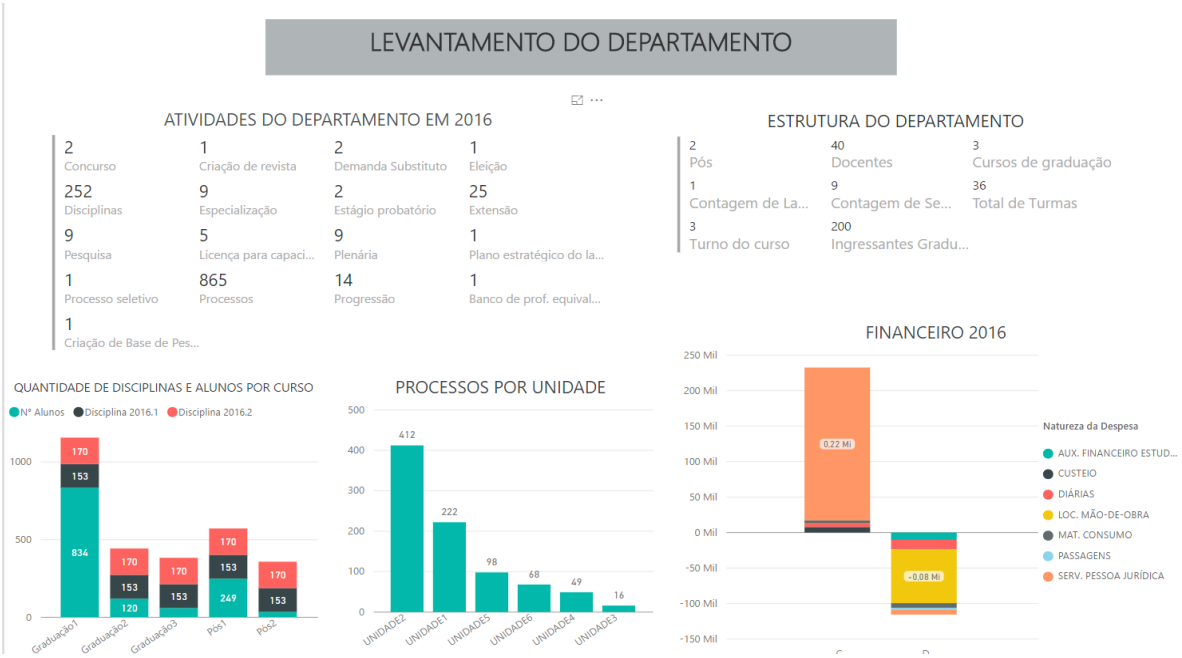
A partir desses dados, foi proposto um *dashboard* (Figura 2) de forma que as informações são apresentadas de forma contextual, gráfica, personalizável e com indicadores intuitivos que permita ao gestor do departamento acompanhar informações sobre as atividades, orçamento, estrutura e sobre os cursos para poder, a partir desses dados, tomar medidas que otimize e melhores os recursos do departamento.

O *dashboard*sobre a gestão do departamento é composto por 5 (cinco) blocos que apresentam relatórios. Os blocos são: atividades do departamento em 2016, estrutura do departamento, quantidade de disciplinas e alunos por curso, processos por unidade e o financeiro 2016. A seguir foi feito uma descrição de cada bloco:

1. **Atividades do departamento em 2016 –** Esse bloco é um cartão de linhas múltiplas que demonstra todas as atividades realizadas pelas unidades do departamento, entre elas cursos de graduação, pós-graduações latu sensu e stricto sensu, laboratórios, bases de pesquisa e empresa júnior. Com esse bloco, o gestor terá a informação sobre todas as atividades realizadas no departamento, como também acompanhar as atividades realizadas, em andamento e pendentes.
2. **Estrutura do departamento –** Esse bloco é um cartão de linhas múltiplas que apresenta toda a estrutura do departamento. Esse cartão permite que o gestor saiba toda a estrutura do departamento e possa auxiliar o gestor ao traçar metas para manutenção, melhorias e aquisição de novos espaços e equipamentos.

3. **Quantidade de disciplinas e alunos por curso –** Esse bloco é um gráfico de colunas empilhadas que demonstra a quantidade de alunos e turmas oferecidas em cada curso do departamento, entre graduação e pós-graduação. Com esse bloco é possível o gestor ter informações sobre a demanda de cada curso e distribuir a carga horária dos professores de acordo com a demanda.
4. **Processos por unidade –** Esse bloco é um gráfico de colunas agrupadas que apresenta a quantidade de processos realizadas com cada unidade do departamento. Com essas informações, o gestor pode acompanhar o trabalho realizado em cada unidade e realizar uma melhor distribuição do corpo administrativo conforme a demanda.
5. **Financeiro 2016 –** Esse bloco é um gráfico de linhas e de colunas empilhadas que apresenta os créditos e débitos e natureza de cada uma delas. Com esse gráfico, o gestor acompanha os gastos e o valor de arrecadação do departamento, possibilitando um melhor controle e planejamento do orçamento da unidade, como também para prestação de contas.

Figura 2Dashboard sobre gestão do departamento



Fonte: Dashboard criado na ferramenta PowerBI.

Com a utilização de ferramentas de BI para desenvolvimento de *dashboard* como o proposto nessa seção, será possível o chefe do departamento criar relatórios personalizados e facilitar a análise e, posteriormente, auxiliar na tomada de decisão. Desta forma, o gestor pode identificar e sanar prematuramente deficiências que resultariam, no longo prazo, em resultados negativos para o departamento. Além disso, por meio do acompanhamento anual dos indicadores

do departamento, o gestor pode identificar se a unidade está ou não alcançando as metas de pontuação estabelecidas, e caso não esteja, poderá criar incentivos para o desenvolvimento de seu corpo docente e administrativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo de caso, este artigo apresentou uma abordagem de uso de BI como facilitador da gestão e do ensino-aprendizado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte feita a partir dos ativos informacionais da própria instituição e voltada à melhoria da qualidade de suas atividades meio e fim. Os resultados demonstram que o uso de BI pode contribuir para o acompanhamento e a melhoria da qualidade nos processos de ensino-aprendizagem e gestão da universidade.

Do ponto de vista do ensino-aprendizado, foi desenvolvido um *dashboard* com dados disponíveis na avaliação de docência. Já sob o ponto de vista da gestão, foi criado *dashboard* a partir de dados da estrutura, atividades, informações de turmas dos cursos, processos realizados e finanças do departamento estudado. Os *dashboard* foram criados a partir de dados dos sistemas da UFRN.

Apesar da UFRN já possuir algumas políticas de avaliação, a maioria das políticas de análises são tomadas de forma descentralizada, em que cada unidade as realiza com sua própria abordagem e a maioria dos relatórios são apresentados para os gestores, professores e técnicos em tabelas em documentos no formato PDF, o que dificulta a extração e análise desses dados pelos usuários, sendo pouco relevante para tomada de decisão. A utilização de BI irá proporcionar uma abordagem de *self-service*, no qual permite que os usuários tenham o poder de criar seus relatórios personalizados e consultas analíticas diretamente, quando e onde necessário. Porém, para que a UFRN venha pôr em prática a utilização de BI para análise dos dados e no apoio na tomada de decisão, algumas práticas são importantes, como: a inclusão de objetivos claros e métricas para a instituição no PDI; colocar o uso de ferramentas de BI como uma das prioridades no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da UFRN; o envolvimento dos profissionais da instituição no uso de ferramentas de BI para análise de dados da instituição e no desenvolvimento de propostas de melhoria.

Com base dos resultados obtidos, foi possível demonstrar que a universidade pode utilizar análises de dados para perceber sua real situação e, assim, tomar as decisões necessárias para orientar a instituição a alcançar as metas estabelecidas no seu PDI. Com a utilização dessas ferramentas, pode-se criar ciclos automatizados de coleta e consolidação de dados na instituição

que permita que as análises de dados sejam feitas de forma mais rápida e fácil, reduzindo significativamente o tempo para análise e melhorando**,** respectivamente**,** a qualidade da análise. Com isto, as direções de pesquisas futuras incluem questões como: adicionar informações aos modelos construídos a fim de aperfeiçoar os dashboards propostos, como também, tentar automatizar o processo de BI na UFRN, construção de um *dashboard* sobre o perfil do aluno para que coordenadores, professores e chefes possam elaborar estratégias direcionadas aos alunos e a criação de políticas de inclusão dessas tecnologias no PDTI da universidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n° 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 2011.

BALANIUK, Remis et al. Predicting evasion candidates in higher education institutions. In: **International Conference on Model and Data Engineering**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. p. 143-151.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância.** 2011. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2012/instrumento_com_alteracoes_maio_12.pdf. Acesso em: 15 out. 2012.

BRASIL, INEP. **Resumo Técnico** –Censo da Educação Superior 2008. 2009. Disponível em: http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior /relatorio_tecnico.htm. Acesso em: 17 nov. 2010.

COBBE, Paulo Roberto Cerqueira de Oliveira et al. **A inteligência organizacional como instrumento de autoavaliação em instituições de ensino superior**. 2016..

DELL'AQUILA, Carlo et al. Business intelligence solution for university management. In: **Proceedings of the 10th WSEAS International Conference on Mathematical Methods and Computational Techniques in Electrical Engineering**. World Scientific and Engineering Academy and Society (WSEAS), 2008. p. 318-324.

DI TRIA, Francesco; LEFONS, Ezio; TANGORRA, Filippo. Research data mart in an academic system. In: **2012 Spring Congress on Engineering and Technology**. IEEE, 2012. p. 1-5.

DUAN, Lian; DA XU, Li. Business intelligence for enterprise systems: a survey. **IEEE Transactions on Industrial Informatics**, v. 8, n. 3, p. 679-687, 2012.

FALAKMASIR, Mohammad Hassan et al. Business intelligence in e-learning:(case study on the Iran university of science and technology dataset). In: **The 2nd international conference on software engineering and data mining**. IEEE, 2010. p. 473-477.

GUITART, Isabel; CONESA, Jordi. Analytic information systems in the context of higher education: Expectations, reality and trends. In: **2015 international conference on intelligent networking and collaborative systems**. IEEE, 2015. p. 294-300.

GUITART, Isabel; CONESA, Jordi. Evaluation of Analytic Projects in the Context of Higher Education. In: **2016 10th International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems (CISIS)**. IEEE, 2016. p. 111-118.

MATENDE, Samwel; OGAO, Patrick. Enterprise resource planning (ERP) system implementation: a case for user participation. **Procedia Technology**, v. 9, p. 518-526, 2013.

MUNTEAN, MIHAELA et al. Business intelligence systems in support of university strategy. **Recent Researches in Educational Technologies**, p. 118-123, 2011.

PIEDADE, Maria Beatriz; SANTOS, Maribel Yasmina. Business intelligence in higher education: Enhancing the teaching-learning process with a SRM system. In: **5th Iberian Conference on Information Systems and Technologies**. IEEE, 2010. p. 1-5.

ŠAKYS, Vigintas; BUTLERIS, Rimantas. Business Intelligence tools and technologies for the analysis of university studies management. **Transformations in business & economics**, v. 10, p. 125-136, 2011.

SHERMAN, Rick. **Business intelligence guidebook: From data integration to analytics**. Newnes, 2014.

SIEBER, S., Porta, V.; VALOR, J. (2006). **Los sistemas de información en la empresa actual:** aspectos estratégicos y alternativas tácticas**.**McGraw-Hill Interamericana de España.

TURBAN, Efraim et al. **Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Bookman Editora, 2009.

INFORMAÇÃO, SISTEMAS INFORMATIZADOS E GESTÃO:
importância e desdobramentos no espaço universitário

Kellen Lima Gomes[1]
Ana Lucia Paranhos de Jesus[2]
Tânia Maria Hetkowski[3]

RESUMO

O presente artigo busca refletir sobre os conceitos e a relação entre dado, informação, conhecimento e o seu gerenciamento através de softwares de gestão, como requisitos estratégicos para a gestão acadêmico-administrativa na Universidade do Estado da Bahia. Para tanto, procuramos fazer um recorte teórico entre os conceitos e como, a partir da gestão da informação mediada por SIG, impactam nos processos da rotina de gestão da Universidade. Os Sistemas de Informações Gerenciais possibilitam localizar, selecionar, acessar, organizar e gerar conhecimento, auxiliando os gestores nos processos decisórios e avaliatórios, no caso desse trabalho, a pós-graduação stricto sensu da UNEB, campo desta pesquisa, possibilitou a identificação dos Sistemas de Gestão da Informação utilizados pelos cursos pós-graduação stricto sensu no gerenciamento dos dados. A pesquisa utiliza abordagens qualitativas, estratégias de revisão bibliográfica e pesquisa documental, com a finalidade de ampliar o aporte teórico para compreensão dos principais conceitos e a sua associação à aplicação no espaço da gestão universitária.

PALAVRAS-CHAVE:Dado. Informação. Sistemas Integrados de Gestão. Gestão. Universidade.

[1] Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (UNEB). Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador, Bahia. E-mail: klsilva@uneb.br.
[2] Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (UNEB). Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador, Bahia. E-mail: almota@uneb.br.
[3] Doutora em Educação (UFBA). Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador, Bahia. E-mail: taniah@uneb.br.

INFORMATION, SYSTEMS INFORMATION AND MANAGEMENT: importance and developments in the university space

ABSTRACT

This article seeks to reflect on the concepts and the relationship between data, information, knowledge and its management through management software, as strategic requirements for academic-administrative management at *UniversidadeEstadual da Bahia*. Therefore, we seek to make a theoretical cut between the concepts and how, from the management of information mediated by GIS, they impact on the processes of routine management of the University. The Managerial Information Systems make it possible to locate, select, access, organize and generate knowledge, assisting managers in decision-making and evaluation processes. Regarding the present study it enabled the identification of Information Management Systems used by postgraduate *strictosensu* courses in data management at UNEB. The research uses qualitative approaches, as suggested in the literature review, and documentary research, in order to expand the theoretical contribution to understanding the main concepts and their association to the administration in university management.

KEYWORDS: Data. Information. Integrated Management Systems. Management. University.

1 INTRODUÇÃO

A tentativa de elucidar a definição de informação não é a mais fácil das missões, apesar de, em nosso cotidiano, a estarmos produzindo, transmitindo, recebendo, compreendendo ou explorando, em atividades das mais diversas, como uma criança que acompanha os movimentos das pessoas à sua volta ou satélites enviados à órbita de outros planetas em busca do novo. Ao analisarmos esse processo, emitir, receber, transformar, acomodar informação, percebemos que assimilá-la, muitas vezes, é um processo intuitivo, imperceptível e transformador.

Evoluímos para uma sociedade em que o valor da informação está propenso a superar o do capital, se tornando fator chave para o sucesso organizacional. A gestão contemporânea exige adequação das instituições a este cenário e, que as decisões possam ser tomadas a partir da análise de um número significativo de informações disponíveis. Na esfera educacional encontramos contextos similares a esta dinâmica, em que as instituições educativas apresentam características diferenciadas em relação à década anterior (informatização, competitividade, inovação, fluidez, exigências sociais), o que confirma nossa tese sobre o valor da informação, quando aplicada neste caso.

O presente artigo é um recorte do trabalho de conclusão de curso no Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicados à Educação, tem por objetivo discutir os conceitos e a relação entre dado, informação, conhecimento e sua gestão através de Sistemas Integrados de Gestão da Informação - SIG, enquanto requisitos estratégicos para a gestão acadêmico-administrativa nos espaços universitários, a exemplo da Universidade do Estado da Bahia.

A metodologia utilizada neste trabalho utilizou abordagens qualitativas, estratégias de revisão bibliográfica e pesquisa documental, com a finalidade de ampliar o aporte teórico para compreensão dos principais conceitos e a sua associação à aplicação no espaço da gestão universitária.

2 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Estudar o significado dos termos em questão se torna mais complexo e desafiador ao considerarmos o seu caráter polisemântico[4] e, a diversidade do seu campo de aplicação. Podemos analisar a sua estrutura etimológica sob duas perspectivas: da origem no latim e da origem no grego: no latim, informaçãoderiva do termo *informare*, que significa *in* “em”, mais *forma* “aspecto, forma”; no grego, deriva dos termos *morphe* “forma” e *eidos* “aquilo que se vê;

[4]União do grego *poli*: "muitos" + sema: "*significados”.*

configuração". Entendemos então, que a informação diz respeito à revelação da forma de algo, da sua concretude, que até então, era desconhecida ou inacabada, nos fazendo compreender as confusões conceituais existentes entre os termos dado e informação.

A compreensão precisa do conceito de dado e informação é fundamental para o entendimento da sua relevância para o processo gerencial e das instituições enquanto sistemas. Oliveira (2013. p. 24) traz a seguinte compreensão para seus significados: Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz à compreensão de determinado fato ou situação; Informação é o dado trabalhado que permite ao gestor tomar uma decisão.

Rezende e Abreu (2009, p. 60) corroborando com o conceito de Oliveira (2013), apresentam dado e informação como:

> Dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém significado claro.
> Informação é todo dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação.

A partir dessa análise, entendemos que dado é o fato bruto, quantificável que, isolado, pode ou não exercer determinada importância. A informação é a utilização dos dados, atribuindo a estes significados, relevância. Afirmamos, portanto, que a informação possui maior abrangência se relacionada ao dado e os utiliza como insumos, organizando-os e ordenando-os, a fim de torná-los úteis ou de valor para algo ou alguém.

Esta manipulação dos dados e das informações, por agentes tecnológicos ou intelectuais, conferindo a eles valor definido, pode ser chamada de conhecimento, o qual proporciona ao gestor a visão dos mais complexos problemas que envolvem a sua instituição e compõe a base, o guia, para a tomada de decisões institucionais. Podemos afirmar, ainda, que a informação é um agente redutor das incertezas que se tem a respeito de algo, assim as organizações modernas como sistemas administrativos abertos[5] e interativos, constantemente irrigadas por informações, devem registrá-las e utilizá-las como fator para conexões estratégicas entre os níveis operacional, tático e gerencial, a fim de estruturar seus processos e torná-los integrados e articulados.

A informação, sua coleta e armazenamento sistemático, passaram a exercer papel reconhecido e valorizado nas organizações, sendo sinônimo de poder. Sua relevância estratégica permite à organização diferencial competitivo e, a possibilidade de ampliação das suas atividades fins e da sua área de atuação. O levantamento das informações que circundam as atividades de

[5] Sistemas caracterizados pela influência e interação com o ambiente externo à organização, pelo planejamento, normas, procedimentos, envolvimento de pessoas; geralmente estão associados a modelos de gestão participativa.

uma instituição (internas ou externas) é de extrema importância para a definição do seu planejamento estratégico de gestão e, consequentemente, para que se atinja o êxito esperado.

3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS - SIG

Para entendermos o significado de Sistemas de Informações Gerenciais - SIG é importante conhecermos o significado de Sistemas e Sistemas da Informação - SI e a amplitude das relações que estes conceitos podem estabelecer. Em nossas atividades diárias, interagimos cotidianamente com diferentes sistemas: sistema solar, tráfego urbano, segurança pública, saúde, educação, redes lógicas, entre inúmeros outros que se fazem presentes nos processos de gestão. Mas o que define um sistema?

O termo sistemaé originário do latim "*systema"* e do grego *"sýstema",* formada pelas partículas '*syn'* (junto) + hístemi (permanecer, suporte), temos, portanto, para sistema "aquilo que permanece junto, interconectado". D'Ascenção (2014, p.50), define sistema como: Um conjunto organizado e complexo, uma reunião ou combinação de coisas ou partes, inter-relacionadas e interdependentes, que formam uma unidade, visando à realização de um objetivo ou conjunto de objetivos.

Oliveira (2013, p. 06), compreende sistema como um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica.

Considerando estas definições, podemos entender as organizações como sistemas que, por sua vez, são formados por outros sistemas ou subsistemas e interagem para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Podemos considerá-los como sistemas administrativos, que planejam, comandam e controlam todas as atividades da organização, os quais são formados por componentes básicos: entradas, processamento, saídas, objetivos e controle e avaliação.

Observemos as características dessa estrutura a partir da visão de D'Ascenção e Oliveira:

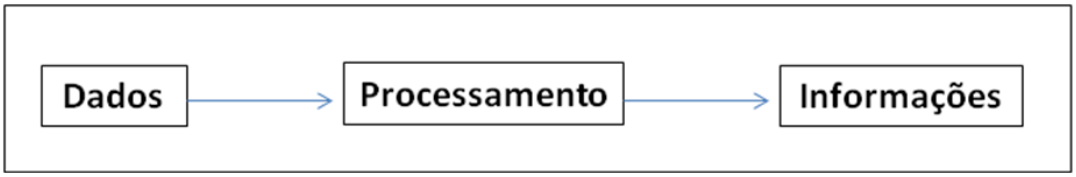
Quadro 1 - Quadro teórico dos componentes de um sistema

Componente	D'Ascenção	Oliveira
Entrada	É a energia necessária ao processo de transformação do sistema (materiais, informações, pessoal, tecnologia)	Função caracterizada pelas forças que fornecem ao sistema os materiais, as informações e as energias para a operação ou processo de transformação.
Processamento	Processo pelo qual as entradas são transformadas nos resultados (saídas) esperados.	Função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída).
Saída	São os resultados do processo de transformação.	Correspondem aos resultados do processo de transformação, ou seja, as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relações do sistema.
Objetivos	Corresponde à finalidade para a qual o sistema foi criado.	É a própria razão de existência do sistema, ou seja, sua finalidade.
Controle e avaliação	É a verificação se as saídas do sistema estão dentro dos padrões de qualidade estabelecidos, permitindo a avaliação e o replanejamento.	Servem principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos, através de requisitos ou padrões.

Fonte: Gomes, 2016. Baseado em D'Ascenção (2014, p.51) e Oliveira (2013, p. 7).

Outro importante conceito a ser analisado é o de sistema de informação. Rezende e Abreu (2009, p. 62) definem SI como "o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória de uma organização e proporcionam sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados". Assim, a partir dos conceitos analisados, podemos obter:

Figura 1 - Representação de um sistema da informação



Fonte: Gomes, 2016. Elaborado a partir de Rezende e Abreu (2009)

Compreendemos, então, que os Sistemas de Informações Gerenciais auxiliam a organização quanto ao alcance dos seus objetivos e metas, fornecendo aos seus gestores a visão global das atividades desenvolvidas, de forma que possam obter controle sobre o grande volume

de dados e informações, a organização dos processos e o planejamento futuro. O foco principal do SIG está diretamente relacionado à atividade fim da instituição, ao seu contexto abrangente, à interligação de técnicas e tecnologias disponíveis, quesitos de qualidade, produtividade, rentabilidade, processo decisório e competitividade.

Para Oliveira (2013, p. 27), diante desse enfoque da informação e da evolução tecnológica, novas formas de planejamento, coordenação e controle serão necessárias para uma administração adequada dos recursos tecnológicos e humanos envolvidos no processamento das informações nas organizações. O processo de transformação de dados em informações, por um SIG, pode ser realizado através do uso de componentes tecnológicos ou mesmo manualmente. Nesse trabalho, consideramos a perspectiva sociotécnica apresentada por Rezende e Abreu (2009, p. 62) em que tecnologia e organização devem ser ajustadas entre si, através de planejamento, organização e informatização, até que se obtenha uma harmonização entre os dois domínios, com o objetivo principal de auxiliar nos processos decisórios e avaliatórios, neste caso da pós-graduação *stricto sensu* da UNEB.

4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DE SISTEMAS INFORMATIZADOS

Para que possamos atingir os resultados esperados de um SIG, a qualidade técnica gerada pela tecnologia é condição necessária, mas não suficiente. O desconhecimento das instituições com relação aos avanços tecnológicos e seus recursos têm provocado grandes dificuldades aos processos gerenciais, levando a alta gestão a se preocupar, excessivamente, com componentes da informática (*hardware, software*), esquecendo, muitas vezes, do seu principal objetivo: o gerenciamento eficaz das informações e dos seus sistemas gerenciais para subsidiar seus processos e atividades.

A informação é um importante recurso para a instituição e que necessita ser gerido. O termo gestão, etimologicamente, surge do latim *gestio* “ato de administrar, de gerenciar” e do termo *gerere* “levar, realizar”; é também a tradução para “administração” no português europeu. O significado de gestão e a abordagem apresentada para gestão da informação, citadas anteriormente, nos conduzem a considerar que gerir informação significa coletá-la, organizá-la, qualificá-la e quantificá-la, de maneira informatizada, identificando suas fontes de origem e fidedignidade, tornando fácil o seu acesso e planejando o seu uso. Este constitui o objetivo principal da gestão de sistemas de informação, para o qual estabelecemos as relações definidas no diagrama (figura 02).

Figura 2 - Diagrama de relações da gestão de sistemas da informação - GSI

Fonte: Gomes, 2016.

A informação se constitui como insumo básico nos processos de gestão, pois uma instituição não pode funcionar plenamente sem informações, sem aprender a usá-la e a empreender recursos para a sua gestão, o que pode significar valor vital e condição de eficiência. Portanto, entendemos que a compreensão do processo de gestão informatizada da informação, considerando o crescimento do volume de informações que perpassam uma organização diariamente, deve manter o foco na sua contribuição para melhoria dos processos estratégicos de gestão, e no âmbito de instituições de ensino, para além da gestão, o foco deve estar nas suas atividades fins: pesquisa, ensino e extensão.

6 A IMPORTÂNCIA DOS SIG'S PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE

O espaço universitário, como qualquer ambiente organizacional, influencia e é influenciado pelo meio no qual está inserido. Esse espaço é formado por alunos que almejam cursos que atendam a suas expectativas acadêmicas e profissionais; professores que buscam suporte às suas atividades de pesquisa e produção acadêmica; colaboradores do quadro técnico administrativo que desejam melhores condições para o desenvolvimento das suas rotinas; e os gestores que demandam melhorias nos resultados apresentados aos órgãos reguladores e à sociedade. Este conjunto de atores é responsável pela dinâmica de mudança do ambiente e dos resultados estratégicos projetados a partir da manipulação das suas informações.

Entendemos, portanto, que a gestão eficaz da informação está diretamente relacionada ao planejamento estratégico mais adequado e ao sucesso das ações voltadas para a gestão acadêmica e administrativa. Além do aspecto estratégico, devemos considerar também, as dificuldades das IES para realizarem seus processos de avaliação interna, em face de diversos entraves: a não fluidez das informações, ausência de tratamento dos dados, baixo comprometimento dos atores envolvidos, inexistência de estratégias apropriadas, falta de investimento nos recursos tecnológicos e humanos adequados e suficientes para atendimento às demandas, entre outros. Pensar o processo de gestão das informações acadêmico-científicas no âmbito da Universidade é pensar nos fatores que a fazem ineficaz, o que nos conduz a considerar as melhorias e avanços que deve ter o processo de avaliação interna que, se bem estruturado, fornecerá subsídios para a análise de condições preponderantes para os insucessos externos e auxiliará na verificação da efetividade das estratégias utilizadas, bem como, nas possibilidades de adequação.

Um SIG eficiente poderá fornecer importantes mudanças ao processo de gestão universitária. Inúmeros são os benefícios que podem ser identificados, porém, no que diz respeito à condução institucional necessária para o sucesso dessa ação, alguns fatores poderão aumentar ou diminuir as possibilidades de resultados positivos, entre os quais:

a) Envolvimento da alta gestão – se o envolvimento não for o esperado, poderá trazer descrédito para a implantação do SIG;
b) Conscientização dos envolvidos – se os usuários e gestores não estiverem conscientes da importância da mudança, o projeto poderá estar comprometido;
c) Profissionais treinados – caso a equipe operacional não desenvolva a competência necessária para o que se espera do novo sistema, pode haver dificuldades com os resultados esperados;
d) Organizar para informatizar – para implantação de um SIG, processos devem estar devidamente organizados e ajustados, do contrário, o fator tempo poderá se tornar um agente comprometedor;
e) Suporte tecnológico adequado – para garantir o funcionamento constante da ferramenta e de auxílio aos seus operadores;
f) Demonstração de eficiência – para tornar possível a implantação do SIG e sua acreditação institucional, é importante realizar testes de demonstração da eficiência da sua utilização e apresentação de resultados consolidados;
g) Atualização constante – as informações que compõem o SIG devem sofrer atualização constante para manter a confiabilidade dos seus relatórios e resultados para usuários e gestores.

Percebemos então que administrar informações não é tarefa fácil. Consiste em saber “o quê e como fazer" e qual a importância de trabalhá-las a fim de alcançar objetivos amplos de uma instituição. No espaço universitário, o dado acadêmico diz respeito a toda produção da Universidade e precisa ter garantias de qualidade, confiabilidade e utilidade. Gerir esse dado imprimindo-lhe significado nos processos de gestão, de forma eficaz, pode representar a condição preponderante para os processos de credenciamento e recredenciamento universitário junto ao Ministério da Educação e, consequentemente, a perpetuação e disseminação da pesquisa e da produção científica da Universidade na região em que atua.

Para instituições educativas esta é uma realidade que se refere à dinâmica da sua gestão, do seu funcionamento, à sua expansão, ao seu reconhecimento social, ao seu planejamento institucional, à sua permanência e, sobretudo, aos seus resultados finais. As universidades são consideradas organizações complexas, não apenas por sua condição de instituição especializada, mas, sobretudo pelo fato de executarem atividades múltiplas. Vejamos o exemplo da UNEB: como atrai o seu público? Como expande seus Departamentos pelo interior do estado? Porque é considerada uma instituição multicampi de referência? O que impede avanços ainda maiores? A resposta está no diferencial obtido a partir da redução das incertezas, através do tratamento de dados e gestão das informações promovendo a sua utilização de forma estratégica. Esse tratamento de dados e gestão da informação é realizado a partir da utilização de SIG’s como ferramentas estratégicas para execução das suas múltiplas atividades de ensino, pesquisa e extensão, tais como:

- O Sistema Online de Iniciação Científica – SONIC, é um sistema de gerenciamento das informações relacionadas aos projetos da Iniciação Científica - IC da Universidade, tais como: Submissão de projetos vinculados ao Departamento de origem do docente; avaliação dos projetos submetidos pelos professores; cadastro de alunos/pesquisadores vinculados aos projetos aprovados; pagamento de bolsas e certificação na finalização do projeto.
- O Sistema Integrado de Planejamento – SIP, é um sistema utilizado para gestão das informações relativas aos projetos e atividades dos professores pesquisadores nos 24 campi da UNEB, permitindo o planejamento estratégico no contexto da gestão multicampi. O SIP possibilita a compatibilização do planejamento das diversas unidades da UNEB por parte da Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, bem como o registro do histórico de projetos realizados pelos professores, traduzidos e, relatórios gerenciais consolidados, que traduzem o planejamento macro institucionais da Universidade.

- O Sistema de Gerenciamento Acadêmico - SAGRES é um SIG utilizado no gerenciamento das informações acadêmicas relativas aos cursos de graduação e pós-graduação *stricto e lato sensu* da Instituição. O SAGRES dispõe de três perfis de acesso: estudantes, docentes e as secretaria acadêmica, permitindo o acesso a relatórios de matricula, desistência, frequência, planejamento de aulas, registro de notas, aproveitamento de estudos, ementas dos componentes curriculares, cadastro de docentes, egressos, entre outras informações importantes para o gerenciamento das informações acadêmicas da Instituição.
- O Sistema de Bibliotecas – SISB tem o o**bjetivo** de promover o suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão da Instituição nos 24 campi, sistematizando as informações relativas ao acervo presente nas bibliotecas de cada região, com ferramentas que possibilita identificar o acervo geral, a partir das necessidades dos usuários e também das suas respectivas áreas e demandas.
- No Sistema de Aluno Regular – SIAR e Sistema de Aluno Especial – SIAE, utilizado pela Instituição para inscrição/seleção de candidatos em cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu* oferecidos pelos Departamentos, é possível realizar o gerenciamento das informações de cada candidato, a partir de relatórios que permitem levantar dados em relação a cotistas, procura de cursos, quantitativo de inscrições, público alvo, entre outros.
- A Plataforma PANDORA é um SIG modelado para gestão das informações da Pós-Graduação *stricto sensu*, que contribui para otimização das rotinas nas secretarias acadêmicas dos cursos e, sobretudo, para a consolidação dos dados acadêmicos e da produção tecnológica e científica dos Programas vinculados a CAPES, subsidiando o registro da memória dos Cursos através da unificação de informações importantes relativas a vida acadêmica para alunos, docentes e secretarias.

São alguns dos exemplos. O uso da tecnologia da informação e dos sistemas informatizados de gestão para o processo decisório e organizacional das Instituições se tornam cada vez mais importantes e necessários, se constituindo como ferramentas fundamentais para a gestão de dados, acompanhamento e avaliação do funcionamento das atividades em curto prazo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizar os Sistemas Integrados de Gestão da Informação de maneira efetiva torna-se cada vez mais uma necessidade na gestão das informações dentro de uma Instituição, pois este representa uma significativa mudança e avanço no gerenciamento dos dados, provocada pelo avanço da informação e das tecnologias nos processos organizacionais e administrativos. O progresso das tecnologias de informação e comunicação e suas aplicações em diversas áreas possibilitou uma relação direta e interativa com os indivíduos, tornando-os mais autônomos em relação ao processo de busca da informação. Nesse sentido conclui-se que os sistemas informatizados de gestão são um meio de possibilitar à organização o acompanhamento, registro e controle dos seus dados, agregando valor, através de objetivos pré-definidos e estruturados, em curto e longo prazo. Esse processo na Universidade e, em especial na pós-graduação *stricto sensu*, vem contribuindo para o seu aperfeiçoamento estratégico, para a qualificação das suas atividades fins e para consolidação profissionalização dos relatórios avaliativos apresentados a agências reguladoras, a partir da identificação gestão e análise crítica dos dados produzidos institucionalmente.

REFERÊNCIAS

D'ASCENÇÃO, Luiz C. M. **Organização, sistemas e métodos: análises, redesenho e informatização de processos administrativos.** São Paulo: Atlas, 2014;

GOMES, Kellen L. **Gestão integrada da informação nos programas de pós-graduação *stricto sensu* da Uneb: modelagem e operacionalização da plataforma pandora**. Salvador, BA, 2016. Disponível em: http://www.cdi.uneb.br/site/wp-content/uploads/2016/05/TCC-Kellen-Lima-Gomes.pdf Acesso em: 21 nov. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

REZENDE, Denis A. e ABREU, Aline de F. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PERCEPÇÃO SOBRE COMPORTAMENTOS INFORMACIONAIS E O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES: um estudo de caso em uma organização pública

João Paulo Santos Lyra Rodrigues [1]

Ricardo Coutinho Mello [2]

RESUMO

O trabalho discutiu a percepção de gestores sobre como os comportamentos informacionais dos trabalhadores de instituições influenciam o acesso e o compartilhamento de informações. A análise resulta de uma pesquisa empírica, exploratória e de natureza qualitativa, baseada em um estudo de caso de uma organização pública federal. Por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta não-participante, examina-se a relação entre a cultura organizacional e os fluxos informacionais. O texto propõe uma reflexão sobre como o uso de um sistema informativo na gestão dos fluxos de informação suscita a sensação de monitoramento no ambiente de trabalho e tende a influenciar comportamentos nas práticas laborais. Conclui-se que a cultura organizacional estudada é relevante, sendo responsável pela característica do fluxo informacional.

PALAVRAS-CHAVE:Cultura organizacional. Instituições. Gestão do conhecimento.

[1]Mestre em Administração (UFBA). Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, Bahia. E-mail: joao.lyra@ufba.br.

[2]Doutor em Difusão do Conhecimento (UFBA). Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, Bahia. E-mail: rcmello@ufba.br.

PERCEPTION ABOUT INFORMATIONAL BEHAVIOR AND INFORMATION SHARING: a case study at a public organization

ABSTRACT

The paper discussed managers' perceptions about how informational behaviors of institutional workers influence access and information sharing. The analysis of the results is taken from an empirical, exploratory and qualitative research based on a case study of a federal public organization. Through semi-structured interviews and direct non-participant observation, the relationship between organizational culture and informational flows is examined. The text proposes a reflection on how the use of an information system in the management of informational flows gives rise to a monitoring feeling at workplace and tends to influence behaviors in working practices. It was concluded that the studied organizational culture was relevant, being responsible for the characteristic of the informational flow.

KEYWORDS: Organizational culture. Institutions. Knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

A celeridade dos processos é uma exigência da sociedade moderna, sobretudo nas organizações públicas, para um atendimento satisfatório ao público em geral. Com isso, a informação tem se tornado um recurso estratégico para que as instituições alcancem seus objetivos. Quando mal gerenciado, o fluxo informacional cria ambiguidades e compromete a interação entre os sujeitos envolvidos nos processos produtivos, acarretando prejuízos a usuários dentro e fora da organização (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Todavia, a redução das implicações desse processo à mera ação técnica, fora do contexto do ambiente complexo no qual se processa, é a via utilitarista que tende a prestigiar o gerenciamento utilitarista de dados em detrimento da investigação de como se reconfiguram conexões sociais. O método, conhecido como a Teoria da Instrumentalização, tem sido aplicado na administração pública (FEENBERG, 2010), pautando-se no senso comum de que a utilização de um artefato tecnológico pode otimizar a gestão dos fluxos de informação.

A apreciação de valor de transformação do ambiente e dos processos produtivos apenas em função de indicadores de elementos tangíveis ao manejo de dados desconsidera a dinâmica da cultura organizacional, bem como as percepções e os comportamentos induzidos e mimetizados (FEENBERG, 2010; NASSIF; VENTURA, 2016).

Tais condutas – não mediadas pela governança, decorrentes de negociações sociais, que alteram a dinâmica institucional (FIALHO; PEPULIM; VARVÁKIS, 2017) – passam a ser validadas pelo grupo, sendo reconhecidas e encorajadas como um modo adequado para se realizar atividades, ainda que não legitimadas pela organização (SCHEIN, 2009). Por conseguinte, produzem efeitos no compartilhamento de informações, interna e externamente à organização, interferindo nos fluxos informacionais, em especial na cooperação e integração dos indivíduos (NASSIF; VENTURA, 2016). O compartilhamento de informações é uma das vertentes da institucionalização, cuja apreensão de valor é crítica em se tratando de organizações públicas, nas quais os padrões de conduta dos agentes são previstos em legislação. Assim, a discussão a respeito de como as mudanças ocorrem, por meio de representação simbólica dos atores organizacionais em ambientes que requerem estabilidade de processos, ganha relevância.

Na literatura, existem estudos isolados, ora versando sobre a cultura organizacional, ora sobre o uso de artefatos tecnológicos em instituições. Todavia, a área carece de investigações que se debrucem sobre a percepção de gestores-usuários, o que caracteriza uma lacuna de conhecimento dada a atualidade da temática. Este trabalho contribui com a compreensão da subjetividade que ocorre nesses contextos, especialmente no serviço público.

A pesquisa teve como objetivo principal investigar a percepção de gestores de uma organização pública em uma capital do Nordeste brasileiro a respeito de como os comportamentos dos trabalhadores influenciam o acesso e o compartilhamento de informações. Discute-se, nesse contexto, de que forma a cultura organizacional repercute na gestão dos fluxos de informação e nas relações interpessoais acerca do compartilhamento de informações. A pesquisa orientou-se pelos seguintes pressupostos: 1. A cultura organizacional tem efeitos no compartilhamento de informações por parte dos trabalhadores da organização e, por conseguinte, nos fluxos informacionais; 2. A utilização de artefato tecnológico na gestão dos fluxos de informação pode suscitar a sensação de monitoramento no ambiente de trabalho e, consequentemente, influenciar comportamentos e práticas laborais. A gestão da informação foi analisada por meio de uma perspectiva híbrida, considerando estrutura, pessoas e processos da organização. Para isso, considerou-se dados e informações de janeiro de 2016 a junho de 2018.

2 INSTITUIÇÕES E MUDANÇAS

Diferentemente do conceito de organização, que está atrelado a recursos técnicos com a finalidade específica de realizar atividades, as instituições são caracterizadas por atribuírem valor às obrigações técnicas a que se propõem. A institucionalização é considerada um processo que se desenvolve gradativamente nas organizações, retratando particularidades históricas, isto é, regras formais e informais, fruto da interação das pessoas ou de grupos com os meios sociais.

Amplia-se o conceito de institucionalização, no que diz respeito à análise das organizações, ao se constatar que as estruturas formais possuem, além de efeitos concretos em relação aos procedimentos, influências simbólicas, ou seja, valores, crenças e mitos compartilhados que caracterizam as organizações e ultrapassam os limites da obtenção de eficiência. Nesse sentido, estas costumam valer-se de perspectivas já testadas e validadas na sociedade (adquirem o *status* de norma), a fim de obterem legitimidade para o desenvolvimento de suas tarefas e, consequentemente, asseverarem sua sobrevivência, ainda que não alcancem eficiência ou não haja demanda por seus produtos e serviços (MEYER; ROWAN, 1977). Com isso, infere-se que os significados institucionalizados se sobrepõem aos fatores técnicos.

No ambiente institucional, há a criação de regras a serem cumpridas pelos sujeitos das organizações, visando à estabilidade e legitimidade dos processos, enquanto no ambiente técnico o foco está no controle da eficiência e eficácia das operações organizacionais (SCOTT, 1992). Não obstante a busca por equilíbrio, as instituições estão sujeitas a mudanças graduais, que são estimuladas por sistemas simbólicos (SCOTT, 2013). Convém ressaltar que a relação entre

eficiência (ambiente técnico) e legitimidade (ambiente institucional) pode ainda se tornar uma fonte de conflito nas organizações, pois, em certas ocasiões, caminham em sentidos opostos (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Na perspectiva sociológica, que serviu de base para este estudo, são evidenciados os processos de formação de preferências e de socialização, partindo do entendimento de que as instituições podem influenciar comportamentos e preferências dos sujeitos que as compõem (PERES, 2008). Nesse prisma, há o compartilhamento e, inclusive, a imposição de valores sem julgamentos morais e racionais (CARVALHO; GOULART; VIEIRA, 2004). Convém salientar que, na administração pública, em função de os agentes estarem condicionados aos ditames da lei, não há, em regra, um juízo de valor, mas o cumprimento dos imperativos legais.

As organizações ajustam suas estruturas e métodos com o intuito de fazer frente a diferentes cenários, por meio de comportamentos semelhantes, isto é, isomórficos, como uma espécie de autodefesa e ao mesmo tempo como uma ferramenta de institucionalização (CARVALHO; VIEIRA, 2003). As mudanças isomórficas podem ocorrer de diferentes formas: coercitiva, mimética e normativa (CARVALHO; VIEIRA, 2003). No caso do isomorfismo coercitivo, é aplicada a lei da instituição mais forte, ou seja, a instituição que possui esta característica exerce uma pressão em relação às demais, que se veem compelidas a aceitarem determinadas políticas como adequadas (CARVALHO; VIEIRA, 2003; DIMAGGIO; POWELL, 1991a). No isomorfismo mimético, as instituições optam pela utilização de tecnologias e métodos que já foram testados e validados em outras organizações, em face do receio de insucesso (CARVALHO; VIEIRA, 2003). A técnica mimética é normalmente utilizada por empresas de consultoria cuja atribuição é solucionar problemas no ambiente de trabalho (SCOTT, 1992). Por fim, o processo isomórfico normativo diz respeito a padrões de interpretação e atuação diante de questões que se sucedem nas organizações (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Trata-se de uma influência homogeneizadora, na qual as ações estão livres de sanções, incluindo até mesmo normas informais determinadas por preceitos morais, que advêm da normatização das profissões (DIMAGGIO; POWELL, 1991b). Esse *modus operandi* é típico de instituições públicas, visto que estas estão atreladas a princípios como legalidade, moralidade e impessoalidade.

As instituições são resultado e, ao mesmo tempo, resultante, de pressões normativas, culturais e sociais, adaptáveis a um determinado contexto (SELZNICK, 1972; SCOTT, 2013). Assim, a estrutura organizacional sujeita-se a interações com o ambiente e à transferência de tecnologia (SCHOEN; VAN POTTELSBERGHE DE LA POTTERIE; HENKEL, 2014).

Embora se trate de um elemento intangível, a cultura organizacional é determinante para a conduta e desempenho das instituições, uma vez que contempla aspectos como estrutura, recursos humanos, comunicação e gestão (BEM; DELFINO; PRADO, 2013). É também um mecanismo de controle social, e pode manipular os integrantes do grupo em percepção, pensamento e sentimento (SCHEIN, 2009). Ademais, o desenvolvimento da cultura organizacional contribui com o processo de institucionalização da gestão da informação e do conhecimento (BEM; DELFINO; PRADO, 2013).

A formação da cultura organizacional está atrelada a comportamentos provenientes das interações dos indivíduos de um grupo, dos valores expostos, das habilidades natas, das experiências anteriores, da aprendizagem acumulada e dos significados compartilhados, além de estruturas, rotinas, regras e normas que influenciam nas ações dos membros, sendo delineada pela função de liderança. Esta, por sua vez, fica adstrita à imposição de determinadas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais dos líderes. Destarte, à medida que esses elementos são testados e validados, passam a ser reproduzidos e reforçados (ou seja, é formada a identidade do grupo) e, consequentemente, passam a ser tratados como suposições não negociáveis pelos membros (SCHEIN, 2009).

No processo de socialização que origina a cultura organizacional, normalmente as experiências mais profundas ocorrem nos primeiros instantes de formação do grupo, sendo que os novos integrantes não têm acesso imediato às suposições básicas que dizem respeito aos valores essenciais do mesmo (SCHEIN, 2009). Assim, os recém-chegados precisam conquistar a confiança dos demais membros e ganhar *status* de participante permanente para que haja uma motivação e interesse dos veteranos em relação ao compartilhamento de experiências, tendo em vista que, sem uma relação de confiança, não há a produção do conhecimento coletivo na instituição (BEM; DELFINO; PRADO, 2013; SCHEIN, 2009). Nas instituições públicas, pela necessidade de se observar estabilidade, segurança e previsibilidade nos processos produtivos, os padrões de comportamentos organizacionais tendem a ser inegociáveis, favorecendo a preservação do *status quo* atual em detrimento de inovações, o que dificulta o processo de mudança (SCHEIN, 2009; LIMA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2016).

Em espaços em processo de transformação, diante da necessidade de estabilidade, uma aparente solidariedade ocorre entre os membros para ocultar conflitos e vulnerabilidades, além de mostrar força de grupo. Tendo em vista que a cultura organizacional é um fenômeno multidimensional e multifacetado, a análise do processo de mudança deve ser mais ampla, investigando além dos aspectos aparentes. É valoroso buscar compreender e repensar os pressupostos e crenças assumidos como verdades pelo grupo, baseando-se em um quadro

referencial que contempla tecnologia e pessoas, técnica e comportamento humano (SCHEIN, 2009). Além disso, cabe considerar a percepção dos gestores sobre a influência do manejo de informação, podendo esses atores, inclusive, estimular comportamentos da equipe que favoreçam o ambiente informacional e ao mesmo tempo a motivação dos demais colaboradores (SILVA; VITORINO, 2016). Destarte, os comportamentos dos atores organizacionais subordinam-se à cultura que, por sua vez, influencia as rotinas administrativas, em especial, a gestão da informação (SANTOS; VALENTIM, 2014).

A percepção de que informação é sinônimo de poder costuma influenciar comportamentos em relação ao compartilhamento de informações nas organizações, ora favoráveis ao intercâmbio de experiências, ora restritivos aos padrões produtivos (NASSIF; VENTURA, 2016). Podemos citar, como exemplo, as condutas estratégicas como a formação de alianças entre colaboradores, que visam ao atendimento de interesses específicos. Por outro lado, a retenção ou partilha seletiva de informações, de modo a privilegiar um indivíduo em relação aos demais, é um reflexo a ser evitado pelas organizações. Padrões arraigados de conduta, igualmente, tornam difícil a sistematização da informação e do conhecimento no serviço público (BEM; DELFINO; PRADO, 2013). Entre os vetores desse processo estão a própria necessidade de observância dos padrões e normas, bem como a descontinuidade administrativa.

Em relação às funções a serem desempenhadas em rotinas administrativas mediadas por sistemas informativos, é interesse organizacional evidenciar aspectos que ressaltem benefícios mútuos gerados para a instituição e trabalhadores pela troca de experiências (FIALHO; PEPULIM; VARVÁKIS, 2017), mas, também, aspectos que deflagram, ou resultam, de percepções acerca do uso de ferramentas tecnológicas, a exemplo do temor da redução de postos de trabalho ou o monitoramento das atividades pela alta administração (ADAM; BOATENG; EFFAH, 2017).

Um olhar mais crítico e menos tecnológico em relação à informação favorece o escrutínio de como avaliar a percepção acerca da adoção de componentes tecnológicos nos processos administrativos. Pensar a tecnologia em uma posição de suporte, e não como o elemento principal e transformador da gestão da informação, possibilita considerar a existência de padrões de comportamentos administrativos em diversos contextos e organizações, sem modelagem unívoca.

3 MÉTODOS

Entrevistas semiestruturadas foram realizadas, na Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas da UFBA, com o objetivo de analisar a percepção dos entrevistados quanto à integração dos fluxos informacionais, tendo como referência a implantação de um sistema informativo. A escolha dos respondentes se deu por saturação. Para isso, considerou-se a facilidade de acesso aos participantes, ocupantes de função de média gerência de uma instituição, objetivando captar homogeneidades e diferenciações dos grupos pesquisados, com isso, chegou-se a um total de 7 servidores. O roteiro de entrevista continha questões para investigar a percepção dos participantes quanto à estrutura e o envolvimento dos trabalhadores nos processos organizacionais a partir da implantação de um sistema informativo de gestão.

Foram aplicadas as técnicas de análise qualitativa, principalmente a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), de modo a interpretar as principais convicções dos atores em relação às categorias, bem como as causas das ocorrências. Os discursos evidenciados pelos atores deram origem a categorias de análise, divididas em iniciais, intermediárias e finais, conforme a pertinência. O agrupamento em categorias levou em conta palavras com sentidos semelhantes, além da mensuração da frequência de uso das mesmas. Em seguida, procedeu-se à organização dos elementos em ordem decrescente quanto à repetição, a fim de identificar sua importância, o que possibilitou ainda especificar títulos para as dimensões de análise (BARDIN, 2011).

4 RESULTADOS

Com base nas evidências coletadas em campo, constatou-se uma insatisfação de 5 colaboradores acerca da estrutura, o que constitui um indicador a ser desenvolvido. Esse fato vai ao encontro do que defendem Carvalho e Vieira (2003) e Schoen, van Pottelsberghe de laPotterie e Henkel (2014), que reconhecem a necessidade de as organizações ajustarem suas estruturas aos diferentes cenários.

Três dos entrevistados apontaram a falta de tempo para pensar/refletir sobre o trabalho a ser realizado. O planejamento é fundamental para um adequado gerenciamento da informação e maior participação dos colaboradores, devendo-se utilizar, inclusive, recursos da tecnologia da informação para tal realização (BLATTMANN; RODRIGUES, 2014).

Em relação à Elaboração de Políticas Institucionais, 3 dos entrevistados enfatizaram que inexiste uma cultura organizacional de valorização da informação como ferramenta de gestão. Constatou-se, em campo, que a ocorrência desse fenômeno se deve ao fato de a informatização destinar-se à mudança de processos de modo geral, o que não necessariamente contempla os anseios particulares dos indivíduos. No entanto, para uma pequena parcela dos participantes, a

resistência a mudanças tem diminuído, uma vez que os trabalhadores da organização sabem da importância da incorporação de ferramentas tecnológicas aos processos de trabalho. Apesar dos entrevistados associarem o uso de dispositivos eletrônicos a ganho de produtividade, os mesmos reconhecem que há trabalhadores na organização que preferem trabalhar com materiais impressos em detrimento dos sistemas informativos.

Seis participantes destacaram pontos positivos no que se refere à implementação de sistemas computacionais para gestão dos fluxos de informações, que tende a possibilitar um ganho de produtividade, uma vez que as informações estarão disponíveis em uma única base de dados. Salientou-se, ainda, que há atividades dos grupos que poderiam ser automatizadas e que, com isso, seria possível realocar trabalhadores ociosos para outras áreas. Para os pesquisados, falta integração e interoperabilidade entre os sistemas informativos da organização, mas os mesmos acreditam que a partir da implantação de um programa de controle administrativo haverá uma mudança do cenário. Os respondentes destacaram, contudo, a necessidade de ajustes para adequação ao ambiente organizacional.

Na opinião dos entrevistados, os sistemas de informação (os recursos tecnológicos) devem ser o núcleo do gerenciamento informacional, ao contrário do que defendem Silva e Vitorino (2016), que consideram o trabalhador como o responsável por solucionar o problema da desintegração de informações na organização. Esse resultado traz à discussão a necessidade de se caracterizar a compreensão sobre como incrementar a eficiência, moralidade e impessoalidade nos processos administrativos. Em função de se tratar de um grupo composto por profissionais de média gerência, a investigação buscou compreender a percepção acerca da colaboração dos trabalhadores sob sua supervisão direta e indireta.

Para a maioria dos gestores pesquisados, a despeito da gradual mudança de atitudes dos trabalhadores, ainda se observam comportamentos que interferem danosamente nos processos produtivos. Entre os problemas relatados, estão a ausência de dimensionamento da força de trabalho, de padronização das atividades e de práticas institucionalizadas dos colaboradores nos processos de trabalho. É importante ressaltar que, das lacunas apontadas, as duas primeiras decorrem, de fato, do processo decisório da média e alta gestão. Não há, no entanto, correlação entre elas, tampouco relação destas com a atuação dos trabalhadores em nível funcional. Nesse ponto, a referência à "institucionalização" de comportamentos é própria de mecanismos de autodefesa – valores, crenças e mitos compartilhados –, com o intuito de fazer frente a transformações em espaços produtivos com estrutura transitiva (CARVALHO; VIEIRA, 2003; SCHOEN; VAN POTTELSBERGHE DE LA POTTERIE; HENKEL, 2014).

Outra situação constatada por meio de observação direta foi a centralização de informações, realizada de forma inconsciente por parte de alguns colaboradores. A repercussão se dá no desenvolvimento das atividades, gerando atrasos na execução das mesmas e variabilidade no atendimento das demandas produtivas, sem observar padronização, ainda que existam sistemas informativos para orientar o fluxo das práticas administrativas.

Nesse contexto, o ator organizacional pode transmitir informações incongruentes, e prejudicar ou beneficiar um determinado grupo de usuários, internos ou externos à organização. Ademais, parte dos entrevistados destacou que, diante das transformações de órgãos e setores da organização, houve a transferência indiscriminada de atribuições, o que comprometeu o desenvolvimento de práticas laborais e, por conseguinte, os processos de trabalho.

A maioria dos pesquisados entende que a cultura organizacional é influenciada pelo receio de monitoramento decorrente do uso de sistemas informativos. Na opinião deles, alguns trabalhadores sentem-se vigiados e não alimentam os sistemas de forma adequada por receio de perderem a relevância, o que pode interferir em práticas e comportamentos. Dois entrevistados destacaram a importância do monitoramento dos trabalhadores, partindo do pressuposto que os sistemas têm como objetivo o compartilhamento de informações, ou seja, a transparência do processo de trabalho.

Ainda assim, não se pode afirmar que o procedimento esteja desprovido de senso e intencionalidade pela alta administração, considerando ser esta uma possível instância de auditoria pelos órgãos de controle internos e externos. Quando há a necessidade de atendimento a essas demandas, os trabalhadores direcionados são os que detêm conhecimentos sobre processos, fluxos, legislação e sistemas, e são, em geral, aqueles com maior capacidade de participar das decisões estratégicas da organização.

Foi consenso entre os entrevistados que os trabalhadores veteranos tendem a atuar de modo mais reservado por receio do monitoramento de suas ações, conduta que reflete no fluxo de informações. Um terço dos entrevistados, com menos tempo de vínculo com a organização, mencionou dificuldades em exercer as práticas laborais devido à inexistência de um programa de qualificação profissional e, também, devido à pressão para observar os padrões de trabalho ensejados pela legislação. Através da observação direta, percebeu-se uma mudança de comportamentos, sobretudo dos novos trabalhadores, a respeito do manejo da informação, existindo uma preocupação quanto à publicidade dos atos administrativos.

Silva e Vitorino (2016) indicam a necessidade de compreensão dos gestores em relação à influência que exercem acerca da gestão da informação, podendo estimular a mudança de comportamentos da equipe e contribuir com a motivação do grupo. No procedimento de

observação, constatou-se a necessidade de um acompanhamento por parte dos gestores para que as atividades sejam desenvolvidas, o que converge com a literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instituição investigada desenvolve uma identidade *sui generis*, que compreende condutas quanto ao manejo da informação e do conhecimento em consonância com os contextos social e cultural nos quais se encontram. Na visão dos participantes, os trabalhadores da organização sentem insegurança quanto à utilização de sistemas informativos, que é tipificado como um comportamento de autodefesa face à provisoriedade da estrutura administrativa. A integração dos processos de trabalho está condicionada à maior transparência na gestão das informações e à autonomia dos trabalhadores quanto ao manejo da informação, ainda que as lacunas apontadas dependam menos da atuação dos trabalhadores em nível funcional e mais de decisões em outras instâncias hierárquicas.

Neste particular, o estudo limitou-se a identificar aspectos sensoriais do repertório tácito dos gestores, sem investigar as razões pelas quais os entrevistados conformam-se com o ambiente interno, não reconhecendo a competência e capacidade de transformar a estrutura produtiva, o que representa um antecedente ontológico da teoria institucional, a ser explorado.

Percebe-se que, em função da cultura organizacional vigente na organização, os entrevistados relatam a existência de resistências a mudanças quanto à utilização de artefatos tecnológicos, bem como quanto à possibilidade de alteração das rotinas de trabalho. Um reflexo é o relato dos participantes a respeito da propensão a manter os processos em vias tradicionais, dando preferência a materiais impressos, que, por sua vez, tornam mais propensa a perda dos registros das atividades. A predileção pelo suporte papel revela-se como uma reação ao trabalho digital, em defesa da estabilidade do que é conhecido e tradicional, ainda que danos sejam ocasionados aos usuários.

Observa-se que a centralização e o compartilhamento seletivo de informações estão relacionados ao receio de alguns trabalhadores perderem a relevância (*status*) no ambiente organizacional, sendo um fator característico da organização pesquisada. Conclui-se, ainda, que, para além da cultura organizacional identificada, existem subculturas nos distintos órgãos da organização, o que ocasiona a falta de um padrão na execução das tarefas. Esse cenário é passível de mudança a partir da utilização de novos sistemas informativos, dado que estes podem possibilitar a uniformização dos processos organizacionais.

Haja vista a impossibilidade de um trabalho de pesquisa se esgotar em si mesmo, percebe-se a necessidade da realização de novos estudos que tenham como objetivo investigar o motivo de não haver uma maior participação dos trabalhadores na elaboração do plano de desenvolvimento institucional e no plano diretor de tecnologia da informação. Por se adotar um

modelo teórico de forma simplificada, há várias nuances e influências no âmbito do comportamento organizacional que devem ser aprofundadas em estudos futuros. Novas investigações podem explorar as possibilidades de otimização do processo de implantação de sistemas de informação em organizações públicas a partir da ampliação da participação dos trabalhadores nos estágios iniciais de planejamento.

REFERÊNCIAS

ADAM, I. O.; BOATENG, R.; EFFAH, J. Virtualisation of an administrative work environment in higher education. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 30, n. 5, p. 723–747, 11 set. 2017. Disponívelem: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEIM-06-2016-0119. Acesso em: 3 fev. 2018.

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

BEM, R. M.; DELFINO, N.; PRADO, M. L. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 11, n. 2, p. 123–135, 2013. Disponível em: https://doaj.org/article/39c2bb34f5b9460c98beecac99d8f038. Acesso em 05 fev. 2018.

BLATTMANN, U.; RODRIGUES, C. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 3, p. 4–29, set. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000300002&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 22 jan. 2018.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. *In*: CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. (Orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife, PE: EDUFEPE, 2003. Cap. 1, p. 23-40.

CARVALHO, C. A.; GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F. A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional. *In*: ENANPAD, 28. Curitiba, 2004. **Anais...**. Curitiba: Anpad, 2004.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W.W. Introduction. *In*: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. The University of Chicago Press, Chicago, 1991a. p. 1–40.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and colletive rationality in organizational fields. *In*: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The Universityof Chicago Press, Chicago, 1991b. p. 63-82.

FEENBERG, A. **Teoria Crítica da Tecnologia**: um panorama.SFU, 2010. Disponível em: http://www.sfu.ca/~andrewf/feenberg_luci.htm. Acesso em 06 jun. 2018.

FIALHO, F. P.; PEPULIM, M. H.; VARVÁKIS, G. Barreiras culturais à efetivação da gestão do Conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade**, v. 27, n. 3, 2017. Disponível em: http://search.proquest.com/docview/1983992063/?pq-origsite=primo. Acesso em 22 jan. 2018.

LIMA, J.; OLIVEIRA, R.; OLIVEIRA, R. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, 2016. Disponível em: http://search.proquest.com/docview/1808354401/?pq-origsite=primo. Acesso em 07 fev. 2017.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myths and ceremony.**American JournalofSociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

NASSIF, M.; VENTURA, R. Poder e compartilhamento da informação: relações e implicações na arena política organizacional. **Em Questão**, v. 22, n. 2, p. 9–35, 2016. Disponível em: http://search.proquest.com/docview/1813879023/?pq-origsite=primo. Acesso em 25 jan. 2018.

PERES, P. S. Comportamento ou instituições? A evolução histórica do neoinstitucionalismo da ciência política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 23, n. 68, out. 2008.
SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 19–33, 2014. Disponível em: http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17897. Acesso em 26 jan. 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOEN, A.; VAN POTTELSBERGHE DE LA POTTERIE, B.; HENKEL, J. Governance typology of universities' technology transfer processes. **The Journal of Technology Transfer**, v. 39, n. 3, p. 435–453, 2014. Disponívelem: https://econpapers.repec.org/RePEc:kap:jtecht:v:39:y:2014:i:3:p:435-453. Acesso em: 04 out. 2018.

SCOTT, W.R. The Organization of Environments: Network, Cultural and Historical Elements. *In*: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational Environments**: Ritual and Rationality. London: Sage Publications. 1992. p.155-175.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**: ideas and interests. Aufl, Los Angeles, California, 2013.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SILVA, E. C. R.; VITORINO, E. A gestão da informação sob a abordagem da Ecologia: possibilidades à competência em informação. **Em Questão**, v. 22, n. 1, p. 242–266, 2016. Disponível em: http://search.proquest.com/docview/1789287106/?pq-origsite=primo. Acesso em 25 jan. 2018.

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA LABORAL: um estudo de caso sobre a viabilidade da implementação da jornada de trabalho semipresencial em uma instituição de ensino federal

Denis Henrique Caixeta[1]
Leonídia Alyne de Ávila[2]
Fátima Maria Reis de Ávila[3]

RESUMO

Este trabalho apresentar um estudo realizado em uma Instituição Federal de ensino para a possível implementação da jornada de trabalho na modalidade semipresencial, pelos Técnicos Administrativos em Educação, com a adoção dos sistemas de informação. Portanto, o presente artigo tem o objetivo de apresentar as etapas percorridas na condução do estudo. Constatou-se a primordial importância da utilização das Tecnologias da Informação para que os Técnicos Administrativos em Educação realizem suas atividades laborais por meio da referida modalidade de jornada de trabalho. Além disso, foi possível perceber que a sua implementação, conforme a bibliografia relativa ao tema, tem sido uma tendência da gestão organizacional moderna com o objetivo estratégico de proporcionar melhor qualidade de vida aos seus colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologias. Jornada de Trabalho. TécnicosAdministrativosemEducação

[1]Mestre em Educação Profissional e Tecnológica (IFTM). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), Patrocínio, Minas Gerais, denis@iftm.edu.br.
[2]Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública (UNB). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) (IFTM), Patrocínio, Minas Gerais, leonidia@iftm.edu.br.
[3]Especialista em Controladoria, Auditoria e Perícia Contábil (UNICERP Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) (IFTM), Patrocínio, Minas Gerais, fatimaavila@iftm.edu.br.

INFORMATION TECHNOLOGY AS A LABOR TOOL: a case study on the implementation feasibility of semi-present workday at a federal educational institution

ABSTRACT

This article seeks to reflect on the concepts and the relationship between data, information, knowledge and its management through management software, as strategic requirements for academic-administrative management at UniversidadeEstadual da Bahia. Therefore, we seek to make a theoretical cut between the concepts and how, from the management of information mediated by GIS, they impact on the processes of routine management of the University. The Managerial Information Systems make it possible to locate, select, access, organize and generate knowledge, assisting managers in decision-making and evaluation processes. Regarding the present study it enabled the identification of Information Management Systems used by postgraduate *strictosensu* courses in data management at UNEB. The research uses qualitative approaches, as suggested in the literature review, and documentary research, in order to expand the theoretical contribution to understanding the main concepts and their association to the administration in university management.

KEYWORDS: Technologies. Workday. Administrative Technicians in Education

1 INTRODUÇÃO

Após o Decreto N° 8.539, de 8 de outubro de 2015, o processo administrativo digital que vem sendo implantado nos órgãos e nas entidades da administração pública, em especial na administração pública federal, criou novas possibilidades de gestão da informação e do conhecimento. É expressivamente volumosa a quantidade de informações geradas e que contemplam esses processos administrativos. A gestão de informação e conhecimento, sobretudo este último, é um representativo desafio para as organizações, pois nem sempre é possível explicitar e gerenciar o conhecimento. Assim, tal gestão apoia-se em várias áreas que são a administração, computação e a ciência da informação.

Com o avanço tecnológico, novos instrumentos e ferramentas vêm proporcionando formas alternativas de realização do trabalho. O contexto moderno impõe a necessidade de redefinir o tempo e o espaço, tendo como produto novos processos na organização e no desenvolvimento das atividades laborais. Nesse caminho, o meio digital elimina o papel e facilita o compartilhamento de informação e de conhecimento, agilizando os trâmites do processo de modo mais seguro e mais fácil de ser rastreado. Além disso, entre outras vantagens, tal meio possibilita a utilização de novas formas de registros da informação como vídeos e áudios.

Nessa perspectiva, estabelecendo um enfoque sobre a gestão de pessoas nas organizações, destaca-se que a variação das modalidades de jornada de trabalho dos servidores públicos contempla uma preocupação com a elevação de sua qualidade de vida. Nesse viés, as gestões organizacionais modernas compreendem que motivar e comprometer as pessoas são objetivos estratégicos a serem perseguidos. Isso porque os efeitos positivos experimentados no clima organizacional impactam diretamente na qualidade e produtividade do trabalho.

Para Barbosa (2008), "a informação e o conhecimento são fenômenos indissociáveis e complementares da vida organizacional, e que as inovações tecnológicas das áreas de computação e de telecomunicações contribuem para o compartilhamento de informação e conhecimento nas organizações". (BARBOSA, 2008, p. 1).

De fato, se a gestão da informação e do conhecimento não é algo novo, foi a tecnologia que trouxe mais facilidade e novas possibilidades de gestão, controle e compartilhamento de informação e conhecimento. Por isso, as empresas privadas e a administração pública têm investido nas tecnologias da informação e comunicação.

Os investimentos em TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação buscam um melhor gerenciamento da informação e do conhecimento, contudo apresentam riscos e muitas vezes frustram as organizações por não atingirem os resultados esperados. Já para as pessoas, há

também problemas relacionados com sobrecarga e estresse informacionais. Isso porque não é fácil lidar e saber aproveitar da melhor forma possível a quantidade de informações que acessamos o constantemente, sobretudo por meio das TIC. Vale ressaltar, ainda, que existem questões relativas à segurança, invasão de privacidade, propriedade intelectual, dentre outros (BARBOSA, 2008).

Não basta investir em TI - Tecnologia da Informação, é preciso investir nas pessoas, para que se tenha sucesso no processo de geração de informação e de conhecimento. Além disso, a TI hoje em dia é uma extensão do nosso corpo. Podemos citar como exemplo o *smartphone* que possui vários recursos e está sempre à mão para registrar um texto, uma foto, um áudio ou um vídeo.

Para (SILVA, 2004), o conhecimento pode existir em dois formatos, tanto na mente das pessoas, quanto em registros diversos, sendo que a tecnologia da informação tem grande importância para que se possa acessá-lo e renová-lo. Para esse mesmo pesquisador, a troca de experiências entre pessoas que têm ou que trabalham com certos tipos de conhecimentos, possibilita a criação do conhecimento (do ponto de vista da gestão organizacional).

Nessa vertente, com um olhar voltado para o processo administrativo nas instituições públicas, podemos dizer que ele deve falar por si só. Os fatos devem estar explicitados de uma forma clara e objetiva, que possibilite ao leitor entender o que aconteceu de fato em todas as etapas de uma contratação, por exemplo. A administração pública deve agir de forma explícita nas suas decisões e em tudo que motiva seus atos (BRASIL, 1999).

O método de pesquisa utilizado neste trabalho, em consonância com o postulado por Yin (2010), se caracteriza por um estudo de caso único, com o foco voltado para análise de fenômenos contemporâneos por meio de abordagem holística. A partir destas características do estudo de caso, constata-se que nesse presente trabalho ocorre a abordagem de uma situação diária das experiências vivenciadas por Técnicos Administrativos em Educação em uma Instituição Federal de Educação.

Ainda por esse viés, Yin (2010, p. 39) reitera que:

> O estudo de caso é uma investigação empírica que
> - Investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real especialmente quando
> - Os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Foi também realizada uma revisão bibliográfica sobre o uso de Tecnologia da Informação nas organizações para auxiliar a conjecturar o caso e desenvolver o protocolo de coleta de dados junto aos servidores Técnicos Administrativos em Educação. Nessa coleta, via e-mail

institucional, foram solicitadas informações quanto ao local de lotação do servidor, as atividades desenvolvidas por ele, quais destas atividades poderiam, a princípio, ser desenvolvidas pela modalidade de jornada de trabalho semipresencial e qual a tecnologia da informação que deveriam ser utilizadas para sua execução.

Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso da possível implementação da jornada de trabalho na modalidade semipresencial pelos Técnicos Administrativos em Educação em uma Instituição Federal de Ensino, demonstrando as etapas percorridas na condução desse estudo. Para atingir esses objetivos, procedemos inicialmente com uma análise teórica sobre a normatização das modalidades da jornada de trabalho nas instituições públicas e seus efeitos. Após a realização desse procedimento, realizamos uma revisão bibliográfica sobre Sistemas de Informação, seguida da parte prática da implementação desses sistemas na Instituição Federal de Ensino estudada. Logo após, e, finalizando, apresentamos o estudo da possível implementação da modalidade de jornada de trabalho semipresencial seguida das considerações finais deste trabalho.

2 NORMATIZAÇÃO E EFEITOS DA DIVERSIFICAÇÃO DAS MODALIDADES DE JORNADA DE TRABALHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Conforme Decreto n° 8.539, de 08 de outubro de 2015, "os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional utilizarão sistemas informatizados para a gestão e o trâmite de processos administrativos eletrônicos" (BRASIL, 2015). Trata-se de um decreto relativamente novo e muitos órgãos e entidades da administração ainda estão implantando os seus sistemas de processo administrativo digital. Surge, então, um campo amplo para pesquisas que envolve a gestão de informação e conhecimento, em especial, os sistemas computacionais, processos administrativos e pessoas.

A utilização do processo administrativo digital, conforme consta nesse decreto, tem como objetivo:

> I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;
> II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade;
> III - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação;
> IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas. (BRASIL, 2015).

Nessa perspectiva, verificam-se novas opções de modalidades na jornada de trabalho nas instituições públicas. O teletrabalho é uma delas, com foco em resultados e melhoria da qualidade de vida do trabalhador. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) o teletrabalho (*home office*) é a forma de desenvolvimento das atividades laborais realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que se utilize de nova tecnologia que facilite a comunicação.

Atualmente, esse modelo de organização e execução do trabalho encontra-se em amplo debate na esfera pública. Como exemplo, tem-se o projeto de lei 2.723/2015 (em tramitação na Câmara dos Deputados) que tem por objetivo alterar o art. 19 da Lei 8.112/1990 para positivar a instituição do teletrabalho no âmbito da União. Dentre os órgãos com experiências em *home office* em andamento na esfera federal, pode-se destacar o Tribunal de Contas da União – TCU, a Receita Federal do Brasil – RFB, a Controladoria Geral da União – CGU e o Tribunal Superior do Trabalho – TST (SILVA, 2015).

Tomando-se especificamente como parâmetro para construção deste projeto, destaca-se dentre as propostas a experiência da Advocacia Geral da união – AGU (AGU, 2015).

> Nesses órgãos, foram observados resultados exitosos em premissas como: produtividade, qualidade de vida e economicidade.
> Assim, com base na análise de experimentos anteriores, e observando suas particularidades como cultura, estrutura organizacional, macroprocesso e ações de melhoria, propõe-se direcionamentos para o início da experiência no modelo de jornada de trabalho semipresencial (AGU, 2015, p.5).

Ainda nesse viés, observa-se que tais medidas coadunam com as ações e premissas apresentadas no modelo de jornada de trabalho semipresencial presentes neste estudo e, consequentemente, tenderiam ao incremento da produtividade com reflexos no bem-estar organizacional e na sustentabilidade (AGU, 2015).

A adoção da jornada de trabalho semipresencial tem como premissas o melhor uso do espaço físico, o incremento da produtividade no trabalho e a economicidade de recursos e insumos, gerando a melhoria da qualidade de vida dos servidores envolvidos. Para tanto, durante a implementação do estudo serão levantadas informações sobre essas três últimas variáveis, com o objetivo de subsidiar a construção de métricas, indicadores e metas.

A experiência tem como escopo ainda a análise dos resultados apurados em relação ao aumento de produtividade e não apenas ao cumprimento da jornada de trabalho. Com base nessa premissa, serão adotadas, no que couber, metas de redução do tempo de execução das ações, que envolvem sugestões de melhoria, projetos inovadores, capacitação, entre outros. Essas sugestões

deveriam ser realizadas no formato remoto em relação ao tempo despendido no modelo de trabalho presencial.

No tocante à economicidade, o desenvolvimento de indicadores poderá apontar os impactos que a jornada de trabalho semipresencial tende a gerar na redução de custos operacionais relacionados com a sustentabilidade. De modo a se exemplificar, esses custos estariam relacionados com a economia de despesas como: energia, água, papel, café, telefone, vigilância, manutenção predial. Além disso, vislumbra-se a perspectiva de aumento da durabilidade dos móveis e potencial redução de custos dos contratos de locação de imóvel, em virtude da probabilidade de diminuição das instalações físicas.

3 OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA IMPRESCINDÍVEL PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Podemos dizer que dados são os fatos em sua forma primária. Informação é o conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si (STAIR, 1999). Informações são dados que foram moldados em um formato que possui um significado e utilidade para o homem (LAUDON, 2014).

Os dados, portanto, são a matéria-prima para a construção da informação, cuja posterior interpretação gera conhecimento que é a base para tomar decisões. Quando a informação é "trabalhada" por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento (REZENDE, 2005).

Para produzir informações estratégicas três passos são fundamentais: conhecer, selecionar e usar as informações. A informação como recurso estratégico retoma a discussão do papel dos gestores na organização que devem ser *infogestores*, termo utilizado para pessoas que possuem, compartilham ou vendem informações, de forma empresarial ou pessoal (REZENDE, 2005).

Para Setzer(2015) conhecimento é uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado por alguém. Para ele o conhecimento não pode ser descrito, o que se descreve é a informação. Já para NonakaeTakeuchi (1997) *apud* Silva (2004),

> [...] existem dois tipos de conhecimentos intrinsecamente relacionados, quais sejam: – o formato tácito, conhecimento subjetivo; habilidades inerentes a uma pessoa; sistema de ideias, percepção e experiência; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa; – o formato explícito, conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos,

> esquemas, diagramas, etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico. (SILVA, 2004, p. 145)

Os sistemas de informação têm como objetivo armazenar dados e informações do conhecimento explícito, ou seja, aquele que pode ser codificado, organizado e armazenado em um banco de dados. Para uma boa gestão de informação e do conhecimento, é imprescindível um bom sistema de informação.

Para Gil (1999) os sistemas de informações compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e para a correspondente tradução em informações. Nesse conceito, é colocado o recurso humano como parte integrante dos sistemas de informação, o que historicamente não era considerado. Com isso, é possível apontar a tendência de um olhar cada vez mais voltado para as pessoas e os procedimentos, pois são essenciais para o sucesso dos sistemas de informação.

Se esses sistemas são ferramentas imprescindíveis para realização de atividades administrativas, a competência é essencial. Para Setzer(2015), competência é capacidade de executar uma tarefa cotidiana, isto é, é algo que exige conhecimento e habilidade pessoais. Portanto, é impossível introduzir competência em um computador.

Para Rezende (2005), os sistemas de informação devem ter foco na atividade fim da instituição, tendo como objetivo a criação de informações oportunas e estratégicas para a tomada de decisões.

Interessa lembrar que no passado havia sistemas de informação que estruturados sem o uso de tecnologia da informação, empregando recursos como controles de estoques em ficha. Em contraposição a isso, atualmente esse tipo de prática se tornou inviável, uma vez que os sistemas de informação computadorizados e toda infraestrutura de TI são ferramentas imprescindíveis.

4 A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO “PAPEL ZERO” EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

A implantação do sistema de processos digitais na Instituição estudada ocorreu após o desenvolvimento dos módulos para a elaboração e assinatura, abertura, tramitação, gestão e arquivamento de documentos eletrônicos. Nessa instituição, não foi adotado o SEI – Sistema Eletrônico de Informações –, que é uma solução existente no Portal do Software Público Brasileiro (Portal SPB). Entretanto, foi desenvolvido um sistema próprio, visando abrir novas

possibilidades de evolução e customizações específicas, de forma a futuramente promover a integração desse sistema a outros módulos do ERP - *Enterprise Resource Planning* da instituição.

A implantação do referido projeto foi considerada uma expressiva mudança de paradigma, pois até então os processos administrativos eram todos feitos em papel. Com o processo eletrônico, não é preciso usar papel para preparar documentos. Dessa maneira, além da economia financeira com papel e não ser mais necessário destinar espaços para o estoque dos documentos, existe a questão ambiental.

5 O ESTUDO TÉCNICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO

Na instituição de ensino em questão, foi instituída uma comissão para estudos da IN 01 - Instrução Normativa nº 1 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão de 31/08/2018 (BRASIL, 2018). Esse documento se constitui como uma norma que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados para a implementação de Programa de Gestão para Servidores Públicos, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.

A jornada de trabalho na modalidade semipresencial foi escolhida no estudo para ser implementada na instituição. Nesse sentido, o servidor público executaria suas atribuições funcionais parcialmente fora das dependências do campus, por unidade de tempo, em turnos por dia. Para tanto, faria o uso de equipamentos e tecnologias que permitissem a plena execução das atribuições remotamente, ficando dispensados do controle de frequência, nos termos da IN 01.

Após estudo que realizado pela comissão, a proposta foi aprovada, viabilizando o cumprimento da nova modalidade pelos servidores que se enquadraram nos termos estabelecidos pela IN 01 e forem formalmente aderidos. Consequentemente, aqueles se se encontrarem nessa situação poderão cumprir parte da jornada de trabalho de seis horas do expediente no local de trabalho. Já as outras duas horas das demandas laborais poderão ser executadas em casa, com volume, prazo e produções preestabelecidas por metas definidas em seu plano de trabalho.

Na condução do estudo e conforme a IN 01, foram considerados os requisitos abaixo para que o servidor fosse considerado passível de aderir à jornada de trabalho semipresencial:

a) Dispor de todos os meios físicos, ergonômicos e tecnológicos necessários à execução das ações pactuadas no regime de trabalho semipresencial. Entre esses meios, pode-se

mencionar: mobiliários que atendam aos requisitos de ergonomia, acesso à Internet, computador com as especificações recomendadas pela área de Tecnologia da Informação, com sistemas operacional e de segurança compatíveis com as ferramentas eletrônicas utilizadas no setor de lotação;

b) Estar em condições de pronto retorno ao regime de trabalho presencial conforme necessidade ou interesse da Administração. A adesão à jornada semipresencial, a título experimental, é facultativa ao servidor;

c) As ações a serem pactuadas deverão estar voltadas ao alcance das premissas de melhoria da qualidade de vida, de aumento de produtividade e qualidade dos resultados. É responsabilidade do servidor dispor, às suas expensas, da infraestrutura física e tecnológica necessária e adequada à realização dos trabalhos de maneira segura e tempestiva.

Ainda conforme levantamento realizado nesse estudo, constatou-se que a jornada de trabalho na modalidade semipresencial poderia corresponder a aproximadamente 68% (sessenta e oito por cento) do quantitativo de Técnicos Administrativos em Educação da instituição. Além disso, poderia abranger somente as atividades cujas características permitissem a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do servidor público participante.

Algumas possibilidades poderiam concorrer para a variação do quantitativo de servidores estimados a aderirem ao modelo. Entre as possibilidades, pode-se mencionar: designação/nomeação ou dispensa/exoneração de cargo comissionado, alteração de localização de exercício para setores onde não seria possível realizar o teletrabalho e a expressa desistência do servidor em aderir ao programa de gestão em experiência-piloto.

Para a construção da lista das ações sujeitas à jornada de trabalho semipresencial, a comissão designada elaborou uma tabela, de modo a se tornar os critérios mais objetivos. Nessa tabela, constavam as atividades consideradas pelos Técnicos Administrativos em Educação como as que poderiam, a princípio, ser executadas em regime de trabalho semipresencial, bem como os respectivos softwares e aplicativos que seriam utilizados para desempenhá-las:

Quadro 1 - Atividades realizadas nos setores administrativos por meio de sistemas de informação

Setor/Coordenação	Resumo de atividades	Número de atividades	Sistemas Utilizados
Coordenação de Apoio ao Estudante/Setor de Assistência Estudantil	Elaboração de editais; análise e parecer da documentação apresentada nos Editais de seleção do Programa de Assistência Estudantil; inserção de dados no Módulo Assistência Estudantil; elaboração e envio de planilhas; Abertura de processos e organização de documentação (online) para solicitação de Auxílio Estudantil aos Estudantes; levantamento de dados e preenchimento da planilha SIMEC.	6	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (módulos Assistência Estudantil, Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais); SIMEC e demais sistemas online do governo.
Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira	Emissão de notas de empenho; liquidação de documentos; envio e recebimento de e-mails; recebimento e envio de documentos via DOCS; recebimento e envio de processos via PEI, pagamentos; controle de planilhas; orientações aos demais setores.	7	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, etc.); SIASG; SIAFI; SICAF e demais sistemas online do governo.
Coordenação de Gestão de Pessoas	Emissão de folha de ponto; orientações a servidores; análise de processos diversos; envio e recebimento de e-mails; elaboração de portarias; elaboração de correspondências oficiais; lançamento de dados na folha de pagamento; alimentação do assentamento funcional digital; publicação dos atos da gestão em boletim interno etc.	24	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, etc.); SIGEPE, SIAPNET; SIGAC e demais sistemas online do governo.
Coordenação de Licitações, Contratos e Compras	Análise do processo e Elaboração de Edital Contratação Simples e Complexas; Estudos sobre Elaboração de Termos de Referência contratações Simples e Complexas; Pesquisa de Mercado Itens Comuns, Específicos e Complexos; Divulgação de Editais DOU, Jornais, Site da Instituição, Dispensas e Inexigibilidade; Elaboração de Despachos, Ofícios Internos, Mapa Comparativo e Mapa de Adjudicação; Atualização de Legislação/ Pesquisa sobre contratações complexas ou novas e estruturação, elaboração de procedimentos internos; e Lançamento de IRP.	15	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, Sistema de Planejamento, Compras e Licitações); Comprasnet, SIASG, SICAF e demais sistemas online do governo
Coordenação de Registro e Controle Acadêmico - CRCA	Lançamento das informações nos sistemas Educacenso, Censo Superior, Nilo Peçanha, SISTEC, SIMEC, Sistema Presença, através do sistema acadêmico no módulo da CRCA; Levantamento mensal de alunos segurados, e fiscalização do contrato de seguro de vida.	8	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, Sistema de Controle Acadêmico), Educacenso, Censo Superior, Nilo Peçanha, SISTEC, SIMEC, Sistema Presença e demais sistemas online do governo.
Setor/Coordenação	Resumo de atividades	Número de atividades	Sistemas Utilizados

Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação – Técnico de Laboratório de Informática	Atualização do andamento de chamados, planejamento e estudo de soluções no módulo STI (Serviços de TI) na Intranet; Backup das configurações e estado/relatório dos equipamentos rede e sistemas pedagógicos online; acompanhamento e fiscalização da parte documental de contratos vinculados ao setor de TIC; e Recebimento e envio de e-mails de assuntos gerais.	5	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, etc.).
Secretaria da Direção Geral	Envio e recebimento de e-mails; tramitação de processos; leitura dos processos ou interação da solicitação apresentada para elaboração de Documentos Oficiais; agendamento de atividades, etc.	6	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, etc.) e demais sistemas online do governo.
Setor de Contabilidade	Acompanhamento das conformidades de gestão; análise contábil; emissão de declarações; despachos e outros documentos, conferência de lançamentos financeiros, conciliação das obrigações contratuais e respectivas baixas no SIAFI, atualização pela taxa Selic dos processos em acompanhamento para inscrição no CADIN e/ou Dívida Ativa, elaboração de inventário de bens imóveis, etc.	36	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, etc.); SIASG; SIAFI; SICAF e demais sistemas online do governo.
Setor de Contratos	Formalização, repactuação, prorrogação de contratos e acompanhamento dos contratos (prazo de vigência, cronograma de execução, cronograma financeiro, etc.); Elaboração de minutas de termo aditivo e sua publicação no DOU; Conferir documentação mensal dos contratos terceirizados; Elaboração de Despachos, Ofícios Internos.	12	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, etc.); SIASG, SICON, SICAF, ComprasNet e demais sistemas online do governo.
Setor de Nutrição	Programação do fornecimento da alimentação escolar através do PNAE e atividades documentais via DOCS e PEI da fiscalização do contrato com os agricultores familiares; Atividades documentais da fiscalização do contrato da lanchonete escolar.	3	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, etc.).
Setor de Protocolo	Abertura, desentranhamento e arquivamento de processos digitais; abertura de volumes de processos físicos; emissão de relatórios de processos abertos via PEI por setores, datas, assuntos e situações; alteração em sigilo de documentos; auxílio para servidores a utilizarem o módulo DOCS para elaboração de documentos diversos via compartilhamento de documentos; e recebimento e envio de e-mails de assuntos gerais.	8	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, etc.)
Setor/Coordenação	Resumo de atividades	Número de atividades	Sistemas Utilizados
Setor SCDP -	Recebimento de solicitação e diárias via	9	Microsoft Office; Google Drive;

Sistema de Concessão de Diárias e Passagens	DOCS e seu cadastramento via SCDP; Recebimento de Relatórios de Viagens via DOCS e cadastramento via SCDP; controle em planilhas do saldo para pagamento de diárias e passagens; Orientações aos servidores sobre a utilização do módulo DOCS para emissão de solicitações de diárias e relatórios de viagens.		Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, etc.) e SCDP.
Setor Técnico de Laboratório /Eletrônica	Acompanhamento de chamados para manutenção nos laboratórios, análise e auxílio aos docentes no roteiro e levantamento de materiais necessários para desenvolver atividades práticas de ensino, pesquisa e extensão; Consultas para elaboração de orçamentos, cadastramento de novos itens e solicitações de compra de materiais para os laboratórios; Fiscalização de contratos; Tramitação de processos e elaboração de documentos no Módulo PEI e DOCS.	9	Microsoft Office; Google Drive; Gmail; Intranet (Processo Eletrônico Integrado, Elaboração de Documento Oficiais, etc.).

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base no estudo realizados pela comissão de estudos da IN 1.

Através desse quadro, nota-se que foram relatadas pelos Técnicos Administrativos em Educação 148 atividades que poderiam ser realizadas *online* por meio de sistemas que dão suporte à sua realização. Foi detectado nesse levantamento que os servidores técnicos administrativos fazem uso de vários sistemas *online*, com acesso remoto por meio de senhas, tais como:

a) Intranet: que pode ser acessada pela web, e possui vários módulos, como por exemplo: AE – Apoio ao estudante; PEI - Processo Eletrônico Integrado; DOCS – Documentos Oficiais; RH – Recursos Humanos; MDS - Manual do Servidor; MDLC – Módulo de Licitação e Compras; Módulo de Planejamento;
b) Google Drive e Gmail: sistemas da empresa Google: O e-mail da instituição é hospedado na Google e utiliza essa tecnologia, o que permite acesso a elaboração de documentos *online*, envio e recebimento de e-mail, além de outros recursos de computação nas nuvens;
c) Sistemas do governo federal como: SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira; SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais; SIGAC – Sistema de Gestão de Acesso do Ministério do Planejamento; SIGEPE – Sistema de Gestão de Pessoas; SICAF – Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores; SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos; SIMEC é o Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação no Brasil;
d) Microsoft Office, especificamente o editor de texto Microsoft Word e o Microsoft Excel.

6 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Por meio deste estudo de caso, constata-se que a Tecnologia da Informação e Comunicação abre novas possibilidades de trabalho e facilita a mudança de paradigmas. Consequentemente, torna-se imprescindível para realização de atividades administrativas e para a criação de novas modalidades de jornada de trabalho.

A instituição pesquisada faz uso de SI - Sistemas de Informação modernos, seguros e que funcionam bem pela internet, por meio de computadores, notebooks, ou até mesmo de smartphones. Por isso, o servidor técnico administrativo em educação pode acessar os sistemas de sua casa, permitindo o cumprimento da jornada de trabalho no regime semipresencial.

O estudo que os pesquisadores tiveram acesso constatou que a jornada de trabalho na modalidade semipresencial poderá ser implementada em aproximadamente 68% (sessenta e oito por cento) do quantitativo de Técnicos Administrativos em Educação da instituição. É possível observar que o percentual é alto, porém todas as condições estabelecidas pela IN 01 de 31 de agosto de 2018 devem ser atendidas. Em outras palavras, o colaborador precisa possuir em sua residência as Tecnologias da Informação necessárias para o trabalho semipresencial.

Sob o viés da análise da dimensão institucional deste estudo, a celeridade processual também foi uma característica apresentada pela virtualização de processos judiciais. Esse fato contribuiu para a eficiência do trabalho das instituições estudadas.

A melhoria do acesso à informação pelo público externo foi outro fator apontado nesse estudo. Dessa forma, tal melhoria influencia sobremaneira a contemplação da dimensão social do desenvolvimento sustentável nas instituições pesquisadas, alinhados à tendência da transparência dos serviços públicos.

A partir deste estudo, sugere-se que sejam feitas novas pesquisas para verificar se os aspectos aqui observados retratam a realidade das demais instituições federais de ensino.

REFERÊNCIAS

AGU - ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. **Estudo técnico sobre a implantação da Experiência** – Piloto da JORNADA SEMIPRESENCIAL NA SGA. Brasília: AGU, 2015. Disponível em: http://www.consultaesic.cgu.gov.br/busca/dados/Lists/Pedido/Attachments/471267/RESPOSTA_PEDIDO_estudo%20tcnico.pdf. Acesso em: 6 jun. 2019.

BARBOSA, Ricardo R. Gestão da informação e do conhecimento:origens, polêmicas e perspectivas. In: **Informação & Informação**, Londrina. v.13, n. esp., p. 1 - 2 5, 2008. Disponível em: http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556. Acesso em: 20 maio 2019.

BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 4 jun. 2019.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em: 7 jun. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília: Congresso Nacional, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccIVIL_03/leis/L9784.htm. Acesso em: 20 maio 2018

BRASIL. **Processo Eletrônico Nacional (PEN)**. Brasília: Ministério de Planejamento, 2018. Disponível em:http://www.planejamento.gov.br/pensei. Acesso em: 4 jun. 2019.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de informações:** contábil, financeiros. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAUDON, KENNETH E LAUDON, JANE. **Sistemas de Informação Gerenciais**. Trad. Luciana do Amaral Teixeira. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2014.
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO/SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **Instrução Normativa Nº 1, de 31 de agosto de 2018**. Publicado em: 03 set. 2018. Edição, 170, seção 1, página: 92.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais**: Guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Sérgio Luiz da. **Gestão do conhecimento:** uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. In: Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf. Acesso em: 15 mai. 2019.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro.** 3º Congresso Internacional de Direto e Contemporaneidade. Ed. 2015. Disponível em: http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf. Acesso em: 5 jun. 2019.

SETZER, Valdemar W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência**. Disponível em: https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html. Acesso em: 5 jun. 2019.

STAIR, Ralph M**. Princípios de Sistemas de Informação**: uma Abordagem Gerencial. Trad. HarueAvritscher. Rio de Janeiro: LTCLivros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 4. E. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Ações afirmativas, 101, 111

B

Balanced Scorecard, 19, 21, 24

Benchmarking, 57, 63

Business Intelligence, 260, 261, 263, 273

C

Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, 214

Clima organizacional, 47, 128

Colégio Pedro II, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 76, 221, 224

Compras públicas, 55, 65, 230

Comunicação, 47, 92, 301, 310, 312

Cultura organizacional, 47, 289, 291

E

Efetividade, 149, 158

Eficácia, 149, 156, 233

Eficiência, 83, 149, 153, 155, 233

Ensino, 74, 77, 79, 147, 166, 197, 198, 199, 213, 223, 246, 283

Extensão, 77, 283

G

Gestão da informação, 283, 292, 295, 301

Gestão de pessoas, 51, 199

Gestão do conhecimento, 56, 58, 59, 63, 66

Gestão escolar, 72, 80

Gestão pública, 84, 117, 122

Governança, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 94, 95

I

Indicadores, 19, 24, 156, 267, 304

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, 166

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, 166

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, 167

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 167

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 167, 168, 169

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, 166

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, 167

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, 167

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul, 166

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, 167

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, 54, 58, 64

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, 19

Institutos federais, 211, 214, 216, 242, 303

L

Licitação, 55, 61, 255

O

Orçamento, 29, 31, 132, 139, 255

P

Pesquisa, 74, 77, 118, 150, 283, 309, 316
Planejamento, 74, 93, 122, 150, 245, 283, 309
Políticas públicas, 86, 100, 101, 102, 103, 150, 228
Processo, 44, 55, 79, 233, 279, 288, 291, 301, 306, 309, 310, 311
Programa, 79, 89, 122, 142, 143, 144, 145, 149, 150, 151, 153, 160, 161, 198, 211, 213, 307, 309

Q

Qualidade de vida, 43, 168, 201, 304

S

Segurança do trabalho, 169, 176
Síndrome de Burnout, 182, 186, 187, 191
Sistemas eletrônicos, 59, 90, 141, 230, 241, 242, 244, 245, 263, 278, 280, 305, 306
Sustentabilidade, 134, 228, 229, 233, 235

T

Técnicos administrativos, 70, 71, 76, 100, 108, 117, 120, 123, 126, 168, 196, 197, 204, 211, 217, 248, 303, 308, 311, 312
Tecnologia da informação, 243, 301, 312

U

Universidade do Estado da Bahia, 117, 138, 142, 231, 276
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 182
Universidade do Sudoeste da Bahia, 231
Universidade Estadual de Feira de Santana, 117, 118, 124, 231
Universidade Estadual de Santa Cruz, 117, 231
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 117
Universidade Federal da Bahia, 66, 145
Universidade Federal da Paraíba, 241, 242, 243, 245
Universidade Federal de Goiás, 200
Universidade Federal de Juiz de Fora, 198
Universidade Federal de Pernambuco, 92
Universidade Federal de Santa Catarina, 198, 201, 204
Universidade Federal de Santa Maria, 198, 201
Universidade Federal do ABC, 201
Universidade Federal do Cariri, 92, 94
Universidade Federal do Ceará, 92, 94, 129
Universidade Federal do Espírito Santo, 78, 92, 200, 206
Universidade Federal do Maranhão, 203
Universidade Federal do Paraná, 92, 93, 212
Universidade Federal do Piauí, 92, 93
Universidade Federal do Rio de Janeiro, 91, 100, 101, 110, 221, 224
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 8, 203, 241, 242, 245, 260, 263, 271
Universidade Federal do Tocantins, 147, 150, 151, 154, 159
Universidade Federal Fluminense, 221
Universidade Federal Rural de Pernambuco, 91, 93
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 214
Universidades Estaduais da Bahia, 117, 118
Universidades públicas, 181, 214, 230

SOBRE OS ORGANIZADORES

BRUNO RODRIGUES CABRAL

Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional (UFPB; 2017). Especialista em Gestão Pública (IFPE; 2017); e em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria (FAAM; 2013); e Graduado em Ciências Contábeis (FACET; 2007). Exerce atualmente Auditoria Governamental; Escritor; Professor; Palestrante; Colunista do Site Falando de Gestão (FG); Membro da Comissão Científica da Revista de Práticas em Gestão Pública Universitária (PGPU/UFRJ); Parecerista*ad hoc* pela Revista de Educação Interdisciplinar e Ciências Sociais (RECEI); Diretor de Capacitação e Aperfeiçoamento da União Nacional dos Auditores do Ministério da Educação (UNAMEC); e estudante e pesquisador no grupo de pesquisa de Estudos em Estado, Sociedade e Políticas Públicas (GESPP); e no grupo de pesquisa em Vulnerabilidades Urbanas e Socioambientais. Escreveu os seguintes livros e/ou e-books: Batidas poéticas, comedidas à exasperação; e 3 lições para se manter motivado em situações adversas, vencendo-as. Interesse de pesquisa em Análise, Implementação, Avaliação e Controle das Políticas Públicas. Pesquisador e leitor de temas interdisciplinares e transdisciplinares.

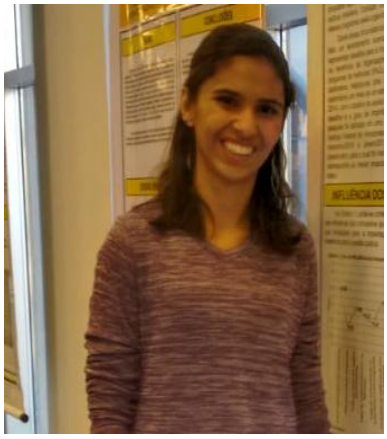
E-mail: accountbruno@hotmail.com

CAIO CABRAL DA SILVA

Doutorando e mestre em Educação da Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Paulo (EFLCH-UNIFESP), com Especialização lato sensu em Gestão Pública pela Faculdade Internacional Signorelli (FISIG) e Graduado em Bacharelado e Licenciatura Plena em Filosofia (EFLCH-UNIFESP). Atua como Técnico em Assuntos Educacionais na Coordenadoria de Extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSP), é membro da equipe de Marketing Científico da Revista Sinergia (Área Temática: Multidisciplinar - ISSN: 2177-451X), membro do conselho editorial da Revista de Extensão Compartilhar (ISSN 2526-3900), apoio ao comitê editorial da Fineduca: Revista de Financiamento da Educação (ISSN 2236-5907), membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Política Educacional e Gestão Escolar (GEPPEGE-UNIFESP) e do grupo de pesquisa Educação, Políticas Públicas e Diversidade (IFSP).

E-mail: cabral_caio@hotmail.com

CAMILA MOSSI DE QUADROS
Doutoranda em Letras – Literatura pela Universidade Estadual de Maringá; mestre em Letras (2013); especialista em Língua Portuguesa (2011) e licenciada em Letras Vernáculas e Clássicas (2010) pela Universidade estadual de Londrina. Pedagoga pela Unifil (2019). Graduanda em Artes Visuais pela Unigran. Atua como técnica administrativa em educação no Instituto Federal do Paraná campus Londrina. É escritora, autora do livro de crônicas Agora sapiens (Penalux, 2018); colunista na revista Lado A e na página Crônicas de segunda por Camila Mossi, e ministra palestras e formações sobre Literatura e Escrita Criativa. É parecerista ad hoc da Revista Brasileira de Extensão Universitária RBEU; da revista UNIFESO - Humanas e Sociais; da Revista Científica Protagonista; da Revista Caravana. Membro do comitê editorial da Gradus Editora. Membro da equipe técnica da coletânea GPTAE desde 2016. Ganhadora do Troféu REBRA 2017; do Prêmio de Melhor Crônica no 6º e no 7º Desafio dos escritores da Câmara dos Deputados (2010 e 2011); e do Prêmio Elos Clube de Literatura em Língua Portuguesa (2011). E-mail: camilamossi@yahoo.com.br
E-mail: camila.quadros@ifpr.edu.br



IZABEL ALINNE ALVES DE PAULA
Possui Doutorado em Administração (UA/2017), Mestrado em Engenharia de Produção (UFAM/2013) e Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público (IFAM/2009). Atua como Assistente em Administração na Coordenação de Integração Escola-Empresa (CIEE) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). É autora do e-book "Práticas de Qualidade para Gestão Pública Brasileira". Participa da Coletânea GPTAE desde o segundo volume, tendo sido autora, membro da equipe técnica e desde 2018 coopera como membro da equipe organizadora.
E-mail: izabelalinne@hotmail.com

SARA SOARES COSTA MAMONA
Doutoranda em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Mestra em Educação pela Universidade Estadual de Feira de Santana (2017). Possui graduação em Pedagogia (UEFS) e Especialização em Supervisão Escolar (UEFS). Possui experiência em Educação de Jovens e Adultos – EJA na condição de alfabetizadora, coordenadora pedagógica, gestora e consultora junto ao Ministério da Educação e UNESCO. Exerceu a função de professora-formadora no PARFOR – UNEB (*Campus* Xique-Xique e Gentio do Ouro) e UEFS (*Campus* Lençóis). Atuou como revisora de ABNT na equipe técnica do GPTAE que elaborou o volume 3 e 5 do E-book "Gestão Pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais" e organizadora nos volumes 4 e 6. Atualmente desenvolve atividades profissionais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano – IF Baiano como Técnica em Assuntos Educacionais, no *campus* de Governador Mangabeira – Recôncavo da Bahia.
E-mail: sara.costa.mamona@gmail.com

WANDERLICE DA SILVA ASSIS

Doutora e Mestre em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Especialista em Administração pela Universidade para o Desenvolvimento da Região e do Pantanal (UNIDERP) e em Orientação Pedagógica em Educação à Distância pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Goiás, atualmente graduanda em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Atuou como docente do Curso de Biblioteconomia, Secretariado Executivo Bilingue e Turismo no Instituto de Ensino Superior da FUNLEC (IESF). Chefe da Divisão de Processamento Técnico da Biblioteca Central da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Atua na Equipe Organizadora da Coletânea GPTAE desde 2017.
E-mail: wanderlice.assis@ufms.br

***Acesse aqui*os volumes anteriores de nossa coletânea.**

Gestão Pública

GPTAE Vol. 6

A visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais.

A fim de enaltecer o papel do agente público, um grupo seleto de técnicos administrativos em educação de Universidades Públicas e Institutos Federais resolve unir-se em torno de um objetivo: fomentar um espaço de divulgação acadêmico-científica para os servidores da carreira PCCTAE e congêneres poderem expressar seus olhares sobre o ambiente laboral em que atuam.

O projeto GPTAE faz dimensionar o papel desses "heróis" nas instituições de ensino superior, básico, técnico e tecnológico pelo país. Indo além, ousamos afirmar que o GPTAE possibilita a integração entre os servidores públicos atuantes nas Instituições de Ensino espalhadas pelo país no que se refere à divulgação - em formato acadêmico-científico - das suas reflexões no âmbito da área administrativa, conectadas com o ensino, a pesquisa e a extensão, sem restar dúvidas, conforme preleciona a Carta Magna em seu Art. 207.

A obra que se apresenta nesse sexto volume da Coletânea GPTAE - realizado em 2019, é necessária e urgente na medida em que não se limita a apenas repetir os desacertos acometidos pela Gestão Pública na contemporaneidade, mas também se concentra em resgatar a reflexão sobre a Gestão Pública realizadas pelos integrantes da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, além de oferecer alternativas dentro do contexto educacional abarcados pelas instituições públicas de ensino.

Reinaldo Pereira de Aguiar
Kátia Andréa Silva da Costa

www.taepublicaartigoselivros.wordpress.com

www.facebook.com/groups/GestaopublicanavisaodosTAEs

taepublicaartigoselivros@gmail.com

GRADUS EDITORA