

Gestão Pública

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



Volume



Organizadores:

Fernanda Delatorre (UFSC)

Jéssyka Pereira de Lima (IFPB)

Lívia Serretti Azzi Fuccio (IFMG)

Mário Costa de Paiva Guimarães Júnior (UFU)

Rafael Palhares Machado (IFMG)

Fernanda Delatorre
Jéssyka Pereira de Lima
Lívia Serretti Azzi Fuccio
Mário Costa de Paiva Guimarães Júnior
Rafael Palhares Machado
Organizadores

GESTÃO PÚBLICA

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

- VOLUME 9 -



2 0 2 2
São Paulo

Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2022 os autores e as autoras.

Copyright da edição © 2022 Pimenta Cultural.

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

CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

Doutores e Doutoradas

Airton Carlos Batistela

Universidade Católica do Paraná, Brasil

Alaim Souza Neto

Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil

Alessandra Regina Müller Germani

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Alexandre Antonio Timbane

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Alexandre Silva Santos Filho

Universidade Federal de Goiás, Brasil

Aline Daiane Nunes Mascarenhas

Universidade Estadual da Bahia, Brasil

Aline Pires de Moraes

Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil

Aline Wendpap Nunes de Siqueira

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Ana Carolina Machado Ferrari

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Andre Luiz Alvarenga de Souza

Emill Brunner World University, Estados Unidos

Andreza Regina Lopes da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Antonio Henrique Coutelo de Moraes

Universidade Católica de Pernambuco, Brasil

Arthur Vianna Ferreira

Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Bárbara Amaral da Silva

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Beatriz Braga Bezerra

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

Bernadette Beber

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Breno de Oliveira Ferreira

Universidade Federal do Amazonas, Brasil

Carla Wanessa Caffagni

Universidade de São Paulo, Brasil

Carlos Adriano Martins

Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Caroline Chioquetta Lorenset

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Cláudia Samuel Kessler

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Daniel Nascimento e Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Daniela Susana Segre Guertzenstein

Universidade de São Paulo, Brasil

Danielle Aparecida Nascimento dos Santos

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Delton Aparecido Felipe

Universidade Estadual de Maringá, Brasil

Dorama de Miranda Carvalho

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

Doris Roncarelli

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Edson da Silva

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

Elena Maria Mallmann

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Emanuel Cesar Pires Assis

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

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

Michele Marcelo Silva Bortolai

Universidade de São Paulo, Brasil

Miguel Rodrigues Netto

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Nara Oliveira Salles

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Neli Maria Mengalli

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Patricia Biegging

Universidade de São Paulo, Brasil

Patrícia Helena dos Santos Carneiro

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Patrícia Oliveira

Universidade de Aveiro, Portugal

Patricia Mara de Carvalho Costa Leite

Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil

Paulo Augusto Tamanini

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Priscilla Stuart da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Radamés Mesquita Rogério

Universidade Federal do Ceará, Brasil

Ramofly Bicalho Dos Santos

Universidade de Campinas, Brasil

Ramon Taniguchi Piretti Brandao

Universidade Federal de Goiás, Brasil

Rarielle Rodrigues Lima

Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Raul Inácio Busarello

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Renatto Cesar Marcondes

Universidade de São Paulo, Brasil

Ricardo Luiz de Bittencourt

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Rita Oliveira

Universidade de Aveiro, Portugal

Robson Teles Gomes

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Rodiney Marcelo Braga dos Santos

Universidade Federal de Roraima, Brasil

Rodrigo Amancio de Assis

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Rodrigo Sarruge Molina

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Rosane de Fatima Antunes Obregon

Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Sebastião Silva Soares

Universidade Federal do Tocantins, Brasil

Simone Alves de Carvalho

Universidade de São Paulo, Brasil

Stela Maris Vaucher Farias

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Tadeu João Ribeiro Baptista

Universidade Federal de Goiás, Brasil

Taiza da Silva Gama

Universidade de São Paulo, Brasil

Tania Micheline Miorando

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Tarcísio Vanzin

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Thiago Barbosa Soares

Universidade Federal de São Carlos, Brasil

Thiago Camargo Iwamoto

Universidade de Brasília, Brasil

Thiago Guerreiro Bastos

Universidade Estácio de Sá e Centro Universitário Carioca, Brasil

Thyana Farias Galvão

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Valeska Maria Fortes de Oliveira

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Vanessa Elisabete Raue Rodrigues

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Vania Ribas Ulbricht

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Walter de Carvalho Braga Júnior

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Wagner Corsino Enedino

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Wanderson Souza Rabello

Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Washington Sales do Monte

Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Wellington Furtado Ramos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

PARECERISTAS E REVISORES(AS) POR PARES

Avaliadores e avaliadoras Ad-Hoc

Adilson Cristiano Habowski
Universidade La Salle - Canoas, Brasil

Adriana Flavia Neu
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Agumario Pimentel Silva
Instituto Federal de Alagoas, Brasil

Alessandra Dale Giacomini Terra
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Alessandra Figueiró Thornton
Universidade Luterana do Brasil, Brasil

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

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

Aline Corso
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Aline Marques Marinho
Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Brasil

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

Ana Emídia Sousa Rocha
Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Ana Iara Silva Deus
Universidade de Passo Fundo, Brasil

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

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

André Gobbo
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

André Luis Cardoso Tropiano
Universidade Nova de Lisboa, Portugal

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

Andressa Antonio de Oliveira
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Andressa Wiebusch
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Angela Maria Farah
Universidade de São Paulo, Brasil

Anísio Batista Pereira
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Anne Karynne da Silva Barbosa
Universidade Federal do Maranhão, Brasil

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

Antonio Edson Alves da Silva
Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Ariane Maria Peronio Maria Fortes
Universidade de Passo Fundo, Brasil

Ary Albuquerque Cavalcanti Junior
Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Bianka de Abreu Severo
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

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

Bruna Donato Reche
Universidade Estadual de Londrina, Brasil

Bruno Rafael Silva Nogueira Barbosa
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Camila Amaral Pereira
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Carlos Eduardo Damian Leite
Universidade de São Paulo, Brasil

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

Carolina Fontana da Silva
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

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

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

Cecília Machado Henriques
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Cintia Moralles Camillo
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Claudia Dourado de Salces
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Cleonice de Fátima Martins
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Cristiane Silva Fontes
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Cristiano das Neves Vilela
Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Daniele Cristine Rodrigues
Universidade de São Paulo, Brasil

Daniella de Jesus Lima
Universidade Tiradentes, Brasil

Dayara Rosa Silva Vieira
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Dayse Rodrigues dos Santos
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Dayse Sampaio Lopes Borges
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Deborah Susane Sampaio Sousa Lima
Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil

Diego Pizarro
Instituto Federal de Brasília, Brasil

Diogo Luiz Lima Augusto
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil

Ederson Silveira
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Elaine Santana de Souza
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Eleonora das Neves Simões
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Elias Theodoro Mateus
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Elisiane Borges Leal
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Elizabeth de Paula Pacheco
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Elizânia Sousa do Nascimento
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Elton Simomukay
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Elvira Rodrigues de Santana
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Emanuella Silveira Vasconcelos
Universidade Estadual de Roraima, Brasil

Érika Catarina de Melo Alves
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Everton Boff
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Fabiana Aparecida Vilaça
Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Fabiano Antonio Melo
Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Fabírcia Lopes Pinheiro
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Fabício Nascimento da Cruz
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Fabício Tonetto Londero
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Francisco Geová Goveia Silva Júnior
Universidade Potiguar, Brasil

Francisco Isaac Dantas de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Francisco Jeimes de Oliveira Paiva
Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Gabriella Eldereti Machado
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Gean Breda Queiros
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Germano Ehler Pollnow
Universidade Federal de Pelotas, Brasil

Giovanna Ofretorio de Oliveira Martin Franchi
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Glaucio Martins da Silva Bandeira
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Handerson Leylton Costa Damasceno
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Helena Azevedo Paulo de Almeida
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Heliton Diego Lau
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Hendy Barbosa Santos
Faculdade de Artes do Paraná, Brasil

Inara Antunes Vieira Willerding
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Ivan Farias Barreto
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Jacqueline de Castro Rimá
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Jeanne Carla Oliveira de Melo
Universidade Federal do Maranhão, Brasil

João Eudes Portela de Sousa
Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil

João Henriques de Sousa Junior
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Joelson Alves Onofre
Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

Juliana da Silva Paiva
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Junior César Ferreira de Castro
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Lais Braga Costa
Universidade de Cruz Alta, Brasil

Leia Mayer Eynng
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Manoel Augusto Polastrelli Barbosa
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

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

Marcos de Souza Machado
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Marcos dos Reis Batista
Universidade Federal do Pará, Brasil

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

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

Maurício José de Souza Neto
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Michele de Oliveira Sampaio
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Miriam Leite Farias
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Natália de Borba Pugins
Universidade La Salle, Brasil

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

Raick de Jesus Souza
Fundação Oswaldo Cruz, Brasil

Railson Pereira Souza
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Rogério Rauber
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

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

Simoni Urnau Bonfiglio
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Tayson Ribeiro Teles
Universidade Federal do Acre, Brasil

Valdemar Valente Júnior
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

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

Wellton da Silva de Fátima
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Weyber Rodrigues de Souza
Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil

Wilder Kleber Fernandes de Santana
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

PARECER E REVISÃO POR PARES

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

Avaliador/Revisor de Conteúdo Textual

Anderson Lino Braz de Macêdo
Cláudia Bene Batista da Silva
Diego Gomes de Lima
Emerson Cardoso de Castro
Fernanda Ferreira Boschini
Flávia Almeida Diniz
Gildevana Ferreira da Silva
Hermes Oliveira Gomes
Lídia Farias Lima
Marcelo Rodrigues da Silva
Maria Luiza Firmiano Teixeira
Rafael Terra Dall Agnol
Rogério Fagundes Marzola
Tarcísio Martins dos Santos Lopes
Thiago Loureiro
Wanderlice da Silva Assis
Wiliam Rodrigo Galeazzi

Revisoras de língua portuguesa

Solange Maria Morais Teles
Taís Coutinho dos Santos

Revisora de língua inglesa

Milena Cristina Correia de Moura

Revisoras de língua espanhola

Adelaide Rosa Silva
Magela Reny Fonticciella Gomez

Revisor de ABNT

Bruno Batista dos Anjos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393

Gestão pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais (GPTAE) / Organizadoras Fernanda Delatorre, Jéssyka Pereira de Lima, Livia Serretti Azzi Fuccio, et al. – São Paulo: Pimenta Cultural, 2022.

Outros organizadores: Mário Costa de Paiva Guimarães Júnior, Rafael Palhares Machado.

Livro em PDF

ISBN 978-65-5939-617-7

DOI 10.31560/pimentacultural/2022.96177

1. Ensino Superior. 2. Gestão. 3. Administração. I. Delatorre, Fernanda (Organizadora). II. Lima, Jéssyka Pereira de (Organizadora). III. Fuccio, Livia Serretti Azzi (Organizadora). IV. Título.

CDD 378

Índice para catálogo sistemático:

I. Ensino Superior

Janaina Ramos – Bibliotecária – CRB-8/9166

Direção editorial	Patricia Bieging Raul Inácio Busarello
Editora executiva	Patricia Bieging
Coordenadora editorial	Landressa Rita Schiefelbein
Diretor de criação	Raul Inácio Busarello
Assistente de arte	Naiara Von Groll
Editoração eletrônica	Peter Valmorbida Potira Manoela de Moraes
Bibliotecária	Jéssica Castro Alves de Oliveira
Designer da capa	Marcelo Giovanni Correia Moura
Tipografias	Swiss 721, Tahoma, Candara
Revisão	Bruno Batista dos Anjos (ABNT) Taís Coutinho dos Santos e Solange Maria Morais Teles (Língua Portuguesa) Milena Cristina Correia de Moura (Língua Inglesa) Adelaide Rosa Silva e Magela Reny Fonticiella Gomez (Língua Espanhola)
Organizadores	Fernanda Delatorre Jéssyka Pereira de Lima Lívia Serretti Azzi Fuccio Mário Costa de Paiva Guimarães Júnior Rafael Palhares Machado

PIMENTA CULTURAL

São Paulo - SP

Telefone: +55 (11) 96766 2200

livro@pimentacultural.com

www.pimentacultural.com



2 0 2 2

PREFÁCIO

Reinaldo Pereira de Aguiar

O Projeto *Gestão Pública: A visão dos Técnicos-administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais*, ora denominado GPTAE constitui uma Coletânea que torna-se História para a Categoria desses profissionais que desempenham um excelente trabalho nas instituições de ensino, básico, técnico, tecnológico e superior em todo o Brasil, no âmbito municipal, estadual e federal. O resultado dos trabalhos produzidos e a importância desse projeto para a comunidade acadêmica e científica tem uma grande importância nas suas produções, sendo referenciados em trabalhos institucionais, teses dissertações, trabalhos de conclusão de curso e artigos, além disso, algumas inovações são trazidas neste projeto que propõe-nos acreditar que a categoria dos técnicos-administrativos produz e realiza atividade de ensino, pesquisa e extensão universitária, de forma (in)direta com a área administrativa. Isso constituiu resultado da autonomia universitária, que tem-se uma liberdade mitigada constitucionalmente e indissociável entre as atividades-fim e inclusive a autonomia entre a atividade-meio, oportunizando aos técnicos-administrativos em educação atuar conjuntamente, de forma (in)direta nas atividades-fins das Universidades Públicas e Institutos Federais (BRASIL, Constituição Federal, 1988).

A origem deste projeto, em 2014, surgiu através de um diálogo de 3 profissionais técnicos-administrativos em educação: Kátia Andréa Silva da Costa (UFMS/MS), Jacqueline de Castro Rimá (UEPB/PB) e Reinaldo Pereira de Aguiar (UFERSA/RN), contato realizado através de uma comunhão de interesse à época sobre a questão de redistribuição e remoção para outras localidades e instituições, inclusive surgindo trabalhos nesse sentido de remoção e redistribuição

aos quais constituem atos discricionários por parte da administração pública ao define Mello (2008, p. 957)

[...] a margem de liberdade que remanesça ao administrador para eleger, segundo critérios consistentes de razoabilidade, um, dentre pelo menos dois comportamentos, cabíveis perante cada caso concreto, a fim de cumprir o dever de adotar a solução mais adequada à satisfação da finalidade legal, quando, por força da fluidez das expressões da lei ou da liberdade conferida no mandamento, dela não se possa extrair objetivamente uma solução unívoca para solução vertente.

Neste sentido a discricionariedade da Administração Pública, ora, também ponderada, tendo o agente público, o servidor técnico-administrativo - a possibilidade de exercer também a atividade-fim de acordo com a autonomia universitária ao qual outorga poderes para esse profissional ir aquém das atividades-meio.

O trabalho realizado e produzido nestes 9 anos do projeto retrata a grande importância desta coletânea relacionando com as atividades-fim e meio, atividades de ensino, pesquisa e extensão, além da atividade administrativa das respectivas Universidades Públicas e Institutos Federal. Alguns destes trabalhos realizados pelo técnicos-administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais reporta às temáticas no âmbito das atividades-fim e meio, são eles: a) No 1º volume: da Extensão Universitária à Extensão Tecnológica, a ampliação do fazer do Assistente Social na Universidade Federal Rural do Semi-árido, A Valorização do Servidor pela Administração Pública nos atos discricionários de Remoção e Redistribuição e; A Ciência para Todos no Semiárido Potiguar. b) No 2º volume: Projeto Atitude e Saúde: resultado de uma investigação na Universidade Federal do Oeste do Pará, O programa de monitoria da UFPB: influência na qualidade da formação dos alunos monitores e Atração, retenção e evasão de talentos em uma IFES: uma análise reflexiva. c) No 3º volume: A criação de cursos de graduação na Universidade Federal do

Recôncavo da Bahia, a participação dos técnicos administrativos na Extensão Universitária e Encontros Pedagógicos do IFCE - Campus de Sobral. d) No 4º volume: A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão na prática extensionista do Campus Itabira e; Psicologia e Políticas Institucionais no Instituto Federal e Goiás. e) No 5º volume: Análise do Reuni e seus impactos na Universidade Federal de Minas Gerais (2007-2017) e; o Papel dos Técnico-administrativos em Educação nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. f) No 6º volume: Novas estruturas de Governanças nas Entidades Federais Brasileiras de Ensino; Ensino, Pesquisa e Extensão por meio de outorga: Uma experiência em universidade estadual e; Os técnico-administrativos em educação por eles mesmos: as pesquisas sobre sua própria categoria. g) No 7º volume: Gestão de riscos nas universidades públicas federais brasileiras; A relação do Técnico Administrativo em Educação com as práticas de Ensino, Pesquisa e Extensão em um Instituto Federal e; Saúde Mental e Ensino Superior: Limites e Possibilidades de atuação. h) No 8º volume: Pedagogos não docentes: como se dá a ocupação de cargos de direção/função gratificada no contexto dos institutos Federais de Educação; Empreendedorismo e inovação na UACSA e; Docência virtual e trabalho coletivo na percepção de docentes da educação técnica a distância.

São publicações de relatos de experiências e artigos acadêmicos-científicos de diversas localidades e profissionais de todo o país, cuja autoria é compartilhada internacionalmente. São relatos de pesquisas, de formação e experiências de ensino-aprendizagem que mostram o trabalho dos técnicos-administrativos em educação dentro e fora das Universidades Públicas, nos Institutos Federais. Vale destacar que estas publicações estão elencadas como parte da Nova Política Nacional da Educação no Ensino Superior como: a) Racionalização de recursos e a privatização da educação superior; b) A gestão direcionada aos resultados; c) a gestão com base nos princípios da qualidade e; d) A flexibilização de gestão (MANCEBO, S.d. [Online](#)).

Por considerar importante disseminar os resultados de trabalhos destes profissionais, de acordo com as necessidades e planejamentos da política nacional de educação, foi idealizado e iniciado o projeto da coletânea GPTAE. Como destacam Ginez de Lara e Conti (2003) que definem a disseminação da informação como sendo algo que torna-se público e acessível na geração e produção de conhecimentos, em 2015 criamos o sítio eletrônico do projeto e atualmente temos 97 mil acessos e que a categoria de Técnicos Administrativos em Educação do Brasil das Universidades Públicas e Institutos Federais e que a categoria acessa no sítio eletrônico ou através de sua própria instituição por releases ou matérias nos e-mails de sítios eletrônicos de suas respectivas instituições, firmando a parceria e confiabilidade entre o projetos e as organizações públicas.

REFERÊNCIAS

MANCEBO, Deise. **Autonomia Universitária: Reformas propostas e resistência cultural**. Anped/UERJ, S.l. S.d. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/20/MANCEBO.htm>>.

BRASIL. Constituição Federal (1988). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

GINEZ DE LARA, Marilda Lopes; CONTI, Vivaldo Luiz. **Disseminação da Informação e usuários**. São Paulo em Perspectiva, 17(3-4): 26-34, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/spp/a/r5ZQ4WRBQFYLXcQjkg4gjj/?lang=pt&format=pdf>

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed., Malheiros, 2009, p. 963.

SUMÁRIO

Introdução..... 21

Fernanda Delatorre

Jéssyka Pereira de Lima

Livia Serretti Azzi Fuccio

Mário Costa de Paiva Guimarães Júnior

Rafael Palhares Machado

Capítulo 1

Controles internos em Instituições

Federais de Ensino Superior do estado do Pará 28

*Internal controls at Federal Institutions
of Higher Education in the state of Pará*

*Controles internos en las Instituciones
de Educación Superior Federales del estado de Pará*

Celso Maia de Souza (UFPA)

José Augusto Lacerda Fernandes (UFPA)

Capítulo 2

**O termo de ajustamento de conduta
na administração pública federal sob
a ótica do princípio da eficiência 50**

*The term of conduct adjustment in the federal
public administration from the perspective
of the principle of efficiency*

*El término de ajuste de conducta
en la administración pública federal desde
la perspectiva del principio de eficiencia*

Ígor Campos de Andrade (UFU)

Capítulo 3

**Construção da política de governança
e análise da transparência passiva
dos Institutos Federais de Ensino 73**

*Construction of the governance policy
and analysis of the passive transparency
of Federal Institutes of Education*

*Construcción de la política de gobernanza
y análisis de la transparencia pasiva de los Institutos
Federales de Educación*

Rubens Carlos Rodrigues (UFC)

Capítulo 4

Programa de integridade da UFPR:

uma perspectiva sobre a gestão da ética,

controles preventivos e *accountability*..... **98***UFPR integrity program: a perspective on ethics management, preventive controls and accountability**Programa de integridad UFPR: una perspectiva de gestión ética, controles preventivos y accountability**Debora Ceciliotti Barcelos (UFPR/IFES)*

Capítulo 5

Os desafios do serviço público**com a burocracia em tempo de pandemia..... 118***The public service challenges with bureaucracy in a pandemic time**Los desafíos del servicio público con la burocracia en tiempos de pandemia**Glaucyelen da Silva Pimentel (IFPA)*

Capítulo 6

Gestão da força de trabalho:

a dimensão e o custo da força de trabalho

da Universidade Federal Rural do Semi-Árido 139

*Management of the workforce: the size and cost
of the workforce of the Universidade
Federal Rural do Semi-Árido*

*Gestión de la fuerza de trabajo: el tamaño
y costo de la fuerza de trabajo de la Universidad
Federal Rural del Semiárido*

Elainy Danielle Guedes Pereira (UFERSA)

Napiê Galvê Araújo Silva (UFERSA)

Capítulo 7

Percepção de servidores técnicos administrativos**em educação do IFMG acerca do teletrabalho 160**

*Perception of administrative technical servants
in education at IFMG about telework*

*Percepción de los servidores técnicos administrativos
en educación del IFMG sobre el teletrabajo*

Valério Augusto Lopes Passos (IFMG)

Josâne Geralda Barbosa (IFMG)

Capítulo 8

Em busca da qualificação profissional:

qual o perfil dos técnicos administrativos do IFNMG? 182

*In search of professional qualification:**what is the profile of administrative technicians at IFNMG?**En busca de la calificación profesional:**¿cuál es el perfil de los técnicos administrativos del IFNMG?**João de Pádua Pereira de Sousa (IFNMG)**Thiago Silva (IFMG)*

Capítulo 9

A PICS medicina tradicional chinesa**na promoção da saúde de servidores públicos federais 203***PICS traditional chinese medicine**in health promotion of federal public servants**PICS la medicina tradicional de china en la promoción**de la salud de los servidores públicos federales**Ilda Cristina da Silva Costantin (UFU)**Jean Luís de Souza (UNISAUDE)*

Capítulo 10

**A construção da imagem institucional
da Universidade Federal do Pará
por meio da hashtag #NomeiaTourinho..... 224**

*The construction of the institutional image
of the Universidade Federal do Pará through
the hashtag #NomeiaTourinho*

*La construcción de la imagen institucional
de la Universidade Federal do Pará mediante
el hashtag #NomeiaTourinho*

Jéssica de Souza Carneiro (UFPA)

Capítulo 11

**O currículo formador no ensino integrado
do Curso técnico de manutenção em informática
no IFTM campus Uberaba..... 254**

*The training curriculum in the integrated education
of the technical course in computer maintenance
at IFTM campus Uberaba*

*El currículo de formación en la educación integrada
del curso técnico en mantenimiento de la informática
en el IFTM campus Uberaba*

Patrícia Ferreira Bianchini Borges (IFTM)

Capítulo 12

**Política de assistência e permanência
estudantil para conectividade digital da UNEB
no contexto da covid-19..... 282**

*Student assistance and permanence policy
for UNEB's digital connectivity in the context of covid-19*

*Política de asistencia y permanencia estudiantil
para conectividad digital UNEB en el contexto del covid-19*

Alana Mara Santos dos Anjos Ferreira (UNEB)

Capítulo 13

**Acervos acessíveis e a legitimação
da educação inclusiva..... 304**

*Accessible assets and the legitimation
of inclusive education*

*Colecciones accesibles y legitimación
de la educación inclusiva*

Fabiana de Jesus Cerqueira (UFRB)

Theresinha Guimarães Miranda (UFBA)

Sobre os Organizadores 325

Sobre a Comissão Científica..... 326

Sobre os Autores 330

Índice Remissivo 333

INTRODUÇÃO

UMA DESCRIÇÃO DO 9º VOLUME DA COLETÂNEA GPTAE

Fernanda Delatorre

Jéssyka Pereira de Lima

Lívia Serretti Azzi Fuccio

Mário Costa de Paiva Guimarães Júnior

Rafael Palhares Machado

Chegamos ao 9º volume da Coletânea Gestão Pública: A Visão dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais (GPTAE) após um trabalho coletivo dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Universidades Públicas e Institutos Federais. Este trabalho foi organizado durante a Pandemia de COVID-19 e em um cenário político bastante desfavorável para a construção de uma sociedade democrática, de uma educação pública superior e técnica de qualidade, gratuita, plural, autônoma e democrática, e para o aprimoramento e fortalecimento do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCC-TAE)¹ das instituições públicas de ensino superior, técnico e tecnológico.

Considerando os nossos desafios na construção de uma sociedade mais democrática e com mais inclusão social neste início da terceira década do século XXI, desejamos que o resultado deste trabalho se configure como um instrumento para fortalecer novas ações coletivas que contribuam para a construção de uma educação pública

1 Instituído pela Lei 11091/2005 após décadas de mobilização de TAEs de todo o país.

referendada socialmente e estruturada de forma verdadeiramente democrática, contribuindo para o aperfeiçoamento do PCCTAE e de suas estruturas administrativas.

Após estas breves considerações, este capítulo introdutório apresenta o 9º volume da Coletânea GPTAE, o qual, assim como os demais, foi planejado, organizado e avaliado por TAEs de instituições públicas de ensino superior e médio, técnico e tecnológico de diferentes regiões do Brasil.

Para este 9º volume da coletânea, a comissão organizadora estabeleceu alguns temas relativos às funções e às atividades desenvolvidas pelas/os TAEs bem como aos seus interesses de pesquisa ou área de formação e qualificação, contemplando desde temas como gestão de pessoas, orçamento público, ética no serviço público, até temas como práticas de ensino, pesquisa e extensão e apoio pedagógico aos estudantes.

Neste sentido, a comissão organizadora do 9º volume da coletânea GPTAE convidou TAEs de todo o país para publicar seus trabalhos e estabeleceu para isso 13 temas de interesse: 1 Gestão Pública nas Universidades Públicas e Institutos Federais; 2 Gestão de Pessoas nas instituições de Ensino Superior e equivalentes; 3 Capacitação e qualificação de servidores das instituições de Ensino Superior e equivalentes; 4 Práticas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Apoio Pedagógico aos Estudantes; 5 Ética na Gestão Pública e os princípios da Administração Pública; 6 Realidade das Instituições Federais de Ensino e Orçamento Público; 7 Aspectos sobre qualidade de vida, segurança, saúde e cultura organizacional no ambiente laboral dos Técnicos Administrativos em Educação - TAEs; 8 A Sustentabilidade Ambiental nas Universidades Públicas e Institutos Federais; 9 Gestão de Documentos Públicos; 10 Tecnologia da Informação, Inclusão e Inovação na administração; 11 Cultura e Comunicação; 12 Direitos Humanos e Políticas Públicas e 13 As Universidades Públicas e os Institutos Federais nos tempos da pandemia de Covid-19.

Além de estabelecer os temas aos quais os artigos deveriam estar associados, a comissão organizadora do 9º volume da coletânea GPTAE solicitou que as autoras e os autores incluíssem em seus artigos a introdução, o referencial teórico do artigo, a metodologia usada na condução do trabalho, possíveis resultados e considerações finais. Após análise inicial dos artigos recebidos quanto à forma e adequação do conteúdo estipuladas pelo comunicado de divulgação da chamada de artigos para compor o 9º volume da coletânea GPATEA, os artigos que se encaixaram nos critérios estabelecidos, foram selecionados e avaliados às cegas por duas/dois pareceristas *ad hoc*. Dentre os artigos avaliados foram selecionados 13 artigos para publicação no 9º volume da coletânea GPTAE, os quais foram incluídos em nove dos 13 temas, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1: Relação dos temas do 9º volume da coletânea GPTAE e respectivos capítulos

Tema e capítulos do e-book	Título do artigo/capítulo
Gestão Pública nas Universidades Públicas e Institutos Federais (Capítulos 1, 2 e 3)	Controles Internos em Instituições Federais de Ensino Superior do Estado do Pará O Termo de Ajustamento de Conduta na Administração Pública Federal sob a Ótica do Princípio da Eficiência Construção da Política de Governança e Análise da Transparência Passiva dos Institutos Federais de Ensino
Ética na Gestão Pública e os princípios da Administração Pública (Capítulo 4)	Programa de Integridade da UFPR: Uma Perspectiva sobre a Gestão da Ética, Controles Preventivos, e <i>Accountability</i>
As Universidades Públicas e os Institutos Federais nos tempos da pandemia de Covid-19 (Capítulo 5)	Os Desafios do Serviço Público com a Burocracia em Tempo de Pandemia
Gestão de Pessoas nas instituições de Ensino Superior e equivalentes (Capítulos 6 e 7)	Gestão da Força de Trabalho: A Dimensão e o Custo da Força de Trabalho da Universidade Federal Rural do Semi-Árido Percepção de Servidores Técnicos Administrativos em Educação do IFMG Acerca do Teletrabalho
Capacitação e qualificação de servidores das instituições de Ensino Superior e equivalentes (Capítulo 8)	Em busca da Qualificação Profissional: Qual o Perfil dos Técnicos Administrativos do IFNMG?

Aspectos sobre qualidade de vida, segurança, saúde e cultura organizacional no ambiente laboral dos Técnicos Administrativos em Educação – TAEs (Capítulo 9)	A PICS Medicina Tradicional Chinesa na Promoção da Saúde de Servidores Públicos Federais
Cultura e Comunicação (Capítulo 10)	A construção da Imagem Institucional da Universidade Federal do Pará por meio da Hashtag #nomeiatourinho
Práticas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Apoio Pedagógico aos Estudantes (Capítulos 11 e 12)	O Currículo Formador no Ensino Integrado do Curso Técnico de Manutenção em Informática no IFTM <i>campus</i> Uberaba Política de Assistência e Permanência Estudantil para Conectividade Digital da UNEB no Contexto da COVID-19
Tecnologia da Informação, Inclusão e Inovação na administração (Capítulo 13)	Acervos Acessíveis e a Legitimação da Educação Inclusiva

Fonte: Os autores

De acordo com a Tabela 1, cinco artigos, Capítulos 1 a 5, dentre os 13 publicados no 9º volume desta coletânea estão relacionados à Gestão Administrativa das Instituições, outros cinco artigos, Capítulos 6 a 10, dos 13 constantes da coletânea, estão relacionados à Gestão de Pessoas nas Instituições, e por fim, três artigos, Capítulos 11 a 13, entre os 13 artigos do 9º volume da coletânea do GPTAE, abordam temas relacionados aos Aspectos Pedagógicos de Formação, Apoio e Inclusão aos Discentes nas Instituições. Nos próximos parágrafos serão apresentadas breves descrições de cada um dos 13 artigos que compõem o 9º volume da coletânea GPTAE.

No Capítulo 1, Controles Internos em Instituições Federais de Ensino Superior do Estado do Pará, os autores discorrem sobre como os gestores de instituições federais de ensino superior localizadas no Estado do Pará entendem os mecanismos de controle interno das organizações.

Já no Capítulo 2, O Termo de Ajustamento de Conduta na Administração Pública Federal sob a Ótica do Princípio da Eficiência, o autor procura demonstrar a importância do Termo de Ajustamento de

Conduta (TAC) como instrumento de desburocratização e eficiência na resolução dialogada de infrações disciplinares menores na Administração Pública Federal.

No Capítulo 3, Construção da Política de Governança e Análise da Transparência Passiva dos Institutos Federais de Ensino, o autor propõe-se a abordar a implementação da política de governança e a disseminação das suas boas práticas por meio do acesso à informação nos institutos federais de ensino.

Em seguida, no Capítulo 4, Programa de Integridade da UFPR: Uma Perspectiva sobre a Gestão da Ética, Controles Preventivos, e *Accountability*, a autora baseia seu estudo num trabalho realizado pela auditoria interna da UFPR que visava melhoria do plano de integridade da universidade bem como nos procedimentos anticorrupção da instituição.

No último capítulo da seção que abarca artigos referentes às questões administrativas, a autora do Capítulo 5, Os Desafios do Serviço Público com a Burocracia em Tempo de Pandemia, discorre sobre os desafios enfrentados pelos servidores públicos na execução dos seus trabalhos diários durante o período de pandemia de COVID-19 em que as instituições de ensino permaneceram fechadas.

No primeiro capítulo da seção relativa à gestão de pessoas, os autores abordam no Capítulo 6, Gestão da Força de Trabalho: a Dimensão e o Custo da Força de Trabalho da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, as questões referentes à gestão da força de trabalho técnico-administrativo, tanto no que tange aos aspectos quantitativo e qualitativo, quanto ao financeiro referente ao incremento na formação e na qualificação destes servidores, durante o período de expansão da instituição entre 2010 e 2017.

Para o Capítulo 7, Percepção de Servidores Técnicos Administrativos em Educação do IFMG Acerca do Teletrabalho, os autores investigaram as percepções dos servidores técnico-administrativos do IFMG acerca do teletrabalho na instituição, bem como sobre seu entendimento acerca da legislação do teletrabalho, da sua receptividade para estes servidores e da possível influência que o teletrabalho pode ter na sua jornada de trabalho e no desenvolvimento da sua carreira.

Já no Capítulo 8, Em Busca da Qualificação Profissional: Qual o Perfil dos Técnicos Administrativos do IFNMG?, os autores interessam-se em conhecer o perfil profissional dos servidores técnico-administrativos do IFNMG a fim de, posteriormente à medida do possível, implementar mudanças nos setores onde atuam.

No Capítulo 9, A PICS Medicina Tradicional Chinesa na Promoção da Saúde de Servidores Públicos Federais, os autores procuram mostrar a viabilidade das Práticas Integrativas e Complementares em Saúde (PICS) no que se refere à atenção à saúde do trabalhador, especialmente do servidor público federal por meio da Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal (PASS) e do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS).

Por fim, como último capítulo desta seção destinada à Gestão de Pessoas nas Instituições, a autora do Capítulo 10, A Construção da Imagem Institucional da Universidade Federal do Pará Por Meio da Hashtag #nomeiatourinho, abordou o potencial das redes sociais na mobilização digital, a fim de garantir a efetivação dos objetivos e as metas da comunicação da instituição.

No capítulo 11, O Currículo Formador no Ensino Integrado do Curso Técnico de Manutenção em Informática no IFTM Campus Uberaba, de abertura da terceira seção voltada aos Aspectos Pedagógicos na Administração Pública, a autora abordou o desafio de implantação de um currículo integrado no ensino médio do IFTM Campus Uberaba

a partir da expansão desta modalidade de ensino por meio dos institutos federais de educação.

Já no Capítulo 12, Política de Assistência e Permanência Estudantil para Conectividade Digital da UNEB no Contexto da COVID-19, a autora discorreu sobre a implantação da política de assistência à conectividade digital para estudantes da UNEB que estavam em condição de vulnerabilidade socioeconômica durante o período de atividades remotas em decorrência da pandemia de COVID-19 a fim de garantir sua permanência na instituição evitando a evasão destes estudantes.

Concluindo a seção 3, no Capítulo 13, Acervos Acessíveis e a Legitimação da Educação Inclusiva, as autoras investigaram a disponibilidade de acervos acessíveis na UFRB, uma vez que acervos acessíveis podem contribuir para a legitimação de uma educação inclusiva que oportuniza o acesso à informação para pessoas com deficiência.

Os próximos capítulos do 9º volume da coletânea GPTAE detalham as informações apresentadas de forma resumida nesta introdução. Desejamos a todas e todos uma ótima leitura!

Dezembro de 2022

Capítulo 1

CONTROLES INTERNOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO PARÁ

Internal controls at Federal Institutions of Higher Education in the state of Pará

*Controles internos en las Instituciones de Educación
Superior Federales del estado de Pará*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.1

Celso Maia De Souza (UFPA)

José Augusto Lacerda Fernandes (UFPA)

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar como gestores públicos de diferentes Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) estabelecidas no Estado do Pará percebem a maturidade dos controles internos nas estruturas organizacionais a partir de um modelo de maturidade adaptado do *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT 4.1) e do *framework* COSO II (ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta a risco; atividade de controle; informações e comunicação; e monitoramento), contemplando os níveis de maturidade em: Inicial, Básico, Intermediário, Avançado e Otimizado. Para tanto, realizou-se um estudo de caso múltiplo, de natureza quantitativa e qualitativa, empregando a estatística descritiva para calcular um índice de maturidade. Os resultados evidenciaram que, embora existam assimetrias entre as IFES, elas se encontram entre o nível intermediário e avançado de maturidade. A partir disso, sugere-se um conjunto de práticas que podem ajudá-las a evoluir nesse sentido, bem como esforços de pesquisa que consigam descortinar os fatores que condicionam as diferenças identificadas por este estudo.

Palavras-chave: Administração pública. Controle interno. IFES.

ABSTRACT

This article aims to analyze how public managers from different Federal Higher Education Institutions (IFES) established in the State of Pará perceive the maturity of internal controls in organizational structures based on a maturity model adapted from the Control Objectives for Information and related Technology (COBIT 4.1) and the COSO II framework (internal environment; goal setting; event identification; risk assessment; risk response; control activity; information and communication; and monitoring), contemplating in: Initial, Basic, Intermediate, Advanced and Optimized maturity levels. For this purpose, a multiple case, quantitative and qualitative study was carried out, using descriptive statistics to calculate a maturity index. The results showed that, although there are asymmetries between the IFES, they are between the intermediate and advanced levels of maturity. Based on that, a set of practices is suggested to help them evolve in this direction, as well as research efforts able to unveil the factors that condition the differences identified by this study.

Keywords: IFES. Internal control. Public administration.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo los administradores públicos de diferentes Instituciones Federales de Educación Superior (IFES) establecidas en el Estado de Pará perciben la madurez de los controles internos en las estructuras organizacionales a partir de un modelo de madurez adaptado de los Objetivos de Control para la Información y Tecnologías relacionadas (COBIT 4.1) y el marco COSO II (ambiente interno; establecimiento de objetivos; identificación de eventos; evaluación de riesgos; respuesta al riesgo; actividad de control; información y comunicación; y seguimiento), contemplando los niveles de madurez en: Inicial, Básico, Intermedio, Avanzado y Optimizado. Por ello, se realizó un estudio de casos múltiples, de carácter cuantitativo y cualitativo, utilizando estadística descriptiva para calcular un índice de madurez. Los resultados mostraron que, si bien existen asimetrías entre las IFES, éstas se encuentran entre el nivel de madurez intermedio y avanzado. A partir de ello, se sugiere un conjunto de prácticas que pueden ayudarlos a evolucionar en esta dirección, así como esfuerzos de investigación que sean capaces de develar los factores que condicionan las diferencias identificadas por este estudio.

Palabras clave: Administración pública. Control interno. IFES.

1. INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm como atividades principais o ensino, a pesquisa, a extensão, a cultura em geral e possuem finalidades, funções básicas, estruturas administrativas, que estão descritas em seus estatutos, regimentos e conselhos deliberativos que contam com a participação de professores, servidores técnicos administrativos e alunos. Elas possuem características próprias em relação a outras instituições, em função de sua constituição, finalidades e área de atuação. Para isso, organizam e planejam suas ações de forma que seus recursos sejam usados o mais racionalmente possível, desempenhando as atividades de forma eficaz e exemplar (FÓRUM..., 1995).

No caso das IFES localizadas na Região Amazônica, em especial no Pará, segundo a Rede Amazônica de Pesquisa Interdisciplinar - RAPI (UNIVERSIDADE..., 2016) assumem o compromisso de serem vetores de mudança do atual cenário, no qual, encontram-se os Estados da região, em termos de desenvolvimento e incorporação de novos conhecimentos, tecnologias e inovações, a fim de que sejam criadas as condições objetivas necessárias ao atendimento crescente das demandas sociais, e assim contribuir de modo mais acentuado para o desenvolvimento local.

Além disso, Segundo Marinho (1998), as IFES brasileiras como componentes do sistema de ensino superior do país são essenciais no seu desenvolvimento econômico, contudo os recursos públicos disponíveis para distribuição entre as universidades públicas brasileiras são escassos, haja vista, esses recursos para alocação nas IFES estarem associados a limitações constitucionais, que restringem a distribuição das verbas de manutenção entre custeio e capital. O que se observa, nas recentes políticas de contingenciamento orçamentário e

financeiro implantadas pelo Governo Federal (Emenda constitucional Nº 95, de 2016) (BRASIL, 2016a), que impôs, por duas décadas, limites para as despesas primárias, a exemplo da educação, que passa a ter seus investimentos correspondentes à inflação do ano anterior, corrigidas pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) e não mais a vinculações orçamentárias pré-definidas, ou seja, é de se prever redução de recursos, e, por conseguinte, o não atendimento a metas e estratégias do Plano Nacional de Educação (PNE), segundo Oliveira e Silva (2018).

Neste contexto, as IFES para realizarem sua função institucional necessitam de ferramentas como o controle interno para alcançarem seus objetivos, maximizarem seus resultados e prevenir contra erros, fraudes e malversação dos recursos públicos (BRASIL, 2009). Sobre a importância do controle para a gestão das instituições, os órgãos de controle (TCU, CGU, AUDINs) têm recomendado, a exemplo da Instrução normativa conjunta MP/CGU Nº 01/2016: Fortalecer a gestão, aperfeiçoar os processos e o alcance dos objetivos organizacionais, por meio de criação e aprimoramento dos controles internos da gestão, da governança e sistematização da gestão de riscos (BRASIL, 2016b).

Neste contexto, o referido artigo pode contribuir com informações para comunidade acadêmica sobre o tema; Para a gestão das IFES que passam a ter um modelo de ferramenta (COBIT 4.1 e COSO II) que retrate o nível de maturidade sobre controles internos presentes nas instituições. E academicamente traz a discussão sobre a avaliação por meio de um modelo de maturidade (COBIT 4.1) em controles internos a partir dos oito componentes do COSO II aplicados em IFES, pois em pesquisa realizada em banco de dados nacional (CAPES/MEC; BDTD; SPELL), constatou-se poucos trabalhos nos últimos dez anos e dentre os quais (AZEVEDO, 2017), tendo como modelo predominante os cinco componentes do COSO I para análise dos controles internos em organizações governamentais.

1.1. Objetivos

1.1.1. *Objetivo geral*

Analisar a maturidade dos controles internos nas estruturas organizacionais administrativas de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Estado do Pará sob a perspectiva dos gestores.

1.1.2. *Objetivos específicos*

Avaliar a maturidade dos controles internos a partir de proposta de metodologia que utiliza a estrutura conceitual de maturidade do COBIT 4.1 e os componentes do COSO ERM (COSO II) aplicada às seguintes instituições: Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Instituto Federal do Pará (IFPA), Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) e a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA).

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1. **Administração pública e controle: considerações gerais**

Segundo Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2012, p. 12), “o entendimento sobre controles internos abrange diversas dimensões, que vai do referencial ou perspectivas assimiladas dentro de um contexto determinado até o controle individual” como, por exemplo, uma simples consulta do saldo de uma conta, passando por uma visão sistêmica ou de conjunto de todos os controles de uma organização (sistema ou estrutura de controle interno) até chegar ao conceito de

controle como uma das quatro funções clássicas da administração (planejar, organizar, dirigir e controlar).

Segundo Attie (1998), no Brasil é praticamente desconhecida uma acepção clara de controle interno, tomando-se às vezes controle interno como sinônimo de auditoria interna, o que é uma ideia equivocada, pois a auditoria equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, geralmente realizado por um departamento, enquanto que, controle interno, na concepção do Comitê de Procedimentos de auditoria do Instituto de Contadores Públicos Certificados (AICPA) *apud* Attie (1998, p. 110):

[...] O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE, 1998, p. 110).

Além disso, segundo Souto e Araújo (2017), até 1992 existiam diferentes percepções entre contadores, advogados e administradores sobre o conceito de controle interno e que só a partir das contribuições do COSO de 1992 e da Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) de 2004, que se passa a ter um modelo de referência mundial que atenda as diversas necessidades das partes de uma organização.

2.2. Framework se controle coso I e coso II (ERM)

No âmbito internacional, tem-se em 1985 nos Estados Unidos a criação do *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (COSO) voltado para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros, que culminaram com a identificação da oportuna necessidade de se integrar os diversos conceitos de controle interno

para gestão e neste sentido, em 1992 publicou-se o “*Internal Control – Integrated Framework*” (Controle interno - estrutura integrada), popularmente conhecido como COSO I, que estabeleceu uma estrutura de controles internos e ferramentas de avaliação para as instituições avaliarem seus controles.

O mesmo comitê no ano de 2004 publicou o documento intitulado Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*), denominado COSO ERM ou COSO II, modelo difundido, e que leva em consideração o gerenciamento de riscos nas organizações, sem abandonar os elementos do COSO I. Compreendendo-se riscos como a possibilidade de algo acontecer, impedir ou dificultar o alcance de um objetivo ou mais, das organizações. No Brasil, o TCU em consonância com o comitê americano, publicou em 2018 o Referencial Básico de Gestão de Riscos, o qual traz uma escala de probabilidade de ocorrência dos riscos (muito baixa, baixa, média, alta e muito alta) que as instituições federais brasileiras devem levar em conta no seu processo de gestão.

O modelo COSO é recomendado para implementação e avaliação de controles internos nas organizações, com base em três objetivos do controle a serem atingidos: Primeiro, a eficiência e eficácia das atividades; Segundo, a confiabilidade e a pontualidade das informações financeiras e gerenciais; e, por último, o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (ABDUL RAHMAN, 2019), o que se observa nas recomendações que devem conter nos relatórios de gestão que as Instituições Federais devem apresentar anualmente ao Tribunal de Contas da União.

2.3. Avaliação do controle interno por meio de modelo de maturidade

As discussões sobre avaliação de controles internos, segundo Souto e Araújo (2017), podem ser diferenciadas em duas perspectivas de abordagem: A primeira sobre a perspectiva de avaliação por agentes externos a organização; E a outra sobre a perspectiva de agentes internos da organização, voltados para o desenvolvimento, implementação e melhoramentos dos sistemas de controles gerenciais. Sobre a perspectiva externa como a feita pelo TCU em Instituições Federais de Ensino, segundo o relatório do Acórdão TCU Nº 1074/2009 - Plenário, consiste em:

[...] um processo mediante o qual se procura conhecer e avaliar a eficácia dos controles internos de uma entidade quanto à sua capacidade para evitar ou reduzir o impacto ou a probabilidade da ocorrência de eventos de risco na execução de seus processos e atividades, que possam impedir ou dificultar o alcance de objetivos estabelecidos (BRASIL, 2009, p. 7).

O termo avaliação, segundo Pereira (1993), traz uma ampla aceção que tanto pode agregar a dimensão quantitativa como a qualitativa de seu objeto avaliado, sendo assim, a atribuição de valor pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração).

Tendo nessa perspectiva, sido desenvolvidos os modelos baseados em estágios sucessivos de evolução aplicados às organizações para se fazer avaliações. Tais modelos partiram do conceito fundamental de maturidade, que se refere ao estado completo de desenvolvimento ou condição perfeita de algum processo ou atividade organizacional (NASCIMENTO *et al.*, 2015; SILVEIRA, 2009). O objetivo principal de um modelo de maturidade, segundo Nascimento *et al.* (2015, p. 110) consiste em:

[...] descrever o comportamento típico exibido por uma organização em um número de níveis ou graus de consolidação de práticas consagradas para cada critério em estudo, codificando o que pode ser considerado como boa prática, bem como formas de transição de um nível a outro. Assim, os modelos de maturidade permitem aos gestores a identificação de uma trajetória lógica e progressiva para o desenvolvimento organizacional.

A noção de maturidade, aplicada ao ambiente organizacional, permite prover uma estrutura de avaliação sistemática que conduz a uma rota de melhoramento contínuo das ações e práticas, visando caminhos para correção ou prevenção de problemas que podem impedir a melhoria dos processos, em face de assegurar maior eficiência e efetividade a suas operações (SILVEIRA, 2009; PEIXE, 2014; OLIVEIRA, 2009). Segundo TCU (BRASIL, 2018), a maturidade de processos facilita a priorização das escolhas de processos organizacionais para tomada de decisão pelo gestor com base em padrões/níveis estabelecidos e conhecidos, na qual, cada fator deve ser medido por meio de escalas apropriadas, desenvolvidas ou adaptadas segundo as especificidades de cada organização, portanto, nos modelos de maturidade implicitamente propostos estão presentes a noção de desenvolvimento, crescimento ou evolução.

Logo, dentre os modelos de maturidade, têm-se o *Control Objectives for Information and related Technology*, versão 4.1 (COBIT 4.1), o qual fornece um modelo de maturidade genérico com vistas ao gerenciamento do controle interno, provendo um guia de alto nível para ajudar os usuários apreciarem o que é requerido para efetivos controles internos e para ajudar a posicionar a organização na escala de maturidade dentro de um contexto de melhoria da confiabilidade de informações financeiras e relatórios (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2007; KERR; MURTHY, 2013).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atender aos objetivos do estudo, realizou-se um estudo de caso múltiplo envolvendo cinco IFES como unidades de análise. Assim procedendo, esta pesquisa se caracteriza então por uma abordagem descritiva, uma vez que esmiúça aspectos tanto da população, como do fenômeno ou das organizações (GIL, 2011), e por uma abordagem quali-quantitativa. A fim de garantir uma análise robusta dos mecanismos de controle, os sujeitos da pesquisa foram os gestores do nível estratégico, isto é, de Pró-Reitorias, que têm atuação direta – inclusive enquanto responsáveis legais – com a gestão da IFES, como rege a Instrução Normativa TCU 63/2010 (Art. 10, Inciso I, II e III) (BRASIL, 2010).

3.1. Coleta de dados

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de questionários aplicados aos gestores das IFES, no período de setembro de 2019 a novembro de 2019, disponibilizados via *on-line*, o qual, buscou-se percepções a respeito dos oito componentes do modelo de referência COSO II, sendo tais questões avaliadas de acordo com a seguinte escala de valor: Não se aplica; Pouco aplicável; Medianamente aplicável; Bastante aplicável; Totalmente aplicável.

Quadro 1 - Número de entrevistados por IFE

Instituição	Entrevistados
UFPA	21
UNIFESSPA	14
UFRA	15
UFOPA	13
IFPA	05
Total	68

Fonte: dados da pesquisa.

A escala utilizada nos questionários é do tipo *Likert*, que, segundo Gil (2011), é um tipo de escala social que tem como objetivo medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível, dos indivíduos pesquisados que respondem dentro de uma série graduada de itens aqueles que melhor correspondem à sua percepção acerca do fato pesquisado. É um tipo de escala de valores referenciada e normatizada pela Portaria do TCU N° 175/2013 (BRASIL, 2013), item 7.1 que recomenda as instituições federais quanto à elaboração de conteúdo dos relatórios de gestão a autoavaliação pelos gestores de cada um dos elementos do seu sistema de controle interno.

Assim, a pesquisa empregou de modo adaptado o questionário recomendado pelo próprio TCU às unidades jurisdicionadas, utilizando-se os componentes da estrutura conceitual do COSO II para identificar o nível de maturidade a partir da percepção dos gestores e segundo o modelo de maturidade adaptado do *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT 4.1), que consiste em uma ferramenta de suporte que permite aos gestores suprir as deficiências em relação aos requisitos de controle, questões técnicas e riscos, comunicando esse nível de controle às partes interessadas (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p. 10).

Quadro 2 - Categoria de análise dos dados

Modelo de maturidade	Níveis de maturidade adaptado do cobit 4.1	Risco aos objetivos Institucionais (TCU)	Componentes coso II avaliados	Afirmativas de avaliação
COBIT 4.1	<ul style="list-style-type: none"> - Inicial; - Básico; - Intermediário; - Avançado; - Otimizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito alto; - Alto; - Médio; - Baixo; - Muito baixo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de controle; - Fixação de objetivos; - Identificação de eventos; - Avaliação de riscos; - Resposta a riscos; - Atividades de controle; - Informações e comunicações; - Monitoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não se aplica; - Pouco aplicável; - Medianamente aplicável; - Bastante aplicável; - Totalmente aplicável.

Fonte: dados da pesquisa.

3.2. Tratamento dos dados

Após o preenchimento do questionário, os dados foram tabulados e por meio de planilha eletrônica foi calculado um índice de maturidade que assume valores entre 0,000 (zero) e 1,000 (um), assim quanto mais próximo de 1 (um) maior o nível de maturidade, da mesma forma quanto mais próximo de 0 (zero) menor o nível de maturidade, em relação ao modelo de controle interno do COSO II.

Quadro 3 - Interpretação do índice de maturidade

Interpretação		
Índice	Nível de Maturidade	Risco aos objetivos institucionais
0,000 a 0,200	Inicial	Muito alto
0,201 a 0,400	Básico	Alto
0,401 a 0,600	Intermediário	Médio
0,601 a 0,800	Avançado	Baixo
0,801 a 1,000	Otimizado	Muito baixo

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Assim como em Prado (2018), atribuiu-se, com base na distribuição de frequência das respostas, um peso “0” para afirmativa não se aplica, um peso “0,25” para afirmativa pouco aplicável, um peso de “0,5” para afirmativa medianamente aplicável, um peso de “0,75” para afirmativa bastante aplicável e um peso “1,0” para afirmativa totalmente aplicável. Em seguida, calculou-se então um índice capaz de retratar um dado nível de maturidade para cada componente do COSO e para cada IFES a partir da seguinte equação abaixo:

$$I_c = \frac{(n1 \cdot 0) + (n2 \cdot 0,25) + (n3 \cdot 0,5) + (n4 \cdot 0,75) + (n5 \cdot 1)}{tc}$$

Onde: I_c = Índice de maturidade do componente; $n1$ = Número de respostas da afirmativa “não se aplica”; $n2$ = Número de respostas da afirmativa “Pouco aplicável”; $n3$ = Número de respostas da afirmativa “Medianamente aplicável”; $n4$ = Número de respostas da afirmativa “Bastante aplicável”; $n5$ = Número de respostas da afirmativa “totalmente aplicável”; tc = Total de respostas do entrevistado.

Feito isso, o índice obtido em cada componente foi posicionado em um dado nível de maturidade segundo as seguintes características:

- a) **Inicial:** Existe algum reconhecimento da necessidade de controles internos. O enfoque com relação a riscos e controles é *ad hoc* e desorganizado, sem comunicação ou monitoramento.
- b) **Básico:** Controles estão em funcionamento, mas não são documentados, sendo dependentes do conhecimento e da motivação das pessoas, e a efetividade não é avaliada.
- c) **Intermediário:** Controles estão em funcionamento e são adequadamente documentados. A efetividade operacional é avaliada periodicamente, e existe um número médio de problemas. No entanto, o processo de avaliação não é documentado.
- d) **Avançado:** Existe um efetivo ambiente de controles internos e gerenciamento de riscos. Uma avaliação formal e documentada dos controles ocorre frequentemente. Muitos controles são informatizados e regularmente revisados.
- e) **Otimizado:** Uma política institucional de riscos e controles promove uma contínua e efetiva resolução de questões relacionadas a controles e riscos. O gerenciamento de riscos é integrado às práticas institucionais, automatizado em tempo real, com uma total responsabilização pelo monitoramento dos controles, gerenciamento de riscos e com procedimentos para conformidade. A avaliação dos controles é contínua, baseada na autoavaliação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados aferidos no bloco de perguntas sobre os componentes do COSO, junto aos gestores do nível estratégico das IFES do Estado do Pará consoante ao objetivo traçado para esta pesquisa,

demonstram que o nível de maturidade dos controles internos da UFO-PA (índice geral 0,530) e IFPA (índice geral 0,580), encontra-se no extrato intermediário dos índices (entre 0,401 a 0,600), evidenciando que os controles estão em funcionamento e adequadamente documentados, a efetividade operacional é avaliada periodicamente, e existe um número médio de problemas, ou seja, este resultado sinaliza que ambas instituições necessitam se comparadas as outras IFES pesquisadas neste trabalho, elevar seu nível de maturidade para o avançado ou otimizado (o ideal), levando em consideração uma estrutura de avaliação sistemática que considere caminhos para correção ou prevenção de problemas que podem impedir a melhoria dos processos institucionais (SILVEIRA, 2009; PEIXE, 2014; OLIVEIRA, 2009).

Logo, com base no referencial teórico-empírico e na metodologia proposta, as IFES que se posicionaram no nível intermediário ainda precisam melhorar seus processos relacionados a controles internos com vistas a progredir rumo ao nível avançado ou o otimizado de maturidade que é o ideal.

Em um nível superior de maturidade a UFOPA e IFPA, as instituições UFPA (índice geral 0,663), UNIFESSPA (índice geral 0,690) e UFRA (índice geral 0,623), conforme os dados obtidos e proposta metodológica encontram-se no extrato avançado dos índices (entre 0,601 a 0,800), mas próximo do nível intermediário do que o nível otimizado conforme demonstram os valores dos índices.

Assim sendo, conforme as avaliações feitas pelos entrevistados do nível estratégico das IFES, têm-se os seguintes resultados gerais em relação aos componentes avaliados.

Quadro 4 - Níveis gerais de maturidade das IFES

Componente COSO	Nível de maturidade				
	UFPA	UFOPA	IFPA	UNIFESSPA	UFRA
Ambiente de controle	Avançado	Intermediário	Avançado	Avançado	Avançado
Fixação de objetivos	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado
Identificação de eventos	Avançado	Intermediário	Intermediário	Intermediário	Intermediário
Avaliação de riscos	Avançado	Intermediário	Intermediário	Avançado	Intermediário
Resposta a riscos	Avançado	Intermediário	Intermediário	Avançado	Avançado
Atividades de controle	Avançado	Intermediário	Intermediário	Avançado	Intermediário
Informações e comunicações	Avançado	Intermediário	Intermediário	Avançado	Avançado
Monitoramento	Avançado	Intermediário	Intermediário	Avançado	Intermediário
Resultado geral	Avançado	Intermediário	Intermediário	Avançado	Avançado

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos resultados gerais, pôde-se observar que os resultados desta pesquisa indicam haver um progressivo avanço nos níveis de maturidade das IFES, assim como demonstraram os resultados do trabalho de Azevedo (2017), que teve como objetivo pesquisar o nível de maturidade (níveis Ingênuo, Consciente, Definido, Gerenciado, Habilitado) do gerenciamento de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o qual chegou à conclusão que a UFSC revela forte tendência para o grau ingênuo, ou seja, o primeiro estágio dentre os níveis de maturidade adotado (modelo QSP para avaliar maturidade) na pesquisa indicando que os riscos não são analisados pela Instituição regularmente, nem tampouco são relatados riscos para os órgãos superiores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de um estudo comparativo com cinco IFES do Estado do Pará, esta pesquisa demonstrou como gestores públicos envolvidos diretamente com a temática percebem o nível de maturidade dos controles internos de suas respectivas instituições a partir do COBIT 4.1 e dos componentes do COSO ERM (COSO II), que, em conjunto, constituem uma metodologia de avaliação importante para trabalhos de auditoria e, por óbvio, para a própria gestão de tais organizações (FONSECA, 2020). Com isso, a pesquisa adquire contornos extremamente práticos, vindo a ser de grande valor para que gestores conheçam e avaliem que controles a instituição possui ou em que nível de maturidade eles estão, o que decerto torna a tomada de decisões mais tempestiva, confiável e segura.

Em suma, os resultados apresentados fornecem elementos iniciais de análise e discussão sobre os controles internos em IFES do Estado do Pará que no cômputo geral apresentaram duas em nível intermediário de maturidade (UFOPA e IFPA) e três em nível avançado de maturidade (UFPA, UNIFESSPA e UFRA). Um resultado positivo em termos gerais, mas que não anula a necessidade de um conjunto de ações que fortaleçam os controles internos e, por conseguinte, a implantação e efetivação de uma política de gestão de riscos e governança (em fase inicial nas IFES) alinhada ao modelo de administração pública gerencial com foco em resultados. Principalmente no que se refere à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Entre ações aparentemente possíveis de serem implementadas no curto prazo, sugere-se: Identificar rotineiramente os problemas que impactam os controles; Envolver de modo proativo todos servidores no aprimoramento dos controles, nos seus mais diferentes níveis organizacionais; Efetivar uma política institucional de riscos e controles que promova uma contínua e efetiva resolução de questões relacionadas

a controles e riscos. Ao empreendê-las, os gestores certamente contribuirão para que o controle interno se torne um processo cada vez mais estratégico para a gestão destas organizações (BRASIL, 2012).

Sendo assim, destaca-se aqui a importância de estudos que aprofundem os casos estudados nesta pesquisa, procurando entender como variáveis de cunho gerencial, como tempo de experiência na atividade ou grau de formação alteram a gestão dos mecanismos de controle, ou ainda, de investigações de cunho longitudinal que monitorem as mudanças ocorridas no grau de maturidade ao longo de diferentes gestões e permitam saber, inclusive, o papel das rotinas e práticas no desenrolar das atividades de controle interno.

REFERÊNCIAS

ABDUL RAHMAN, N. H. *et al.* Establishing an effective internal control system for fraud prevention: a structured literature review. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 19-48, dez. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24191/apmaj.v14i3.874>. Acesso em: 30 maio 2022.

ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

AZEVEDO, I. A. **Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina**: um estudo sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos. 2017. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/177788>. Acesso em: 30 maio 2022.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Emenda Constitucional nº 95**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2016a. Disponível em: <https://bityli.com/VfNUa>. Acesso em: 28 ago. 2017.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Instrução normativa conjunta MP/CGU nº 01/2016**. Brasília, DF: Controladoria Geral da União, 2016b. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/8/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão TCU Nº 1074/2009**: Plenário. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2009. Disponível em: <https://bityli.com/68oYu>. Acesso em: 20 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Critérios gerais de controle interno na administração pública**: um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15A4C80AD015A4D5CA9965C37>. Acesso em: 01 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Curso de avaliação de controles internos**. 2. ed. Brasília, DF: Instituto Serzedelo Corrêa, 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa TCU nº 63/2010**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2010. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/relatorio-de-gestao/2010.htm>. Acesso em: 25 jun. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria TCU nº 175/2013**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2013. Disponível em: https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_tcu_175_-2013.pdf. Acesso em: 14 maio 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União**. Brasília, DF, 2018.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **COSO**: gerenciamento de riscos corporativos: estrutura Integrada. Tradução Audibra. [S. l.], Audibra, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2018.

FARAH, M. F. S. Políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. **O&S**, Salvador, v. 7, p. 59-86, jan./jun. 2000.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO. **Proposta de processo participativo**. [S. l.], 1995. Disponível em: <http://www.uel.br/pei/download/FORPLAD.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

FONSECA, A. *et al.* O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas Instituições de Ensino Superior. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 54, n. 2, p. 243-265, mar./abr. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. **COBIT 4.1**: modelo, objetivos de controle, diretrizes de gerenciamento, modelos de maturidade. Rolling Meadow, EUA, 2007.

KERR, D.; MURTHY, U. The importance of the COBIT Framework IT Processes for effective internal control over the reliability of financial reporting: an international survey. **Information & Management**, [S. l.], v. 50, n. 7, p. 590-597, nov. 2013.

MARINHO, A. O aporte de recursos públicos para as instituições federais de ensino superior. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 4, p. 83-93, 1998.

NASCIMENTO, A. P. *et. al.* Idade *versus* maturidade: uma pesquisa empírica sobre sistemas de gestão da qualidade. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, [S. l.], v. 10, n. 1, 2015, p. 108-123, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.7177/sg.2015.V10.N1.A9>. Acesso em: 20 out. 2019.

OLIVEIRA, C.; SILVA, G. O Novo regime fiscal: tramitação e impactos para a educação. **RBPAAE**, Brasília, DF, v. 34, n. 1, p. 253-269, jan./abr. 2018.

OLIVEIRA, M. P. V. **Modelo de maturidade de processos em cadeias de suprimentos**: precedências e os pontos-chave de transição. 2009. 212 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2009.

PEIXE, B. C. S. **Mensuração da maturidade do sistema de gestão ambiental de empresas industriais utilizando a teoria da resposta ao item**. 2014. 381 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Tecnológicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

PEREIRA, C. A. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

PRADO, E. P. V.; BARATA, A. M. Nível de maturidade da governança de TI. **Journal on Advances in Theoretical and Applied Informatics**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 17-27, out. 2018.

SILVEIRA, V. N. S. Modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 228-246, abr./jun. 2009.

SOUTO, S. D. A. S.; ARAÚJO, R. H. M. Avaliação de controles internos no setor público: o caso da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, DF, v. 49, n. 139, maio/ago. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ. Rede Amazônica de Pesquisa Interdisciplinar. **Contexto**. Marabá, PA, 2016. Disponível em: <https://rapi.unifesspa.edu.br/>. Acesso em: 18 ago. 2019.

Capítulo 2

O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL SOB A ÓTICA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

*The term of conduct adjustment in the federal public administration
from the perspective of the principle of efficiency*

*El término de ajuste de conducta en la administración pública
federal desde la perspectiva del principio de eficiencia*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.2

Ígor Campos de Andrade (UFU)

RESUMO

O presente artigo visa demonstrar a importância do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) enquanto instrumento célere e desburocratizado no âmbito da Administração Pública Federal, voltado à eficiência na resolução dialogada de infrações disciplinares de menor potencial ofensivo. Os conceitos, reflexões e questionamentos são pautados na pesquisa teórico-bibliográfica realizada em livros, revistas acadêmicas especializadas e legislações brasileiras afetas ao tema, cuja análise é edificada por meio da interpretação sistêmica e do método dedutivo. O estudo que se empreende aponta os notórios efeitos positivos na otimização de recursos humanos e na economia de recursos financeiros, bem como a participação ativa e consensual do próprio servidor público infrator na construção da decisão administrativa. A adoção de medidas céleres e a solução pacífica das controvérsias são fins almejados pelo Estado Democrático de Direito, consolidados constitucionalmente, o que exige a cautela do administrador no trato da coisa pública e o constante aprimoramento do aparato estatal.

Palavras-chave: Administração Pública Federal. Infração disciplinar. Princípio da eficiência. Servidor público. Termo de Ajustamento de Conduta.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the importance of the Term of Conduct Adjustment (TAC) as a quick and unbureaucratic instrument within the scope of the Federal Public Administration, aimed at efficiency in the dialogued resolution of disciplinary infractions of lesser offensive potential. The concepts, reflections and questions are based on theoretical-bibliographic research carried out in books, specialized academic journals and Brazilian legislation related to the theme, whose analysis is built through systemic interpretation and the deductive method. The study that is undertaken points out the notorious positive effects in the optimization of human resources and in the economy of financial resources, as well as the active and consensual participation of the offending public servant in the construction of the administrative decision. The adoption of swift measures and the peaceful settlement of disputes are goals pursued by the Democratic State of Law, constitutionally consolidated, which requires the administrator's caution in dealing with public affairs and the constant improvement of the state apparatus.

Keywords: Disciplinary infraction. Efficiency principle. Federal Public Administration. Public server. Term of Conduct Adjustment.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo demostrar la importancia del Término de Ajuste de Conducta (TAC) como un instrumento rápido y no burocrático en el ámbito de la Administración Pública Federal, encaminado a la eficiencia de la resolución dialogada de las infracciones disciplinarias de menor potencial ofensivo. Los conceptos, reflexiones y preguntas se basan en investigaciones teórico-bibliográficas realizadas en libros, revistas académicas especializadas y legislaciones brasileñas relacionada con el tema, cuyo análisis se construye por medio de la interpretación sistémica y el método deductivo. El estudio que se emprende señala los notorios efectos positivos en la optimización de los recursos humanos y en la economía de los recursos financieros, así como la participación activa y consensuada del empleado estatal infractor en la construcción de la decisión administrativa. La adopción de medidas rápidas y la solución pacífica de las controversias son fines deseados por el Estado Democrático de Derecho, constitucionalmente consolidado, que requiere la cautela del administrador en el trato de los asuntos públicos y el constante mejoramiento del aparato estatal.

Palabras clave: Administración Pública Federal. Empleado estatal. Infracción disciplinaria. Principio de eficiencia. Término de Ajuste de Conducta.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública Federal exerce importante papel na prestação de serviços públicos e na tutela dos interesses coletivos da sociedade, o que se concretiza por intermédio da atuação coordenada dos servidores públicos. Em face dos deveres e proibições àqueles que agem em nome do Estado, há o exercício do poder disciplinar na apuração de irregularidades funcionais e na aplicação de penalidades cabíveis, em prol da gestão pública eficiente e da salvaguarda do interesse público.

O regime disciplinar decorre do próprio sistema hierárquico e da prerrogativa legal em fiscalizar as atividades administrativas. Nesse contexto, exsurge a discussão quanto à efetiva implementação do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) no âmbito da Administração Pública Federal contemporânea, enquanto instrumento célere, econômico e eficiente na área de correição disciplinar para infrações de menor potencial ofensivo.

A sociedade anseia por melhorias no oferecimento dos serviços públicos e na proteção dos interesses da coletividade, o que, sobremaneira, exige o constante aprimoramento estatal. Um reflexo disso foi a Instrução Normativa nº 04 da Controladoria-Geral da União (CGU), de 21 de fevereiro de 2020 (BRASIL, 2020), que disciplina sobre o TAC no Poder Executivo Federal.

Por sua vez, não se pode olvidar que reflexões acerca da consensualidade já foram apontadas por ilustres doutrinadores, como Diogo de Figueiredo Moreira Neto, Gustavo Justino de Oliveira, Juares Freitas, Marcelo Harger e Odete Medauar. Assim, empregam-se ao presente artigo os conhecimentos da ciência jurídica, mormente o Direito Administrativo, bem como a interpretação sistêmica e o método dedutivo perante a pesquisa teórico-bibliográfica.

O atual estudo visa demonstrar, de modo pormenorizado, o conceito legal do TAC enquanto alternativa desburocratizada, as condições para sua celebração, os efeitos e a sua aplicabilidade sob a ótica do princípio da eficiência. Outrossim, além de consolidar uma análise textual de tão relevante instrumento, busca-se construir uma análise interpretativa e crítica, que fundamente a visão consensual e participativa como notório meio de aperfeiçoamento, o que se enquadra na temática da Gestão Pública nas Universidades Públicas e Institutos Federais.

2. NOÇÕES SOBRE RESPONSABILIDADE DISCIPLINAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL

A Constituição Federal de 1988, desde o seu preâmbulo, resguarda o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar e tantas outras garantias aos cidadãos. O Estado Democrático de Direito, pautado na máxima de que todo o poder emana do povo, conta com a atuação da Administração Pública Federal para a prestação dos serviços públicos, mormente ligados a saúde, educação e segurança pública.

Nesse contexto, os servidores públicos exercem importante papel na efetiva execução das medidas administrativas que visam proporcionar à coletividade o acesso aos direitos básicos tutelados pelo Estado. Para garantir a continuidade e harmonia de sua atuação, a legislação pátria confere ao gestor público o exercício do poder disciplinar para responsabilização funcional, correção de irregularidades e restauração da ordem.

Ao servidor público, investido de suas prerrogativas funcionais, incumbe, no exercício da função administrativa, o dever de uma

atuação proba e em conformidade com o ordenamento jurídico pátrio, sob pena de responsabilização disciplinar.

Para se alcançar os fins públicos almejados, a Administração Pública é dotada do chamado poder disciplinar, que corresponde à possibilidade de se promover, internamente, a punição de servidores de seu quadro funcional em razão de infrações funcionais, através do processo administrativo disciplinar, em sentido amplo, com fulcro no princípio do devido processo legal, preconizado no artigo 5º, LIV, da Carta Magna de 1988 (BRASIL, [2016]).

Dessa forma, no âmbito de um Estado Democrático de Direito, o poder disciplinar assume a feição de importante recurso instrumental conferido ao Poder Público para organização administrativa e, ainda, para proteção dos interesses da coletividade, eis que da atuação dos servidores públicos há reflexos diretos aos administrados.

Nesse sentido, Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014, p. 95-96) elucida que:

No que diz respeito aos servidores públicos, o poder disciplinar é uma decorrência da hierarquia; mesmo no Poder Judiciário e no Ministério Público, onde não há hierarquia quanto ao exercício de suas funções institucionais, ela existe quanto ao aspecto funcional da relação de trabalho, ficando os seus membros sujeitos à disciplina interna da instituição.

O sistema hierárquico permite ordenar e rever a atuação de servidores públicos, em face das disposições legais que definem os limites e as sanções cabíveis em caso de descumprimento. Para salvaguardar os interesses públicos, a Administração necessita de mecanismos eficientes para organização administrativa e controle correcional de infrações funcionais.

É de salutar importância destacar a Constituição Federal de 1988 ao se falar em legislação basilar no âmbito do Direito Administrativo

Disciplinar, mormente em face da tutela dos direitos e garantias fundamentais, assim como as disposições gerais acerca da Administração Pública, em seu “Capítulo VII”, com ênfase nos princípios constitucionalmente consagrados no artigo 37, *caput* (BRASIL, [2016]).

Outrossim, o artigo 5º, XXXIV, do Texto Constitucional (BRASIL, [2016]), consagra o direito de petição dos cidadãos em relação aos Poderes Públicos para defesa de direitos ou contra ilegalidade, bem como o direito de se obter certidões em qualquer repartição para proteção de direitos e elucidação de casos de interesse pessoal.

Na esfera da Administração Pública Federal, a Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990), de 11 de dezembro de 1990, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, especificamente o regime disciplinar nos artigos 116 a 142, bem como acerca do processo administrativo disciplinar, tratado nos artigos 143 a 182.

Dessa forma, a Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990) versa sobre os deveres, proibições, penalidades administrativas e as responsabilidades dos servidores públicos federais, enquanto no exercício de seus cargos ou que tenha relação com suas atribuições.

De acordo com o artigo 121 da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), depreende-se que o servidor público federal poderá ser responsabilizado pelo exercício irregular de suas atribuições nas instâncias civil, penal e administrativa. Tais responsabilidades possuem características próprias e abrem espaço para penalizações distintas, a depender de cada instância e conforme a conduta irregular praticada.

Possíveis danos patrimoniais causados ao Poder Público ou a terceiros acarretam a responsabilidade civil, bem como a prática de contravenções e crimes ensejam a responsabilização penal. A responsabilidade administrativa, por sua vez, decorre da inobservância de

deveres funcionais ou da prática de comportamentos vedados na legislação regencial.

O poder disciplinar versa sobre o espaço concedido legalmente para que a Administração possa promover a apuração de irregularidades e aplicar punições aos seus servidores infratores. Tal poder é considerado discricionário a partir do pressuposto de que se pode escolher, com certa margem de liberdade, qual a penalidade mais adequada ao caso sob análise, dentre as sanções previstas legalmente.

Dessa forma, é importante o ensinamento de Nelson Nery Costa (2007, p. 221):

A falta disciplinar é uma ação ou omissão do servidor que contraria o interesse público, perturbando o funcionamento da Administração. Podem ser leves quando a natureza de que se revestem causam um mínimo de dano ao serviço público, mas se tornam graves quando repetidas. Graves, quando afetam o decoro, o prestígio, o bom andamento dos serviços ou causem dificuldades aos fins públicos. E gravíssimas, quando causam prejuízos tão elevados ao Estado que, ao serem apuradas, devem determinar o desligamento para sempre do servidor dos quadros do funcionalismo. Diante de uma falta disciplinar devidamente comprovada, deve ser aplicada uma sanção que significa a consequência danosa que o legislador atribuiu a quem viola a lei.

O processo administrativo disciplinar exige, para persecução de suas finalidades, a implementação de inúmeros procedimentos administrativos. O conjunto desses procedimentos, devidamente ordenados, previstos, por exemplo, na Lei nº 9.784/99 (BRASIL, 1999), permite que a Administração Pública estruture seus trabalhos e, ao mesmo tempo, resguarde a necessária transparência aos cidadãos, com direito ao contraditório e à ampla defesa, sustentáculos do devido processo legal.

Nesse contexto, destaca-se o posicionamento de José dos Santos Carvalho Filho (2013, p. 987):

O fundamento do processo em foco está abrigado no sistema disciplinar que vigora na relação entre o Estado e seus servidores. Cabe à Administração zelar pela correção e legitimidade da atuação de seus agentes, de modo que quando se noticia conduta incorreta ou ilegítima tem a Administração o poder jurídico de restaurar a legalidade e de punir os infratores. A hierarquia administrativa, que comporta vários escalões funcionais, permite esse controle funcional com vistas à regularidade no exercício da função administrativa. A necessidade de formalizar a apuração através de processo administrativo é exatamente para que a Administração conclua a apuração dentro dos padrões da maior veracidade.

Os princípios são diretrizes que orientam todo o ordenamento jurídico pátrio, de fundamental importância para interpretação e harmonia do sistema. É através do estudo dos princípios que se torna possível, sobretudo, compreender e aplicar o Direito Administrativo em suas múltiplas facetas.

Com fulcro no estudo principiológico, cabe ressaltar a lição de Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo (2013, p. 965-966):

No parágrafo único do art. 2.º da Lei 9.784/99, são estabelecidos critérios a serem observados nos processos administrativos, os quais, conforme podemos constatar, decorrem direta ou indiretamente dos princípios antes enumerados. Reproduzimos a referida lista de critérios, acrescentando, entre parênteses, os princípios que entendemos estarem mais diretamente relacionados a cada qual: I – atuação conforme a lei e o direito (legalidade); II – atendimento a fins de interesse geral (impessoalidade/finalidade), vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei (indisponibilidade do interesse público); III – obrigatoriedade no atendimento do interesse público (impessoalidade/finalidade), vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades (impessoalidade); IV – atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé (moralidade); V – divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de

sigilo previstas na Constituição (publicidade); VI – adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público (razoabilidade e proporcionalidade); VII – indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão (motivação); VIII – observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados (segurança jurídica); IX – adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados (segurança jurídica e informalismo); X – garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de alegações finais, à produção de provas e à interposição de recursos, nos processos de que possam resultar sanções e nas situações de litígio (ampla defesa e contraditório); XI – proibição de cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei (gratuidade dos processos administrativos); XII – impulso, de ofício, do processo administrativo, sem prejuízo da atuação dos interessados (oficialidade); XIII – interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige (impessoalidade/finalidade), vedada aplicação retroativa de nova interpretação (segurança jurídica).

Depreende-se, portanto, que a Administração Pública Federal deve manter sua atuação pautada na legislação regencial, a fim de manter a regularidade dos serviços públicos prestados por intermédio de servidores que observem os deveres de conduta, bem como atuem em prol do cidadão.

Em situações de irregularidades funcionais, cabe ao gestor público promover a apuração competente conforme determina o ordenamento e, a depender da gravidade dos fatos ocorridos, adotar ferramentas eficientes que resguardem os direitos do servidor e, ao mesmo tempo, preservem a ordem administrativa.

3. O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

Não obstante a imagem excessivamente burocrática ainda sistematizada nos órgãos públicos, a Administração tem aprimorado mecanismos para fomentar a participação consensual, em atendimento aos anseios da sociedade. Cabe elucidar que não se trata de menosprezar ritos estabelecidos em outras legislações, mas tão somente de analisar caso a caso sob o prisma de uma gestão eficiente, que visa estudar alternativas mais céleres e econômicas.

Em face do número de servidores públicos e das situações possíveis de irregularidades, a adoção de instrumentos céleres e eficientes é medida que se faz essencial para o gestor, sob risco de que a morosidade e os gastos acarretem mais prejuízos. É nesse contexto que exsurge o princípio da eficiência como norteador da atuação estatal.

A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, [2016]), acrescentou a eficiência como princípio expresso no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal. Não obstante a inserção tenha ocorrido apenas em 1998, a eficiência já se apresentava, implicitamente, enquanto princípio fundamental, em contraste à burocracia administrativa.

Imperioso observar a lição de Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo (2013, p. 206):

A ideia básica é que os controles a que está sujeita a administração pública, e os métodos de gestão que utiliza, acarretam morosidade, desperdícios, baixa produtividade, enfim, grande ineficiência, em comparação com a administração de empreendimentos privados. Propõe-se, por essa razão, que a administração pública se aproxime o mais possível da administração das empresas do setor privado. É esse modelo de administração pública, em que se privilegia a aferição de

resultados, com ampliação de autonomia dos entes administrativos e redução dos controles de atividades-meio (controles de procedimentos), que se identifica com a noção de “administração gerencial”, a qual tem como postulado central exatamente o princípio da eficiência.

No âmbito do processo administrativo disciplinar federal brasileiro, denota-se que o princípio da eficiência opera como fundamento para instrumentalidade do rito e das formas, no equilíbrio entre o interesse público e os direitos dos administrados. Ademais, em consonância com o artigo 2º, parágrafo único, IX, da Lei nº 9.784/99 (BRASIL, 1999), a adoção de formas simples se coaduna com o princípio da eficiência, ligado à própria economia processual.

Por sua vez, José dos Santos Carvalho Filho (2013, p. 30) ensina que:

O núcleo do princípio é a procura de produtividade e economicidade e, o que é mais importante, a exigência de reduzir os desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional. Há vários aspectos a serem considerados dentro do princípio, como a produtividade e economicidade, qualidade, celeridade e presteza e desburocratização e flexibilização, como acentua estudioso sobre o assunto.

Assim, compete à Administração Pública organizar suas atividades e buscar melhores resultados na prestação dos serviços públicos, o que envolve a devida atuação dos servidores públicos, enquanto no exercício de suas atribuições, como o dever de atender com presteza o público em geral, preconizado no artigo 116, V, da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990).

Por conseguinte, Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014, p. 84) assim se posiciona:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do

agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o Estado brasileiro assumiu os ditames da democracia e houve a consagração dos direitos fundamentais, sobretudo a tutela da dignidade da pessoa humana. Nesse contexto, no âmbito de um Estado Democrático de Direito, o estudo acerca da consensualidade e da proteção dos direitos fundamentais passou a ser analisado através da atuação da Administração Pública, assim como do Direito Administrativo em geral.

Nesse contexto, ressalta-se o ensinamento de Gustavo Justino de Oliveira (2005, p. 27):

A expansão do consensualismo da Administração Pública vem acarretando a restrição de medidas de cunho unilateral e impositivo a determinadas áreas da ação administrativa. Isso provoca o florescimento da denominada Administração consensual, e a mudança de eixo do Direito Administrativo, que passa a ser orientado pela lógica do consenso.

A consensualidade passa a ser cada vez mais inserida no exercício da função administrativa e, apesar da aparente rigidez da área disciplinar, alcança relevante espaço de reflexão e aplicação prática. Entretanto, não se trata de empregar o consenso de modo irrestrito ou ilegal, mas sim de acordo com a legislação e, sobretudo, com os princípios da eficiência, economicidade, celeridade, razoabilidade e proporcionalidade. A consensualidade deve ser adotada com parcimônia e responsabilidade pelo gestor público, sob risco de violar todos os corolários democráticos que lhe são inerentes.

Nesse desiderato, não se pode olvidar da lição de Diogo de Figueiredo Moreira Neto (2003, p. 41):

A participação e a consensualidade tornaram-se decisivas para as democracias contemporâneas, pois contribuem para aprimorar a governabilidade (eficiência); propiciam mais freios contra o abuso (legalidade); garantem a atenção de todos os interesses (justiça); proporcionam decisão mais sábia e prudente (legitimidade); desenvolvem a responsabilidade das pessoas (civismo); e tornam os comandos estatais mais aceitáveis e facilmente obedecidos (ordem).

No âmbito da atividade correcional, o gestor público não deve se restringir à excessiva instauração de processo administrativo disciplinar para apuração de irregularidades que se enquadrem como de menor potencial ofensivo. Cabe, por conseguinte, a utilização do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), regulamentado pela Instrução Normativa nº 04 da Controladoria-Geral da União (BRASIL, 2020), em prol de otimizar os recursos financeiros e o uso de pessoal.

No caso de celebração do termo, o servidor interessado assume o compromisso de ajustar a sua conduta, com a observância dos deveres e proibições constantes no ordenamento jurídico. O TAC deve ser conduzido pela autoridade competente para instauração de processo disciplinar, sendo necessário observar os procedimentos previstos, sob pena de nulidade do ato.

Adota-se o ajustamento de conduta para infração disciplinar de menor potencial ofensivo, ou seja, nas previsões para penalidade de advertência ou suspensão de até trinta dias, conforme o artigo 129 da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), ou com penalidade similar prevista em lei ou regulamento interno. Trata-se de importante instrumento para resolução consensual dos conflitos, em que se privilegia a própria participação do servidor na construção do ato.

Não se pode olvidar que o normativo vigente preconiza que somente poderá firmar TAC se não tiver usufruído do benefício nos últimos dois anos, contados da publicação do instrumento, se não constar

registro válido de penalidade disciplinar em seus assentamentos funcionais e, ainda, se tiver ressarcido, ou se comprometido a ressarcir, eventual dano causado à Administração.

O ajuste de conduta pode ser determinado de ofício pela autoridade competente para instaurar o rito disciplinar, ser sugerido pela Comissão responsável pela apuração e, ainda, a pedido do interessado, sendo que, em processos disciplinares em curso, deve ser dirigido à autoridade instauradora até dez dias após o recebimento da notificação enquanto acusado.

A Instrução Normativa nº 04 da CGU (BRASIL, 2020) disciplina em seu artigo 6º que o TAC deverá conter a qualificação do servidor envolvido, os fundamentos de fato e de direito, a descrição das obrigações assumidas, o prazo e o modo para cumprimento, além da forma de fiscalização. Destaca-se, ainda, que o prazo de cumprimento não pode ser superior a dois anos.

Outrossim, o TAC deve ser comunicado à chefia imediata do servidor envolvido, eis que consiste em condição essencial para acompanhar o seu efetivo cumprimento. Além disso, há o registro do ajuste nos assentamentos funcionais, bem como publicação de extrato em boletim interno ou Diário Oficial da União a fim de dar publicidade à celebração, todavia apenas sobre o número do processo, nome do servidor celebrante e a descrição genérica dos fatos.

Ressalta-se que a já referida instrução normativa prevê em seu artigo 8º (BRASIL, 2020) que a chefia imediata deverá declarar o cumprimento das condições do TAC, de modo que, assim, não será instaurado processo disciplinar pelos mesmos fatos. Em caso de descumprimento, a citada chefia realizará as medidas cabíveis para o rito disciplinar, inclusive a apuração quantos às obrigações assumidas ao celebrar o ajustamento.

Depreende-se que a inobservância dos requisitos poderá acarretar a nulidade do TAC. O fato de haver previsão para sua celebração consiste em garantia de eficiência administrativa e, sobretudo, segurança jurídica para o servidor público interessado.

Por outro prisma, denota-se que, comumente, predomina a adoção do processo administrativo disciplinar mesmo para infrações de menor potencial ofensivo. Tal comportamento reflete a praxe administrativa caracterizada pela burocratização, com formas engessadas e morosas, que dificultam o olhar do gestor público para ritos mais céleres e eficientes, diante do temor infundado de que tal ajustamento propaga a impunidade.

Nesse ínterim, torna-se imprescindível citar Marcelo Harger (2001, p. 139-140):

Ocorre que a existência de discricionariedade no plano da norma não significa que, diante do caso concreto, o administrador possa optar pela solução que melhor lhe aprouver, segundo critérios unicamente subjetivos. É que, como já se disse, a norma sempre busca a solução ótima e não pode o administrador, utilizando uma prerrogativa pretensamente discricionária, diante da existência de duas soluções para um caso concreto, optar pela pior delas. A discricção administrativa não significa liberdade para o administrador eleger qualquer solução ao acaso diante do caso concreto. A lei não considera que todas as soluções sejam igualmente justas para todos os casos. Considera, isto sim, que algumas soluções são justas para uma espécie de casos e outras para as demais espécies. Diante da grande quantidade de situações possíveis, a lei deixa ao administrador a prerrogativa de verificar, em face do caso concreto, qual a melhor solução a ser aplicada. Esclarecendo melhor, a existência de discricionariedade no plano da norma não implica discricção perante o caso concreto. Os fatos servem de parâmetros a balizar a previsão abstrata prevista pela norma e podem chegar até a eliminar a discricionariedade diante do caso concreto.

Nesse sentido, a discricionariedade da Administração encontra limites na legislação e, principalmente, na aplicação dos princípios que regem o exercício da função pública, como a razoabilidade, proporcionalidade e eficiência. O presente estudo não teve a pretensão de esgotar o tema sobre a regulamentação do ajuste de conduta, mas sim demonstrar, em apertada síntese, o conceito, os benefícios e também os obstáculos a serem enfrentados.

Para além do avanço com a publicação de normativo específico para o ajustamento de conduta, perdura a necessidade de capacitação de pessoal para mudanças efetivas no modo de administrar o aparato estatal. A eficiência na sua implementação exige treinamentos funcionais para quem administra os órgãos públicos federais e, ainda, a todos os servidores que, comumente, atuam nos serviços prestados à coletividade.

Nesse diapasão, imperioso destacar a lição de Juarez Freitas (1997, p. 85-86):

O administrador público está obrigado a obrar tendo como parâmetro o ótimo. Em outro dizer, tem o compromisso indeclinável de encontrar a solução mais adequada economicamente na gestão da coisa pública. A violação do princípio dar-se-á quando constatado vício de escolha assaz imperfeita dos meios ou dos parâmetros voltados para a obtenção de determinados fins administrativos.

A obediência ao princípio da eficiência, previsto no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, [2016]), é fator que se impõe à Administração Pública Federal. Na área de correição disciplinar, o ajustamento de conduta possibilita a participação e o consenso do servidor infrator na condução do procedimento, hora em que tem voz ativa e há a construção do diálogo em prol da melhor decisão administrativa.

É saudável fortalecer o diálogo entre o gestor público e o servidor, pois tal caminho permite maior agilidade na restauração da ordem administrativa. É claro que tal conduta só será possível em casos de menor potencial ofensivo, pois não pode a Administração conviver com arbitrariedades e manter a imagem de impunidade, sob risco de se incitar a repetição de condutas por parte de agentes irresponsáveis com a coisa pública.

Dessa forma, adotar o ajuste de conduta e não instaurar o processo disciplinar em situações de menor gravidade aprimora o uso de pessoal, eis que não há comissão de inquérito, oitivas de testemunhas, perícias e tantas outras fases do rito. Por conseguinte, há inquestionável economia de recursos financeiros, maior celeridade na resolução de irregularidades de baixa lesividade e, ainda, o restabelecimento da necessária harmonia na continuidade dos serviços públicos prestados.

Nesse contexto, no tocante à resolução consensual e pacífica de conflitos, cabe destacar o ensinamento de Odete Medauar (2003, p. 211):

A atividade de consenso-negociação entre Poder Público e particulares, mesmo informal, passa a assumir papel importante no processo de identificação de interesses públicos e privados, tutelados pela Administração. Esta não mais detém exclusividade no estabelecimento do interesse público; a discricionariedade se reduz, atenua-se a prática de imposição unilateral e autoritária de decisões. A Administração volta-se para a coletividade, passando a conhecer melhor os problemas e aspirações da sociedade. A Administração passa a ter atividade de mediação para dirimir e compor conflitos de interesses entre várias partes ou entre estas e a Administração. Daí decorre um novo modo de agir, não mais centrado sobre o ato como instrumento exclusivo de definição e atendimento do interesse público, mas como atividade aberta à colaboração dos indivíduos. Passa a ter relevo o momento do consenso e da participação.

Sob a ótica do princípio da eficiência, amplia-se a transparência da atuação administrativa, com maior legitimidade em suas ações,

voltadas ao aperfeiçoamento dos serviços públicos e ao desempenho dos servidores, com a concretização do diálogo e do consenso entre a Administração e seu corpo funcional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar em uma estrutura participativa e consensual na Administração Pública Federal expressa, sobretudo, a concretização do Estado Democrático de Direito. O juízo de ponderação se faz presente na adoção do Termo de Ajustamento de Conduta, que aperfeiçoa os recursos financeiros e humanos na resolução de infrações disciplinares de menor potencial ofensivo.

A sociedade não mais se contenta com as formas essencialmente burocráticas, morosas e perpetuadas pelo Estado, eis que as cobranças são em prol de uma atuação célere, razoável e proporcional aos fins almejados. Assim, o ajuste de conduta possibilita a reeducação do servidor infrator em conformidade com a legislação regencial, sem que, com isso, signifique banalizar infrações disciplinares ou manter a impunidade.

Em contraste à velha dogmática impositiva e autoritária no âmbito da Administração Pública, houve um processo gradual de democratização da estrutura estatal após a promulgação da Constituição Federal de 1988, de modo a conciliar o interesse público e a proteção dos direitos fundamentais do cidadão. A atuação administrativa frente às infrações disciplinares passou a ser analisada sob uma perspectiva constitucional e humanizada.

É sabido que o processo administrativo disciplinar federal brasileiro, em sentido amplo, também resguarda os direitos do servidor, como o devido processo legal. Porém, trata-se de meio demorado em vista da

fase instrutória que se prolonga com a produção de provas, como oitivas de testemunhas, perícias e prazos para exercício do direito de defesa.

Trata-se de romper, portanto, com a ideia arcaica de adoção de processo administrativo disciplinar para todos os tipos de infrações, eis que, para os casos de menor gravidade, o ajuste de conduta possibilita maior celeridade em restabelecer o equilíbrio funcional. Assim, o processo administrativo disciplinar torna-se mais eficiente ao ponto em que se concentra, de fato, para os casos de maior gravidade, em que não há margem de ajustamento.

O atuar democrático e consensual na Administração Pública permite a reeducação de seu corpo funcional, de forma dialogada e participativa, com a oportunidade para o servidor infrator reconhecer suas falhas, sem a natureza de punição, bem como nortear sua conduta com fundamento na legislação regencial. A adoção da via alternativa para resolução de infrações disciplinares permite, ainda, a redução de custos com materiais e também com servidores que laboram no processo de correição.

A regulamentação do TAC mediante a Instrução Normativa nº 04 da CGU (BRASIL, 2020) consolidou os requisitos e a aplicabilidade de tão importante instrumento, que alcançou notoriedade em face de sua eficiência, celeridade e economicidade. Como importante passo para superar a rigidez da área de correição disciplinar, a positivação da via consensual, além de atender ao princípio da legalidade, motivou estudos sobre um novo olhar para lidar com situações disciplinares, em que se busca valorizar a dignidade do servidor.

Portanto, a existência de normativo próprio para o ajustamento resguarda maior transparência da atuação administrativa, confere maior legitimidade ao ato e, ainda, protege a necessária segurança jurídica. Sob a ótica do princípio da eficiência, aperfeiçoa-se o consenso e o diálogo nas demandas disciplinares, o que reforça o caráter

educativo em contraste ao processo burocrático e à cultura punitiva desarrazoada. É fato que a gestão pública precisa acompanhar os anseios sociais, os avanços tecnológicos e oferecer uma resposta mais rápida em situações de irregularidades, o que se concretiza através do ajustamento de conduta.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo descomplicado**. 21. ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2013.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 29 abr. 2022.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: 29 abr. 2022.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 29 abr. 2022.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 04, de 21 de fevereiro de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 38, seção 1, p. 155, 26 fev. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-4-de-21-de-fevereiro-de-2020-244805929>. Acesso em: 29 abr. 2022.
- CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 26. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2013.
- COSTA, N. N. **Processo administrativo e suas espécies**. Rio de Janeiro: Forense, 2007.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- FREITAS, J. **O controle dos atos administrativos e os princípios fundamentais**. São Paulo: Malheiros, 1997.
- HARGER, M. **Princípios constitucionais do processo administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

MEDAUAR, O. **O Direito Administrativo em evolução**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

MOREIRA NETO, D. F. **Mutações do Direito Administrativo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

OLIVEIRA, G. J. A arbitragem e as parcerias público-privadas. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador, n. 2, maio/jul. 2005.

Capítulo 3

CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA E ANÁLISE DA TRANSPARÊNCIA PASSIVA DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO

*Construction of the governance policy and analysis of the
passive transparency of Federal Institutes of Education*

*Construcción de la política de gobernanza y análisis de la
transparencia pasiva de los Institutos Federales de Educación*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.3

Rubens Carlos Rodrigues (UFC)

RESUMO

A Governança é uma temática que ainda está em processo de disseminação das suas boas práticas nas instituições públicas e o acesso à informação é oriundo do direito à livre expressão e constitui-se na busca em procurar e receber informações, bem como está relacionado com a boa governança. Assim, o objetivo deste estudo é analisar a implementação da política de Governança Pública nos Institutos Federais de Ensino (IF). Para coleta dos dados, encaminhou-se solicitação de acesso à informação a todos os 38 existentes, sendo analisadas as respostas pela técnica de análise de conteúdo, também foram analisadas as respostas recebidas dos IFs à luz dos requisitos necessários ao exercício da Lei de Acesso a Informações (LAI). Dentre os fatores considerados na construção de uma política de governança em um IF, têm-se o estabelecimento de normativos, seja lei, decretos ou Instruções Normativas, bem como orientações internas à própria instituição, foi apontado por 13 IFs como necessário neste processo e isso pode estar relacionado a visão legalista (code law) que o Brasil possui, a qual sempre estabelece a necessidade de legislação para disciplinar a realização de atividades no âmbito público, estando muito enraizado o pensamento que o servidor público só é permitido fazer o que a lei autoriza. Quanto à Transparência Passiva, os resultados aqui apresentados evidenciam um bom nível de conformidade ao normativo da LAI. Esta pesquisa visa contribuir com a difusão e socialização das ações desenvolvidas relacionadas à temática.

Palavras-chave: Governança pública. Instituições Federais de Ensino. Lei de Acesso à Informação. Transparência passiva.

ABSTRACT

Governance is a topic that is still in the process of disseminating its good practices in public institutions and access to information comes from the right to free expression and constitutes the search to seek and receive information, as well as it is related to good governance. Thus, the objective of this study is to analyze the implementation of the Public Governance policy in the Federal Institutes of Education (IF). For data collection, a request for access to information was sent to all 38 institutions, whose responses were analyzed according to the content analysis technique and in the light of the necessary requirements for the exercise of the Law of Access to Information (LAI). Among the factors considered in the construction of a governance policy in an FI, the establishment of regulations, whether law, decrees or Normative Instructions, as well as internal guidelines to the institution itself, was pointed out by 13 FI's as necessary in this process. Moreover, these answers may be related to the legalistic vision (code law) that Brazil has, which always establishes the need for legislation to discipline the performance of activities in the public sphere, being very rooted the idea that the public servant is only allowed to do what the law authorizes. As for Passive Transparency, the results presented here show a good level of compliance with LAI regulations. This research aims to contribute to the dissemination and socialization of the actions developed related to the theme.

Keywords: Access to Information Act. Federal Education Institutions. Passive transparency. Public governance.

RESUMEN

La gobernanza es un tema que aún se encuentra en proceso de difusión de sus buenas prácticas en las instituciones públicas y el acceso a la información proviene del derecho a la libre expresión y constituye la búsqueda para encontrar y recibir información, así como se relaciona con la buena gobernanza. Así, el objetivo de este estudio es analizar la implementación de la política de Gobernanza Pública en los Institutos Federales de Educación (IF). Para el recoger de datos se envió una solicitud de acceso a la información a todos los 38 existentes, y se analizaron las respuestas mediante la técnica de análisis de contenido, también se analizaron las respuestas recibidas de los IF a la luz de los requisitos necesarios para el ejercicio de la Ley de Acceso a la Información (LAI). Entre los factores considerados para la construcción de una política de gobierno en una IF, se encuentra el establecimiento de reglamentos, ya sean leyes, decretos o Instructivos Normativos, así como lineamientos internos a la propia institución, fue señalado por 13 IF como necesarios en este proceso y esto puede estar relacionado con la visión legalista (código de ley) que tiene Brasil, que siempre establece la necesidad de una legislación para disciplinar el desempeño de las actividades en la esfera pública, estando muy arraigada la idea de que el servidor público solo puede hacer lo que la ley autoriza. En cuanto a la Transparencia Pasiva, los resultados aquí presentados muestran un buen nivel de cumplimiento de la normativa LAI. Esta investigación tiene como objetivo contribuir a la difusión y socialización de las acciones desarrolladas relacionadas con el tema.

Palabras clave: Gobernanza pública. Instituciones Federales de Educación. Ley de Acceso a la Información. Transparencia pasiva.

1. INTRODUÇÃO

A Governança é uma temática que ainda está em processo de disseminação das suas boas práticas nas instituições públicas (TEIXEIRA; GOMES, 2019), cujo mote para a sua implantação está atrelado ao possível 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 constituídos (BUTA; TEIXEIRA, 2020).

Gaygizis (2013) afirma que a qualidade da governança das instituições de um país influencia consideravelmente o desenvolvimento nacional, impactando diretamente sobre o desenvolvimento humano e a qualidade dos serviços.

As entidades, no aperfeiçoamento da sua gestão, vêm consolidando um sistema de governança com ações transversais, que visam incrementar o contínuo monitoramento da gestão, com o intuito de atuar mais fortemente na prevenção de riscos nas áreas administrativas, orçamentárias, de pessoal, entre outras, além de propor recomendações, alinhar interesses e contribuir para a modernização e o sucesso da gestão. Ademais, busca propor recomendações, alinhar interesses e contribuir para ampliar o desempenho institucional e reduzir assimetria informacional no setor público.

O acesso à informação é oriundo do direito à livre expressão e constitui-se na busca em procurar e receber informações, bem como está relacionado com a boa governança. A Lei de Acesso a Informações (LAI) fornece o arcabouço jurídico a ser adotado pelas instituições públicas brasileiras no intuito de garantir e regular o acesso a informações (SARACENO; MONTEIRO, 2021) de um indivíduo ou organização, que pela Teoria da Agência, pode ser denominado como

principal, em requerer informações de terceiros, chamado de agente, o qual possui o dever de prestar contas (PERES *et al.*, 2021) contribuindo assim com o *accountability* e a autogestão das ações do poder público constituindo como pilar para a construção de uma governança pública (LIMA; ABDALLA; OLIVEIRA, 2020).

Na administração pública há a necessidade de monitoração via sistema de governança, tal qual na esfera privada. Entretanto, por ser um setor cujos fins são de interesse e bem-estar público faz-se necessário que o então sistema de Governança Corporativa cujo molde é aplicado à esfera privada seja adaptado às peculiaridades da administração pública (MATIAS-PEREIRA, 2018). Assim, o objetivo deste estudo é analisar a implementação da política de Governança Pública nos Institutos Federais de Ensino. Como será utilizada a transparência passiva para obter informações, também serão analisadas as respostas recebidas dos Institutos Federais de Ensino à luz dos requisitos necessários ao exercício da Lei de Acesso a Informações (LAI) - Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011).

A contribuição desta pesquisa consiste no entendimento de como a Governança Corporativa está sendo implementada nos Institutos Federais de Ensino (IF), constituindo uma base teórica para a literatura acadêmica, bem como estimulando um avanço nas discussões para futuras pesquisas teóricas e ou empíricas nesta temática, visando proporcionar uma maior difusão e socialização das ações desenvolvidas relacionadas à temática.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A estrutura e as funções dos governos têm sido objeto de reformas decorrentes de novos conceitos na gestão pública e governança ao longo destes trinta anos, representando mudanças dos modelos da

administração: do patrimonialista para o modelo burocrático, passando pelo *New Public Management* (NPM) e culminando na Nova Governança Pública (MANN, 2011; MANDELI, 2016).

As mudanças nos modelos são marcadas por transições, nas quais estão inseridas um espaço de crise e pelos elementos que emergem visando atender os anseios do modelo em vigor, não representando uma ruptura total, mas um aperfeiçoamento dos conceitos e pressupostos que são considerados válidos, frente ao contexto da gestão pública (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Durante boa parte do século XX, o modelo burocrático foi adotado na Administração Pública, resultando no aumento excessivo da máquina pública, no engessamento das atividades do Estado e na ineficiência da aplicação dos recursos públicos, culminando na crise do Estado (SECCHI, 2009), haja vista que os seus princípios consistiam de hierarquização, formalização e divisão do trabalho, impessoalidade, meritocracia, separação entre propriedade e administração, profissionalização dos funcionários e previsibilidade para atingir melhores níveis de eficiência e mitigar os efeitos negativos do patrimonialismo (DIAS; CARIO, 2014). Mandeli (2016) afirma que dentre as razões do declínio deste modelo destacam-se a sua rigidez com as regras estabelecidas e o excesso de consumo de recursos públicos, sem considerar aspectos como eficiência e efetividade.

Dias e Cario (2014) afirmam que o modelo de Estado intervencionista cede espaço aos movimentos de reforma que buscam a descentralização e desconcentração da máquina pública, incentivando a mudança do foco no processo para o foco nos resultados, transitando do modelo burocrático para as correntes pós-burocrática, entre elas a “*New Public Management*”, as quais, conforme Buta e Teixeira (2020) estimulavam uma maior participação das autoridades em melhorias à prestação de serviços e maior eficiência na aplicação das despesas públicas.

3. TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

Como o Brasil possui uma visão legalista (*code law*), há a necessidade de legislação robusta que discipline e forneça as orientações necessários para o processo a disponibilização de informações, promovendo assim a transparência e controle social de forma eficaz (PERES *et al.*, 2021), pois fazem que agentes públicos forneçam dados e justifique seus atos perante a sociedade, mesmo sendo um controle externo com baixo grau de coerção (LINDBERG, 2013).

No Brasil, o marco legal de transparência pública veio com a publicação da Lei nº 12.527 de 2011 (BRASIL, 2011), a LAI, com vigência a partir de maio de 2012 e abrangendo todos os entes federais, estaduais e municipais, bem como todas as esferas do poder Executivo, Legislativo e Judiciário. No caso do poder Executivo federal, foi publicado também o decreto nº 7.724 de 2012 (BRASIL, 2012), que estabeleceu as diretrizes para a implementação da LAI.

A lei e o decreto estabelecem duas formas de transparência: a transparência ativa e a transparência passiva. Quanto à transparência ativa, são estipulados um conjunto de informações mínimas a serem publicadas e atualizadas nos sítios eletrônicos das organizações públicas. Ao passo que a transparência passiva, é o direito do cidadão solicitar informações sobre os órgãos públicos sem a necessidade de justificar e sem nenhum custo. Na lei também são definidos os procedimentos para o cidadão encaminhar a solicitação, devendo o órgão responder em um prazo não superior a 20 dias (prorrogável por mais 10 dias, mediante justificativa expressa, da qual deve ser informado o requerente) e a forma de recorrer, caso a informação não seja satisfatória.

No tocante à transparência passiva, qualquer indivíduo ou organização pode requerer acesso a informações aos agentes públicos, por qualquer meio legítimo, como contato telefônico,

correspondência eletrônica ou física, sendo que estes agentes devem necessariamente viabilizar a alternativa de encaminhamento de pedidos de acesso por meio de seus sites na internet. Ressalte-se que o serviço de busca e fornecimento deve ser gratuito, salvo quando houver custo de reprodução (BRASIL, 2011).

O direito à informação previsto na Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011) compreende o acesso a informações produzidas ou custodiadas pelo poder público, ressalvadas as informações pessoais e as hipóteses de sigilo legalmente estabelecidas. Observa-se que a LAI não se presta à produção de documentos não gerados ou indisponíveis no seio da Administração Pública Federal, apenas à entrega de informações já produzidas e acumuladas pelos órgãos e entidades do poder público.

É importante este acesso à informação, por parte de todos os cidadãos, pois diminui a assimetria informacional entre os administradores e os administrados, pois ao exercer o seu direito, o cidadão faz que o Estado busque cumprir as suas obrigações, podendo auxiliar os órgãos de controle nas fiscalizações e no acompanhamento da correta aplicação dos recursos públicos, através de denúncias e participação ativa.

4. GOVERNANÇA

Matias-Pereira (2018, p. 88) enfatiza que a boa governança corporativa, independente onde seja aplicada, setor público e/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.”

No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas da governança no âmbito público. O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, trata a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017). A lei também traz diretrizes ligadas ao princípio da confiabilidade para monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2020), para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados:

- a) Liderança: práticas que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: adequação do modelo de governança ao contexto e aos objetivos organizacionais; promoção de cultura de integridade na organização; e garantia de que os líderes possuam, coletivamente, as competências adequadas ao desempenho das suas atribuições;
- b) Estratégia: envolve prover direcionamento estratégico à organização, de forma alinhada com os objetivos de Estado e de Governo; lidar adequadamente com os riscos relacionados; e monitorar os resultados organizacionais; e
- c) Controle: para Castro (2015, p. 373), o controle na área pública pode ser definido como “conjunto de métodos e procedimentos adotados pela entidade, para salvaguardar os atos praticados pelo gestor e o patrimônio sob sua responsabilidade, conferindo fidedignidade aos dados contábeis e segurança às informações deles decorrentes” (BRASIL, 2020).

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, buscando atender as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas (BUTA; TEIXEIRA, 2020).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No tocante a metodologia, utiliza-se os delineamentos de pesquisa sugeridos por Beuren (2014) classificando a presente pesquisa nas seguintes categorias: quanto aos objetivos como descritiva, quanto aos procedimentos adotados para se obter os dados, pode-se classificá-la como documental e quanto à abordagem, considera-se pesquisa qualitativa.

No processo de coletar os dados necessários para a realização desta pesquisa, utilizou-se de dados primários, obtidos utilizando a LAI e consistindo em duas perguntas relacionadas a construção e implementação da governança na IES, as quais estão elencadas a seguir: Quais são os fatores essenciais considerados para a construção de uma política de governança em uma IES? Quais são as atuais práticas de governança adotadas na IES?

Todas as solicitações de informações possuíam conteúdo idêntico, sendo encaminhada no dia 05 de janeiro de 2022, por meio do portal “Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação” da CGU, a todos os Institutos Federais de Ensino identificados e vinculados ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), conforme

busca realizada no dia 16 de dezembro de 2021. O período de respostas ficou compreendido entre 05 de janeiro a 03 de março de 2022, sendo que algumas instituições solicitaram prorrogação de 10 dias, conforme previsto no artigo 11, §2º da lei.

Em resposta ao objetivo de pesquisa, foi efetuada uma análise de conteúdo a partir das respostas obtidas. Conforme Bauer (2011), a análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada.

A tabulação dos dados coletados foi efetuada no programa de planilhas eletrônicas, qual também foi utilizado para a geração de tabelas e estatística descritiva. Os dados foram categorizados e padronizados utilizando os termos empregados com maiores frequências nos relatórios para assim permitir uma melhor análise e comparabilidade dos dados.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1. Transparência passiva

Como todas as solicitações de informações puderam ser efetuadas no mesmo portal eletrônico, não houve a dificuldade encontrada por Cruz e Zuccolotto (2021) em solicitar informações via SIC aos tribunais de justiça estaduais, pois mais da metade não disponibilizam SIC, contrariando normativos vigentes.

Cada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) recebeu uma solicitação de informações, sendo que todos os retornos/*feedbacks* foram considerados como respostas obtidas, pois responderam no período de realização desta pesquisa, sendo que oito (21,05%) solicitaram prorrogação do prazo, por mais 10 dias, para res-

posta ao pedido de informação, com fulcro no § 2º do artigo 11 da Lei 12.527/2011 (BRASIL, 2011). Recorreu-se em 1ª instância em 15 IFs.

Destaque-se que o recurso de “Reclamação” foi utilizado para reiterar a solicitação de informações em duas instituições, pois nenhuma resposta tinha sido obtida dentro dos 30 dias. O IF de Santa Catarina (IFSC) informou que iria enviar as informações por e-mail, mas não as enviou, mesmo após e-mails dos pesquisadores solicitando o envio das respostas.

Foram obtidas respostas após 30 dias, de seis (15,78%) instituições. O IFRO foi a última IF responder, após decorridos 57 dias. Para essa instituição e para o IFMA foi utilizada a opção de Reclamação, haja visto que decorridos 32 dias, não tinha sido obtida nenhuma resposta desses IFs. Metades destas instituições estão localizadas na região Centro-oeste. O prazo médio destas respostas foi de 40,5 dias.

As respostas obtidas foram enquadradas nos tipos elencados na Tabela 01, comparando com a resposta do órgão solicitado referente ao campo “Decisão” na plataforma “Fala.BR”.

Tabela 1 - Análise das respostas obtidas

Análise da resposta	AC	AN	APC	II	NSI	Total
Fornecimento de materiais, resposta com pedido de prorrogação de prazo, após reclamação e sem recurso	1	-	-	-	-	1
Informou que iria enviar e-mail com resposta, mas não enviou	1	-	-	-	-	1
Negativa de resposta com prorrogação de prazo e após recurso em 1 instância	-	1	1	-	-	2
Negativa de resposta SEM prorrogação de prazo e após recurso em 1 instância	1	-	1	2	3	7
Resposta sem prorrogação de prazo e sem recurso	13	-	2	-	-	15

Resposta com pedido de prorrogação de prazo e sem recurso	5	-	2	-	-	7
Resposta sem prorrogação de prazo e após recurso em 1 instância	1	-	-	-	4	5
Total Geral	22	1	6	2	7	38

Nota: AC = Acesso Concedido; AN = Acesso Negado; APC = Acesso Parcialmente Concedido; II = Informação Inexistente; NSI = Não se trata de solicitação de informação

Fonte: dados da pesquisa.

Têm-se que dos 22 acessos concedidos, 13 (59,09%) referem-se a respostas fornecidas dentro do tempo hábil e atendendo ao que tinha sido demandado. O IF de Minas Gerais (IFMG) mesmo tendo sinalizado na plataforma “Fala.BR” que estava concedendo o acesso, não forneceu informações alegando que as perguntas constantes no pedido de acesso à informação dependiam de uma análise subjetiva sobre a governança e gestão do IF. O IFSC entrou em contato no dia 25/01/2022 por e-mail solicitando maiores detalhes e o contexto para poder responder às perguntas encaminhadas, sendo respondido o e-mail, mas não se obteve resposta após os esclarecimentos, mesmo o solicitante tendo reforçado o pedido.

Interessante frisar que o IF da Bahia (IFBA) sinalizou na plataforma “Fala.BR” a opção “Acesso Negado” alegando que não poderia ser respondida por um único servidor, pois tratava-se de pedido desproporcional e desarrazoado, pois demandaria uma paralização grande do trabalho do servidor somente para se dedicar a esta demanda, o que impediria o andamento dos afazeres regulares do servidor por, provavelmente, mais de um dia de expediente. Alegou também que a natureza da demanda seria multidisciplinar, o que tornaria imprecisas as informações obtidas por meio de apenas um servidor. Mesmo após o recurso em 1ª instância a Chefia do Gabinete da Reitoria reiterou a resposta anteriormente fornecida, mesmo que todas as perguntas pudessem ser respondidas por um único setor e

estivessem ligadas ao processo de governança na instituição. Cruz e Zuccolotto (2021) contestam tal alegativa, pois os órgãos abrangidos pela LAI devem possuir uma estrutura administrativa que atenda as demandas de solicitação de informações, pois pode impactar na perda deste direito pela sociedade.

O IF do Mato Grosso (IFMT) e o IF do Sudeste de Minas Gerais (IFSEMG) sinalizaram “Informação Inexistente”; O IFMT justificou que não tinha setor ou estrutura implantada para a condução da Governança na organização, somente setores que cuidam de partes do assunto, assim sendo não tendo a informação solicitada, ao passo que o IFSEMG alegou que os Institutos Federais não são instituições de ensino superior, mas sim instituições de ensino técnico tecnológico.

O IF de Sergipe (IFS) e o IF do Amazonas (IFAM) especificaram na plataforma “Fala.BR” que “Não se trata de solicitação de informação” alegando que as informações requeridas não se encontravam no escopo da Lei nº 12.527/11 (BRASIL, 2011), razão pela qual não foi possível obter a pesquisa desejada por este canal. Estes pesquisadores ressaltam que o entendimento da CGU é que é cabível a possibilidade do uso de questionários como meio de se obter acesso à dados públicos (precedentes nos processos CGU: 99945.000446/2019-501 e 99909.002840/2019-692).

Os IF Farroupilha (IFFAR), IF de Brasília (IFB), IF Catarinense (IFC), IF do Acre (IFAC) e IF do Tocantins (IFTO) classificaram como “Acesso Parcialmente Concedido”, especificando que parte da informação demandaria mais tempo para produção, sendo desproporcional ou desarrazoado. Após esclarecimentos adicionais, os IF de São Paulo (IFSP) e IFFAR responderam a todas as solicitações, ao passo que os IFC e IFAC não. Os outros IFs realmente forneceram somente uma parte das informações.

Ressalte-se que dentre as condutas ilícitas relacionadas no artigo 32 da LAI, que ensejam a responsabilidade do agente público, consta a recusa de fornecimento da informação requerida ou fornecê-la intencionalmente de forma incorreta, incompleta ou imprecisa, no entanto Cruz e Zuccolotto (2021) constataram que há dificuldade na aplicação de sanções, havendo assim uma potencialização de formalismos na aplicação da lei.

6.2. Governança

O IFTO, IF do Rio de Janeiro (IFRJ), IF do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) e o IFSEMG não responderam aos questionamentos alegando que a estrutura de Governança se encontrava em construção.

Já o IFMT alegou que não é uma instituição de ensino superior, nos termos da Lei de Criação dos Institutos Federais. E concernente ao tema Governança, buscou justificar que não se tratava de pedido de informação, mas sim de solicitação para pesquisa acadêmica/profissional. Ressalte-se que o normativo não faz distinção para o uso da informação, caracterizando tais respostas como cerceamento de acesso à informação.

O IF Fluminense (IFF), ao analisar o pedido apresentado, justificou que o objeto das perguntas seria de uma pesquisa opinativa, de natureza subjetiva, sobre gestão pública direcionada a servidores públicos, haja vista que o direito à informação previsto na Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011) compreende o acesso a informações produzidas ou custodiadas pelo poder público, ressalvadas as informações pessoais e as hipóteses de sigilo legalmente estabelecidas, assim o pedido efetuado foi considerado, por esta instituição, fora do escopo previsto pela LAI, por não solicitar, propriamente, informações públicas.

Os IFs IFBA, IFAC, IFC, IFMG e IFAM justificaram que não poderiam ser elaboradas respostas por um único servidor ou servidora, pois se tratava de pedido desproporcional e desarrazoado, visto que demandaria uma paralização grande do trabalho de(a) servidor(a) somente para se dedicar a esta demanda, o que impediria o andamento dos afazeres regulares do(a) servidor(a) por, provavelmente, mais de um dia de expediente. Enfatizaram também que a natureza da demanda seria multidisciplinar, o que tornaria imprecisas as informações obtidas por meio de apenas um(a) servidor(a).

Ao passo que o IFS respondeu simplesmente solicitando que o questionário fosse encaminhado diretamente para a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (prodin@ifs.edu.br), não sendo fornecida mais nenhuma informação.

Destarte, não foram obtidas respostas de 12 IFs, representando 31,58% das instituições pesquisadas, as respostas dos demais IFs estão elencadas nas tabelas 02 e 03, as quais apresentam as categorias mais evidenciadas nas sentenças descritas.

Ao serem indagadas sobre quais seriam os fatores essenciais considerados para a construção de uma política de governança, obteve-se as respostas elencadas na Tabela 02.

Um único IF poderia apontar vários fatores, tais como o IFSP que apontou quatro, e os IFPE, IFSP e IFMA que apontaram três, cada uma. No entanto, 12 IFs apontaram somente um único fator dentre os elencados na Tabela 02.

Tabela 2 - Fatores para a construção de governança

Fatores	Qde
Normativos	13
Sensibilização das lideranças	9
Participação das instâncias internas, externas e demais partes interessadas	4
Comitê de governança	3
Melhoria do desempenho da intuição	3
Melhorar a qualidade dos serviços prestados a comunidade	3
Avaliação, direcionamento e o controle/monitoramento da gestão	3
Criação de uma diretoria	2
Conhecimento técnico dos dirigentes	1

Fonte: dados da pesquisa.

Fatores como os princípios basilares das instituições, as diretrizes a serem seguidas, no caso das IES públicas, os normativos que a estabelecem, com definição clara das responsabilidades e objetivos da IES, assim como os instrumentos com os quais a estrutura organizacional irá conduzir e monitorar a governança, foram apontados por 13 IFs como necessário para a construção da governança.

Esta situação está relacionada ao fato de que o Brasil possui uma visão legalista (*code law*), havendo sempre a necessidade de legislação que discipline e forneça as orientações necessários para o processo de implantação e orientação de procedimentos no âmbito público.

A construção de qualquer política de governança pressupõe articulação sistêmica para mobilização das mais diversas áreas administrativas e de atuação a que atravessam uma organização, seja ela pública ou privada. No âmbito da Administração Pública, é essencial que a construção de um novo modelo de tomada de decisão envolva o corpo político e funcional de forma global - desde a mais alta cúpula, passando por todos os servidores, terceirizados, estagiários - todos

verdadeiramente engajados na promoção de um ambiente institucional ético, íntegro e de elevado desempenho.

Assim, faz-se necessário o envolvimento da gestão, o conhecimento do tema pela comunidade, a formatação das estruturas de governança e o entendimento da instituição de como aplicar na sua realidade os mecanismos de liderança, estratégia e controle.

É essencial dimensionar os requisitos de estrutura e direção para que uma organização possa gerenciar apropriadamente suas operações; nesse aspecto, o gerenciamento de riscos, a transparência das informações e a realização de processos dentro das regras estabelecidas são fundamentais.

Ressalte-se que somente o IFFAR realçou a necessidade de conhecimento técnico dos dirigentes e a devida disponibilidade de força de trabalho qualificada. Situação preocupante, pois conforme Rodrigues e Veras Machado (2021) pela falta de capacitação adequada, pode haver o não cumprimento de obrigações estabelecidas nos normativos vigentes, possibilitando a diminuição e fragilização dos controles existentes e ocasionando um descompasso entre o exigido e o efetivamente praticado, devido aos padrões normativos profissionais estabelecerem orientações conceituais, no entanto não promoverem uma metodologia específica a ser utilizada para incrementá-las (PICKETT, 2010).

Quando indagados sobre as atuais práticas em desenvolvimento nas IFs, tem-se as 77 ações identificadas nas respostas obtidas e elencadas na Tabela 03.

Tabela 3 - Ações de governança

Ação	Qde
Normativos	13
Gestão de riscos	10
Integridade	10
Criação e fortalecimento de estruturas específicas e especializadas	10
Planejamento estratégico	8
Transparência	8
Monitoramento das ações	6
Capacitação	4
Avaliação	2
Autoavaliação	2
Representação de todas as partes interessadas em órgãos colegiados	1
Segregação de funções e fluxos de trabalho estabelecidos	1
Monitoramento do mapeamento de processos	1
Elaboração de relatórios	1
Total	77

Fonte: dados da pesquisa.

Como a questão era do tipo “aberta”, os IFs poderiam elencar várias práticas, tais como o IFFAR que apontou sete, e os IFPR, IFMS e IFSul que apontaram seis, cada uma. No entanto, 11 IFs apontaram somente uma única ação das elencadas na Tabela 3.

Com base nas respostas obtidas, mais uma vez as instituições referem-se a normas para poderem mencionar sobre as atuais práticas de governança, sendo citados os regimentos internos, Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008), estatuto e portarias/resoluções internas à entidade e relacionadas a temática.

O direcionamento do planejamento estratégico é efetuado baseando-se em relatórios, políticas e demais documentos organizados em um referencial estratégico para construção das peças de planejamento. Ao passo que o monitoramento das ações da gestão com base em riscos apreciados acompanhados pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, com base em indicadores e metas estabelecidas, bem como elaborando, executando e monitorando os Planos de Integridade e Política de Gestão de Riscos e Controles Internos.

O apoio às ações de capacitação nas áreas de governança, controle, risco, transparência e integridade da gestão foi apontado em quatro instituições.

O IF do Espírito Santo (IFES) respondeu que a política de Gestão de Riscos, Governança, Controle Interno e Integridade do IFES foi aprovada pelo Conselho Superior na data de 18 de junho de 2021. Este documento foi construído por etapas, haja vista que envolve agrupamentos complexos de informações e atividades interligadas.

Na implementação do Comitê de Governança nos termos do Decreto n. 9.203/2017 alterado pelo Decreto n. 9.901/2019 (BRASIL, 2019), os princípios e as diretrizes constantes nessas normas, bem como as orientações constantes nos guias e manuais elaborados pelo Comitê Interministerial de Governança são os norteadores para a definição de fatores mais importantes para a construção de uma política de governança nas instituições.

A Governança da instituição é algo amplo e que envolve toda a organização. Como referência de ações e boas práticas, têm-se também o Levantamento Integrado de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (TCU), aplicado anualmente pelo TCU, elenca diversas propostas de práticas a serem implementadas pelas organizações públicas federais. Por buscar contemplar instituições de natureza diversa, o questionário possui um caráter relativamente

generalista, portanto, os IFs devem buscar encontrar e atender com excelência as ações mais aderentes a sua razão de ser (missão institucional e objetivos estratégicos).

7. CONCLUSÃO

Dentre os fatores considerados como principais na construção de uma política de governança em um IF, tem-se que o estabelecimento de normativos, seja lei, decretos ou Instruções Normativas, bem como orientações internas à própria instituição, foi apontado por 13 IFs como necessário neste processo e isso pode estar relacionado a visão legalista (*code law*) que o Brasil possui, a qual sempre estabelece a necessidade de legislação para disciplinar a realização de atividades no âmbito público, estando muito enraizado o pensamento que o servidor público só é permitido fazer o que a lei autoriza.

Tal visão também reflete sobre a adoção das atuais práticas de governança nos IFs, sendo que a indicação de construção de normativos internos, bem como referências a legislação externa à entidade, obteve a maior frequência.

O avanço nos critérios de Governança é fundamental na busca dos objetivos institucionais, desta forma o desenvolvimento das ações elencadas nesta pesquisa, bem como outras que não foram evidenciadas nas respostas, possibilitam melhorar os indicadores institucionais e conseqüentemente oferecer melhores resultados à sociedade, as formas utilizadas para desenvolver essas práticas de governança devem alinhar as atividade do corpo gestor em prol da busca dos objetivos estratégicos consolidados no relatórios internos.

Quanto à Transparência Passiva, os resultados aqui apresentados evidenciam um bom nível de conformidade ao normativo da LAI,

haja vista que foram obtidas respostas de todos os Institutos Federais de Ensino, com tempo médio de 20,39 dias, compreendendo o período entre solicitação e resposta ao recurso em 1ª instância, de cinco dias em três Institutos, até 57 dias. Contribuindo para diminuir a assimetria informacional entre os administradores e os administrados e auxiliando os órgãos de controle nas fiscalizações e no acompanhamento da correta aplicação dos recursos públicos, através de denúncias e participação ativa.

Neste trabalho há limitações e assim sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas visando compreender como os gestores dessas instituições implementam os mecanismos de transparência e governança, analisando o contexto institucional.

REFERÊNCIAS

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica uma revisão. *In*: BAUER, M.; GASKELL, G. (Eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

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

BRASIL. Casa Civil. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Brasília, DF: Casa Civil, 2012.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2008.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Brasília, DF, 2017.

BRASIL. **Decreto nº 9.901, de 08 de julho de 2019**. Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e outros entre jurisdicionais ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF, 2020.

- BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 370-395, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9270941>. Acesso em: 11 maio 2022.
- CRUZ, G. J. L.; ZUCCOLOTTO, R. Transparência passiva no judiciário: uma análise da aplicação da lei de acesso à informação nos Tribunais de Justiça estaduais. **Enfoque: reflexão contábil**, v. 40, n. 3, p. 159-177, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v40i3.50355>. Acesso em: 11 maio 2022.
- DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da Governança Pública. **Ensaios FEE**, v. 35, n. 2, 2014.
- GAYGIZIS, E. How are cultural dimensions and governance quality related to socioeconomic development? **The Journal of Socio-Economics**, [S. l.], v. 47, p. 170-179, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.socec.2013.02.012>. Acesso em: 11 maio 2022.
- LIMA, M. P.; ABDALLA, M. M.; LIMA OLIVEIRA, L. G. A avaliação da transparência ativa e passiva das universidades públicas federais do Brasil à luz da Lei de Acesso à Informação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 71, ed. esp., p. 232-263, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71ic.4662>. Acesso em: 11 maio 2022.
- LINDBERG, S. I. Mapping accountability: core concept and subtypes. **International Review of Administrative Sciences**, [S. l.], v. 79, n. 2, p. 202-226, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0020852313477761>. Acesso em: 11 maio 2022.
- MANDELI, K. N. New public governance in Saudi cities: an empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah. **Habitat International**, [S. l.], v. 51, p. 114-123, 2016.
- MANN, H. H. The influence of new public management practices on the attitudinal change of government employees toward accountability. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 23, 2011.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2018.
- PERES, L. N. *et al.* Transparência Passiva do Governo Federal Brasileiro: o mesmo acesso para todos? **Revista Universo Contábil**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 140-159, jun. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc2020319>. Acesso em: 11 maio 2022.

PICKETT, K. H. S. **The essential handbook of internal auditing**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.

RODRIGUES, R. C.; VERAS MACHADO, M. V. Atuação da auditoria interna nas Universidades Federais Brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 13, n. 4, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i4.11151>. Acesso em: 11 maio 2022.

SARACENO, R. D. F.; MONTEIRO, D. A. A. Lei de Acesso à Informação: estudo da transparência passiva e transparência ativa na Universidade Federal da Bahia. **Gestão & Planejamento-G&P**, Salvador, v. 22, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.53706/gep.v.21.6216>. Acesso em: 11 maio 2022.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>. Acesso em: 11 maio 2022.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, DF, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 11 maio 2022.

Capítulo 4

**PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA
UFPR: UMA PERSPECTIVA SOBRE
A GESTÃO DA ÉTICA, CONTROLES
PREVENTIVOS E *ACCOUNTABILITY***

*UFPR integrity program: a perspective on ethics management,
preventive controls and accountability*

*Programa de integridad UFPR: una perspectiva de gestión
ética, controles preventivos y accountability*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.4

Debora Ceciliotti Barcelos (UFPR/IFES)

RESUMO

Trata-se de artigo que tem por objetivo explorar o trabalho realizado pela auditoria interna da UFPR com vistas ao aprimoramento do plano de integridade e melhoria dos procedimentos de combate à corrupção no âmbito da entidade. Para tanto, utilizou-se da metodologia de estudo de caso, associada à pesquisa bibliográfica. O trabalho foi dividido em uma apresentação sobre os programas de integridade, o trabalho realizado pela auditoria interna e os resultados do trabalho. Das avaliações empregadas, observa-se que, mesmo diante de uma instituição renomada, com estrutura de governança já constituída, ainda assim, existiam pontos relevantes de melhoria para a integridade e combate à corrupção.

Palavras-chave: Accountability. Controles. Ética. Integridade. Universidade.

ABSTRACT

This article aims to explore the work carried out by UFPR's internal audit which intends to improve the integrity plan and anti-corruption procedures at university. To reach this objective, we used the case study methodology, associated with bibliographic research. The work was divided into a presentation on the integrity programs, the work performed by the internal audit and its main results. From the evaluations employed, it is observed that, even in the face of a renowned institution, with a governance structure already in place, there were still relevant points for improvement in terms of integrity and fighting corruption.

Keywords: Accountability. Controls. Ethic. Integrity. University.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo explorar el trabajo realizado por la auditoría interna de la UFPR con miras a mejorar el plan de integridad y mejorar los procedimientos anticorrupción dentro de la entidad. Por eso, utilizamos la metodología del estudio de caso, asociada a la investigación bibliográfica. El trabajo se dividió en una presentación sobre los programas de integridad, el trabajo realizado por la auditoría interna y los resultados del trabajo. De las evaluaciones empleadas, se observa que, aún frente a una institución de renombre, con una estructura de gobierno ya establecida, aún existían puntos relevantes de mejora para la integridad y el combate a la corrupción.

Palabras clave: Accountability. Controles. Integridad. Principio moral. Universidad.

1. INTRODUÇÃO

Uma das principais discussões presente no mundo corporativo de hoje diz respeito ao chamado ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*), basta abrir os jornais e será possível verificar várias referências ao tema. Isso significa que existe uma nova tendência no mundo corporativo, qual seja, a consideração de que existem outros objetivos legítimos a serem buscados além do já conhecido lucro. Especialmente no que se refere à governança corporativa, sobressai o olhar sobre a ética. Ou seja, uma visão de que os negócios não podem ser verdadeiros “vale-tudo” por dinheiro. Existem limites impostos por valores superiores. Evidentemente, essa guinada também está atrelada à obtenção de lucro, afinal, existem exigências sociais a serem observadas sob pena de exclusão do mercado pelos próprios consumidores e outros *stakeholders*. No entanto, esse não é só um assunto para o mercado de capitais e as grandes corporações. Ao contrário, a perspectiva ética também virou tema essencial no serviço público.

Especialmente, com a edição da chamada Lei Anticorrupção, os programas de integridade ganharam força no cenário nacional (MARRARA, 2018), incluindo a Administração Pública que no ano de 2013, recebeu duas legislações importantes relacionadas à ampliação dos contornos éticos, quais sejam: Lei nº 12.813/2013 (conflito de interesses) (BRASIL, 2013), e o Decreto federal nº 7.203/2010 (vedação ao nepotismo) (BRASIL, 2010). Pouco tempo após, em 2017, aprova-se o Decreto federal nº 9.203 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Trata-se de norma relevantíssima, pois permite a exigência de que os entes administrativos envidassem esforços para instituir e organizar a governança nas organizações, inclusive os programas de integridade.

Em 2018, a Controladoria Geral da União expede a Portaria nº 1.089/2018 (BRASIL, 2018b), que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de programas de integridade. A portaria veio a ser substituída, em 2019, por outra, de número 57.

Diante deste cenário, tornou-se imperioso que os órgãos pertencentes ao controle interno das organizações observassem a temática em seus trabalhos, buscando apoiar e impulsionar a adoção de providências pelas organizações. Destacadamente, a auditoria interna, enquanto avaliadora de controles, e atendendo à missão de adicionar valor, bem como, nos termos do artigo 18, III, do Decreto nº 9.203/17 (BRASIL, 2017), que determina a promoção da prevenção, detecção e investigação das fraudes praticadas por agentes públicos ou privados utilizando recursos públicos federais. Assim, portanto, no ano de 2019, restou programado que a Unidade de Auditoria Interna da Universidade Federal do Paraná (UFPR) deveria executar ação ordinária com vistas à avaliação dos riscos relacionados à ética e integridade da organização.

O artigo que ora se apresenta versa sobre o desenvolvimento e os resultados deste trabalho, estando alinhado com a temática “Ética na Gestão Pública e os princípios da Administração Pública”. O objetivo central é apresentar as condições em que se encontrava o Programa de Integridade da UFPR, bem como se as ações implementadas pelo setor responsável estavam alinhadas com o próprio programa e as melhores práticas no tema. Os trabalhos foram desenvolvidos nos anos de 2018, 2019 e 2020. Configurando, assim, em um estudo de caso, além de envolver a metodologia de pesquisa bibliográfica, com o diálogo entre as previsões legais e fontes doutrinárias sobre o tema.

Para atingir o objetivo aqui previsto, o trabalho será dividido, quanto ao desenvolvimento, em uma abordagem sobre a caracterização das exigências legais relativas aos programas de integridade,

uma breve apresentação da forma de atuação do trabalho da auditoria interna e, finalmente, sobre os resultados da análise do programa da UFPR. A metodologia empregada é a pesquisa bibliográfica, mesclando fontes legislativas, referências teóricas e o relatório final de auditoria interna expedido no âmbito da Universidade.

2. OS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

Inicialmente, antes de abordar propriamente os programas de integridade, faz-se necessário definir a expressão. Não obstante exista um conhecimento comum, no âmbito da governança seu entendimento é um pouco mais elaborado. Segundo a OCDE (2017, p. 3), “Integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público”.

O movimento pró-integridade decorre da recorrência de escândalos de corrupção empresarial no mundo e da transformação do Estado em ator econômico, com poderes singulares, que exigem forte compromisso com o interesse público sob pena de instruir-se um cenário propício à corrupção (ZENKNER, 2017).

Especificamente no Brasil, a previsão dos programas de integridade para a Administração Pública é anterior ao próprio Decreto da Governança, segundo Viol (2021), o primeiro programa de fomento à integridade, editado pela CGU, data do ano de 2016, Portaria nº 784 que, em 2017, foi substituída pela Portaria nº 1.827. Ainda em 2017 foi, então, editado o Decreto nº 9.203 e, em seu artigo 19, previu o seguinte:

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com

o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade;

e

IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

(BRASIL, 2017).

Diante disso, a CGU editou nova portaria disciplinando o tema (Portaria nº. 1.089/2018) (BRASIL, 2018b). A referida estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional possam atender ao Decreto presidencial. A norma estipulou algumas obrigações, tais como: designação da unidade de gestão de integridade responsável por coordenar, orientar e treinar os servidores; elaboração e aprovação do plano de integridade (que exige gestão de riscos à integridade); e execução e monitoramento do programa.

O trabalho realizado pela Auditoria Interna sustentou-se no arcabouço normativo apresentado, contudo, é pertinente destacar que após a emissão do relatório final, duas outras normativas foram editadas: a Portaria CGU nº 57/2019 (BRASIL, 2019) que altera em parte a Portaria nº 1.089, e o Decreto nº 10.756/2021 (BRASIL, 2021), que institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal.

Em suma, os programas de integridade consistem em um conjunto organizado de medidas adotadas em todos os âmbitos da

organização instituidora com vistas à prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades e de outros desvios éticos e de conduta. Objetivando, ao fim, que todos os agentes da organização atuem dentro de valores éticos e padrões limitados à legalidade, eficiência e moralidade, de forma a garantir o atingimento da missão organizacional.

No caso da UFPR, o programa de integridade ficou à cargo da Coordenação da Coordenadoria de Governança e Riscos. O documento conta com os seguintes tópicos: informações sobre a organização, unidade de gestão da integridade, riscos e medidas de tratamento e o monitoramento e atualização periódica (UNIVERSIDADE..., 2018).

Entendido, ainda que brevemente, sobre a temática da integridade, passemos ao trabalho realizado pela auditoria da UFPR.

3. A FUNÇÃO E O TRABALHO DA AUDITORIA INTERNA

A Auditoria Interna, enquanto setor, é uma atividade que tem em vista agregar à organização e aumentar o valor público criado em cada uma das execuções, por intermédio de suas avaliações sobre os controles internos empregados. Considerando cada uma das atividades, a auditoria interna observa suas vulnerabilidades com vistas a indicar os aprimoramentos, permitindo que a atividade pública seja desempenhada com eficiência, efetividade, eficácia, além de observância da necessária prestação de contas e ética (BRASIL, 2016).

O exercício da atividade de auditoria demanda objetividade e independência, o que significa desimpedimento sob o ponto de vista cognitivo pessoal, ou seja, ausência de atitude mental que leve à parcialidade (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2019), e existência

de reporte institucional adequado da Unidade de Auditoria à instância máxima de governança da organização (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2019). Tais requisitos, quando promovidos, tendem a garantir que, de fato, o trabalho seja agregador para a organização e direcionador das temáticas de controle, governança e gestão de riscos.

O trabalho realizado pela Auditoria Interna consta de planejamento prévio, designado Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), realizado com base em critérios definidos, na época, pela Instrução Normativa da Controladoria Geral da União (CGU) nº 9, de 2018, que determinava que:

Art. 4º Na elaboração do PAINT, a UAIG deverá considerar o planejamento estratégico da Unidade Auditada, as expectativas da alta administração e demais partes interessadas, os riscos significativos a que a Unidade Auditada está exposta e os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada (BRASIL, 2018a).

Do texto é possível observar que o trabalho de avaliação do programa de integridade da UFPR encaixa-se nas indicações normativas, especialmente porque o assunto é diretamente ligado à governança, em seu mecanismo da liderança (Decreto nº 9.203/2017, artigo 5º, I) (BRASIL, 2017), em segundo, pois, o Acórdão nº 2604/2018 do Tribunal de Contas da União, que aprovou o chamado “Índice de Fragilidade de Controles de Fraude e Corrupção”, indicou que a Universidade apresentava grau de exposição ao risco relativo ao tema muito alto, 0.82 (UNIVERSIDADE..., 2020).

Contudo, considerando que o programa de integridade da UFPR fora implantado apenas em 2018, portanto, na época dos trabalhos de auditoria, ainda estava em fase inicial, a delimitação do tema restou fixada na perspectiva da prevenção, abrangendo, conforme delineado pelo TCU, a gestão da ética e integridade, controles preventivos e transparência e *accountability* (BRASIL, 2018c). Ainda segundo

o Tribunal, em cada um desses elementos podem ser observados os seguintes componentes:

Componente P1 – Gestão da ética e integridade

Prática P1.1 – Promover a cultura da ética e da integridade na organização

Prática P1.2 – Estabelecer comportamento ético e íntegro da alta administração

Prática P1.3 – Estabelecer, divulgar e esclarecer o código de ética e de conduta

Prática P1.4 – Promover comissão de ética

Prática P1.5 – Instituir política de prevenção de conflitos de interesse

Prática P1.6 – Estabelecer condições para lidar com variação significativa de patrimônio

Prática P1.7 – Regular o recebimento de presentes e participação em eventos

Componente P2 – Controles preventivos

Prática P2.1 – Estabelecer sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas

Prática P2.2 – Estabelecer política e plano de combate a fraude e corrupção da organização

Prática P2.3 – Estabelecer política e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção

Prática P2.4 – Estabelecer política e práticas de gestão de relacionamento com entidades e pessoas que recebam recursos financeiros ou que dependam do poder de compra e de regulação da organização

Prática P2.5 – Gerenciar riscos e instituir mecanismos de controle interno para o combate a fraude e corrupção Prática

P2.6 – Implantar função antifraude e anticorrupção na organização

Prática P2.7 – Promover programa de capacitação sobre combate a fraude e corrupção

Prática P2.8 – Comunicar a política e gestão de risco de fraude e corrupção e os resultados das correções nos casos detectados

Componente P3 – Transparência e *accountability*

Prática P3.1 – Promover a cultura da transparência e divulgação proativa das informações, utilizando-se especialmente dos meios de tecnologia da informação

Prática P3.2 – Promover a cultura da prestação de contas e responsabilização pela governança e gestão (BRASIL, 2018c, p. 36).

Partindo de tal marco, a Auditoria Interna buscou informações junto aos setores envolvidos com a temática, destacadamente, a Coordenadoria de Governança e Riscos, Comissão de Ética Pública e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Além disso, foram fontes do trabalho dados obtidos do próprio portal da Universidade, da CGU e do TCU.

4. A AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE INTEGRIDADE DA UFPR: CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho realizado, proveniente das ações 13 e 14 do Plano Anual de Auditoria Interna da UFPR de 2019 (UNIVERSIDADE..., 2019), avaliou aspectos de gestão da ética e integridade, controles preventivos

e transparência e prestação de contas no que se refere ao plano de integridade da Universidade.

Considerando o conjunto de informações levantadas, a auditoria pôde perceber que, de fato, o programa de integridade encontrava-se implantado na organização e que alguns itens já estavam avançados, tais como: existência do fluxo interno para verificação de situações de nepotismo, fluxo interno para análise de consultas sobre conflitos de interesses, fluxo interno para tratamento de denúncias, instituição do Comitê de Ética Pública, designação de área responsável pela condução dos processos disciplinares, e levantamento dos principais riscos à integridade e suas medidas de tratamento (UNIVERSIDADE..., 2020). De outro lado, ainda se percebeu pontos relevantes de melhoria quanto ao item prevenção, tendo sido geradas nove recomendações de auditoria.

Sobre o aspecto da gestão da ética, tendo como causa a ausência de programa de capacitação referente à temática, bem como a restrição orçamentária, a UFPR ainda não tinha implementado ações significativas de capacitação sobre o próprio Programa de Integridade, a promoção da cultura ética e o combate à fraude e corrupção (constatação 01). Além disso, também não havia implementado o termo de compromisso ético da alta gestão, de forma a comprometer documentalmente os ocupantes dos maiores cargos de gestão com princípios descritos detalhadamente para o contexto de seus cargos (constatação 02).

As recomendações, relacionadas à disseminação da cultura ética e do próprio programa, estão amparadas no conhecimento de que a associação da comunicação de informações relevantes e oportunas com treinamentos regulares e personalizados têm, para a organização, o condão de construir o compromisso com a integridade pública (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2020). O treinamento bem planejado equipa os funcionários

públicos com o conhecimento e as habilidades para gerenciar as questões de integridade de maneira adequada e buscar aconselhamento especializado quando necessário. No mesmo sentido, a assinatura do termo de compromisso ético visa reafirmar o conhecimento da alta liderança acerca dos princípios de integridade daquela organização, mantendo o fator comunicação ativo para aqueles que precisam ser o exemplo (*tone from the top*). Em outras palavras:

O comprometimento da alta administração é fundamental para se desenvolver uma cultura organizacional em que a conformidade, a integridade, a segurança da informação etc., sejam realidades vividas e praticadas por todas as partes interessadas (tanto internas, como empregados e estagiários; quanto externas, como clientes e prestadores de serviço). Para tanto, o engajamento da administração deve ser ostensivamente publicizado, por meio de manifestações orais e escritas, formais e informais, sendo exigência de normas técnicas sobre a matéria (BEGGIATO JÚNIOR, 2021).

No âmbito dos controles internos preventivos, observou-se a ausência da metodologia do levantamento de riscos para a integridade, contida no Plano de Integridade e a instituição de mecanismos específicos de controle interno para o combate à fraude e a corrupção (constatação 03). Não obstante a instância responsável pelo levantamento dos riscos tenha empregado uma diversidade de técnicas, acabou por não detalhar a metodologia utilizada, o que gerou a inconsistência apontada.

Ainda no contexto dos controles internos, não se observou a clara delimitação no sistema de governança dos poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas (constatação 06) e a efetivação do fluxo da verificação de conflitos de interesses (constatação 09).

Especificamente sobre o combate à corrupção, mostraram-se não atendidas a existência de uma política e um plano de combate à fraude e corrupção e, por conseguinte, ausentes comunicações e

divulgações dos referidos, bem como a implantação da função anti-fraude e anticorrupção na organização (constatação 07). Também não foram identificadas práticas de gestão de recursos humanos para prevenir a fraude e corrupção (constatação 08). Estas verificações decorrem de outra constatação, qual seja, a ausência da efetivação da fase três do plano de integridade que, justamente, contemplava-as (constatação 05).

Não obstante as constatações tenham como base o referencial sobre o tema do Tribunal de Contas da União, diversos estudos de economia comportamental, entre outras áreas, evidenciam que a fraude e a corrupção exigem certos fatores para sua ocorrência. Um dos modelos mais conhecidos é o triângulo da fraude (CRESSEY, 1953 *apud* BRASIL, 2018c, p. 17). Segundo o referido, a pressão (motivação ou incentivo), aliada à oportunidade, em um contexto de racionalização, ou seja, de formulação de aceitação moral para o ato, constituem os elementos necessários para que um ato de fraude possa ocorrer. Assim, portanto, é necessário que se constitua um plano, com ações voltadas a evitar que os elementos estejam todos presentes criando cenário favorável para a ocorrência do ato ilícito.

Da mesma forma como se ressaltou anteriormente, também são essenciais ações de comunicação e treinamento para identificação dos atos de corrupção e fraude e para tornar mais árduo o processo de racionalização desses tipos de ato.

Existiu ainda uma constatação sobre a organização da implementação do Programa de Integridade que, na época, não contava com a Auditoria Interna e da Procuradoria Federal junto à UFPR (órgão da AGU) em seu rol, configurado uma inconformidade nos termos da Portaria nº 1.089/2018 (BRASIL, 2018b) (constatação 04).

Com vistas à adequação das impropriedades verificadas foram emitidas as recomendações do Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 - Recomendações emitidas pela auditoria interna no relatório relativo às ações nº 13 e 14/2019

Constatações	Recomendações
01	Criar programas de capacitação relativos à Ética e Combate à Fraude e Corrupção, dando ampla divulgação a essas ações.
02	Que a Comissão de Ética elabore Termo de Compromisso para ser firmado pela Alta Administração, declarando se comprometer a cumprir os preceitos do Código de Ética da UFPR e do Código de Ética dos Servidores Públicos Federais.
03	Descrever expressamente no Plano de Integridade ou no Manual de Governança, se couber, a metodologia e técnicas que contribuíram para se elencar os riscos a que a UFPR está exposta.
04	Inserir no Plano de Integridade ou no Manual de Governança, como agentes participantes da promoção da integridade nesta UFPR, a Auditoria Interna e a Procuradoria Federal.
05	Estabelecimento de metas e indicadores relacionados aos riscos elencados no “Plano de Integridade”, a fim de implementá-los.
06	Estabelecer, em documento próprio (Manual de Governança da UFPR ou na Política de Governança), uma estrutura organizacional com as respectivas responsabilidades e delegações de autoridade para as tomadas de decisões que envolvam riscos para a Instituição.
07	Instituir um Plano de Tratamento de Riscos de Fraude e Corrupção ou um plano de ação para o Plano de Integridade.
08	Incluir no rol de documentos solicitados para a ocupação de cargos comissionados/funções de confiança na UFPR as certidões de antecedentes criminais ou adotar o Sistema Integrado de Nomeações e Consultas – SINC.
09	Adotar, para prevenir conflitos de interesses no âmbito da UFPR, o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflitos de Interesses (SeCI) e dar ampla divulgação a esse programa nos sítios institucionais.

Fonte: elaborado pelos autores com base no relatório de auditoria das ações nº 13 e 14 de 2019 (UNIVERSIDADE..., 2019).

Não obstante não seja objeto deste artigo, de forma indiciária, percebe-se que a organização procurou dar algum andamento no atendimento dessas recomendações. Foram instituídos indicadores de integridade em outubro de 2021. A UFPR também aderiu ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), que foi lançado no primeiro semestre de 2021 e integra a Rede de Controle da Gestão Pública – centro decisório Inter organizacional e com as ações realizadas

desde 2018 deixaram a universidade na posição de nível aprimorado, indicando avanços significativos no controle de exposição à fraude e à corrupção na Instituição (UNIVERSIDADE..., 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente escrito teve como objetivo apresentar relevante trabalho de avaliação relativo ao Programa de Integridade da Universidade Federal do Paraná. À luz do contexto legislativo inovador que foi trazido ao Brasil, com vistas ao aprimoramento da ética e promoção do interesse público, no âmbito federal, surgiu a obrigatoriedade de criação de programas e planos voltados para o delineamento da integridade nas organizações. Logo que determinado, a UFPR aprovou seu normativo interno e designou instância responsável. A Auditoria Interna, por sua vez, observado os fatores de riscos evidenciados por trabalho realizado pelo Tribunal de Contas, bem como pela própria falta de outros programas robustos para a inspiração, delimitou a temática em seu PAINT, de forma a agregar valor ao início dos trabalhos acerca da integridade na organização.

A busca ativa de informações e a colaboração dos setores organizacionais mostraram que a avaliação deveria restringir-se ao mecanismo da prevenção, até pelo decurso exíguo de prazo. Mesmo com o escopo reduzido, foi possível perceber a necessidade de aperfeiçoamentos e avanços a serem implementados pela organização, restando evidenciado pelo trabalho de auditoria alguns caminhos a serem trilhados.

Não obstante o trabalho realizado, o aprimoramento da governança é sempre um trabalho contínuo, portanto, à medida que o plano for avançando, também existirão novas boas práticas e aperfeiçoamentos a serem adotados, cabendo, portanto, à auditoria retornar ao tema em momento posterior para nova avaliação.

O presente trabalho não aborda as ações da Universidade após a emissão das recomendações; verificação que daria origem a um trabalho interessante quanto ao entendimento e internalização do relatório de auditoria, bem como poderia comprovar, ou não, se foi possível agregar valor público.

Conhecer o estudo de caso de uma organização, especificamente, do trabalho realizado pela auditoria, permite aos leitores perceberem eventuais problemas existentes em programas de integridade, bem como conhecer como um trabalho de auditoria interna realiza-se e pode oferecer um bom diagnóstico para que o gestor possa avaliar, aprimorar e fortalecer suas atividades dentro da instituição.

REFERÊNCIAS

- BEGGIATO JÚNIOR, S. L. O “tone at the top” como dever jurídico dos administradores. **Migalhas**, [S. l.], 14 jul. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/348550/o-tone-at-the-top-como-dever-juridico-dos-administradores>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20conflito%20de,de%204%20de%20setembro%20de. Acesso em: 25 maio 2022.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 89, seção 1, p. 14, 11 maio 2016. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 25 maio 2022.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. Instrução Normativa nº 9, de 9 de outubro de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 197, seção 1, p. 72-73, 11 out. 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-9-de-9-de-outubro-de-2018-44939518>. Acesso em: 25 maio 2022.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 80, seção 1, p. 81, 26 abr. 2018. Disponível em: http://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 25 maio 2022.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Portaria nº 1.827, de 23 de agosto de 2017**. Brasília, DF: CGU, 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33466>. Acesso em: 25 maio 2022.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Portaria nº 57, de 25 de abril de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 4, seção, p. 40, 07 jan. 2019. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864. Acesso em: 25 maio 2022.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Portaria nº 784, de 28 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 81, seção 1, p. 3, 29 abr. 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21512003/do1-2016-04-29-portaria-n-784-de-28-de-abril-de-2016-21511887. Acesso em: 25 maio 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021**. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10756.htm. Acesso em: 25 maio 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010**. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7203.htm. Acesso em: 25 maio 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 25 maio 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate a fraude e corrupção**: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2018. 148 p.

MARRARA, T. Quem precisa de programas de integridade (compliance). In: CUEVA, R. V. B.; FRAZÃO, A. (Coords.). **Compliance**: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 275-295.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Integridade pública**: recomendações do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Paris, França: OCDE, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 25 maio 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **OECD Public integrity handbook 2020**. Paris, França: OCDE, 2020. 239 p. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en#page1. Acesso em: 20 ago. 2022.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Demonstrando os princípios fundamentais para a prática profissional de Auditoria Interna**: facilitadores e principais indicadores. Lake Mary, EUA, 2019. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/20190822pg-core-ippf-00000010-21112019122633.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Auditoria Interna. **PAINT 2019**: Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna. Curitiba: UFPR, 2019. Disponível em: http://www.audin.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2019/08/paint_2019_res_100.pdf. Acesso em: 25 maio 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Auditoria Interna. **Relatório de Auditoria Interna**: RAIN/2020. Curitiba: UFPR, 2020. Disponível em: http://www.audin.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/05/raint_2020_versao_finalassinada.pdf. Acesso em: 25 maio 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Indicadores de Integridade**. Curitiba: UFPR, 2021. Disponível em: <https://cgr.ufpr.br/portal/e-prevencao/>. Acesso em: 25 maio 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de Integridade da Universidade Federal do Paraná**. Curitiba: UFPR, 2018. Disponível em: https://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2022/05/Plano_de_Integridade_da_UFPR_nov2018COPLAD19.pdf. Acesso em: 25 maio 2022.

VIOL, D. M. O farol da Integridade Pública: um estudo de caso sobre o Programa de Integridade da CGU. **Revista da CGU**, Brasília, DF, v. 13 n. 23, jan./jun. 2021. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/349. Acesso em: 25 maio 2022.

ZENKNER, M. B. C. **Integridade governamental e integridade empresarial**: conceitos jurídicos e instrumentos de garantia em perspectiva de direito comparado luso-brasileiro. 2017. 371 f. Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2017. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/51667/1/Zenkner_2018.pdf. Acesso em: 25 maio 2022.

Capítulo 5

OS DESAFIOS DO SERVIÇO PÚBLICO COM A BUROCRACIA EM TEMPO DE PANDEMIA

The public service challenges with bureaucracy in a pandemic time

Los desafíos del servicio público con la burocracia en tiempos de pandemia

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.5

Glaucyelen da Silva Pimentel (IFPA)

RESUMO

A suspensão do atendimento presencial nas instituições públicas e as mudanças na rotina de trabalho dos servidores são reflexos da pandemia instalada no mundo. Desta forma, destacamos a atuação do servidor público, a fim de compreender e analisar os desafios do serviço público com a burocracia frente pandemia. Com isso, foi realizada uma pesquisa de campo, no qual participaram 12 servidores públicos que compartilharam suas experiências e desafios que estão enfrentando neste momento pandêmico. De acordo com os servidores, o trabalho remoto e a ausência de capacitações e treinamento especializados estão sendo um dos grandes desafios das suas práticas. Assim, o texto nos apresenta os três modelos básicos de Administração Pública pelo qual o Brasil passou e está passando, destacando o modelo administrativo burocrático e a sua importância no serviço público brasileiro, seguindo a concepção weberiana, bem como, também expõem os desafios desencadeados pela pandemia com as atividades burocrática dos servidores públicos.

Palavras-chave: Burocracia. Desafios. IFPA. Pandemia. Serviço público.

ABSTRACT

The suspension of face-to-face service in public institutions and changes in the work routine of servers are reflections of the pandemic installed in the world. In this way, we highlight the performance of the public servant, in order to understand and analyze the challenges of the public service with the bureaucracy in front of the pandemic. With this, a field survey was carried out, in which 12 public servants participated who shared their experiences and challenges they are facing in this pandemic moment. According to the servers, remote work and the absence of specialized skills and training are being one of the great challenges of their practices. Thus, the text presents the three basic models of Public Administration through which Brazil has passed and is going through, highlighting the bureaucratic administrative model and its importance in the Brazilian public service, following the Weberian conception, as well as exposing the challenges triggered by the pandemic with the bureaucratic activities of public servants.

Keywords: Bureaucracy. Challenges. IFPA. Pandemic. Public service.

RESUMEN

La suspensión de la atención presencial en las instituciones públicas y los cambios en la rutina laboral de los servidores son reflejos de la pandemia instalada en el mundo. De esta manera, destacamos la actuación del servidor público, con el fin de comprender y analizar los desafíos del servicio público con la burocracia frente a la pandemia. Con eso se realizó una encuesta de campo, en la que participaron 12 servidores públicos quienes compartieron sus experiencias y desafíos que están enfrentando en este momento de pandemia. Según los servidores, el trabajo remoto y la ausencia de habilidades y capacitación especializada son uno de los grandes desafíos de sus prácticas. Así, el texto presenta los tres modelos básicos de Administración Pública por los que pasó y está pasando Brasil, destacando el modelo administrativo burocrático y su importancia en el servicio público brasileño, siguiendo la concepción weberiana, además de exponer los desafíos desencadenados por la pandemia con las actividades burocráticas de los servidores públicos.

Palabras clave: Burocracia. Desafíos. IFPA. Pandemia. Servicio publico.

1 INTRODUÇÃO

O início do ano de 2020, sem dúvida, ficou marcado para as pessoas no mundo todo devido o aparecimento e a propagação do vírus Sars-Cov-2, também conhecido como covid-19 ou coronavírus. De acordo com o estudo global convocado pela Organização Mundial da Saúde (2021), esse vírus foi registrado pela primeira vez em Wuhan (cidade chinesa), o qual foi identificado como fatal para o ser humano, além de ser um vírus de fácil propagação, e por este motivo, se espalhou rapidamente pelo mundo. Assim, no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a covid-19 como pandemia.

O primeiro caso registado no Brasil ocorreu em São Paulo - SP, em 26 de fevereiro de 2020, desde então, os números de casos só cresceram no Brasil. Na tentativa de conter a evolução da covid-19, o governo brasileiro iniciou as medidas de proteção frente a pandemia. O distanciamento social, o uso de máscara e a utilização de álcool etílico se tornou essencial para evitar o contágio do vírus, no entanto, os casos continuaram a aumentar, e em seguida, em meado de março de 2020, os governos declararam fechamentos dos espaços públicos e privados que possibilitassem aglomerações.

Neste cenário de instituições fechadas para atendimento presencial do público, e conseqüentemente a suspensão do trabalho presencial, se inicia uma nova rotina de trabalho para os profissionais, uma vez que o atendimento ao público não pode parar. Neste sentido, destacamos o trabalho dos profissionais que atuam no serviço público, devido suas atribuições e comportamentos serem estabelecidas por leis e normativas, gerando assim, uma certa burocracia² nos serviços prestados. Portanto, a problemática deste estudo dar-se-á em

2 De acordo com Rocha (2017) "A burocracia é definida como o sistema de organização dos serviços da administração pública, ordenados por rotinas, linhas de autoridade e responsabilidades, a partir de regulamentos fixos. Essa ordenação é necessária, para que não haja sobreposição de tarefas ou rotas de colisão entre competências".

razão de compreender de que forma a pandemia de covid-19 afetou a burocratização no serviço público nos Institutos Federais, sendo que o campo de estudo foi delimitado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA) Campus Óbidos.

Desta forma, este trabalho objetiva, de forma geral, compreender os desafios enfrentados no serviço público com a burocracia frente a pandemia, e de forma específica, buscamos: compreender o que é a burocracia de acordo com Weber; analisar as características weberiana da burocracia moderna para com a burocracia vivenciada neste momento pandêmico e verificar junto aos servidores públicos quais foram os desafios enfrentados com burocracia frente a pandemia.

Assim, este trabalho se respaldou nos estudos de Max Weber (1970); Salm e Menegasso (2009); Klering, Porsseb e Guadagninc (2010); Abrucio, Pedroti e Pó (2010); Cordeiro (2017); Abrucio e Loureiro (2018); Silva e Amorin (2018) e Steglich (2019) . No que tange à metodologia utilizada, esta se reportou a uma pesquisa de campo, devido expor a realidade na sua plenitude e abrangeu fichamento bibliográfico e aplicação de um formulário. O fichamento bibliográfico foi feito a partir das leituras referente a temática. Utilizou-se também formulário eletrônico, que foram enviados aos servidores públicos do IFPA Campus Óbidos, na busca de compreender de que forma o seu trabalho está sendo desenvolvido frente a pandemia.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Possibilidades metodológicas

O presente trabalho, como mencionado acima, reporta-se a uma abordagem qualitativa, sendo utilizado como técnica de coleta de dados um formulário eletrônico, elaborado pelo *Google Forms*³ e

3 Ver no site <https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>

repassado através de um link via e-mail para os servidores públicos lotado no IFPA Campus Óbidos.

A utilização da abordagem qualitativa neste estudo dar-se-á em razão dela “[...] ser conceituada como uma exposição e elucidação dos significados que as pessoas atribuem a determinados eventos e objetos [...]” (LUDWIG, 2015, p. 56), ou seja, é possível explorar com mais profundidade o objeto de estudo a partir da experiência de um sujeito.

Devido o momento pandêmico que estamos vivenciando, foi usado como coleta de dados um formulário eletrônico semiestruturado, sendo “um instrumento [...] constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 201), a escolha desse instrumento foi pensada para respeitar o distanciamento social e de forma que não afete a veracidade da pesquisa.

No tange ao aspecto ético da pesquisa, é válido salientar que os indivíduos que responderam o formulário eletrônico, em nenhum momento foram identificados, logo não há a possibilidade de exposição de risco desnecessário dos sujeitos, bem como, todos os dados estão guardados sobre a confiabilidade da autora e do animotado dos indivíduos pesquisados.

2.2. Administração pública no Brasil e os três modelos básicos

O conceito atual de Administração Pública está intimamente ligado com a gestão democrática, pois “[...] considera a coletividade, como instrumento de participação da gestão, na composição do conceito hodierno de Administração estatal” (SILVA; AMORIM, 2018, p. 20), isto é, a Administração Pública tem buscado fortemente instrumentos

para que haja a participação da população na gestão, como exemplos, temos as audiências públicas e as plataformas governamentais. Assim, para Salm e Menegasso (2009, p. 103), a Administração Pública pode ser definida como:

Assim, a administração pública é um conjunto de conhecimento e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerando em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente.

No entanto, é válido salientar que a Administração Pública nem sempre considerou a coletividade (democracia) como primordial nos serviços prestados, de acordo com Paludo (2012 *apud* STEGLICH, 2019), houve uma época em que tudo que existia nos limites territoriais da Administração Pública era tido como domínio do soberano, sendo assim, eles tinham acesso livremente dos bens sem qualquer prestação de contas à sociedade Assim sendo, destacamos a Administração Pública do Brasil, que passou por três modelos básicos administrativos, sendo o primeiro patrimonialismo, em seguida o burocrático, e por último, o gerencial.

O modelo patrimonialista foi vivenciado no Brasil até meados dos anos 1889, este modelo administrativo funcionava como uma espécie de extensão do poder soberano e os servidores tinham o status de nobreza real, neste tipo de Administração, não havia separação do que era bens públicos e privado, e de político e administrador público, logo era comum a prática da corrupção e nepotismo (KLERING; PORSSSE; GUADAGNIN, 2010).

Enquanto o modelo de administração burocrática no país, o mesmo emerge a partir da década de 30, quando “Surge no quadro da aceleração da industrialização brasileira, em que o Estado assume um papel central mais decisivo, intervindo maciçamente no setor produtivo de bens e serviços” (KLERING; PORSSSE; GUADAGNIN, 2010, p. 6).

Para Steglich (2019), o modelo burocrático trouxe uma nova visão do que vem a ser Administração Pública, como exemplo, é possível verificar que nessa administração já existe a separação dos bens públicos do particular, as regras legais passaram fazer parte das organizações, assim como o Estado teve que se reestruturar para atender as demandas sociais, entre outros.

Com passar do tempo, o conceito de burocracia foi sendo distorcido, devido ao surgimento de diversas críticas ao modelo, como “disfunções; o controle – a garantia do poder do Estado – transformar-se na própria razão de ser da administração” (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010, p. 6), ou seja, a Administração Pública passou a ter excessos de regras, regulamentos e formalidade e isso ocasiona um engessamento nos serviços e atendimento ao público.

Desta forma, na tentativa de desburocratizar a Administração Pública, surge o modelo gerencial, que tem como objetivo central “tornar os administradores públicos mais autônomos e responsáveis por suas ações e, no campo institucional, descentralizar a prestação de serviços sociais por meio de agências executoras” (CLARK; SOUZA, 2015, p. 328 *apud* STEGLICH, 2019, p. 4).

No Brasil, em 1967, é realizada a reforma administrativa, através do Decreto-Lei nº 200, que marca o surgimento do modelo gerencial na Administração Pública do país, pois de acordo com Klering, Porsse e Guadagnin (2010, p. 6):

[...] o referido Decreto-Lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se, como princípios de racionalidade administrativa, o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (visando a desconcentrar e descentralizar), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle.

As reformas realizadas pelo Decreto-Lei não conseguiram superar o modelo burocrático, assim, na década de 70, o Governo iniciou a criação da Secretaria da Modernização (SEMOR), que buscava modernizar a Administração Pública através de implantações de novas técnicas de gestão, e particularmente de administração de recursos humanos, na administração pública federal (KLERING; PORSSSE; GUADAGNIN, 2010, p. 7), no entanto, a burocracia continua vigente na Administração.

Na década 80, o Governo novamente tentou reformar a burocracia na Administração Pública com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização (PrND), em que buscava a “[...] revitalização e a agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência” (KLERING; PORSSSE; GUADAGNIN, 2010, p. 7), no entanto, o sistema administrativo burocrático continuava presente nas instituições.

Essas três medidas (Decreto-Lei, SEMOR e PrND) são apenas alguns exemplos de tentativa realizada pelo Governo para desburocratizar a Administração Pública, no entanto, com passar dos anos, apesar das diversas tentativas de superar totalmente o modelo burocrático, o mesmo ainda continua presente nas instituições públicas, pois de acordo Cordeiro (2017, p. 865), a burocracia “[...] oferece elementos que auxiliam no gerenciamento de modo a poder racionalizar o serviço público sem que ele tenha, com isso, qualquer disfunção”, isto posto quando não ocorre a deturpação do real significado do modelo burocrático. Desta forma, o presente estudo destaca os desafios enfrentados pelos servidores públicos frente a pandemia com as atividades burocráticas na Administração Pública.

2.3. Burocracia weberiana e serviço público brasileiro

O serviço público no Brasil é conhecido pela sua burocracia, não necessariamente pelo verdadeiro significado sistematizado pelo sociólogo e economista alemão Max Weber, mas pelos pré-conceitos criados a ela, afinal, no Brasil, o termo burocracia virou sinônimo de “empecilho ou obstáculo para a fluidez, sobretudo, no que toca os trâmites administrativo nas mais diversas organizações e nos seus níveis de eficiência” (CORDEIRO, 2017, p. 853), ou seja, a burocracia no Brasil é vista como um gargalo no serviço público.

Mediante a isso, a fim de desconstruir essa perspectiva mal entendida da burocracia, vamos defini-la a partir da teoria weberiana, no qual a mesma é interpretada como um método racional e científico, utilizada pelas organizações administrativa que requer profissionais selecionados por critérios racionais, especializados e capazes de assumir diversas tarefas dentro do sistema.

Em uma definição sintética, o tipo ideal weberiano de burocracia seria composto por um corpo funcional e estável de cargos públicos, preenchidos por funcionários selecionados por seu mérito técnico especializado, organizados por estrutura profissional permanente. Esse tipo administrativo deve ser voltado a responder ao público, seja obedecendo às regras universais que regem a administração, seja atuando conforme padrões de probidade (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018, p. 26).

Além dessa definição, Weber também nos apresenta as características da burocracia moderna: “I. Rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenada de acordo com regulamentos, ou seja, por leis normas administrativas” (WEBER, 1970, p. 229); “II. Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores” (WEBER, 1970, p. 230); “

III. A administração de um cargo moderno se baseia em documentos escritos ('os arquivos'), preservados em sua forma original ou em esboço" (WEBER, 1970, p. 230); "IV. A administração burocrática, pelo menos toda a administração especializada – que é caracteristicamente moderna – pressupõe habitualmente um treinamento especializado e completo" (WEBER, 1970, p. 231); "V. Quando o cargo está plenamente desenvolvido, a atividade oficial exige a plena capacidade de trabalho do funcionário, [...]" (WEBER, 1970, p. 231); "VI. O desempenho do cargo segue regras gerais, mais ou menos estáveis, mais ou menos exaustivas, e que podem ser aprendidas" (WEBER, 1970, p. 231). Esses são os seis princípios citados por Weber que representam a burocracia moderna na administração pública e/ou serviço público.

A burocracia weberiana começa aparecer na administração pública brasileira na segunda metade ou final do século XIX (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010, p. 33), ainda de forma tímida e discreta, através das Forças Armadas que "[...] tiveram um papel essencial na pressão política por um Estado nacional mais forte e centralizador, [...]" (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010, p. 35) e os diplomatas, que "com seu modelo de meritocracia para o serviço civil, paradigma que serviu de inspiração para criação do Dasp, [...]" (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010, p. 35). O Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) foi um plano de governo instituído por Getúlio Vargas em 1938 para modernizar a Gestão Pública, assim, o mesmo se tornou "[...] o órgão central do sistema de controle da administração pública brasileira e a peça-chave para constituição de uma burocracia profissional institucionalizada, aos moldes weberianos" (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010, p. 39). O Dasp foi um marco muito importante para administração pública brasileira, pois através dele tivemos a premissa do sistema burocrático que temos hoje no país.

A burocracia no Brasil, desde o surgimento do Dasp, teve seus altos e baixos na administração pública, seja pelas diversas mudanças

de regimes (democrático x ditatorial) e até mesmo pelos diferentes governos que assumiram a presidência, no entanto, administração pública com a burocracia ainda não havia passado por uma pandemia que a obrigasse promover mudanças emergências em diferentes setores, assim, a mesma se tornou um grande desafio no serviço público.

2.4. Serviço público, burocracia e a pandemia

Com a declaração da OMS da covid-19 ser uma pandemia, a administração pública se viu obrigada a promover mudanças significativas no serviço público, e obviamente que tais mudanças afetaram diretamente a rotina de trabalho dos seus servidores, provocando uma quebra de paradigmas na atuação dos mesmos, como exemplo, temos a implantação do trabalho remoto, ou seja, o servidor realiza suas atividades administrativa da sua casa; a assinatura digital, se antes os servidores tinham que assinar inúmeros documentos, hoje, com apenas alguns cliques, os servidores conseguem assinar e despachar os documentos de forma rápida e fácil. Mediante a isso, a fim de compreender os desafios das mudanças repentinas do serviço público frente a pandemia, destacando, a burocracia da administração pública, iremos analisar as respostas de doze (12) servidores públicos lotados no IFPA Campus Óbidos, que nos relataram suas experiências como as mudanças neste momento pandemia.

De acordo com as características da burocracia weberiana, o IFPA Campus Óbidos é uma instituição burocrática, pelo fato de mesma seguir uma jurisdição fixa, oficial e atender aos regulamentos administrativos, como também, ser uma instituição que atende plenamente o princípio da hierarquia, uma vez que temos a figura do Reitor, e das demais reitorias para direcionar os trabalhos dos *campi*, como também, cada *campi* têm sua hierarquia estabelecida através do seu organograma.

A seguir, considerando ainda as características burocrática de Weber, destacamos as experiências burocráticas dos servidores públicos com a pandemia. A primeira pergunta realizada aos servidores foi sobre o seu tempo serviço, e como resposta, percebemos que 58,3% têm entre 1 a 5 anos, enquanto, 33,3% têm entre 11 a 15 anos e 8,3% têm mais de 21 anos atuando no serviço público, ou seja, há servidores que ainda estão se adaptando com o serviço público, logo, esses ainda não sentiram tanto os impactos causados pela Covid-19 com os trabalhos na administração, o que difere dos servidores que estão com mais de 11 anos atuando e já estavam adaptados a uma rotina de trabalho e com pandemia tiverem que vivenciar novas experiência no serviço público.

Em seguida, perguntamos aos servidores se concordavam com a burocracia no serviço público, como respostas, cinco (5) servidores concordaram que sim, cinco (5) concordam parcialmente e dois (2) discordam plenamente. Para os que concordam, é entendido que a burocracia é o norte do serviço público, uma vez que através dela que é possível (re)direcionar os trabalhos a serem desenvolvidos para assim atender melhor os usuários, bem como, também dá o respaldo e a segurança das atividades a serem executadas, vejamos alguns relatos:

“Com a burocracia sim, com o senso comum de o que é burocracia não. Burocracia é um conjunto de regras e rotinas que guiam um fluxo administrativo, que quando é claro, se torna ágil. E aí está o problema, os passos para se realizar determinada tarefa, quando se já é estabelecido, fica nítido e claro, seja para um servidor ou para o cidadão. Porém, quando não há visibilidade e informação sobre o fluxo de uma tarefa, temos essa impressão de que algo burocrático é extremamente oneroso em tempo e recurso”.

“A burocracia é fundamental para o serviço público. Isso porque consiste na tarefa que vai manter a administração de qualquer entidade de serviço público e de servir de ponte entre os cidadãos e as instituições do estado”.

“Sim, pois a mesma é essencial para o devido andamento dos processos legais”.

Para os servidores que concordam parcialmente com a burocracia no serviço público, os mesmos alegam que reconhecem a importância dela na administração, no entanto, o excesso dela é que prejudica/atrasa as atividades administrativa, como relatado por eles:

“Em parte, visto que ‘engessa’ os servidores que realmente querem mostrar trabalho, mas, ao mesmo tempo, busca impor responsabilidades aos servidores que não correspondem com suas atribuições de trabalho”.

“Em parte sim, pois a coisa pública nem sempre é tratada com seriedade tanto pelos usuários, quanto pelos servidores. Em um país imerso em corrupção, a burocracia funciona como um freio nas ações mal-intencionadas de agentes públicos e usuários”.

“No meu ponto de vista, a burocracia é necessária para que ocorra um controle maior da administração pública, no entanto, quando excessiva, pode atrasar um pouco a gestão”.

“Parcialmente. Algumas Burocracias são necessárias para o bom andamento, garantia e confiabilidade dos processos e outros são desperdícios de tempo”.

Enquanto os servidores que discordam da burocracia, a perspectiva deles é que o serviço público pode acontecer sem burocracia, pois a mesma apenas dificulta e atrasa o andamento da prestação de serviços: “Não, na maioria das vezes, somente dificulta a prestação de serviços”; “Não. Temos atraso na realização das ações”.

Posteriormente, questionamos os servidores a respeito do processo burocrático do dia a dia do seu trabalho, se a burocracia mais ajuda ou atrapalha no direcionamento das atividades, como resposta, quatro (4)

servidores consideram que a burocracia atrapalha, três (3) concordaram que ela ajuda e cinco (5) acreditam que ela ajuda parcialmente.

De acordo com os servidores que consideram a burocracia como um empecilho em suas atividades, consideram que a mesma se dá pelo desconhecimento dos fluxos que devem ser seguidos, tanto pelos próprios servidores, como também pelos usuários e isso ocasiona uma lentidão e demora no serviço público, como os servidores relataram: “Atrapalha, devido a dois fatores, o primeiro como mencionado é a falta de visibilidade de procedimentos e fluxos. O segundo é a falta de adaptação que um fluxo burocrático normalmente tem. Se conseguirmos encontrar soluções para esses dois fatores, tarefas e rotinas ficariam mais ágeis e simples”; “Mais atrapalha, pois uma atividade que poderia ser resolvida em um dia as vezes leva uma semana ou mais dias”.

Enquanto os servidores que concordaram que a burocracia ajuda, os mesmos consideram que ela é essencial, pois ajuda a direcionar as atividades administrativas, bem como, ajuda no alcance das metas estabelecidas: “Mais ajuda, pois nos dá também um norte a seguir”; “Ajuda, pois os trâmites são necessário para se alcançar as metas”.

No que tange aos servidores que concordaram parcialmente que a burocracia ajuda no serviço público, eles consideram a importância do processo burocrático existente na administração pública, no entanto, é necessário que haja uma compreensão de tal processo, caso contrário, a burocracia irá deixar o trabalho cansativo, além disso, a existência da hierarquia institucional também dificulta o andamento das atividades, vejamos: “A burocracia está inserida numa relação hierárquica institucional que reflete toda uma relação de forças que muitas vezes afeta o alcance das metas estabelecidas. Portanto, não é a burocracia em si que dificulta o alcance dos objetivos, mas a disputa pessoal”; “Não chega a atrapalhar, mas deixa mais cansativo”.

Seguidamente, os servidores responderam a seguinte pergunta: com a pandemia, houve mudanças no processo burocrático desenvolvido no seu trabalho? Como resposta, dez (10) servidores confirmaram que houve mudanças significativas, um (1) acredita que não teve mudanças e o outro optou por não responder, pois ingressou no serviço durante a pandemia, logo, não observou nenhuma diferença.

Para alguns servidores, as mudanças foram por um lado positivas, pois “[...] os processos passaram a ser digitais o que reduziu um pouco mais a burocracia” e “de certa forma deu uma certa agilidade, pois os envios, recebimentos e assinaturas de documentos, todos de forma digital, dá mais celeridade aos encaminhamentos”, por outro, se tornou negativo, porque “[...] aumentou o processo burocrático”; “Ocorreram mudanças. A burocracia aumentou, foram criadas novas exigências de comprovação de trabalho, como se os professores não trabalhassem ainda mais com aulas remotas”. Pelos relatos, observamos perspectivas distintas, pois para um servidor houve uma redução do processo burocrático, enquanto que para o outro, a burocracia aumentou, isso se deve pelo fato de que apesar de ambos estarem na mesma instituição, cada um assume um cargo com atribuições diferentes, típico da burocracia moderna weberiana.

Como dito anteriormente, a pandemia obrigou a administração pública a fazer mudança repentina, isso porque, de acordo com servidor “[...], a falta de contato presencial forçou a criação de novas rotinas e procedimentos que até então não haviam sido utilizados” e “Foram flexibilizados alguns processos para que fossem realizados de forma remota”. Desta forma, o serviço público flexibilizou não somente as atividades administrativas, como também a forma de trabalho, pois passou a ser remoto, ou seja, o servidor, que antes tinha horário para sair e para chegar na instituição, hoje trabalha na sua residência, logo, o trabalho remoto no serviço público entra em conflito com a III características weberiana, devido ao servidor não

desenvolver suas atividades na sua repartição, e sim na sua casa, dessa forma, se torna praticamente impossível haver a separação da sua vida pública para com sua a privada.

Por último, questionamos os servidores a respeito dos desafios que os mesmos estão enfrentando com pandemia, assim, nos relataram que “O maior desafio é de adaptação, concentração e disciplina”, pois para o servidor público que já tem uma rotina de trabalho, que tem suas atribuições e regras de comportamento estabelecidas por leis e normativas, se torna desafiador se adaptar ao trabalho dentro da sua residência e manter foco e disciplina, como exemplo, o trabalho dos servidores professores, que nos relataram: “O trabalho remoto, pois exige ainda mais tempo de preparo de aulas, atendimento e busca ativa pelos alunos que não apresentam resultados satisfatórios ou mesmo não participam das atividades propostas” e “O trabalho remoto foi bem desafiador para os professores, no qual tivemos que estudar ferramentas novas para aplicamos aos alunos e repassar o conhecimento em detrimento das diversidades de realidades. No que se refere a capacitação foram bastante escassas, mas as que existiram foram excelentes e auxiliaram bastante”.

Outro grande desafio do serviço público com pandemia citado pelos servidores foram as capacitações profissionais. A mudança forçada na rotina de trabalho do servidor requer uma capacitação, e de acordo com as características weberiana, o servidor deve ter um treinamento especializado e completo para que as suas atividades sejam plenamente desenvolvidas, no entanto, os servidores não tiveram e foram se adaptando de acordo com as circunstâncias, e isso afetou diretamente a sua vida particular, como relata um servidor: “A burocracia, no contexto da pandemia, vem tendo dificuldade de compreensão e da dimensão da própria pandemia, pois a disseminação da COVID-19 afetou os agentes públicos e sua vida privada. Mesmo com emergência sanitária e emocional, as chefias vêm forçando que as metas

sejam atingidas na mesma perspectiva de antes da pandemia. Assim, acabam ignorando que vivemos numa conjuntura que muito afetou a saúde mental dos servidores públicos”.

Outros desafios e até mesmo soluções são relatados pelos servidores, sendo todos voltados para a capacitação e o trabalho remoto, vejamos: “Visibilidade e capacitação, com o devido incentivo nessas duas áreas, os servidores responsáveis serão capazes de enxergar fluxos inteiros e com isso tornar procedimentos mais rápidos e simples”; “Capacitar os servidores a realizar o trabalho remotamente com usos de TICs para auxiliar nas soluções de alguns problemas, outro ponto importante seria conciliar o trabalho e rotina de casa que ambas estão no mesmo ambiente para quem realiza trabalho remoto”; “O primeiro desafio é superar a barreira da péssima cobertura de internet da região, que resulta no comprometimento da realização das atividades laborais. Outro desafio foi a adaptação ao trabalho remoto, que exigiu muito mais tempo e aumentou os trabalhos”. Portanto, percebe-se a importância da capacitação profissional dos servidores públicos para atuarem frente a pandemia para que assim as suas atividades vistas como burocráticas sejam desenvolvidas plenamente, e assim a burocracia seja vista como uma aliada do serviço público e não como inimiga.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O surgimento do Covid-19 trouxe consigo inúmeras mudanças no serviço público brasileiro. Além de ter afetado diretamente a rotina de trabalho dos servidores, também interferiu na vida particular dos mesmos, pois devido não estarem preparados e capacitados para assumirem esse novo formato de trabalho (remoto), se tornou desafiador não misturar as atividades administrativas para com as atividades de casa, como também, foi exigido mais tempo e disciplina dos servidores para se dedicarem na prestação de serviço.

No que tange à burocracia em tempo de pandemia no serviço público, percebemos, através dos relatos dos servidores, que ela teve mudanças que beneficiaram avanços no sistema burocrático da administração pública, como exemplo, a assinatura digital e a digitalização dos processos, que possibilitaram uma maior agilidade no andamento das atividades administrativas, por outro lado, seguindo as perspectivas das características weberiana, a burocracia não subsidiou os servidores públicos, pois não tiveram capacitações e nem treinamentos especializados para atuarem frente pandemia, mesmo depois de um ano de pandemia, os servidores tiveram que se adaptar de acordo com as circunstâncias e a esse novo formato de trabalho.

Com isso, verificamos que os desafios do serviço público com a burocracia, ocasionado pela pandemia, nos fazem refletir a respeito das adversidades da atuação do servidor com os processos burocráticos existente na administração pública, sendo que o mesmo, na atual conjuntura que estamos vivenciando tende a se reinventar e ressignificar todos os dias para desenvolver as suas atividades administrativas com eficiência.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. **Burocracia e ordem democrática:** desafios contemporâneos e experiência brasileira. [Rio de Janeiro, RJ]: IPEA, 2018. p. 23-57. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8560>. Acesso em: 12 dez. 2021.

ABRUCIO, F. L.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. *In*: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Orgs). **Burocracia e política no Brasil:** desafios para o estado democrático do século XXI. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 27-53.

CORDEIRO, W. M. Burocracia na construção da administração pública do século XXI: uma reflexão teórica. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., 2017, João Pessoa. **Anais** [...]. João Pessoa: SBAP,

2017. p. 851-867. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/0851-867-burocracia-na-construcao-da.pdf/@@download/file/0851-867%20-%20BUROCRACIA%20NA%20CONSTRU%C3%87%C3%83O%20DA.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- KLERING, L. R.; PORSSEB, M. C. S.; GUADAGNINC, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Revista Acadêmica da FACE**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/8231>. Acesso em: 01 ago. 2022.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LUDWIG, A. C. W. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. WHO-convened global study of origins of SARS-CoV-2: China part. *In*: JOINT WHO-CHINA STUDY, [1], 2021, [S. l.]. **Joint report**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/origins-of-the-virus>. Acesso em: 01 ago. 2022.
- ROCHA, C. Burocracia e a morosidade do serviço público. **Diário da Manhã**, Goiânia, n. 10.853, p. 19, 10 jul. 2017. Disponível em: <https://www.medialab.ufg.br/n/98602-burocracia-e-a-morosidade-do-servico-publico>. Acesso em: 01 ago. 2022.
- SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-120, set./dez., 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p83/12590>. Acesso em: 01 ago. 2022.
- SILVA, F. C. A.; AMORIM, F. L. Administração pública: definição e atuação ao longo do tempo: um estudo. **Revista da Faculdade de Direito**, Fortaleza, v. 39, n. 2, p. 13-22, jul./dez. 2018. Disponível em: <http://www.revistadireito.ufc.br/index.php/revdir/article/view/575>. Acesso em: 01 ago. 2022.
- STEGLICH, T. T. Administração pública contemporânea: considerações históricas do patrimonialismo ao gerencialismo. **Revista Salão do Conhecimento UNIJUÍ**, Ijuí, v. 5, n. 5, p. 1-9, out. 2019. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/12630>. Acesso em: 01 ago. 2022.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970. p. 229-239.

Capítulo 6

**GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO:
A DIMENSÃO E O CUSTO DA FORÇA
DE TRABALHO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO**

*Management of the workforce: the size and cost of the workforce
of the Universidade Federal Rural do Semi-Árido*

*Gestión de la fuerza de trabajo: el tamaño y costo de la fuerza de
trabajo de la Universidad Federal Rural del Semiárido*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.6

Elainy Danielle Guedes Pereira (UFERSA)

Napiê Galvê Araújo Silva (UFERSA)

RESUMO

O estudo objetiva analisar a dimensão do custo da força de trabalho na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Desse modo, o trabalho desenvolveu-se através de pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico, documental, buscando descrever as principais conceituações teóricas e empíricas existentes sobre a gestão da força de trabalho no serviço público. A análise dos dados foi descritiva, com dados inerentes ao período de 2010 a 2017, derivados dos relatórios de gestão, emitidos anualmente pelo Órgão, e de solicitações de informações, via *e-mail* institucional. O período foi escolhido devido à falta de uniformidade e continuidade dos tipos dos dados contidos nos relatórios de gestão dos respectivos exercícios. Destaca-se que conhecer a dimensão e o custo da força de trabalho pode promover uma revisão nos processos de gestão de pessoas nas Instituições, gerando uma melhor análise na gestão da força de trabalho. Destarte, os resultados indicam a ocorrência de recomposição da força de trabalho da UFERSA, no período estudado, sendo a quantidade de admissões mais acentuada no período entre 2010 e 2014. Ademais, foi possível perceber uma evolução no nível de qualificação da força de trabalho da instituição, destacando-se a melhoria na qualificação dos servidores técnico-administrativos. Contudo, essa recomposição do quadro e melhoria na qualificação, demonstradas nos resultados, geraram, por conseguinte, efeitos no custo da folha de pagamento. Assim, o crescimento nas despesas com pessoal não ocorreu somente no quadro permanente da instituição, mas abrangeu as contratações temporárias e os estagiários.

Palavras-chave: Administração pública. Despesas com pessoal. Força de trabalho. Gestão de pessoas. Universidade.

ABSTRACT

This study aims to analyze the dimension of the cost of the workforce at the Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Thus, the work was developed through exploratory research, with a bibliographic and documentary survey, seeking to describe the main existing theoretical and empirical concepts about the management of the workforce in the public service. Data analysis was descriptive, related to the period from 2010 to 2017, derived from management reports, annually issued by the university, and requests for information, via institutional email. The period was chosen due to the lack of uniformity and continuity in the types of data contained in the management reports of the respective exercises. It is noteworthy that knowing the size and cost of the workforce can promote a review in the processes of people management in the Institutions, generating a better analysis in the management of the workforce. Thus, the results indicate the occurrence of recomposition of the workforce at UFERSA, in the period studied, with the number of admissions being more pronounced in the period between 2010 and 2014. In addition, it was possible to perceive an evolution in the level of qualification of the workforce of the institution, highlighting the improvement in the qualification of technical-administrative servants. However, this recomposition of the staff and improvement in qualification, as shown in the results, therefore generated effects on the cost of payroll. Thus, the growth in personnel expenses did not occur in the permanent staff of the institution, but also in temporary hires and interns.

Keywords: People management. Personnel expenses. Public administration. University. Workforce.

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo analizar la dimensión del costo de la mano de obra en la Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Así, el trabajo se desarrolló por medio de una investigación exploratoria, con levantamiento bibliográfico, documental, buscando describir los principales conceptos teóricos y empíricos existentes sobre la gestión de la fuerza de trabajo en el servicio público. El análisis de los datos fué descriptivo, con datos propios del período 2010 al 2017, derivados de informes de gestión, emitidos anualmente por la Agencia, y de solicitudes de información, vía correo electrónico institucional. El período fue elegido debido a la falta de uniformidad y continuidad en los tipos de datos contenidos en los informes de gestión de los respectivos ejercicios. Cabe destacar que conocer el tamaño y el costo de la fuerza laboral puede promover una revisión en los procesos de gestión de las personas en las Instituciones, generando un mejor análisis en la gestión de la fuerza laboral. Así, los resultados indican la ocurrencia de recomposición de la fuerza laboral de UFERSA en el período estudiado, siendo más pronunciado el número de admisiones en el período comprendido entre 2010 y el 2014. Además, fue posible notar una evolución en el nivel de calificación de la mano de obra de la institución, destacándose la mejora en la calificación de los servidores técnico-administrativos. Sin embargo, esta recomposición del plantel y mejora en la calificación, demostrada en los resultados, generó por tanto efectos en el costo de la nómina de sueldos. Así, el crecimiento de los gastos de personal no se dio sólo en el personal permanente de la institución, sino que también incluyó las contrataciones temporales y los pasantes.

Palabras clave: Administración pública. Fuerza de trabajo. Gastos de personal. Gestión de personas. Universidad.

1. INTRODUÇÃO

As formas de gerenciar pessoas passaram por diversas modificações em todo o mundo, resultantes das transformações externas e internas da relação entre empregado/empregador e de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). Tais mudanças tendem a originar pressões tanto nos indivíduos como nas organizações, de modo que estas devem rever continuamente os conceitos e premissas aplicadas na gestão de pessoas, identificando, nos indivíduos, uma fonte de capital intelectual em uma era em que a informação e o conhecimento podem ser uma das maiores armas estratégicas no mercado.

Destarte, é pretensão deste estudo, ao basear-se na força de trabalho, analisar a dimensão e o custo da folha de pagamento dos servidores em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Optou-se por essa temática em virtude da importância do conhecimento da dimensão e do custo da força de trabalho na promoção de uma revisão nos processos de gestão de pessoas nas Instituições, de acordo com os estudos de Bresser-Pereira (1996; 2016). De modo a identificar e desenvolver estratégias de dimensionamento, e no combate à rotatividade e controle dos custos organizacionais, após o seu diagnóstico.

Diante do exposto, a pesquisa tem como objetivo desenvolver um estudo de caso quanto à dimensão e ao custo da força de trabalho na administração pública, demonstrando com enfoque na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Desse modo, o trabalho iniciou-se através de pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico, documental e eletrônico, buscando descrever as principais contribuições teóricas e empíricas existentes sobre o assunto.

2. METODOLOGIA

O trabalho desenvolveu-se inicialmente através do tipo pesquisa qualitativa, com natureza exploratória, com levantamento bibliográfico, documental e eletrônico, buscando descrever as principais conceituações teóricas e empíricas existentes sobre a gestão da força de trabalho no serviço público. Assim, quanto à pesquisa exploratória, esta possui o objetivo de desenvolver, esclarecer e transformar os conceitos e ideias sobre um assunto, sendo desenvolvida com a finalidade de promover uma visão geral, em modo aproximativo, abordando determinado fato (GIL, 2008).

Nesse contexto, entende-se que a pesquisa bibliográfica busca explicar um objeto ou tema, baseando-se em estudos já desenvolvidos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A “pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 183).

Em relação ao delineamento, o estudo utiliza-se de métodos quantitativos com fins descritivos, em razão da natureza das informações estudadas, desenvolvido via um estudo de caso. Desse modo, a pesquisa descritiva objetiva apresentar as características de uma determinada população ou fenômeno, ou o simples estabelecimento de relações entre estas variáveis, de forma a estudar as características de grupos (ALEXANDRE, 2003).

Quanto à técnica de coleta e tratamento de dados, insta mencionar que os dados foram coletados através de pesquisa documental. A análise dos dados foi descritiva, com dados inerentes ao período de 2010 a 2017, provenientes dos relatórios de gestão emitidos anualmente pelo Órgão e de solicitações de informações, via *e-mail* institucional. O período foi escolhido devido à falta de uniformidade dos tipos dos dados contidos nos relatórios de gestão dos respectivos exercícios.

Como caracterização do objeto de estudo, considera-se mencionar que a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) foi criada em 29 de julho de 2005, por meio da Lei nº 11.155, publicada no Diário Oficial da União nº 146, Seção 1, de 01/08/2005 (BRASIL, 2005), por transformação da Escola Superior de Agricultura de Mosoró (ESAM).

3. GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO

O trabalho tornou-se, com o tempo, uma necessidade do ser humano, seja por ser fator determinante de renda, seja por necessidade de autorrealização. Entretanto, para ter essa visão ampla e determinante de necessidade, o trabalho evolui entre as épocas e sofreu grandes mudanças em seu conceito e modo de valorização. Assim, o trabalho pode ser compreendido “como uma das principais dimensões da vida do homem, interferindo em sua inserção na sociedade, delimitando espaços de mobilidade social e aparecendo como um dos fatores constitutivos da identidade dos indivíduos” (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2013, p. 249).

3.1. A evolução das relações de trabalho e os desafios da gestão da força de trabalho no serviço público

Na globalização, as organizações passam a enfrentar novos desafios, como: a evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico e o aumento da competitividade. Esses desafios promoveram o despertar para a necessidade de mudança principalmente em nível de pessoal, visando transformar os colaboradores em um dos principais

diferenciais competitivos no mercado, no entendimento de que as pessoas precisam ser administradas como maior recurso e patrimônio da organização (MARCONI, 2003). Dessa forma, ainda de maneira acadêmica e em processo de germinação no mercado, as pessoas deixam de ser vistas como um custo e passam a ser um ativo estratégico, compreendidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, inteligência, transformando-se em parceiros e capital intelectual da organização (MONTEIRO; JORGE, 2014).

Não obstante, a administração pública tem introduzido novos padrões conforme os quais o serviço público deve regular-se. Na Reforma gerencial ou da Gestão Pública, em 1995, a administração pública assumiu o aspecto gerencial. O modelo balizado por uma hierarquia rigorosa e patrimonialista é substituído por um modelo de gestão pautado nos resultados e na satisfação dos usuários dos serviços públicos, focando na profissionalização e no desempenho com qualidade e produtividade (BRESSER-PEREIRA, 1996; 2016; VANDERLEY, 2010).

Ante o exposto, a área de gestão de pessoas representa um contínuo desafio para as organizações, e, por conseguinte, também tem lidado com evoluções ao longo da história. O desafio da gestão da força de trabalho no serviço público, inicialmente, encontra-se na admissão das pessoas para composição da força de trabalho. Na Administração Pública, as ações de recrutar e reter pessoas são ainda mais desafiadoras, tendo em vista que "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", nos termos da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988 (art. 37, I ao IV e de VIII ao IX, CR) (BRASIL, [2016]).

Todavia, desse modo, ainda que o gestor de pessoas esteja atento às estratégias e mudanças conceituais da área, a gestão de pessoas dos órgãos da administração pública, a qual possui peculiaridades inerentes à natureza e às finalidades, continua regulada

principalmente pelos fatores burocráticos, impessoais e tecnicistas (GOMES; QUELHAS, 2003), conforme os pressupostos da pesquisa.

A destarte, os gestores de pessoal estão aptos a desempenhar o papel de sócios estratégicos da organização, quando agregam valor, focando nos resultados e não nas atividades tradicionais e burocráticas, adaptando as políticas e práticas de Gestão de Pessoas ao funcionamento institucional e às mudanças (BECKER; HUSELID; ULRI-CH, 2001). Do mesmo modo, entende-se que o gestor precisa possuir habilidades humanas, como “a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos” (ROBBINS, 2005, p. 5). Nesse entendimento, alguns gestores são proficientes quanto à técnica, mas incapazes quanto aos relacionamentos interpessoais. Assim, considerando que toda organização depende da atuação humana para obter êxito em seus produtos ou serviços e que as mudanças nas organizações e em seu ambiente são intensas e velozes, o papel do gestor de pessoas torna-se ainda mais importante (FRANÇA *et al.* 2002).

Nesse sentido, cumpre ressaltar que uma gestão estratégica de pessoas deve ser integrada à estratégia organizacional, sendo compreendida como vantagem competitiva e conferindo um potencial único e valorizado à gestão de pessoas. Assim, para alcançar essa prerrogativa, torna-se essencial que se tenha a competência de desenvolver uma força de trabalho com capacidade para alcançar o sucesso estratégico e competitivo da organização (MONTEIRO; JORGE, 2014).

3.2. Dimensão e custo da força de trabalho no serviço público

A trajetória de redução do quadro de servidores públicos iniciada na década de 1990, marcada por uma diminuição significativa

no número de servidores do governo federal no poder executivo entre 1995 e 2003, é interrompida com uma maior oferta de concursos entre o período de dezembro de 2003 a 2013. Nesse período, 221.578 servidores ingressaram no serviço público federal, somando pouco mais de um milhão de servidores ativos no Poder Executivo em dezembro de 2013. Essa recomposição, ao priorizar os setores com maiores déficits, aumentou o quadro de pessoal relacionado à educação, sendo o Ministério da Educação responsável por quase metade desses novos servidores no período 2002-2013.

Outros efeitos da recomposição foram a expansão de instituições já existentes, a substituição de trabalhadores terceirizados em situação irregular e a substituição de servidores com baixa qualificação por técnicos com escolarização mais elevada. Ademais, considerando as movimentações inerentes à gestão de pessoas, como aposentadorias e exonerações, e a perda da força de trabalho decorrente delas, as autorizações para realização de novos concursos têm por finalidade não somente ampliar e fortalecer o quadro de pessoal, mas também recuperar a força de trabalho dos órgãos beneficiados (MORAES; SILVA; COSTA, 2009).

Contudo, o crescimento econômico, populacional e da sofisticação das relações sociais tem promovido uma demanda crescente e complexa, tanto em quantidade como em qualidade, por serviços públicos. O dimensionamento adequado da força de trabalho no setor público é imprescindível para o atendimento a essas demandas, mas não é suficiente. Faz-se necessária também a qualificação da força de trabalho (MORAES; SILVA; COSTA, 2009).

Desse modo, para Marconi (2003), o perfil dos servidores públicos, se comparado ao observado nos colaboradores do setor privado, é qualitativamente melhor. No setor público, os servidores possuem, em média, ocupações menos operacionais, com o nível de escolaridade e experiência relativamente maiores. Assim, ainda segundo o

autor, essas distinções entre os perfis dos servidores do setor público e privado explicam, em parte, as disparidades entre as remunerações, considerando que, por esses resultados, o perfil da força de trabalho no setor público seria mais qualificado em analogia aos trabalhadores do setor privado.

Não obstante, embora o relativo aumento do número de servidores, o custo da força de trabalho do serviço público brasileiro aumentou apenas moderadamente em termos absolutos desde 2000. Quanto às despesas de pessoal, apesar da quantidade de servidores representar uma parcela pequena dos empregos totais (10% da população são servidores do governo em geral, exceto as empresas públicas), a mão de obra governamental ainda é considerada cara. O relatório da OCDE sobre a avaliação da gestão de recursos humanos no governo brasileiro (ORGANIZAÇÃO..., 2010) indica que, em comparação com os países membros da OCDE, as despesas de pessoal correspondem a 12% do PIB (excluindo as empresas públicas). Ainda conforme o relatório, atualmente, 28% dos custos salariais da economia brasileira são pagos aos funcionários públicos.

Além do aumento no número de concursos e criação de novos cargos e carreiras, outro fator de custo é o envelhecimento populacional, o qual atinge todos os setores, sejam estes públicos ou privados. Todavia, como mencionado, as despesas com pessoal no setor público são mais expressivas, uma vez que a folha de pagamento de pessoal é considerada o item de maior peso nas despesas de todo o serviço público brasileiro. Entre essas despesas no setor público, ressalta-se a contabilização das despesas com aposentados e os pensionistas, além do pessoal ativo, verificada nos orçamentos dos diversos órgãos públicos. Despesa esta, que não identificada no setor privado. Essa especificidade da gestão de pessoas no setor público é um agravante e, por conseguinte, uma questão presente nas universidades (EDUARDO *et al.*, 2012).

Destarte, sobre importância do conhecimento dos custos da força de trabalho, impende entender que “o conhecimento do custo dos serviços públicos é fundamental para se atingir uma alocação eficiente de recursos. O desconhecimento dos custos é o maior indicador de ineficiência no provimento dos serviços públicos” (ALONSO, 1999, p. 39).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Dimensão da força de trabalho

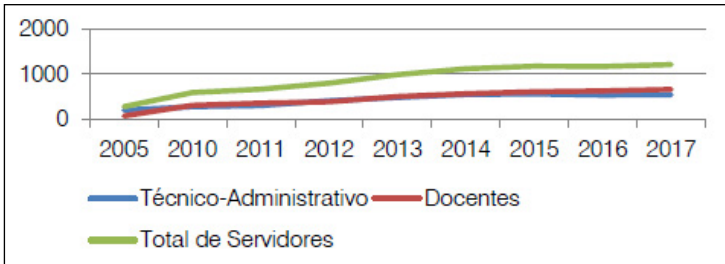
Em relação ao seu quadro de pessoal, após sua transformação em universidade federal, por meio da Lei nº 11.155, de 2005, e fortalecida por programas nacionais de incentivo, como os Programas Expansão Universitária e de Reestruturação das Universidades, a UFERSA efetivou a admissão de novos servidores e, com o aumento da força de trabalho, iniciou a modernização de procedimentos administrativos. No período estudado, a Instituição vivenciou uma recomposição da força de trabalho (GOMES; SÓRIA, 2014); e (MORAES; SILVA; COSTA, 2009). Em 2005, quando da transformação em UFERSA, a instituição possuía 284 servidores do quadro efetivo, passando para 593 em 2010, e totalizando 1.212 em junho de 2017, representando um crescimento de 104% no período 2010-2017, e de 327% se comparado à 2005.

O quantitativo de servidores docente cresceu 113% no período 2010-2017, dobrando sua representação na força de trabalho da instituição, e apresentou expansão de 762% em 2005-2017. Contudo, o aumento no número dos servidores técnico-administrativo foi inferior, ainda que também com expressividade. O quantitativo aumentou 95% no período 2010-2017, e 165% em 2005-2017. Todavia, se analisada a representação quantitativa dos funcionários da universidade – pelos dados da pesquisa, os técnico-administrativos representavam uma

parcela superior a 2/3 do quadro efetivo em 2005, passando a representar pouco menos de 1/2 em junho 2017.

Ressalta-se que, como efeito dessa evolução do número de servidores efetivos, evidenciada no Gráfico 1, houve um relativo favorecimento ao aumento no número de vagas e de cursos ofertados, com efeitos positivos na graduação e nos programas de pós-graduação. O número de vagas ofertadas anualmente para a graduação saltou de 310, em 2005, para 3.400, em 2015. Em relação à pós-graduação, no mesmo período, a oferta de vagas subiu de 28 para 214. O número de cursos oferecidos pela instituição também aumentou, crescendo de 01 para 45 na graduação, e de 03 para 17 em relação aos programas de pós-graduação.

Gráfico 1 - Evolução da Força de Trabalho



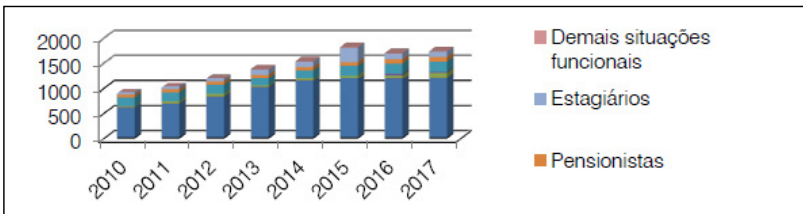
Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à dimensão geral, a força de trabalho institucional é composta pelas seguintes situações funcionais, a saber: servidores efetivos do quadro permanente (Ativo Permanente); servidores do quadro permanente, mas que encontram-se exercendo suas atividades em outro órgão (Cedidos); professores substitutos, visitantes ou temporários (Contratações temporárias); Residentes Multiprofissionais; Aposentados; Beneficiários de pensão civil (Pensionistas); e Estagiários.

Essa composição da força de trabalho, corroborada pelo Gráfico 2 - logo abaixo, estimula a reflexão sobre o crescimento no quantitativo de estagiários e de contratações temporárias. O número de estagiários aumentou significativamente no ano de 2015, alcançando quase o triplo do quantitativo apresentado no ano anterior. Quanto às contratações temporárias, o aumento pode significar maior qualificação do corpo docente, se considerarmos que uma das motivações para estas contratações é a necessidade de suprir a falta de professor efetivo em razão de afastamento ou licença, inclusive para fins de qualificação *stricto sensu*.

Não obstante, cabe elucidar que estes crescimentos acentuados ainda podem ser motivados pelas seguintes situações: necessidade de qualificação profissional – para suprir os servidores efetivos quanto as suas ausências para capacitação; diminuição no número de ingressos a partir de 2015 – haja vista a necessidade de se manter o crescimento institucional ante a redução das admissões; e por questões políticas inerentes ao próprio ambiente universitário.

Gráfico 2 - Composição Geral da Força de Trabalho



Fonte: dados da pesquisa.

A força de trabalho total do órgão, no ano de 2010, era composta por 899 pessoas, sendo 66% destas enquadradas como Ativo Permanente, e 19%, como Aposentados. Em junho de 2017, a composição totalizou 1.740 pessoas, estando representada em sua maioria, 70%, por servidores do Ativo Permanente, seguidos dos servidores Aposentados, 12%, e dos Estagiários, com 6%.

4.2. Custos da força de trabalho

A recomposição da força de trabalho, demonstrada nos resultados acima expostos, gerou, por conseguinte, efeitos no custo da folha de pagamento da UFERSA. O crescimento das despesas com pessoal não ocorreu somente em relação ao quadro permanente da instituição, que cresceu de R\$ 80.275.086,36, em 2010, para R\$ R\$ 153.358.113,91, em 2015, mas abrangeu também as contratações temporárias, as quais apresentaram um crescimento elevado dos custos no período 2014-2015. Destaca-se ainda, por oportuno, o custo com pessoal cedido (servidores da UFERSA, mas que são cedidos para exercício em outro órgão ou esfera). No período 2010-2015, o valor anual sofreu uma atenuada diminuição no ano de 2011 (R\$ 74.147,41), mas logo se acentuou nos anos seguintes, atingindo o total de R\$ 506.731,91 no exercício 2015.

Quanto às despesas com estagiários, a Tabela 1 evidencia uma gestão eficiente do custo público. Embora com um crescimento elevado no quantitativo de estagiários contratados, a instituição não só conseguiu evitar a ampliação do custo, como obteve sucesso na diminuição da despesa anual. Em 2015, o número de estagiários representou quase o triplo do quantitativo de 2014, contudo, o valor da despesa anual foi inferior ao do exercício anterior, com redução de 11%.

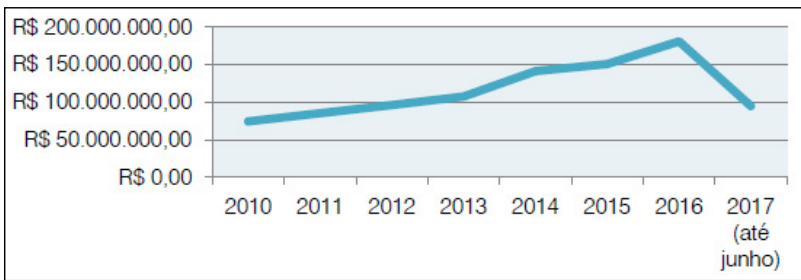
Tabela 1 - Quantidade e despesas relativas aos estagiários

	Quantidade	Despesa Anual
2010	51	R\$ 103.020,04
2011	63	R\$ 376.783,45
2012	78	R\$ 506.976,45
2013	98	R\$ 603.628,36
2014	101	R\$ 676.937,42
2015	286	R\$ 600.174,00
2016	109	-
2017 (até junho)	102	-

Fonte: dados da pesquisa.

Desse modo, temos que não somente o crescimento do número de servidores efetivos, mas o aumento da qualificação e a composição da força de trabalho da UFERSA tem impacto real no valor total da folha de pagamento da instituição. A despesa com pessoal é relativamente elevada – conforme os dados da pesquisa, se analisada sua composição total de 1.740 pessoas. Somente em folha de pagamento, a despesa aumentou 143% entre 2010 e 2016. Até junho de 2017, o custo da folha já representa 53% do custo de exercício anterior, sem contabilizar o impacto do valor do pagamento da gratificação natalina (13º salário), pago no mês de novembro, e das férias decorrentes do recesso acadêmico, geralmente pagas entre novembro e dezembro (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Custo total da folha de pagamento de pessoal



Fonte: dados da pesquisa.

Destarte, os dados da pesquisa apresentados demonstram uma qualificação do quadro de pessoal, no período analisado, em razão da ampliação da força de trabalho da instituição, em termos quantitativos e qualitativos, e por conseguinte, uma elevação considerável das despesas com pessoal. Assim, ratifica-se o entendimento quanto à importância do conhecimento da dimensão, perfil e custos da força de trabalho como requisito fundamental para uma gestão eficiente do quadro de pessoal e dos recursos (ALONSO, 1999).

Faz-se necessária uma gestão com visão mais atenta sobre a despesa com pessoal. O que se percebe é que as gestões universitárias, em sua maioria, não possuem interesse no controle eficiente do

gasto público no que refere-se à folha de pagamento, conforme Marconi (2003). Tal evento pode ser decorrência do fato de que, como o valor orçado e não executado de despesa com pessoal retorna ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a Universidade não possui autonomia para remanejar os recursos da folha para outras despesas, como estrutura física, compras, etc. Ademais, esse fato pode ocasionar alocação dos recursos para outras finalidades: com ações como a contratação sem planejamento de estagiários, professores substitutos e visitantes e com pagamento de despesas que, em uma gestão mais eficiente, poderia ser evitada. Na maioria das instituições, o servidor incumbido da gestão da folha apenas gerencia o processo de operacionalização, não possuindo autonomia para a gestão adequada dos gastos. Desse modo, apesar das auditorias dos órgãos externos, é notável a ausência de estratégias internas para diminuição dessa despesa.

Como ações para promover uma gestão mais eficiente da folha de pagamento e, por conseguinte, inibir o aumento ineficaz da despesa com pessoal, podem ser citadas: o conhecimento da dimensão, perfil e custo da folha de pagamento; contratações de estagiários e de servidores temporários por dimensionamento das unidades organizacionais; o controle mais efetivo dos gastos com gratificações por encargo de cursos ou concursos, planejando os processos de seleção e concursos e inibindo o pagamento sem real necessidade; maior controle nos pagamentos dos adicionais, como por exemplo, o noturno, por serviços extraordinários, insalubridade e periculosidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto aos resultados da pesquisa, é possível verificar que, após sua transformação em universidade federal, a UFERSA vivenciou uma forte expansão no número de servidores,

favorecendo o aumento no número de vagas e de cursos ofertados na graduação e programas de pós-graduação. Os dados coletados registram o total de 1.382 admissões e/ou contratações ante os 502 desligamentos ocorridos no período. Contudo, embora tais ingressos objetivem a ampliação, fortalecimento e recuperação da força de trabalho perdida em decorrência das movimentações a própria instituição.

Não obstante, os resultados exibem que a recomposição da força de trabalho e a qualificação do quadro de pessoal motivaram, por conseguinte, um aumento substancial no custo da folha de pagamento da UFERSA, abrangendo não somente no quadro permanente da instituição, mas incluindo também as contratações temporárias e os estagiários.

Ademais, quanto à gestão da despesa com pessoal, o que se percebe é que a gestão universitária, em sua maioria, incorre em gastos elevados durante o seu processo de expansão e crescimento, e conseqüentemente no período de consolidação. Fazendo-se necessário a contratação de professores substitutos, para suprir a qualificação do seu corpo docente, e de estagiários para garantir o funcionamento das demandas administrativas da instituição. Logo, ratifica-se a importância da temática, haja vista a necessidade coletiva da prestação de serviços públicos de qualidade, baseada na gestão com eficiência, controle e transparência dos gastos públicos, em prol da promoção do bem-estar social.

As limitações do estudo foi uma pesquisa de ordem qualitativa junto aos beneficiários diretos pelos serviços ofertados pela instituição de ensino, no que se refere a oferta de serviços durante esse período de qualificação dos seus colaboradores, sejam técnicos ou docentes. A própria limitação do estudo, fica também como sugestão para pesquisas futuras sobre a mesma temática.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, M. J. O. **A construção do trabalho científico**: um guia para projetos, pesquisas e relatórios científicos. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- ALONSO, M. Custos no serviço público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 50, n. 1, p. 37–63, 1999.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 11.155, de 29 de julho de 2005**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11155.htm. Acesso em: 14 out. 2016.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 14 out. 2016.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 47, n. 120, p. 1–28, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, W. S. (Org.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73estadopatrimonial-gerencial.pdf>. Acesso em: 14 out. 2016.
- CARVALHO, M.; SANTOS, N. R.; CAMPOS, G. W. S. A construção do SUS e o planejamento da força de trabalho em saúde no Brasil: breve trajetória histórica. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, RJ, v. 37, n. 98, p. 372-387, 2013.
- EBERHARDT, L. D.; CARVALHO, M.; MUROFUSE, N. T. Vínculos de trabalho no setor saúde: o cenário da precarização na macrorregião Oeste do Paraná. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, RJ, v. 39, n. 104, p. 18-29, 2015.
- EDUARDO, J. *et al.* Envelhecimento da força de trabalho do Governo Federal: desafios para a educação superior pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 196-216, 2012.
- FRANÇA, A. C. L. *et al.* **As pessoas na organização**. 14. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **READ: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, 2003.
- GOMES, D. C.; SÓRIA, S. Política de recursos humanos do governo federal: a experiência dos governos Lula e Dilma Rousseff. **Revista da ABET**, v. 13, n. 2, p. 218–235, 2014.
- LAKATOS, M. E.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOURENÇO, C. D. D. S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. O significado do trabalho para uma executiva: a dicotomia prazer e sofrimento. **ROC: Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 9, n. 17, p. 247–279, 2013.
- MACHADO, C. V. *et al.* Gestão do trabalho nas Unidades de Pronto Atendimento: estratégias governamentais e perfil dos profissionais de saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 2, p. 1-14, 2016.
- MACHIARELLI, T. *et al.* Trabalho docente: representações sociais em professores de uma universidade pública. **Psico**, Porto Alegre, v. 44, n. 4, p. 590-600, 2013.
- MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, v. 54, n. 1, p. 9–45, 2003.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MONTEIRO, A. P.; JORGE, F. Práticas de gestão estratégica de recursos humanos: estudo de caso. *In*: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 8., 2014, Évora. **Anais [...]**. Évora, Portugal: Universidade de Évora, 2014.
- MORAES, M. V. E. DE; SILVA, T. F.; COSTA, P. V. DA. O mito do inchaço da força de trabalho do Executivo Federal. **Revista ResPública**, v. 7, n. 2, p. 1–17, 2009.
- NOGUEIRA, R. P. A força de trabalho em saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 17, n. 3, p. 61-70, 1983.
- NUNES, E. F. P. A. *et al.* Força de trabalho em saúde na Atenção Básica em municípios de pequeno porte do Paraná. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, RJ, v. 39, n. 104, p. 30–42, 2015.
- OLIVEIRA, D. A. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, 2004.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS.

Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo: relatório da OCDE: Brasil 2010. Tradução Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Brasil). [Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão], 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RIZZOTTO, M. L. F. *et al.* Força de trabalho e gestão do trabalho em saúde: revelações da avaliação externa do Programa de Melhoria do Acesso e da Qualidade na Atenção Básica no Paraná. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, RJ, v. 38, n. esp., 2014.

VANDERLEY, L. G. **Capital humano:** a vantagem competitiva. Fortaleza: Ed. UFC, 2010.

Capítulo 7

PERCEPÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO IFMG ACERCA DO TELETRABALHO

*Perception of administrative technical servants
in education at IFMG about telework*

*Percepción de los servidores técnicos administrativos
en educación del IFMG sobre el teletrabajo*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.7

Valério Augusto Lopes Passos (IFMG)

Josâne Geralda Barbosa (IFMG)

RESUMO

Este texto apresenta os dados de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, realizada no ano de 2021. O instrumento de pesquisa utilizado foi questionário on line, composto por 25 questões objetivas e 1 discursiva. Participaram da pesquisa 120 técnicos administrativos em educação do Instituto Federal de Minas Gerais. O objetivo principal da pesquisa foi compreender a percepção de servidores do IFMG acerca do regime teletrabalho. Outros objetivos específicos foram: verificar o conhecimento dos servidores técnicos administrativos acerca da legislação sobre teletrabalho e a receptividade de algumas situações impostas por ela; ressaltar pontos positivos e negativos na legislação, bem como as complementações apontadas pelos servidores; e aprofundar nos estudos e impactos do teletrabalho para a carreira e jornada do servidor técnico administrativo em educação. Os dados apontam que os servidores apresentam interesse no regime teletrabalho, apesar de apontarem algumas críticas e muitas necessidades de alteração nas legislações.

Palavras-chave: Carreira TAE. Direitos do trabalhador. Técnico Administrativo em Educação. Teletrabalho. Trabalho remoto.

ABSTRACT

This paper presents data from an exploratory and descriptive research, carried out in 2021. The research instrument used was an online questionnaire, consisting of 25 objective questions and 1 discursive. Participants of the present study were 120 administrative technicians in education from the Instituto Federal de Minas Gerais. The main objective of the research was to understand the perception of IFMG servers about the telework regime. Other specific objectives were to verify the knowledge of administrative technicians about the legislation on telework and the receptivity of some situations imposed by it; highlight positive and negative points in the legislation, as well as the additions pointed out by the servers; and deepen the studies and impacts of teleworking for the career and journey of the administrative technician in education. The data indicate that the servers are interested in the telework regime, despite pointing out some criticism and many needs to change the legislation.

Keywords: Administrative Technician in Education. Remote work. TAE career. Telework. Worker's Rights.

RESUMEN

Este texto presenta datos de una investigación exploratoria y descriptiva, realizada en el año de 2021. El instrumento de investigación utilizado fue un cuestionario en línea, compuesto por 25 preguntas electivas y 1 discursiva. Participaron de la investigación 120 técnicos administrativos en educación del Instituto Federal de Minas Gerais. El objetivo principal de la investigación fue comprender la percepción de los servidores del IFMG sobre el régimen de teletrabajo. Otros objetivos específicos fueron: verificar el conocimiento de los técnicos administrativos sobre la legislación sobre teletrabajo y la receptividad de algunas situaciones impuestas por ella; resaltar los puntos positivos y negativos de la legislación, así como las adiciones señaladas por los servidores; y profundizar los estudios e impactos del teletrabajo para la carrera y trayectoria del técnico administrativo en educación. Los datos indican que los servidores están interesados en el régimen de teletrabajo, a pesar de señalar algunas críticas y muchas necesidades de cambiar la legislación.

Palabras clave: Carrera TAE. Derechos del trabajadores. Técnico Administrativo en Educación. Teletrabajo. Trabajo remoto.

1. INTRODUÇÃO

Em novembro de 2019, o mundo foi surpreendido por uma doença causada pelo vírus SARS-CoV-2, que teve início na China. Ganhando proporções mundiais, a pandemia atingiu o Brasil em março de 2020 e impôs à população o distanciamento e, em alguns momentos, o isolamento social. Estudantes, docentes e técnicos administrativos em educação (Taes) foram surpreendidos com a impossibilidade de frequentar o ambiente escolar. Para evitar a disseminação do vírus Covid-19, as aulas foram suspensas por meio das Portarias Nº 343, de 17 de março de 2020 (BRASIL, 2020c), Nº 544, de 16 de junho de 2020 (BRASIL, 2020d) e da Medida Provisória Nº 934, de 1º de abril de 2020 (BRASIL, 2020a). As diversas instituições de ensino tiveram que se reinventar e se adaptar ao novo cenário, o que compeliu as atividades escolares (administrativas e de docência) para a efetivação de forma remota, utilizando-se recursos impressos, ferramentas digitais e softwares de interação e comunicação.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Campus Ouro Preto, instituição onde aconteceu a pesquisa relatada, as atividades de ensino foram realizadas por meio do ambiente virtual Moodle e software de interação virtual MS-Teams. As atividades administrativas continuaram a ser realizadas nos sistemas integrados da instituição (Sei, Suap, Sisplan, Sistec, MeuIFMG...)⁴, com forte adesão ao uso de e-mails, salas de reunião virtual, WhatsApp, dentre outras. As residências de Taes e docentes tiveram que ser adaptadas para fornecerem condições físicas de exercício das atividades laborais, a partir deste espaço. O trabalho remoto, como ficou denominado, aconteceu nesta instituição por um período de aproximadamente 2 anos, de março de 2020 a março de 2022.

4 Sistema Eletrônico de Informações (Sei), Sistema Unificado de Administração Pública (Suap), Sistema de Planejamento Participativo (Sisplan), Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (Sistec), sistema acadêmico Meu IFMG

Em 31 de julho de 2020, o Ministério da Economia (ME) publicou a Instrução Normativa nº 65 (IN65), que estabeleceu orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação do Programa de Gestão. Esse programa é uma ferramenta de gestão “que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos participantes” (BRASIL, 2020b, p. 1). De acordo com a IN65, teletrabalho é definido como

modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência (BRASIL, 2020b, p. 2).

Por ocasião da discussão do “Programa de gestão” no âmbito do IFMG, um grupo de servidores que concorreu às vagas que compõem o Conselho Superior, tendo, inclusive, alguns Taes integrantes da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – (CIS/Tae IFMG), observou que a IN65 poderia trazer impactos na jornada de trabalho e na carreira dos servidores. Acreditando que poderia haver, além do desconhecimento da IN65, uma crença entre os servidores de que o teletrabalho fosse semelhante ou equivalente ao trabalho remoto adotado durante a pandemia, esse grupo decidiu por realizar uma pesquisa que pudesse apresentar o panorama de conhecimento, interesse e preocupações dos servidores acerca do programa de gestão que o IFMG estava implementando.

A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, foi realizada no ano de 2021. A partir do movimento de discussões sobre as implicações da adoção do teletrabalho para a categoria de Taes do IFMG,

o grupo de servidores optou por realizar essa pesquisa por meio de questionário *on line*. Após estudos acerca da legislação do trabalho e do teletrabalho, foi elaborado um questionário contendo 25 questões objetivas e 1 questão discursiva. Em agosto de 2021, ele foi encaminhado por e-mail para todos os servidores da instituição, quando técnicos administrativos e docentes puderam respondê-lo. Nesse artigo, as análises se debruçarão apenas sobre as respostas dos técnicos administrativos, que foram 120 respondentes, em um universo de 878⁵ servidores Taes efetivos e ativos.

O objetivo principal da pesquisa foi compreender a percepção dos servidores técnicos administrativos em educação do IFMG acerca do regime teletrabalho. Outros objetivos específicos a serem observados foram: verificar o conhecimento dos servidores técnicos administrativos acerca da legislação sobre teletrabalho; verificar a receptividade de algumas situações impostas por ela; ressaltar pontos positivos e negativos na legislação, bem como as complementações apontadas pelos servidores; e aprofundar nos estudos e impactos do teletrabalho para a carreira e jornada do servidor técnico administrativo em educação.

A partir dos objetivos apresentados, este artigo está inserido na temática nº 07 - Aspectos sobre qualidade de vida, segurança, saúde e cultura organizacional no ambiente laboral dos Técnicos Administrativos em Educação – Taes.

2. A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TAES

Nesta seção serão apresentados o contexto nacional de introdução da forma teletrabalho, sua introdução no serviço público brasileiro e os dados da pesquisa.

5 Dados obtidos por meio de consulta ao SUAP, em 06/05/2020.

2.1. Teletrabalho no serviço público federal

A reestruturação produtiva no Brasil nas décadas de 80 e 90, impulsionada pela internacionalização da economia e pelo crescimento do neoliberalismo no Brasil, (ANTUNES, 2014) determinou um processo de transformação da organização do trabalho que tem resultado desde então na informalização, flexibilização e precarização. É neste contexto que emergirão as formas de organização do trabalho caracterizadas pela terceirização da força de trabalho, perda de direitos trabalhistas, entre outros.

Combinando elementos herdeiros do fordismo (vigentes em vários ramos e setores produtivos) com uma nova pragmática pautada pela acumulação flexível, pela empresa enxuta (*lean production*), pela implantação de programas de qualidade total e sistemas *just-in-time* e *kanban*, além da introdução de ganhos salariais vinculados à lucratividade e à produtividade (como o PLR, programa de participação nos lucros e resultados), sob uma pragmática que se adequava fortemente aos desígnios do capital financeiro e do ideário neoliberal, tudo isso acabou possibilitando uma reestruturação produtiva de grande intensidade no Brasil, que teve como consequências a ampliação da flexibilização, da informalidade e da precarização da classe trabalhadora (ANTUNES, 2014, p. 40).

A partir dos anos 90, verifica-se no Brasil, o crescimento entre as novas formas de trabalho, sobretudo aquelas que se relacionam à informatização do trabalho. Assim surge um novo tipo de trabalhador que Antunes (2014) denomina de *infoproletariado*. São trabalhadores que procuram um tipo de trabalho virtual, aqueles que trabalham nas empresas de *telemarketing*, *call centers* e são também os teletrabalhadores.

Como informa Fernandes *et al.* (2020), o teletrabalho como conceito de uma nova forma de organizar o trabalho surge em meados da década de 70 com o pesquisador norte americano Jack Nilles para quem o teletrabalho seria uma alternativa para a mobilidade urbana.

Para o autor, um dos principais argumentos para o teletrabalho era “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço” (NILLES, 1997 *apud* FERNANDES *et al.*, 2020). Desse modo, como destacam Fernandes e Antunes, o teletrabalho surge num contexto de profunda transformação dos processos de produção das sociedades capitalistas e, por conseguinte, na transformação das relações de trabalho.

No Brasil, a modalidade do teletrabalho é instituída legalmente com a Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017 que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). No artigo 75B o teletrabalho é definido assim:

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (BRASIL, 2017).

É importante atentar a essa definição pois as instruções normativas que tratam da modalidade de teletrabalho no serviço público federal só foram possíveis após a edição dessa lei. Aqui também cabe lembrar que foi o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 (BRASIL, 1995) que institui o “Programa de Gestão” como condição para a dispensa do controle de assiduidade do servidor público. Deste modo são o Decreto 1590, de 1995, e a Lei 13467, de 2017 (BRASIL, 2017), que criam as condições infra legais para as instruções normativas que regulamentam o teletrabalho no âmbito do serviço público federal.

A Instrução Normativa nº 01, de 2018 prevê três formas de execução do trabalho, em alternativa ao trabalho presencial: i) por tarefa; ii) semipresencial e iii) teletrabalho. Essa última conceituada como a categoria em que o servidor público executa suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das

atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência (BRASIL, 2018). Essa instrução foi revogada pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.

Para Fernandes *et al.* (2020), o objetivo central da IN 65, que institui o programa de gestão, é a redução dos custos e aumento da produtividade do servidor. Apresenta como foco os resultados e as entregas, a maior eficiência e otimização dos gastos, a transparência para a sociedade e o aumento de agentes públicos em teletrabalho (FERNANDES *et al.*, 2020). Ainda, segundo o autor, a crise econômica e sanitária no país, decorrente da pandemia, agravou as políticas liberalizantes e desregulamentatórias do atual governo e neste contexto que emerge a IN 65/2020 e o programa de gestão adotado pelo IFMG. A seguir, dados coletados por meio do questionário.

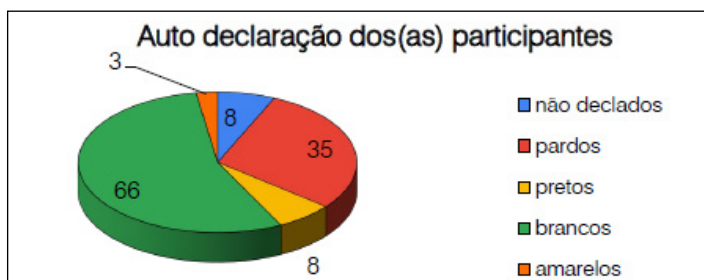
2.2. Dados que emergem das respostas ao questionário

Participaram da pesquisa 120 servidoras e servidores técnicos administrativos, dos quais 69 se autodeclararam mulheres e 51 homens.

2.2.1. Dados gerais dos participantes

Os gráficos a seguir apresentam informações acerca da etnia e do tempo de serviço do grupo de servidores e servidoras respondentes.

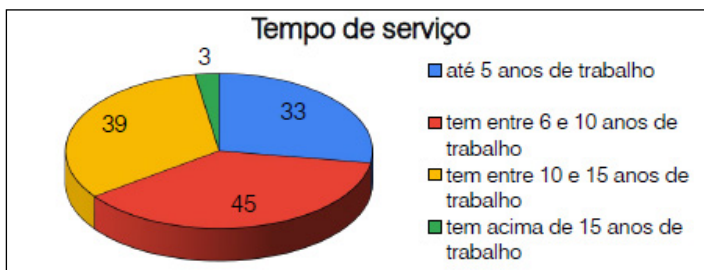
Gráfico 1 - Autodeclaração dos(as) participantes



Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se uma predominância de servidores(as) autodeclarados(as) brancos(as) e 65% dos(as) respondentes trabalham no IFMG há menos de 10 anos.

Gráfico 2 - Tempo de serviço



Fonte: dados da pesquisa.

Sobre a existência de filhos(as) ou não, os(as) respondentes indicaram:

Quadro 1 - Sobre filhos(as)

	Possuem filhos	Não possuem filhos	Não respondeu
Mulheres	43	26	0
Homens	24	26	1

Fonte: dados da pesquisa.

A opinião dos (as) respondentes, acerca do impacto de ser mulher sobre a escolha ou não pelo teletrabalho, apontou que 73 (55 mulheres e 18 homens) acreditam que há um impacto significativo, enquanto que 47 respondentes (14 mulheres e 33 homens) acreditam que o fato de ser mulher não impacta na opção pelo teletrabalho.

Sobre a filiação sindical, os(as) respondentes afirmaram:

Quadro 2 - Filiação sindical

	Não tem filiação sindical	Filiados(as) ao Sinasefe Bambuí	Filiados(as) ao Sinasefe IFMG	Filiados(as) ao Sindifes	Filiados(as) a outro sindicato
Mulheres	36	2	18	12	1
Homens	32	2	9	8	0

Fonte: dados da pesquisa.

Mais de 50% dos(as) respondentes não são filiados a nenhuma entidade sindical. O menor número de filiados está vinculado ao Sinasefe Bambuí, pois o mesmo é uma seção do Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (Sinasefe), atuando apenas no campus Bambuí. Nos demais *campi* do IFMG, inclusive na Reitoria, predominam o Sinasefe IFMG e o Sindifes - Sindicato dos Trabalhadores nas Instituições Federais de Ensino.

2.2.2. Dados sobre a residência dos participantes

Como o IFMG está localizado no estado de Minas Gerais, procurou-se verificar se os (as) respondentes moravam em grandes centros urbanos ou no interior. Dos (as) 120 participantes, 66 residem no interior de Minas Gerais, 42 na capital Belo Horizonte e 12 na região metropolitana, próximo à capital.

Sobre o número de moradores em suas residências, os(as) respondentes assinalaram:

Quadro 3 - Sobre a residência

	Residem sozinhos(as)	Residem com outra pessoa	Residem com mais duas pessoas	Residem com mais três pessoas	Residem com quatro ou mais pessoas
Mulheres	10	22	20	12	5
Homens	7	16	13	15	0

Fonte: dados da pesquisa.

O tempo de deslocamento da residência até o local de trabalho pode interferir na opção dos (as) respondentes acerca do regime de trabalho. O gráfico 3, a seguir, mostra o tempo de deslocamento da residência ao campus de trabalho, indicado pelos (as) servidores (as):

Gráfico 3 - Tempo de deslocamento



Fonte: dados da pesquisa.

A partir dos dados podemos considerar que 76% dos (as) servidores (as) consideram a redução de tempo gasto com mobilidade urbana e a melhoria da qualidade de vida do servidor as principais motivações para aderir ao teletrabalho. Inclusive os (as) que gastam até 15 minutos para chegar à instituição se sentem incomodados (as) com esse traslado, uma vez que também consideram a mobilidade como motivação para a adesão.

2.2.3. Sobre o regime de teletrabalho

Naquele momento, duas legislações estavam sendo debatidas dentro da instituição. Perguntados (as) sobre o conhecimento acerca delas, responderam:

Quadro 4 - Conhecimento acerca das legislações sobre tele trabalho

	IN 65/2020 do Ministério da Economia	Programa de Gestão do IFMG, que institui o tele trabalho na instituição
Possui conhecimento	44	53
Não possui conhecimento	35	17
Conhece parcialmente	41	50

Fonte: dados da pesquisa.

Durante a realização da pesquisa, os (as) servidores (as) estavam trabalhando em regime de *home office* devido ao momento da pandemia. Perguntados sobre as diferenças entre “*home office*” e “teletrabalho”, 1 servidor (a) não respondeu, 48 percebem como regimes ligeiramente diferentes, 37 como regimes totalmente diferentes e 34 servidores (as) percebem como regimes iguais.

Perguntados (as) sobre a opção de trabalho, 22 servidores(as) preferem o trabalho presencial, 48 o teletrabalho parcial e 50 servidores (as) preferem o teletrabalho integral.

E, na hipótese de uma obrigatoriedade quanto à adesão ao teletrabalho, dentre os 120 técnicos administrativos respondentes, 66 preferem que seja o regime parcial e 54 preferem o integral.

A adoção do teletrabalho acarretará gastos com estruturas físicas na residência dos (as) servidores (as). Quando questionados (as) sobre o espaço físico que dispõem em suas residências, 71 servidores (as) responderam que já possuem o espaço adequado, 25 ainda precisam fazer as adequações e 24 não possuem espaço adequado.

Sobre as condições ou não de arcar com os gastos referentes às possíveis adequações do espaço físico que possuem, 62 servidores (as) dispõem dos recursos, 40 dispõem parcialmente e 18 servidores (as) não têm condições de arcar com as adequações.

Um dos impactos do teletrabalho na jornada de trabalho do Tae é a execução de suas tarefas em 6h diárias (jornada flexibilizada de 30 horas semanais) ou em 8h diárias. Dos 120 respondentes, 40 não estão dispostos a abrir mão da jornada flexibilizada de 6 horas diárias, enquanto que 80 respondentes estão dispostos a abrir mão da jornada flexibilizada.

Ainda assim, a não execução da flexibilização da jornada de trabalho para 30 horas semanais e 6 horas diárias foi apontada como o maior motivo para a não adesão ao teletrabalho, precedida pelo fim da fronteira entre atividade privada/familiar e atividade pública/trabalho, pela desarticulação do trabalho coletivo e pelos custos de manutenção da estrutura do trabalho.

Perguntados (as) sobre a percepção acerca das legislações que regem o teletrabalho, 23 respondentes indicam que há mais elementos negativos; 48 acreditam há mais elementos positivos e 49 acreditam há tantos elementos positivos quanto negativos.

Dentre algumas situações apresentadas, os (as) respondentes consideram significativos(s) para aderir ao programa de teletrabalho:

Quadro 5 - Motivações para adesão ao teletrabalho

Número de respondentes	Situação positiva gerada pela adoção ao teletrabalho
92	Redução de tempo gasto com mobilidade urbana
91	Melhoria da qualidade de vida do servidor
67	Redução de custos do serviço público
52	Promoção de uma gestão do trabalho com base em resultados
51	Maior disponibilidade de tempo para cuidar de filho(s) e/ou filha(s)

47	Contribuição para a motivação e comprometimento do servidor
38	Promoção da cultura digital no serviço público
37	A condição de ser responsável pelos cuidados de um núcleo familiar
28	Oportunidade para desenvolver novos talentos
20	Incentivo ao trabalho individual
9	Nenhuma das opções anteriores

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre algumas situações apresentadas, os (as) respondentes consideram significativos(s) para não aderir ao programa de teletrabalho:

Quadro 6 - Motivações para não aderir ao teletrabalho

Número de respondentes	Situação negativa gerada pela adoção ao teletrabalho
50	Impedimento de flexibilização do tempo da jornada de trabalho
48	Fim da fronteira entre atividade privada/familiar e atividade pública/trabalho
47	Desarticulação do trabalho coletivo
43	Custos de manutenção da estrutura de trabalho
35	Desorganização das categorias profissionais e enfraquecimento das mobilizações sindicais
26	Incentivo ao trabalho individual
14	Promoção de uma gestão do trabalho com base em resultados
3	Redução de tempo gasto com mobilidade urbana
28	Nenhuma das opções anteriores

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre as necessidades de ajustes nas legislações acerca do teletrabalho, os pontos a serem discutidos junto ao Conselho Superior do IFMG assinalados foram:

Quadro 7 - Necessidades de revisão na legislação acerca do teletrabalho

Número de respondentes	Pontos a serem discutidos
85	Elaboração compartilhada entre participante, membros do setor e chefia na definição de critérios, tarefas (atividades) e mensuração da realização das atividades
81	Avaliação compartilhada do teletrabalho entre participante, membros do setor e chefia
72	Disponibilização de equipamentos ergonômicos e computacionais pelo IFMG ao participante do teletrabalho
60	Extensão da jornada flexibilizada ao servidor em teletrabalho
43	Reembolso de gastos com a realização diária das atividades em teletrabalho
30	Constituição de equipe multidisciplinar para avaliação técnica das condições do local de teletrabalho
4	Nenhuma das anteriores

Fonte: dados da pesquisa.

Diversas necessidades de discussão são apontadas por servidores(as) na questão discursiva, apresentadas no quadro 8 abaixo:

Quadro 8 - Considerações acerca do teletrabalho

<p>Para mim o grande desafio é o comprometimento do servidor no atendimento ao cidadão. Vivencio diariamente reclamações de falta de atendimento pois o nosso público muitas vezes carente, não quer e não precisa ser atendido por e-mail ou telefone. Ele quer ser atendido por alguém que esclareça suas dúvidas e o oriente a contento. O que vejo muito é setor que não está atendendo presencialmente devido à pandemia, mas também não responde e-mails e não atende as ligações que a princípio deveriam ser desviadas para o celular. Enfim o Gestor não consegue acompanhar quem está ou não on line...vejo o teletrabalho mais para alguns ou muitos servidores não trabalhar do que o contrário. Tenho experiências diárias com isso...</p>
<p>Percentual proposto na minuta de profissionais em teletrabalho em detrimento da condição do cargo em possibilitar o teletrabalho.</p>
<p>Como mensurar o trabalho remoto? Entendemos que o IFMG não possui desenho de fluxos e integração de sistemas que permita a mensuração do trabalho realizado e por fazermos vários tipos de atividades e processos no setor até a colocação de metas é complicada.</p>
<p>Já está contemplada, mas principalmente a elaboração do plano de trabalho e a entrega de equipamentos para o trabalho. A Justiça tem essa modalidade e fornece todo equipamento necessário para o trabalho.</p>

No caso, mais a questão de equipamento computacional adequado, pois o meu não está mais dando conta...
Como ocorrerá a distribuição de atividades entre servidores que venha a atuar na jornada totalmente presencial, totalmente remota e híbrida?
Acompanhamento saúde mental
Uma distribuição mais justa de tarefas de trabalho entre todos os servidores a não sobrecarregar apenas poucos e deixar grande parte ociosa. O IFMG necessita urgentemente dessa atenção.
É importante que ele seja para todos (dentro do possível), e que a gestão esteja disposta a abraçar essa modalidade, para não termos que escutar as mesmas “picuinhas” vindo dos mesmos que já ficam vendo somente problemas e defeitos nas 30 horas.
E ainda, que não seja constante a “ameaça” dos gestores referenciando o fim do regime por qualquer coisinha.
A PROAP ⁶ da Reitoria precisa de ser mais ouvida e fazer jus aos benefícios que outras pro-reitorias já fazem sem sofrer tanto retalhamento e pressão da gestão.
Padronização de resultados esperados do servidor que aderir ao teletrabalho! Não é correto um servidor de uma carreira X do campus A ter mais ou menos metas que um servidor de mesma carreira do campus B. As metas devem ser padronizadas, assim como a avaliação do teletrabalho.
Ajuda de custo para se arcar com as despesas de energia elétrica, conexão com internet e aquisição de equipamentos e softwares necessários ao bom desenvolvimento dos serviços.
Saúde do trabalhador, condições de trabalho etc.
O teletrabalho, pelo que foi visto na minuta, não será possibilitado a todos os setores. Considero isso muito ruim porque haverá competição e pela ocupação de locais estratégicos, podendo inclusive funcionar como moeda de troca por apoio. Já trabalhei em instituições em que a flexibilização era concedida somente a alguns setores e passou a funcionar como moeda de troca de apoio político. A forma de implantação dessas alternativas tem contribuído para enfraquecer mais ainda as relações de apoio entre os técnicos.
Discussão dos impactos sobre o quadro dos servidores terceirizados, bem como suas perspectivas futuras. Discussão sobre o uso racional dos serviços de transportes, de forma a não onerá-lo em sua demanda diante de uma perspectiva particular.
Pensar mais em entregar educação de qualidade aos alunos e meios de atingir esta qualidade.
Separação do uso de bens privados e públicos. Por exemplo, celular privado não deve ser utilizado como meio de contato para o trabalho.
Entendo que o IFMG não possui desenho de fluxos e integração de sistemas que permita a mensuração do trabalho realizado.

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre as alterações apontadas como necessárias junto ao Conselho Superior do IFMG, 70% dos participantes mostram-se preocupados com a elaboração e avaliação compartilhadas do plano de trabalho, que envolva participante, membros do setor e chefia; e também a definição de critérios, tarefas (atividades) e mensuração da realização das atividades. 60% dos(as) respondentes demonstram preocupação com a negociação de disponibilidade de equipamentos ergonômicos e computacionais pelo IFMG ao participante do teletrabalho. E, novamente, a adoção da jornada flexibilizada para os servidores em teletrabalho é apontada como ponto a ser negociado junto ao Conselho Superior.

Entre 35% e 25% dos(as) respondentes, respectivamente, também desejam negociar com o Conselho Superior o reembolso de gastos com a realização diária das atividades em teletrabalho e a constituição de equipe multidisciplinar para avaliação técnica das condições do local de teletrabalho.

Observa-se que há servidores preocupados com os serviços prestados; com a mensuração e distribuição dos serviços realizados presencialmente e remotamente; com a saúde mental dos servidores; com a isonomia de tratamento entre os servidores dos diversos campi e setores; com a manutenção do teletrabalho ou suspensão do mesmo a qualquer momento; com a não indissociação entre os bens públicos (institucionais) e privados (particulares); dentre outros.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da receptividade do teletrabalho pelos(as) servidores(as) ser positiva, as considerações apontam que há necessidades de melhorias na proposta do programa de gestão adotado pelo IFMG. As legislações acerca do programa de gestão/teletrabalho ainda precisam ser

estudadas e discutidas entre os(as) Taes e gestão para que as inseguranças e descontentamentos apontados na pesquisa sejam dirimidos.

Cabe ressaltar que arcar com todas as despesas para o exercício do trabalho – equipamentos (computadores, impressoras e outros que forem específicos), mobília (cadeiras, mesas, armários), material de escritório, telefone fixo e celular, softwares, proteção dos dados, energia elétrica, acesso à internet – é um peso muito grande sobre o(a) trabalhador(a) e se contrapõe a práticas já consolidadas, quando essa estrutura sempre foi responsabilidade do empregador.

Uma das bandeiras de lutas mais antigas e importantes dos(as) Taes é a jornada flexibilizada de 30h semanais e 6h diárias. Percebe-se nitidamente uma preocupação com a perda desse direito. É bom ressaltar que o comprometimento da jornada flexibilizada também é perceptível na situação em que a ausência de um(a) servidor(a) do setor, que aderir ao teletrabalho, impossibilite a aplicação das normas da flexibilização de jornada aos demais que permanecerem no trabalho presencial.

A preocupação com o desenvolvimento de um plano de trabalho, bem como com a avaliação das atividades desenvolvidas, ser uma tarefa coletiva, ou que ao menos envolva chefia imediata e servidor (a), é pertinente e percebida nas respostas dos(as) Taes.

Outra questão que aparece timidamente, mas que é importante destacar é o isolamento do servidor, que pode apresentar riscos a adoecimento mental, aumento de individualismo e enfraquecimento da categoria.

Ao final, novas preocupações surgem e abrem possibilidades de discussões futuras quanto a direitos do (a) trabalhador (a) adquiridos há anos e extremamente importantes, como: afastamento por acidente de trabalho, antecipação de aposentadoria por doenças do trabalho (já que Taes em teletrabalho são responsáveis pela condição de trabalho), auxílio transporte e auxílio alimentação.

Pelas questões elencadas, é preciso que cada servidor (a) se atente à legislação ora apresentada e lembre-se que os principais objetivos do programa de gestão resumem-se em: promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas, contribuir com a redução de custos no poder público e promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2020d). São objetivos claramente neoliberais, enraizados nas concepções capitalistas, produtivistas e individualistas. Mesmo quando apresenta o objetivo de melhoria da qualidade de vida dos participantes, não se observa, no documento, contrapartida da gestão para que isso de fato aconteça.

A precarização da carreira, do local e das condições de trabalho podem contribuir para a desmotivação do (a) servidor (a) ao trabalho presencial, levando-o (a) à adoção do teletrabalho, numa tentativa de trazer mais qualidade à sua vida. Entretanto, essa luta não se faz isolado(a)! É preciso que os (as) servidores (as) busquem alternativas e façam a luta coletiva por condições de trabalho e carreiras mais dignas e respeitadas.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 38, n. 81, p. 39-53, 2014.
- BRASIL. Casa Civil. **Decreto nº 1590 de 10 de agosto de 1995**. Brasília, DF: Casa Civil, 1995. Disponível em: <https://bityli.com/pdhUT>. Acesso em: 11 ago. 2022.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2017. Disponível em: <https://bityli.com/eF59c>. Acesso em: 11 ago. 2022.
- BRASIL. Medida Provisória nº 934, de 1º de abril de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 63-A, seção 1 extra, p. 1, 2020a. Disponível em: <http://abre.ai/bgvH>. Acesso em: 11 maio 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Instrução normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 146, seção 1, p. 21, 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 11 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 343, de 17 de março de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 53, seção 1, p. 39, 2020c. Disponível em: <http://abre.ai/bgvB>. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 544, de 16 de junho de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 114, seção 1, p. 62, 2020d. Disponível em: <https://cutt.ly/9inmB8v>. Acesso em: 11 jun. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 170, seção 1, p. 92, 2018. Disponível em: <https://bityli.com/VzmyW>. Acesso em: 11 ago. 2022.

FERNANDES, A. *et al.* TAEs e o teletrabalho na universidade pública: uma reflexão necessária com o movimento sindical e suas entidades. **Blog Papo de Tae**, [Rio de Janeiro, RJ], out. 2020. Disponível em: <https://papodetae.blog/2020/10/05/taes-e-o-teletrabalho-na-universidade-publica/>. Acesso em: 11 ago 2022.

Capítulo 8

EM BUSCA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: QUAL O PERFIL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO IFNMG?

*In search of professional qualification: what is the profile
of administrative technicians at IFNMG?*

*En busca de la calificación profesional: ¿cuál es el perfil
de los técnicos administrativos del IFNMG?*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.8

João de Pádua Pereira de Sousa (IFNMG)

Thiago Silva (IFMG)

RESUMO

O estudo do perfil das pessoas relacionado ao seu comportamento profissional, embora tenha suas complexidades, se faz necessário, pois a partir dos resultados obtidos poderão ser implementadas mudanças significativas no ambiente de trabalho em que atuam. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo identificar o perfil profissional dos técnicos administrativos em educação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. A metodologia utilizada na coleta de dados foi a pesquisa de caráter exploratória. A análise qualitativa e quantitativa foi elaborada a partir de questionário com uma amostra de 191 respondentes de um universo de 601 servidores e a entrevista semiestruturada aplicada pelo critério de acessibilidade com 11 servidores. Conclui-se como resultado que entre os principais fatores de motivação destaca-se a formação profissional e a progressão na carreira. E que, embora os técnicos administrativos em educação sintam se motivados e estimulados com a carreira, ficou caracterizada uma necessidade de readequação e estruturação da distribuição dos treinamentos e capacitações por parte da instituição.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho. Perfil profissional. Progressão na carreira. Qualificação. Técnicos administrativos.

ABSTRACT

Although the the study of people´s profile related to their professional behavior has its complexities, it has become necessary since, from the results obtained, significant changes may be implemented in their work environment. In this sense, the present article aims to identify the professional profile of administrative technicians in education at the Federal Institute of the North of Minas Gerais. The methodology used in data collection was exploratory research. The qualitative and quantitative analysis was elaborated from a questionnaire with a sample of 191 respondents from a universe of 601 servers and the semi-structured interview administered by the accessibility criterion with 11 servers. It is concluded that the main motivational factors, professional training and career progression stand out. And that, although administrative technicians in education feel motivated and stimulated with their career, there was a need for re-adaptation and structuring of distribution of training and qualifications by the institution.

Keywords: Administrative technicians. Career development. Desktop. Professional profile. Qualification.

RESUMEN

El estudio del perfil de las personas relacionado con su comportamiento profesional, si bien tenga sus complejidades, se hace necesario, pues a partir de los resultados obtenidos se pueden implementar cambios significativos en el entorno laboral donde se desempeñan. En este sentido, este artículo tiene como objetivo identificar y analizar el perfil profesional de los técnicos administrativos en educación del Instituto Federal del Norte de Minas Gerais. La metodología utilizada en la recolección de datos fue la investigación exploratoria. El análisis cualitativo y cuantitativo se elaboró a partir de un cuestionario con una muestra de 191 encuestados de un universo de 601 funcionarios y la entrevista semiestructurada aplicada por el criterio de accesibilidad con 11 funcionarios. Se concluye que entre los principales factores motivadores se destacan la formación profesional y la progresión de carrera. Y que, si bien los técnicos administrativos en educación se sienten motivados y estimulados con su carrera, se caracterizó una necesidad de readecuación y estructuración de la distribución de los estrenamientos y las calificaciones por parte de la institución.

Palabras clave: Adelanto de la carrera. Ambiente de trabajo. Calificación. Perfil profesional. Técnicos administrativos.

1. INTRODUÇÃO

Acompanhando as tendências da gestão de pessoas das organizações privadas nas últimas décadas, a administração pública vem passando por transformações significativas com relação ao perfil de sua força de trabalho. Assim como no setor privado, onde há demanda por profissionais mais qualificados, o setor público vem buscando por meio da gestão por competências inserir esse modelo de gestão também na administração pública (FREIRE; PALOTTI, 2015).

O comportamento humano é complexo e muitas pesquisas têm surgido nessa área, no entanto, é fundamental conhecer as necessidades humanas que influenciam na sua motivação para o trabalho, sabendo-se que essas necessidades humanas variam de indivíduo para indivíduo e geram a dificuldade em estudar o comportamento do homem e sua relação com o seu ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2015).

Nesse contexto, foi estruturado do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), que prevê a valorização dos servidores e, ainda, as políticas para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal a serem implantadas em cada órgão. Sabe-se que a ausência de qualificação profissional resulta em ineficiência, ineficácia e má qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (POCHMANN, 2008). Sendo assim, a proposta de pesquisa foi construída a partir do seguinte questionamento: qual o perfil profissional dos Técnicos Administrativos em Educação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais?

Para responder ao questionamento proposto, estabeleceu-se como objetivo geral: Identificar o perfil profissional dos Técnicos Administrativos em Educação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. Já com os objetivos específicos, espera-se:: determinar os principais fatores motivacionais que justificam a busca pela qualificação/

capacitação dos Técnicos Administrativos em Educação, apresentar aspectos relevantes percebidos pelos Técnicos Administrativos em Educação quanto ao estímulo do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais para a qualificação/capacitação e Identificar o nível de conhecimento dos Técnicos Administrativos em Educação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais sobre o Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação.

A justificativa, conforme Amaral (2006), está relacionada ao enorme desafio encontrado pela administração pública brasileira para ampliar sua capacidade de gerir políticas públicas voltadas para a gestão de pessoas. Esse fator, segundo Salles e Villardi (2017) é agravado pelo aumento dos níveis de exigências dos usuários dos serviços públicos. O atendimento das necessidades dos cidadãos torna-se um aspecto fundamental para o bom desempenho das atividades dos órgãos da administração pública.

2. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A partir dessa seção, serão abordados temas relevantes que compõem a discussão sobre a motivação no trabalho, as necessidades e oportunidades de treinamento e desenvolvimento dos servidores técnicos administrativos no desempenho de suas funções públicas.

2.1. Motivação no trabalho

O conceito de motivação tem sua origem no latim *motivus*, *mo-vere*, que significa mover, em geral determina o processo pelo qual o indivíduo é impulsionado ou induzido a algum tipo de ação ou maneira

de se comportar. É o indicativo de uma série de processos que podem explicar, induzir, incentivar, estimular e ainda provocar alguma reação ou comportamento do ser humano (MAXIMIANO, 2000).

Considerado um dos temas mais discutidos no ambiente organizacional, a motivação diz respeito aos sentidos ou razões para que a pessoa se sinta realizada. A ação ou os efeitos da motivação passa a fazer parte do processo de geração de estímulos e interesses pessoais e incentiva ou estimula o comportamento individual e as ações de cada pessoa (BOOG; BOOG, 2002).

Para Kwasnicka (2009), o grande desafio da motivação está em conseguir fazer com que os colaboradores desempenhem suas funções de acordo com o que a organização espera deles, considerando que esses passam boa parte de sua vida dentro da empresa em que trabalha. Dentro desta relação passa a existir um conflito de interesses, sendo que a motivação relacionada aos interesses e desejos pessoais inerentes de cada indivíduo se confrontam com os objetivos organizacionais. Sendo assim a organização deverá estar atenta ao que motiva cada pessoa para proporcionar um ambiente favorável, onde a satisfação pessoal do indivíduo e os objetivos da organização não entrem em conflito

A Escola de Relações Humanas, por meio, de estudos revelou que o comportamento humano nas organizações é bastante complexo, pois não depende somente de estímulos financeiros, como defendiam os teóricos da Escola Clássica, sendo também impulsionados pelos fatores sociais e afetivos. Esse comportamento atende a um determinado padrão, dependendo dos estímulos aos quais os seres humanos são submetidos (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

A motivação para o trabalho expressa o estado psicológico de uma pessoa, a sua disponibilidade ou desejo de atingir uma meta ou desempenhar determinada tarefa. Os estudos da motivação procuram entender por que razões ou em que circunstâncias o desempenho do

ser humano é influenciado. Sendo o desempenho da organização dependente do desempenho das pessoas, o entendimento dos mecanismos da motivação torna-se uma tarefa importante para o estudo da administração dentro das organizações (MAXIMIANO, 2000).

Uma explicação simples para a motivação mostra-se ao mesmo tempo poderosa, considerando que as pessoas quando se dispõem a empreender algum esforço com intuito de atingir uma meta, é devido ao fato de que isso satisfaz uma de suas necessidades pessoais que julga ser importante. O interesse próprio se torna uma força que motiva a pessoa a empreender um determinado esforço sabendo que isso lhe trará algum benefício futuro (DUBRIN, 2006).

Vergara (2016) define a motivação como algo pessoal, força ou energia que impulsiona cada pessoa na direção de algo, sendo totalmente intrínseca, ou seja, está dentro de cada um, surge das necessidades pessoais e não pode ser generalizada, pois o que motiva uma pessoa pode não motivar outra. Isso acontece porque as pessoas são formadas em condições diferentes, culturas diferentes, ambientes familiares diversos, tendo cada um uma história de vida diferente, cabe aos gestores a tarefa de assimilar essas diferenças no ambiente organizacional.

2.2. Treinamento e desenvolvimento

Para Dessler (2003), o treinamento é considerado a metodologia que a organização utiliza para levar até seus funcionários o ensino de competências técnicas exigidas para cada cargo, isso vale tanto para novos, quanto para os antigos funcionários. Sendo assim, atualmente, a área de foco do treinamento vem se expandindo bastante passando a ser considerado como educação complementar devido aos padrões de exigências dos programas de melhoria da qualidade no trabalho.

Para Kwasnicka (2009), o treinamento dentro da organização é dado pelo conhecimento que é agregado ao colaborador e tem também a intenção de promover a melhoria de seu desempenho na execução das tarefas. O treinamento favorece ao máximo o alcance do maior potencial que pode ser desempenhado pelo colaborador, fazendo com que seu aproveitamento dentro da organização chegue o mais próximo possível que o cargo exige.

O objetivo do treinamento é proporcionar em curto prazo uma melhoria significativa nos conhecimentos do trabalhador, ou seja, seu principal objetivo é repassar ou reciclar os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes de cada trabalhador. O treinamento aumenta a capacidade particular do treinado, e está diretamente ligado à melhoria na execução das tarefas e na otimização do trabalho (MARRAS, 2011).

Para Kwasnicka (2009), o desenvolvimento de pessoas está ligado ao melhor aproveitamento do trabalho e melhor desempenho individual do funcionário. Envolve também ações de acompanhamento contínuo da empresa sobre o funcionário, onde está sempre sendo avaliado. Além disso, seu desempenho dentro da organização, seu modo de agir no ambiente interno da empresa, tanto pessoal quanto também em equipe, são avaliados. Estas ações proporcionam aos funcionários oportunidades de crescimento profissional.

2.3. Administração pública e educação

Por meio do Ministério da Educação, a administração pública vem mostrando nas duas últimas décadas sua preocupação com a necessidade de definição de um novo perfil de ensino técnico, isso devido às mudanças ocorridas na demanda de trabalho. O início de século XXI trouxe uma nova perspectiva quanto ao perfil profissional do trabalhador, juntamente com a globalização da economia vieram

novas exigências do mundo do trabalho, onde a qualificação profissional se torna fundamental para quem quer permanecer no mercado de trabalho (CITELLI, 2004).

A participação da administração pública, relacionada à ampliação dos direitos dos servidores da esfera federal, evoluiu ao longo dos últimos vinte anos. Essa mudança se deu em virtude das atribuições conferidas ao Estado brasileiro a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, trazendo novas perspectivas quanto à carreira dos técnicos administrativos em educação (POCHMANN, 2008).

A aprovação da Lei 11.091/2005, de 12 de janeiro de 2005, que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), veio associada às novas percepções da administração pública quanto à necessidade de desenvolvimento das pessoas que atuam no setor público, ações para qualificação e capacitação dos servidores passam a ter importância relativa para a sustentabilidade do serviço público (BRASIL, 2005).

De modo geral, as ações para qualificação e capacitação se tornam os meios para se conseguir extrair do servidor o máximo de suas competências e habilidades e por consequência sua progressão na carreira. O aumento no nível dessas competências se dá através da variação das ações ofertadas, que poderão ser por meio de experiências práticas, cursos, estágios programados, treinamentos práticos, propagação do conhecimento etc. (BOOG; BOOG, 2002).

2.4. A atuação dos técnicos administrativos em educação

A atuação dos técnicos administrativos em educação está regulamentada na Lei 8.112/90, e sua estruturação estabelecida na Lei 11.091/2005, especialmente no art. 3º, que trata da gestão dos cargos

do plano de carreira, por meio de princípios e diretrizes. O artigo 5º define o plano de carreira como o conjunto dos princípios, diretrizes e normas que regulamentam o desenvolvimento profissional dos servidores detentores dos cargos que integram a carreira, sendo considerado um instrumento de gestão do órgão ou entidade (BRASIL, 1990; 2005).

A partir das diretrizes da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, foi instituído pelo Ministério da Educação o Plano de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (BRASIL, 2013), cujo intuito é a garantia de que além dos programas oferecidos pelas instituições federais, os servidores técnicos administrativos tenham novas oportunidades para o seu desenvolvimento profissional dentro de cada órgão onde exerçam suas atividades.

Conforme consta do Plano de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (BRASIL, 2013), a concessão de incentivo à qualificação e efetivação dentro dos níveis de capacitação para os técnicos administrativos em educação, que está prevista na Lei 11.091/2005, estão estabelecidos no Decreto 5.854/2006, de 29 de junho de 2006. Este incentivo é concedido na forma regulamentada somente àqueles que possuem nível de formação superior àquela exigida para o cargo do qual o servidor é titular. Tal incentivo é baseado em percentual calculado sobre os vencimentos do servidor, alcançando o maior percentual quando o título de conhecimento está diretamente relacionado à área de atuação do servidor.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (INSTITUTO..., 2013), os Técnicos Administrativos em Educação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais atuam em todos os setores da Instituição desenvolvendo suas atividades tanto nas áreas administrativas quanto nas áreas ligadas diretamente ao ensino. As atividades são exercidas junto à reitoria nas diversas áreas e junto às direções-gerais

dos campi e ainda nas secretarias escolares de ensino médio integrado e superior, bibliotecas, setores de produção, assistência aos alunos, pedagogia, todas relacionadas com a permanente manutenção e adequado apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos dos Campi.

Desta forma, segundo Marras (2011), a busca pela qualificação e desenvolvimento profissional se traduz em uma questão de suma importância para o funcionário, que é a empregabilidade. Diante das novas exigências de mercado os profissionais mais qualificados e capacitados se sobressaem aos demais. Quanto à motivação de cada pessoa para buscar se qualificar ou se capacitar, Maximiano (2011) aduz que sendo a motivação intrínseca vai depender da expectativa de cada pessoa sobre o resultado do esforço empreendido pela mesma, ou seja, qual será o valor que a melhoria no seu desempenho lhe permitirá alcançar.

3. METODOLOGIA

A pesquisa de caráter exploratória beneficia o trabalho do pesquisador pela flexibilidade na fase de preparação, coleta e análise do material coletado. Ela também é recomendada quando se trata de problemas de pesquisas pioneiras, pois contribui na busca da descrição de determinados fenômenos e pode definir problemas de pesquisas que serão explorados por outros pesquisadores (BERTUCCI, 2015). Considerando que a finalidade do estudo foi identificar e analisar o perfil profissional dos Técnicos Administrativos em Educação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, por se tratar de assunto pouco abordado em outros estudos, a pesquisa utilizada foi a de caráter exploratória.

O método quantitativo é preferido por alguns pesquisadores pela sua objetividade natural por envolver a mensuração de fenômenos. Tal método envolve a coleta e análise de dados e aplicação de dados estatísticos. Já o método qualitativo é preferido por outros pesquisadores pela sua subjetividade e estar relacionado ao exame e reflexo de percepções que possam levar ao entendimento de atitudes sociais que envolvem os seres humanos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Quando se for observar um novo problema ou se tratar de tema pouco explorado a combinação das abordagens quantitativas e qualitativas tem a capacidade de enriquecer a compreensão do contexto do problema estudado (MALHOTRA, 2012).

A pesquisa foi desenvolvida considerando as duas abordagens, para melhor compreensão das análises que serão realizadas, uma vez que trataremos de mensuração de fenômenos e também dos reflexos de percepções relacionadas com os Técnicos Administrativos em Educação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.

O conceito de população se relaciona ao conjunto de seres animados ou não, que neles possa ser identificada ao menos uma característica em comum. A amostra refere-se ao quantitativo da população necessário para estudar as características que são analisadas na pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010). Os técnicos administrativos em educação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais são aproximadamente 601 servidores distribuídos nos onze *campi* da Instituição e na Reitoria. A amostra pode ser definida como o subconjunto de uma determinada população do qual pode ser estabelecido ou estimado determinadas características desse grupo (GIL, 2008).

Nesses tipos de estudos, não são pesquisados a totalidade dos integrantes da população, pois, por meio de procedimento estatístico, estabelece-se a partir da população o número necessário de indivíduos suficientes para ser o objeto da pesquisa, e a partir de então as observações são dimensionadas para a totalidade da população,

levando-se em consideração a margem de erro a ser estabelecida (GIL, 2008). A amostra probabilística aleatória simples foi utilizada por se basear em procedimentos estatísticos, e dimensionada a partir do índice de confiança de 95% e margem de erro de 5% calculados a partir de fórmula estatística para a estimativa do tamanho da amostra confiável da média populacional (n).

Os dados da parte quantitativa foram coletados por meio de questionário enviado a todos os técnicos administrativos em educação, no período dos meses de maio e junho de 2019, utilizando-se da ferramenta Google docs® (GIL, 2008). No cálculo da amostra ficou definido a necessidade de no mínimo 175 respondentes, no entanto foram 191 questionários respondidos. Quanto à parte qualitativa da pesquisa foi realizada entrevista semiestruturada, nos meses de outubro e novembro de 2019, com 11 (onze) servidores, pelo critério de acessibilidade, cujo roteiro base se deu em decorrência do questionário aplicado. Segundo Bertucci (2015), o roteiro da entrevista básica tem flexibilidade para acrescentar, eliminar ou alterar questões no decorrer da entrevista. Houve aplicação de pré-teste com intuito de mensurar se as perguntas estariam de fácil entendimento para os entrevistados ou se necessitariam serem alteradas antes da aplicação definitiva, não havendo necessidade de alteração (MARCONI; LAKATOS, 2010).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na seção quatro, são apresentados: o perfil demográfico dos técnicos administrativos que atuam no IFMG, os fatores que os motivam na busca pela capacitação, os fatores e circunstâncias que destimulam a busca pela qualificação profissional e o seu nível de conhecimento sobre o PCCTAE.

4.1. Perfil demográfico dos técnicos administrativos em educação

O perfil demográfico foi analisado através de cinco variáveis, a primeira delas relativa ao gênero, mostra maior representatividade do sexo feminino com mais de 52% dos entrevistados. Com relação à idade, os servidores são mais de 56 % com idade inferior a 35 anos de idade e o número de servidores na faixa etária entre 36 e 45 anos também chama a atenção com quase 28%. No que diz respeito ao nível de escolaridade quase 61% possuem especialização, seguidos por mais de 18% dos entrevistados com ensino superior.

Quanto ao tempo de serviço, tem-se aproximadamente 94% dos servidores com menos de que 10 anos de trabalho no IFNMG. Relativo à classificação dentro do quadro dos servidores os técnicos de nível D e E, formam a maioria absoluta somando 89% do quadro dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) efetivos do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.

4.2. Fatores motivacionais

Quanto à motivação para capacitação ou qualificação 30% dos entrevistados consideram a formação profissional como principal motivo para se qualificarem, seguido por 27% que se justificam como sendo a progressão na carreira o principal motivo para que se qualifiquem. “...me motivam as demandas de trabalho surgidas no cotidiano. Há sempre algo novo a ser feito, novos desafios a serem enfrentados e novas necessidades de atendimento” (entrevistado 09). “A progressão é um incentivo” (entrevistado 03). Dubrin (2006) explica que o interesse próprio pode determinar uma importante força motivadora. Esse fator pode ser observado no desafio diário do trabalho ou ainda a partir do avanço no plano de carreira.

Mas quando questionados sobre as contribuições das últimas capacitações realizadas para aperfeiçoamento profissional ou melhoria da qualidade dos serviços há um consenso negativo na opinião da maioria dos servidores nos dois quesitos, pois em ambos mais de 71% consideram que as capacitações oferecidas pelo IFNMG contribuem apenas parcialmente, não contribuem ou são indiferentes. “Não houve capacitação” (entrevistado 01). “As capacitações ficam limitadas a alguns setores...” (entrevistado 05).

Considerando o quantitativo de cursos e treinamentos oferecidos pelo Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) a maioria absoluta dos servidores com mais de 5 anos de serviço responderam que estes são insuficientes para melhoria da sua atuação profissional. Quase 51% dos servidores nunca receberam algum tipo de auxílio financeiro ou flexibilização para realização de cursos ou treinamento oferecidos pela instituição. “...até o momento a instituição não me ofereceu capacitações para o meu aperfeiçoamento profissional. O que faço, faço por conta própria...” (entrevistado 09). “...até o momento não participei de nenhuma capacitação oferecida pelo IFNMG” (entrevistado 08).

4.3. Fatores de estímulos

Com relação aos estímulos oferecidos pelo Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), para capacitação, mais de 68% dos servidores afirmaram que são estimulados e 62% consideram que são relevantes para as capacitações. Marras (2011) enfatiza a importância desses estímulos para os trabalhadores no atingimento de seus objetivos pessoais e profissionais. Quando perguntados se a instituição utiliza alguma política de identificação das necessidades futuras de capacitação, mais de 70% deles responderam que não. E ainda, mais de 92% consideram que essas políticas satisfazem apenas parcialmente ou não satisfazem suas expectativas. “... a instituição precisa voltar-se

para essa questão da formação do servidor técnico administrativo o quanto antes, pois a continuidade do bom trabalho está inteiramente ligada a ampliação das oportunidades de formação e capacitação...” (entrevistado 10). Entende-se que não há uma percepção efetiva por parte dos servidores quanto aos resultados alcançados com a política de capacitação do IFNMG.

A maioria dos servidores, quase 58% também não conseguem identificar que o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) presta informações ou direcionamentos para realização de cursos que possam melhorar sua atuação profissional no dia a dia. Foi verificado que 85% dos servidores realizaram somente um ou nenhum curso nos últimos 12 meses. “...que seja feito todo ano o levantamento das necessidades de capacitação e que seja dada oportunidade a todos os servidores.” (entrevistado 06)

Para Dessler (2003), o treinamento dentro da organização é considerado educação complementar. Sendo assim, solicitou-se que os respondentes apontassem dois aspectos que consideram de maior relevância para melhoria da política de capacitação da Instituição que optaram por sugerir a criação de cursos de capacitação no âmbito do próprio Instituto Federal do Norte de Minas Gerais e apoiar a participação dos Técnicos Administrativos em Educação em cursos de capacitação externos no Brasil. “Promover dentro da própria instituição cursos de capacitação para os servidores...” (entrevistado 02).

4.4. Nível de conhecimento do pcctae

No quesito conhecimento do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), 88% dos servidores demonstraram ter conhecimento. “Tenho conhecimento... pois estou sempre consultando” (entrevistado 11). “Conheço o Plano de Cargos

e Carreira (PCCTAE) muito bem” (entrevistado 06). Quanto ao cumprimento pela instituição do que está descrito no PCCTAE, 52% dos entrevistados concordam que a instituição cumpre seu papel. Mas, 77% dos entrevistados estão insatisfeitos com os programas de capacitação e aperfeiçoamento do IFNMG. “...Mas de uma forma geral sinto que poderia haver mais apoio para os técnicos administrativos no mesmo modelo que há para professores” (entrevistado 03).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do desafio da administração pública para aumentar sua capacidade de gerir políticas públicas que resultem em melhorias na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, o objetivo deste artigo foi o estudo do perfil profissional e as percepções dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.

No estudo do perfil demográfico, observa-se um quadro de servidores com predominância do sexo feminino, relativamente jovem, possuem formação acadêmica na maioria absoluta acima das exigências dos cargos que ocupam se considerar que os respondentes de nível A, B, C e D, (cuja exigência é no máximo ensino médio). Quanto ao tempo de serviço a maioria possui menos que 10 anos de serviço. Este resultado está de acordo com a criação da instituição que conta com 9 anos de existência, e os que possuem mais que esse tempo de serviço são remanescentes das antigas escolas agrícolas ou CEFETs.

O resultado obtido na pesquisa relacionada aos fatores motivacionais e as opiniões de cada um sobre motivação, por sua fragmentação, corrobora com a ideia de autores como Dubrin (2006), Maximiano (2011), e Vergara (2016), sobre o tema, que consideram a motivação como intrínseca, ou seja, o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra.

Considerando os estímulos oferecidos pelo Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, o fato que chama atenção é que embora a maioria considere que eles existam e sejam relevantes para as capacitações, há uma demonstração de insatisfação quanto às políticas de distribuição das capacitações e treinamentos utilizados pela instituição. Tendo em vista que cerca de 50% dos entrevistados não realizou nenhum curso nos últimos doze meses e considerando a velocidade com que as mudanças acontecem no mundo globalizado em que se vive este percentual é bastante significativo. Caracterizando uma necessidade de readequação e estruturação da distribuição dos treinamentos e capacitações.

O questionamento sobre o Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação demonstra que o nível de conhecimento deles é consideravelmente bom, porém há uma insatisfação dos entrevistados, quanto aos programas de capacitação e aperfeiçoamento do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.

Dados os resultados da pesquisa, pode-se considerar que os objetivos propostos foram alcançados. Embora o estudo das percepções dos seres humanos relacionadas ao ambiente onde atuam seja bastante complexo, levando-se em conta as dificuldades encontradas para absorver dos entrevistados estas informações. Este fator resultou na limitação da pesquisa.

Acredita-se que embora seja um tema pouco abordado no meio acadêmico a continuidade dos estudos poderá resultar em grandes contribuições para a academia, dada a representatividade dos serviços prestados pelos técnicos administrativos no processo acadêmico. Para a instituição a sugestão seria a gestão de recursos humanos utilizar deste tipo de estudo no desenvolvimento de suas atividades. Para novas pesquisas, sugere-se o aprofundamento do estudo destes fatores e que sejam estendidos a outros órgãos da administração pública federal.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências e servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/download/37/48>. Acesso em: 23 mar. 2017.
- BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalho de conclusão de curso (TCC)**: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação *lato sensu*. São Paulo: Atlas, 2015.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências, v. 1. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- BRASIL. Casa Civil. **Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Brasília, DF: Casa Civil, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 22 maio 2017.
- BRASIL. Casa Civil. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília, DF: Casa Civil, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 22 maio 2017.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Integrantes do PCCTAE**. Brasília, DF: Ministério da Educação e Cultura, 2013. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prohr/wp-content/uploads/2014/09/minuta-do-plano-nacional-de-desenvolvimento-profissional-pcctae.pdf>. Acesso em: 19 maio 2017.
- CITELLI, A. O. **Comunicação e educação**: a linguagem em movimento. 3. ed. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2004.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FREIRE, A. O. G.; PALOTTI, P. L. M. (Orgs.). **Servidores públicos federais**: novos olhares e perspectivas. Brasília, DF: Enap, 2015. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Livro+caderno42.pdf/a0b6bca-9-a63c-45b7-917c-ebc1c27c7b5a>. Acesso em: 13 mar. 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão do exercício de 2016**. Montes Claros, MG, 2017. Disponível em: <http://www.ifnmg.edu.br/mais-noticias-portal/360-portal-noticias-2017-1/15061-relatorio-de-gestao-2016>. Acesso em: 28 abr. 2017.

INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais 2014 a 2018**. [Montes Claros, MG], 2013. Disponível em: https://documento.ifnmg.edu.br/action.php?kt_path_info=ktcore.actions.document.view&fDocumentId=6773. Acesso em: 24 maio 2017.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

POCHMANN, M. **O emprego no desenvolvimento da nação**. São Paulo: Boitempo, 2008.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017.

SCHIKMANN, R. *et al.* **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2010. 12 p. Disponível em: http://www.enap.gov.br/web/pt-br/livros/-/asset_publisher/pUSHqkxZYHsx/content/gestao-de-pessoas-bases-teoricas-e-experiencias-no-setor-publico-/586010. Acesso em: 15 mar. 2017.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Capítulo 9

A PICS MEDICINA TRADICIONAL CHINESA NA PROMOÇÃO DA SAÚDE DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

*PICS traditional chinese medicine in health promotion
of federal public servants*

*PICS la medicina tradicional de china en la promoción de
la salud de los servidores públicos federales*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.9

Ilda Cristina da Silva Costantin (UFU)

Jean Luís de Souza (UNISAUDE)

RESUMO

O projeto denominado “Afeto” foi elaborado e norteado pela Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal (PASS) para uma Unidade de Referência (UR) do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), sediada numa universidade federal brasileira com o objetivo de incrementar o escopo das ações de promoção da saúde e saúde mental, oferecidas aos servidores dessa instituição. É um estudo de natureza qualitativa que buscou evidenciar a viabilidade das Práticas Integrativas e Complementares em Saúde (PICS) como modelo de atenção à saúde do trabalhador. Os participantes foram servidores públicos federais, cujo perfil epidemiológico predominante está relacionado à saúde mental e controle de dor. As PICS oferecidas são da racionalidade da Medicina Tradicional Chinesa (MTC): Acupuntura Auricular, Acupuntura Sistêmica, Moxaterapia e Ventosaterapia. Os números de análise do projeto foram: 141 sessões de Práticas de MTC; 69 dias de ações; 276 horas de atendimento; 584 procedimentos e 85% dos participantes com queixas de sofrimento mental. Os resultados demonstraram que o projeto-piloto, como instrumento metodológico, apresentou-se como recurso satisfatório para a análise do planejamento inicial e viabilidade das PICS na UR e trouxe como estratégia uma abordagem humanizada, espaço de escuta e aplicação rigorosa de técnicas não “medicalizantes”. Concluiu-se que a proposta de construção e testagem de um projeto de promoção de saúde, cujo viés fosse participativo e emancipatório, envolvendo as PICS/MTC, foram exitosas e com uma excelente aceitação das ações pelos participantes, evidenciando significativa melhora das queixas apresentadas e baixo custo operacional.

Palavras-chave: Medicina Tradicional Chinesa. Práticas Integrativas e Complementares em Saúde. Promoção da Saúde. Saúde do Trabalhador. Saúde pública.

ABSTRACT

The project called "Afeto" was elaborated and guided by the Policy of Attention to Health and Safety at Work of the Federal Public Servant (PASS) for a Reference Unit (UR) of the Integrated Subsystem of Servant Health Care (SIASS) based in a Brazilian Federal University with the objective of increasing the scope of health and mental health promotion actions offered to the employees of this institution. It is a qualitative study that sought to highlight the feasibility of Integrative and Complementary Practices in Health (PICS) as a model for workers' health care. The participants were federal public servants, whose predominant epidemiological profile is related to mental health and pain control. The PICS offered are from the rationale of Traditional Chinese Medicine (TCM): Auricular Acupuncture, Systemic Acupuncture, Moxotherapy and Cupping Therapy. The project analysis numbers were: 141 TCM Practice sessions; 69 days of shares; 276 hours of service; 584 procedures and 85% of the participants with complaints of mental suffering. The results showed that the pilot project, as a methodological instrument, presented itself as a satisfactory resource for the analysis of the initial planning and feasibility of PICS in the UR and brought as a strategy the humanized approach, listening space and rigorous application of non- "medicalizing" techniques. It was concluded that the proposal for the construction and testing of a health promotion project, whose bias was participatory and emancipatory, involving PICS/MTC was successful and with an excellent acceptance of the actions by the participants, evidencing a significant improvement in the complaints presented and low operating cost.

Keywords: Health promotion. Integrative and Complementary Practices in Health. Public health. Traditional Chinese medicine. Worker's health.

RESUMEN

El proyecto denominado "Afeto" fue elaborado y orientado por la Política de Atención a la Salud y Seguridad en el Trabajo del Servidor Público Federal (PASS) para una Unidad de Referencia (UR) del Subsistema Integrado de Atención a la Salud del Servidor (SIASS) establecida en una Universidad del Gobierno Federal de Brasil con el objetivo de ampliar el alcance de las acciones de promoción de la salud y la salud mental ofrecidas a los servidores de esta institución. Se trata de un estudio cualitativo que buscó evidenciar la viabilidad de las Prácticas Integrativas y Complementarias en Salud (PICS) como modelo de atención a la salud de los trabajadores. Los participantes son servidores públicos federales, cuyo perfil epidemiológico predominante está relacionado con la salud mental y el control del dolor. Los PICS que se ofrecen son de la racionalidad de la Medicina Tradicional China (MTC): Acupuntura Auricular, Acupuntura Sistémica, Moxaterapia y Cupping Therapy. Los números de análisis del proyecto fueron: 141 sesiones de práctica de TCM; 69 días de acciones; 276 horas de servicio; 584 procedimientos y 85% de los participantes con quejas de sufrimiento psíquico. Los resultados mostraron que el proyecto piloto, como instrumento metodológico, se presentó como un recurso satisfactorio para el análisis de la planificación inicial y factibilidad del PICS en la UR. El proyecto trajo como estrategia el abordaje humanizado, el espacio de escucha y la aplicación rigurosa de técnicas no medicalizantes. Se concluye que la propuesta de construcción y experimentación de un proyecto de promoción de la salud, cuya parcialidad fue participativa y emancipatoria, involucrando al PICS/MTC fue exitosa, con excelente aceptación de las acciones por parte de los participantes y que mostró una mejora significativa en las denuncias presentadas y bajo costo operativo.

Palabras clave: Medicina Tradicional de China. Prácticas Integrativas y Complementarias en Salud. Promoción de la salud. Salud del trabajador. Salud pública.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo versa sobre a temática dos aspectos sobre a qualidade de vida, segurança, saúde e cultura organizacional no ambiente laboral dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e apresenta um relato de experiência de um estudo-piloto que foi elaborado e executado conforme o norteamto apresentado na Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal (PASS) em uma Unidade de Referência do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (UR-SIASS), sediada em uma universidade federal brasileira, localizada na região Sudeste do país.

As experiências aqui focalizadas fazem parte dos desdobramentos de uma pesquisa de mestrado em saúde do trabalhador, defendida em 2018, intitulada “Promoção da Saúde do servidor público federal: saberes e práticas de profissionais de uma Unidade de Referência SIASS (UR-SIASS)” (COSTANTIN, 2018). A pesquisa foi desenvolvida por uma técnica administrativa de uma Instituição Federal de Ensino, reforçando a necessidade do fortalecimento das ações de promoção da saúde, por meio do reconhecimento do servidor como sujeito protagonista na construção de conhecimento e das ações de intervenção dentro de seus espaços laborais.

Vale rememorar que os servidores públicos são regidos por legislação própria, sendo que a PASS é uma legislação específica do trabalhador estatutário. A UR-SIASS é a concretização dessa legislação e que visou alinhar a saúde, a saúde do trabalhador e a promoção da saúde do servidor público federal à legislação vigente no país, conferindo justiça a essa categoria profissional que, até 2006, era desprovida de qualquer lei ligada à saúde.

Assim, no ano de 2019, a UR/SIASS iniciou a oferta de um projeto-piloto de promoção da saúde denominado Afeto, destinado aos

servidores públicos cujo escopo inicial é o uso da PICS Auriculoterapia. O objetivo geral foi o de promover acesso aos servidores públicos federais, atendidos nessa UR/SIASS, por meio de ações relativas a outras Racionalidades Médicas em Saúde denominadas, no Brasil, de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde (PICS), utilizando algumas técnicas da Medicina Tradicional Chinesa (MTC) e, principalmente, verificar a eficácia da PICS/MTC como instrumento para a promoção da saúde de trabalhadores adoecidos e a aceitação das ações por parte desses usuários para possível institucionalização do projeto, que especificamente buscou:

1. Incrementar o atendimento público da UR/SIASS a partir de ações ligadas a outras racionalidades médicas, além da Medicina Biomédica já existente em seu rol de atendimento, por meio das PICS/MTC;
2. Ampliar o olhar sobre a saúde e o bem-estar dos usuários da UR/SIASS, visando estimular alternativas inovadoras, economicamente acessíveis e socialmente contributivas ao desenvolvimento sustentável de outras formas da prevenção de doenças, de promoção de saúde e equilíbrio emocional, bem como a redução de sintomas desagradáveis como dores fisiológicas e emocionais;
3. Contribuir para a melhoria das condições pessoais/familiares e no trabalho dos servidores, de forma institucionalizada e gratuita;
4. Melhorar a motivação e a adesão dos usuários aos programas UR/SIASS, por meio de outras formas de atenção integradas à saúde;
5. Contribuir como campo de pesquisas, visando as boas práticas e modelos operacionais de políticas públicas nessa área específica.

É um estudo de natureza qualitativa que, por meio de um estudo-piloto, buscou evidenciar a viabilidade das PICS/MTC como modelo de atenção à saúde de servidores públicos federais. A importância

dessa metodologia está na possibilidade de testar, avaliar, revisar e aprimorar os instrumentos e procedimentos do estudo, e ainda mensurar a adesão dos participantes ao tipo de programa proposto. A realização de um projeto assim permite o aprimoramento do experimento e a assertividade da técnica empregada (SILVA; OLIVEIRA, 2015).

Os participantes foram servidores públicos federais, usuários das ações de promoção da saúde da UR-SIASS e as PICS oferecidas foram, inicialmente, a Acupuntura Auricular e logo após o início das ações, foram acrescentadas a Acupuntura Sistêmica, Moxaterapia e Ventosaterapia. Todos os envolvidos, seguindo os preceitos éticos em pesquisa, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, tomando ciência da participação no projeto-piloto de viabilidade. O espaço físico foi adaptado na UR-SIASS e os insumos foram obtidos por meio de doações.

Para a operacionalização do projeto, foi disponibilizada uma servidora pública da área de enfermagem, habilitada em PICS/MTC, a qual foi concedida total autonomia para a adoção de estratégias de elaboração do plano de ação e atendimentos sob a supervisão dos coordenadores da UR-SIASS. Houve uma pequena divulgação das ações junto aos usuários do serviço, que procuravam atendimentos diversos na UR-SIASS, e construídos alguns instrumentos de registro de atividades, como: mapa de atendimento diário, um cadastro/anamnese dos servidores atendidos, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do projeto e uma lista de espera. Ocorreram reuniões periódicas entre o profissional em PICS/MTC e a coordenação da UR-SIASS para avaliações, readequações e monitoramento. As frequências de atendimentos foram de segunda a sexta-feira, na UR-SIASS, conforme agenda disponível.

2. AS BASES LEGAIS, MTC, RESULTADOS E AVALIAÇÕES

Para maior entendimento conceitual da legislação e da PICS/MTC, utilizada neste estudo, bem como os resultados alcançados, serão apresentadas três distintas sessões.

2.1. A promoção da saúde e a pass/siass /ur-siass

De acordo com Costantin e Querino (2020) e Brasil (2009), a criação da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS), e também do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), foi um marco importante para o serviço público federal, pois inaugurou um sistema estruturante com possibilidade de autonomia para as Unidades de Referência do SIASS (UR-SIASS) em elaborar normas, padronizar procedimentos e racionalizar recursos, com uso de informação para ação, projetos de formação continuada e canais de comunicação para atender as demandas locais de saúde dos servidores. Essa legislação, expressiva para os servidores públicos, foi construída coletivamente com as áreas de recursos humanos dos órgãos federais, técnicos de saúde e entidades sindicais, de acordo com as necessidades de cada região.

A UR-SIASS, cenário deste estudo, se insere neste contexto histórico e macro como a grande referência técnica na efetivação dessa política, pois antes da criação de tão importante legislação nessa universidade, já eram mantidos alguns programas de atenção à saúde do trabalhador e muitos destes foram matricidas para as UR-SIASS, criadas no país.

Porém, a consolidação da integralidade da atenção à saúde é um desafio aos profissionais de saúde, posto que é fácil perceber que a formação predominante no Brasil, em saúde, é a racionalidade biomédica, cujo foco é a doença por meio de cura, prevenção e reabilitação e em detrimento das ações de promoção à saúde, cujo foco é a saúde (COSTANTIN, 2018; PINHEIRO, 2015; BUSS, 2009; CZERESNIA, 2009). Costantin (2018) e também Buss (2009) e Pinheiro (2015, p. 31) contribuem muito com esses conceitos. Estes últimos consideram que:

A diferença entre prevenção de doenças e promoção de saúde está na amplitude dos conceitos e no foco das intervenções. A prevenção de doenças parte do conceito de doença, ou seja, uma perspectiva epidemiológica que tem a doença como foco, visa evitar a doença e suas complicações. Por sua vez, a concepção de promoção da saúde aproxima-se do conceito de saúde como referência, ou seja, o objetivo é um nível ótimo de vida e bem-estar, numa atitude de maior fortaleza humana, maior capacidade funcional, maiores sensações de bem-estar e objetivando o desenvolvimento individual e coletivo.

Nesse contexto, Buss (2009) alerta sobre o perigo do engessamento das políticas públicas na área da saúde e a existência antagônica de dois conceitos da promoção da saúde. Em um dos significados, a promoção da saúde é compreendida como atividades voltadas à transformação do comportamento individual e com foco no estilo de vida, também individual. Assim, existe um viés de responsabilização/culpabilização do sujeito pelo seu adoecimento, caso o sujeito não pratique essas mudanças e comportamentos.

A segunda concepção de promoção de saúde é aquela construída pelos princípios éticos deixados pelo brasileiro Paulo Freire, nome mundial da educação e da saúde coletiva e que segundo Pinheiro (2015):

[...] considera o papel protagonizante dos determinantes gerais sobre as condições de saúde, compreendendo-a como produto de amplo espectro de fatores relacionados com a qualidade de vida, condições de saneamento, alimentação e moradia,

condições de trabalho adequadas, oportunidades de educação ao longo da vida, estilo de vida responsável e um repertório adequado de comportamentos saudáveis (PINHEIRO, 2015, p. 18).

Autores como Carvalho, Westphal e Lima (2007) afirmam que no Brasil a promoção da saúde é tratada de forma incipiente e até mesmo equivocada, devido à disseminação social de concepções erradas de Promoção da Saúde. Acreditam que para se falar em promoção da saúde é crucial ter clareza sobre qual referencial teórico o avaliador vai apoiar sua análise.

Dessa forma, Costantin (2018, p. 37) afirma que urge rever a necessidade de avanços conceituais da promoção da saúde dentro das políticas públicas brasileiras que, notoriamente, enfatizam ainda “práticas arraigadas no paradigma biomédico, centradas na doença, no indivíduo, nos fatores de risco e nas estratégias de prevenção” e que geralmente culpam e responsabilizam o trabalhador por seu adoecimento.

2.2. AS práticas integrativas e complementares em saúde e mtc

As PICS são, de acordo com a PNPIC (BRASIL, 2006), procedimentos de sistemas médicos complexos (que possuem sua própria racionalidade médica) e/ou recursos terapêuticos, integrativos e vitalistas, que buscam a prevenção de doenças, a recuperação da saúde e o conforto para as doenças crônicas, tendo como ênfase a escuta acolhedora, o desenvolvimento do vínculo terapêutico e a integração do ser humano com o meio ambiente e a sociedade. Ou pode ser definido, conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS), como um conjunto heterogêneo de práticas, produtos e saberes ligado à saúde, agrupados pela característica comum de “não” pertencerem ao escopo dos saberes/práticas da medicina convencional ou biomedicina (OMS, 2002).

No Brasil, as PICS já são destaque no cenário público nacional, inclusive por ter toda regulamentação legal e também diversas ofertas no Sistema Único de Saúde (SUS) (BRASIL, 2006). Ressalta-se que os dados oficiais do governo brasileiro, dos anos de 2018 e 2019, são animadores:

[...] as PICS estiveram presentes em 16.007 serviços de saúde do SUS, sendo 14.508 (90%) da Atenção Primária à Saúde (APS), distribuídos em 4.159 municípios (74%) – APS e média e alta complexidade – e em todas das capitais (100%). Foram ofertados 989.704 atendimentos individuais, 81.518 atividades coletivas com 665.853 participantes e 357.155 procedimentos em PICS. Já parciais para o ano de 2019, as PICS estiveram presentes em 17.335 serviços de saúde do SUS, sendo 15.603 (90%) da Atenção Primária à Saúde (APS), distribuídos em 4.296 municípios (77%) – APS e média e alta complexidade – e em todas das capitais (100%). Foram ofertados 693.650 atendimentos individuais, 104.531 atividades coletivas com 942.970 participantes e 628.239 procedimentos em PICS (BRASIL, 2020, p.3).

Porém, conforme toda construção legal para o serviço público federal, sempre em atraso em relação aos trabalhadores celetistas, não existe legislação específica sobre as PICS para essa categoria de servidores. Contudo, existem alguns projetos exitosos em universidades brasileiras e órgãos de pesquisa federais, em decorrência de avanços na atenção dos serviços e, principalmente, legislações locais como: Projeto Amanhecer, da Universidade Federal de Santa Catarina; o Grupo de Atenção Integral e Pesquisa em Acupuntura e Medicina Tradicional Chinesa (GAIPA), da Universidade Federal do Ceará; o Observatório Nacional de Saberes e Práticas Tradicionais Integrativas e Complementares em Saúde (ObservaPICS), da Fiocruz; Consórcio Acadêmico Brasileiro de Saúde Integrativa (CABSIn); Núcleo de Práticas Integrativas e Complementares, da Universidade Federal do Rio de Janeiro; PICS, da UFF/ UFF; entre outros.

Para Tesser (2009), as PICS têm uma dimensão mais abrangente da saúde em que, além da biologia, os determinantes sociais de saúde são fundamentais para o processo de saúde-doença-cuidado, visando à atenção global humana e o autocuidado. Assim, para esse autor as PICS são avaliadas como excelentes estratégias de promoção da saúde na atualidade.

Segundo Tesser e Sousa (2012, p. 3012), a incorporação das PICS nos serviços públicos segue um contexto mundial favorável, devido a muitos fatores, entre eles:

[...] ao abalo da biomedicina nas suas relações com os usuários, a sua tendência ao uso abusivo de tecnologias duras, a seus efeitos iatrogênicos e a uma significativa “desumanização” das suas práticas profissionais e principalmente e complementarmente a essa decisão parte do crescimento da procura social pelas PICS deve-se a méritos próprios: re-posicionam o paciente como centro do paradigma médico; consideram a relação curador-paciente como elemento fundamental da terapêutica; buscam meios terapêuticos simples, menos dependentes de tecnologia científica, menos caros e, entretanto, com igual ou maior eficácia nas situações comuns de adoecimento; e estimulam a construção de uma medicina que busca acentuar a autonomia do paciente, tendo como categoria central a saúde e não a doença.

A PICS/MTC, utilizada neste estudo, tem suas origens há 4.800 anos (2.800 a.C.), apresenta um amplo e profundo corpo teórico e uso de métodos tanto ativos quanto passivos de intervenção e, de forma geral, podem ser classificadas em medicina externa e interna. A primeira, cujas terapêuticas atuam influenciando o interior do organismo a partir da superfície do corpo, apresenta-se como exemplo: a Acupuntura (zhen), Moxabustão (jiu), Auriculoterapia; Ventosaterapia; Gua-shá a massagem/ Tuiná; as práticas do Chi kung e do Tai Chi Chuan. Já na medicina interna é utilizada a farmacologia chinesa, obtida de plantas, minerais e animais. Exemplo: dietoterapia chinesa, fitoterapia chinesa, fórmulas magistrais chinesas (DONATELLI, 2019).

O princípio dessa medicina é a preservação da saúde, o fortalecimento do organismo e suas autodefesas, na qual os médicos ou terapeutas da China antiga cuidavam das pessoas e comunidades para manter a saúde, observando e auscultando os sinais do organismo (íris, língua, rosto, mãos, pés, coloração do corpo, pulso e palpação), o comportamento e queixas dos indivíduos para, desse modo, aplicar os recursos ou técnicas específicas, de acordo com as demandas apresentadas. Assim, nessa cultura a MTC não era aplicada apenas em decorrência de patologias e nem havia esse conceito. Era função desses profissionais manter a saúde e a estabilidade das pessoas (DONATELLI, 2019).

A Medicina Tradicional Chinesa é uma vertente do Taoísmo, que é a base filosófica de vida da civilização chinesa há milênios, e junto ao Naturalismo e o Confucionismo, resultaram numa elaborada proposta para a manutenção e recuperação da saúde. Uma das principais referências bibliográficas que detalham esse modelo longo de atenção à saúde é o livro *Hung Di Nei Jing*, o Clássico do Imperador Amarelo, datada de 200 a 220 d.C (DONATELLI, 2019).

O alicerce da MTC é a “manutenção do fluxo de energia (Qi) que é a força plasmadora de tudo que existe e circula no organismo humano em trajetos precisos” (DONATELLI, 2019, p.1). Esses trajetos percorrem a camada subcutânea do corpo e não são visíveis, mas são sensíveis. De acordo com a medicina chinesa, são encontrados principalmente 12 meridianos principais (canais de energia), que se estendem bilateralmente sobre o corpo, em caminhos regulares próprios, em trajetos internos e externos, por onde o fluxo de energia (Qi) percorre todo corpo humano. Os meridianos principais são: Pulmão (P), Intestino Grosso (IG), Estômago (E), Baço-Pâncreas (BP), Coração (C), Intestino Delgado (ID), Bexiga (B), Rim (R), Triplo Aquecedor (TA), Vesícula Biliar (VB) e Fígado (F) (DONATELLI, 2019; FOCKS; MÄRZ, 2008).

De acordo com essa base/teoria, o primeiro pilar sustenta a ideia de que todas as estruturas do organismo estão originalmente em

equilíbrio por meio da atuação das energias Yin (negativas) e Yang (positivas). Porém, o desequilíbrio desencadeia a doença e as técnicas da MTC visam estimular os pontos reflexos que tenham a propriedade de reequilibrar a saúde (MACIOCIA, 2007; AUTEROCHE; NAVAILH, 1992).

O segundo pilar é a base teórica dos Cinco Movimentos que busca explicar os processos evolutivos da Natureza, do Universo, da Saúde e das Doenças que são, muitas vezes, traduzidos como “os cinco elementos”, pois cada movimento corresponde a um elemento na Medicina Chinesa: Água, Madeira, Fogo, Terra e Metal. Existem entre eles relações que determinam seus estados de constante movimento e mutação (AUTEROCHE; NAVAILH, 1992, MACIOCIA, 2007).

O terceiro pilar aborda o conceito do Zang Fu e pode ser considerado como sistemas de órgãos da Medicina Tradicional Chinesa, que visa abordar a fisiologia energética, a fisiopatologia das doenças e seu tratamento por meio dos Órgãos, das Vísceras e das Vísceras Curiosas do homem (ROSS, 2003; AUTEROCHE; NAVAILH, 1992; MACIOCIA, 2007).

Outra importante teoria da MTC é o diagnóstico diferencial, que é baseado nos conceitos básicos já citados e tem como objetivo analisar, discutir e diagnosticar síndromes, e para a qual são utilizados quatro pilares: observação, audição e olfação, palpação e anamnese (AUTEROCHE; NAVAILH, 1992; MACIOCIA, 2007).

A MTC é considerada hoje uma racionalidade médica caracterizada pela presença de seis dimensões fundamentais, sendo quatro delas estruturantes: morfologia, dinâmica vital, sistema de diagnose e sistema de terapêutica – e duas explicativas da racionalidade: doutrina médica e cosmologia. Segundo Luz (2000, p. 183), essa racionalidade é aplicável numa “construção lógica e empiricamente verificável, de acordo com procedimentos racionais sistemáticos, na intervenção ao alívio do adoecimento humano”, ou seja, um sistema completo de saúde utilizado em várias nacionalidades, inclusive em outros sistemas de saúde (LUZ, 2000, p. 183).

2.3. Resultados e avaliações dos participantes

A procura para participar do projeto Afeto, pelos servidores da instituição estudada, foi grande, pois mesmo sem muita divulgação e estrutura física improvisada, gerou extensa lista de espera, demonstrando a excelente aceitação dessa racionalidade em saúde junto aos servidores da instituição. O projeto teve como maior estratégia a abordagem humanizada, com espaço de escuta e aplicação rigorosa das técnicas ora já mencionadas.

Em 69 dias de atendimento, com duração de 4 horas/dia, foram realizados 584 procedimentos diversos da MTC, sendo que todos fizeram auriculoterapia, alguma acupuntura sistêmica, alguns moxaterapia, outros ventosaterapia, isso conforme a necessidade e diagnósticos, totalizando 141 atendimentos individuais no período de junho a dezembro de 2019.

Tabela 1 - Números de atendimento:procedimentos diversos x nº de usuários x dias de atendimento x horas trabalhadas

Procedimentos mensais		Sessões individuais/mensais	Dias de atendimento	Horas diárias de atendimento
Jul./2019	20	20	9	4 h/dia
Ago./2019	117	26	15	4 h/dia
Set./2019	157	27	15	4 h/dia
Out./2019	125	27	13	4 h/dia
Nov./2019	125	26	13	4 h/dia
Dez./2019	40	15	4	4 h/dia
TOTAL	584 procedimentos	141 sessões	69 dias/at	276 horas

Fonte: dados da pesquisa (UR-SIASS estudada, 2019).

Desse modo, as principais queixas dos participantes, seguindo diagnóstico da medicina ocidental, foram: Depressão maior; Depressão menor; Fibromialgia; Insônia; Enxaqueca; Psoríase, Ansiedade geral; Ansiedade generalizada; Pânico; Dores Osteomusculares; Lombociatalgia; Ombrialgia; Fadiga; Obesidade; Câncer de Mama - estágio final; Sintomas de Climatério; Compulsão por uso e abuso de álcool e drogas e Tabagismo.

O diagnóstico da Medicina Chinesa é pautado em quatro pilares, que são: observação; audição e olfação; palpação e anamnese, sendo que essas informações, sob a luz das bases teóricas da MTC, direcionam um diagnóstico e possíveis tratamentos. Pela MTC, as queixas principais seriam assim descritas: Ascensão do yang do Fígado; Sangue do coração deficiente; Deficiência do sangue no Fígado; Estase de sangue no Coração; Calor no Sangue do Coração; Calor no sangue no Fígado; Deficiência de Yin de Rim; Estagnação de Qi do Fígado; Mucosidade calor; Fleuma calor; Deficiência de Qi; Deficiência de Yin.

Assim, também foram incentivadas, de forma anônima, avaliações escritas dos participantes, os quais responderam:

“O tratamento é ótimo”. “Antes de começar os procedimentos minha rotina diária era bem diferente, sempre ansiosa preocupada com as tarefas a desempenhar diariamente e todo conteúdo exercido toda a semana, com a prática do tratamento me sinto muito bem e renovada diariamente”. “Desde o início dessas práticas obtive melhoras consideráveis em minha saúde e qualidade de vida”. “Como melhorou as dores reumáticas: artrose, artrite também insônia, crônicas no meu dia a dia”. “Até mesmo minha autoestima está sendo trabalhada e recuperada”. “A executante dessas práticas é uma pessoa altamente competente empática e muito humana, que independente do que ocorre em sua vida particular, chega todas as manhãs com um sorriso radioso e com o intuito de fazer melhor a vida das outras pessoas. E tem conseguido posso assegurar”. “Acho importantíssimo esse trabalho. Estava mesmo faltando”. “Pude limitar o

uso de medicamentos alopáticos, adotando práticas mais naturais como plantas e ervas, exercícios físicos, etc., aconselhados pela profissional”. “Enfim me sinto muito melhor e mais feliz. Isso foi realmente ótimo era o que nos faltava. Parabéns à UR-SIASS”. “Minha experiência está sendo a melhor possível, pois minha melhora com relação à ansiedade, tenho sentido eficiente retorno”. “Sinto dores frequentes nas costas que estão melhorando muito com as práticas realizadas”. “Também durante o tratamento tive problemas de estômago, intestino e forte alergia que o tratamento vem contribuindo muito para amenizar os problemas”. “Em adicional sinto uma melhora em outros aspectos emocionais em minha vida, pois as conversas e terapia me proporciona maior segurança e diminuição de culpas e tensões do dia a dia”; “Só tenho a agradecer!”. “A profissional muito atenciosa, é feita diálogo primeiro a respeito dos sintomas após é feita aplicação, tem sido muito bom”; “Sinto melhora a cada semana que é realizado, nos traz muita esperança, e espero que a prática seja permanente podendo ajudar sempre outros como tem me ajudado” (dados da pesquisa, 2019).

As avaliações evidenciaram a eficácia, a boa aceitação do usuário e o papel protagonizante das técnicas utilizadas em MTC. Na concepção de Garcia (1999, p. 9), o mundo ocidental busca nas práticas orientais um maior entendimento da “decadência atual do logicismo cartesiano e no despertar para um raciocínio mais holístico e totalitário do mundo e seus fenômenos”. O mesmo autor ainda diz: “quem sabe o homem asfixiado de tecnologia, de drogas químicas, de sedentarismo e de um estilo de vida nefasto, tenha percebido consciente ou inconsciente o grito desesperado de sua natureza interior” (GARCIA, 1999, p.9).

Os resultados apresentados não tiveram a intenção de demonstrar os protocolos e nem a discussão sobre as técnicas utilizadas, mas demonstrar que o projeto-piloto, como instrumento metodológico, é eficaz como recurso para a análise do planejamento inicial, aceitação e viabilidade das PICS na UR-SIASS.

Com relação ao custo, ocorreram dificuldades para a manutenção do projeto, que apesar de ter valor operacional baixo, sendo em média o valor da sessão individual por volta de 3,97 reais (valores atualizados para o ano de 2022), não existe ainda um meio legal para se adquirir verbas para compras de insumos específicos para execução da técnica, equipamentos específicos e materiais permanentes das PICS. Para sanar essa lacuna, houve doações dos operadores do projeto e dos participantes para a aquisição dos insumos e uso de equipamentos emprestados. Não foi observado risco operacional importante, ou seja, suspensão das ações por afastamento profissional, férias e atestado.

Tabela 2 - Insumos utilizados x preço x valor médio por procedimento realizado

Insumos específicos adquiridos para o projeto		Valores Insumos	Valor médio por atendimento
Aguilha sistêmica Dong Bang 25x30	1.500 unidades	375,00	141 Sessões/ Dividido por 560,00 = 3,96 reais em média por atendimentos individuais com insumos específicos
Artemisia Bastão	15 unidades	74,00	
Creme de arnica	500 gramas	47,00	
Semente de Mostarda Amarela	150 gramas	5,00	
Semente de Mostarda Preta	150 gramas	5,00	
Álcool 70%	2 litros	14,00	
Micropore 3M	1 rolo	40,00	
TOTAL		560,00	3,97 reais

Fonte: dados da pesquisa (UR-SIASS estudada, 2019).

O que existiu de real para a implantação institucional das ações, além dos esforços locais dos gestores da UR-SUAS, foi a manutenção financeira dos servidores que atuam no projeto.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto-Piloto Afeto foi um salto qualitativo e quantitativo no escopo de atuação da UR/SIASS, ao inserir as PICS na atenção à saúde dos servidores públicos federais dessa instituição e, ao mesmo tempo, se alinhou a outra política pública em saúde (PNPIC), já em execução no país desde 2006, destinada aos usuários do SUS e que tem crescente legitimação e interesse por parte da sociedade, pois oportunizou o protagonismo dos servidores públicos como agentes de mudanças. Atuou principalmente na promoção da saúde, na atenção humanizada, centrada na integralidade do indivíduo e com uma excelente aceitação das ações pelos participantes, evidenciando significativa melhoria no que diz respeito às queixas apresentadas e baixo custo operacional.

Concluiu-se que a proposta de construção e testagem de um projeto-piloto, de promoção à saúde e envolvendo as PICS/MTC, foi exitoso. Porém, a PASS e as UR-SIASS, como políticas públicas num vigente modelo político e econômico neoliberal, resistem e requerem urgentemente investimentos em ampliação do quadro de servidores, legislação específica e condições estruturais e financeiras para aquisição de materiais e insumos básicos e de qualidade para a efetivação das Práticas Integrativas e Complementares no Serviço Público Federal, por meio de boas e referendadas práticas em prol da saúde dos trabalhadores do Estado Patrão.

REFERÊNCIAS

AUTEROCHE, B.; NAVAILH, P. **O diagnóstico na Medicina Chinesa**. São Paulo: Andrei, 1992.

BRASIL. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Dispõe da implementação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal

- SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm. Acesso em: 06 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 971, de 03 de maio de 2006. Aprova a Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares (PNPIC) no Sistema Único de Saúde. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2006/prt0971_03_05_2006.html. Acesso em: 22 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção Primária à Saúde. **Relatório de Monitoramento Nacional das Práticas Integrativas e Complementares em Saúde nos Sistemas de Informação em Saúde**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2020. Disponível em: [Relatorio_Monitoramento_das_PICS_no_Brasil_julho_2020_v1_0.pdf](#). Acesso em: 22 abr. 2022.

BUSS, P. M. Uma introdução ao conceito de promoção de saúde. In: CZE-RESNIA, D.; FREITAS, C. M. (Orgs.). **Promoção da saúde**: conceitos, reflexões, tendências. Rio de Janeiro, RJ: FIOCRUZ, 2009. p. 19-42.

CARVALHO, A. I.; WESTPHAL, M. F.; LIMA, V. L. P. Histórico da promoção da saúde no Brasil. **Promotion & Education**, Paris, v. 14, n. 1, supl. 1, p. 7-12, 2007. Disponível em: https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/48079/mod_resource/content/1/Hist%C3%B3rico%20de%20Promo%C3%A7%C3%A3o%20de%20Sa%C3%BAde%20no%20Brasil.pdf?forcedownload=1. Acesso em: 22 abr. 2022.

COSTANTIN, I. C. S. **Promoção da saúde do servidor público federal**: saberes e práticas de profissionais de uma Unidade de Referência SIASS. 2018. 186 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Instituto de Geografia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/21296>. Acesso em: 22 abr.2022.

COSTANTIN, I. C. S.; QUERINO, R. A. **Caminhos de Atenção à Saúde do servidor**: com a palavra trabalhadores de Unidade SIASS. Uberlândia, MG: Colab, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/5SFpKmsb7vs-GcmGfBXcpxRD/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22 abr. 2022.

CZERESNIA, D.; DE FREITAS, C. M. (Orgs.). **Promoção da saúde**: conceitos, reflexões, tendências. Rio de Janeiro, RJ: FIOCRUZ, 2009.

DONATELLI, S. **Caminhos de energia**: atlas dos meridianos e pontos para massoterapia e acupuntura. 2 ed. Rio de Janeiro, RJ: Roca, 2019. 326 p.

FOCKS, C.; MARZ, U. **Guia prático de acupuntura**: localização de pontos e técnicas de punção. Barueri: Manole, 2008.

GARCIA, E. G. **Auriculoterapia**, São Paulo, SP: Roca, 1999.

LUZ, M. T. Medicina e racionalidades médicas: estudo comparativo da medicina 2000 ocidental contemporânea, homeopática, tradicional chinesa e ayurvédica. In: CANESQUI, A. M. (Org.). **Ciências sociais e saúde para o ensino médico**. São Paulo, SP: Hucitec, 2000.

MACIOCIA, G. **Os fundamentos da medicina chinesa**: um texto abrangente para acupunturista e fitoterapeutas. São Paulo, SP: Roca, 2007.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. **Estrategia de la OMS sobre medicina tradicional 2002-2005**. Genebra, 2002. Disponível em: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67314/WHO_EDM_TRM_2002.1_spa.pdf?sequence=1. Acesso em: 23 abr. 2022.

PINHEIRO, S. L. **Práticas psicológicas promotoras de saúde do servidor do INSS**. 2015. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Laboratório de Clínica Fenomenológica Existencial, Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <http://tede2.unicap.br:8080/handle/tede/862>. Acesso em: 22 abr. 2022.

ROSS J. **Combinações dos pontos de acupuntura**: a chave para o êxito clínico. Tradução Maria Inês Garbino Rodrigues. São Paulo, SP: Roca, 2003.

SILVA, L. H.; OLIVEIRA, A. A. S. Contribuições do projeto piloto à coleta de dados em pesquisas na área de educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 10, n. 1, p. 225-245, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/7584>. Acesso em: 22 abr. 2022.

TESSER, C. D. Práticas complementares, racionalidades médicas e promoção da saúde: contribuições pouco exploradas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 8, p. 1732-1742, 2009.

TESSER, C. D.; SOUSA, I. M. C. Atenção primária, atenção psicossocial, práticas integrativas e complementares e suas afinidades eletivas. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 336-350, jun. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/5SFpKmSb7vsGcmGfBXCpXRD/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22, abr. 2022.

Capítulo 10

A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ POR MEIO DA HASHTAG #NOMEIATOURINHO

*The construction of the institutional image of the Universidade
Federal do Pará through the hashtag #NomeiaTourinho*

*La construcción de la imagen institucional de la Universidade
Federal do Pará mediante el hashtag #NomeiaTourinho*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.10

Jéssica de Souza Carneiro (UFPA)

RESUMO

Este trabalho explora o potencial das redes sociais para a mobilização digital, com o intuito de atingir a efetivação dos objetivos e as metas da comunicação institucional no que consiste na comunicação digital como princípio estratégico do composto de comunicação integrada nas organizações, tomando como case a participação do(a) público/ação coletiva para o reforço e/ou a legitimação da imagem institucional reverberada pela hashtag #NomeiaTourinho, por meio do Twitter e do Instagram, a fim de realizar análise de conteúdo (Bardin, 1977) sob o viés do engajamento discutido por Grohmann (2017) em Bastos (2020) e a existência em rede (Recuero et al. 2020). Observamos que a ação digital coletiva, ou seja, a colaboratividade do público por meio das redes sociais auxiliou a construção da imagem institucional da Universidade Federal do Pará (UFPA) e a legitimidade da atuação dessa instituição associada às diversas questões que permeiam as bandeiras de luta na Amazônia.

Palavras-chave: Colaboratividade. Engajamento. *Hashtag*. Imagem institucional. Redes Sociais.

ABSTRACT

This work explores the potential of social networks for digital mobilization, in order to achieve the effectiveness of the objectives and goals of institutional communication in what consists as digital communication as a strategic principle of the composite of integrated communication in organizations. Thus, it was considered the participation of the public/collective action to reinforce and/or legitimize the institutional image reverberated by the hashtag #NomeiaTourinho, through Twitter and Instagram, in order to carry out content analysis (Bardin, 1977) from the perspective of engagement discussed by Grohmann (2017) in Bastos (2020) and network existence (Recuero et. al. 2020). We observed that collective digital action, that is, public collaboration through social networks, helped building the institutional image of the Federal University of Pará (UFPA) and the legitimation of the actions of this institution associated with the various issues that permeate the flags of struggle. in the Amazon.

Keywords: Collaboration. Engagement. Hashtag. Institutional image. Social media.

RESUMEN

Este trabajo explora el potencial de las redes sociales para la movilización digital, con el fin de lograr la efectividad de los objetivos y metas de la comunicación institucional en lo que consiste la comunicación digital como principio estratégico del compuesto de comunicación integrada en las organizaciones, tomando como caso la participación de la acción pública/colectiva para reforzar y/o legitimar la imagen institucional reverberada por el hashtag #NomeiaTourinho, a través de Twitter e Instagram, para realizar análisis de contenido (Bardin, 1977) desde la perspectiva del engagement discutida por Grohmann (2017)) en Bastos (2020) y existencia de red (Recuero et. al. 2020). Observamos que la acción digital colectiva, o sea, la colaboración pública por medio de las redes sociales ayudó a construir la imagen institucional de la Universidad Federal de Pará (UFPA) y la legitimidad de la actuación de esta institución asociada a los diversos temas que impregnan las banderas de lucha en la Amazonía.

Palabras clave: Imagen Institucional. Compromiso. Colaboración. Redes sociales. Hashtags.

1. INTRODUÇÃO: A DIGITALIZAÇÃO DO SOCIAL

Em 2020, principalmente após o alcance global da pandemia gerada pelo novo coronavírus, observamos uma nova reconfiguração nas sociabilidades humanas, por meio da necessidade de se priorizar processos comunicacionais não presenciais, ou seja, mediados pela tecnologia. Daí, a maioria das relações humanas passa a ser permeada pela conectividade virtual, incluindo as mobilizações sociais, institucionais, políticas e científicas, dentre outras (ASSOCIAÇÃO..., 2020). Surge, então, a importância da colaboratividade social, conceito que discutimos na medida em que observamos que, de maneira excepcional, neste século, a tecnologia torna-se o intermédio de muitas relações.

Na definição de Lima Júnior (2009, p. 97), esse novo formato de comunicação mediada:

permite a criação, compartilhamento, comentário, avaliação, classificação, recomendação e disseminação de conteúdos digitais de relevância social de forma descentralizada, colaborativa e autônoma tecnologicamente. Possui como principal característica a participação ativa (síncrona e/ou assíncrona) da comunidade de usuários na integração de informações.

Nesse cenário, a disseminação da vida digital, seja entre os humanos, seja entre os saberes e os poderes historicamente instituídos, ganha força também por meio de processos comunicacionais que fortalecem as redes sociais como ferramentas que atendem às expectativas dessa nova forma de existência *on-line* (SANTAELLA; LEMOS, 2010).

No que se refere à comunicação institucional, passamos a falar da construção de uma imagem do que realmente existe e do que se vê por meio de representações virtuais. Para isso, entra o potencial de interatividade existente na rede⁷, que traz para discussão a ocorrência

7 "Redes são estruturas de dados comumente encontradas em quaisquer serviços de mídia social que permitam às pessoas construir grupos de conexões" (SMITH, 2020, p. 11).

da colaboratividade por parte dos usuários da Internet, que, como integrantes de determinada rede, também atuam para construir, corroborar ou refutar a imagem projetada virtualmente.

Acreditamos que, ao atuar em colaboratividade, os sujeitos desenvolvem um tipo de relação em que há uma doação de si - ou de ideias - ao outro - ou à comunidade enquanto outro - na condição de virtual, conforme sugere Nancy (2000), entendendo a comunidade enquanto “ser-em-comum”, que “nos põe uns de frente aos outros, nos entrega uns aos outros, nos arrisca uns contra os outros e juntos nos entrega à experiência que não é outra coisa senão a de ser com” (NANCY, 2000; ESPÓSITO, 2007 *apud* YAMAMOTO, 2013, p. 16).

Assim, forma-se um importante campo de produção de sentido que traz para destaque as redes sociais, moldadas pela tecnologia e por nova maneira de informar. Para fazer um recorte, tomaremos como campo de análise o Twitter e o Instagram, pelo potencial que têm em engajar *hashtags*⁸ e incluir a participação do público na produção de conteúdo sobre determinado assunto em particular.

Voltaremos nossa atenção à exploração do potencial dessas redes por ações de *marketing* digital⁹ empreendidas pelas Assessorias de Comunicação (Ascom), mais especificamente as setorializadas em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como a da Universidade Federal do Pará (UFPA), bastante atuante na Internet, com os perfis mais seguidos entre as IFES da região amazônica, conforme o site *Unirank*¹⁰.

8 “*Hashtag* é um termo associado a assuntos ou discussões que se deseja indexar em redes sociais, inserindo o símbolo da cerquilha (#) antes da palavra, frase ou expressão. Quando a combinação é publicada, transforma-se em um *hiperlink* que leva para uma página com outras publicações relacionadas ao mesmo tema” (HASHTAGIFY, 2021).

9 “Ações de comunicação que as empresas podem utilizar por meio da internet, da telefonia celular e outros meios digitais, para assim divulgar e comercializar seus produtos ou serviços, conquistando novos clientes e melhorando a sua rede de relacionamentos” (MARKETING..., 2021).

10 *Ranking* internacional que classifica as instituições de ensino superior públicas e privadas com presença oficial no instagram e maior popularidade no twitter e no facebook (UNIRANK, 2021).

Concentrar-nos-emos no caso particular da estratégia utilizada por esta Universidade, maior difusora do saber científico no Norte do país, segundo o *ranking* universitário da Folha de São Paulo (UNIVERSIDADE..., 2017), ao se utilizar desses recursos para a finalidade da comunicação institucional na Amazônia. E, por meio dessa abrangência, proporemos a ocorrência da colaboratividade do público na nova configuração de existência digital pelas redes sociais para construir e legitimar a imagem institucional no recorte em questão, tomando como corpus o case do movimento #NomeiaTourinho, que, como veremos adiante, nasceu primeiramente no universo virtual para, depois, ganhar força e efetividade na vida real.

Utilizaremos como base notícias oficiais divulgadas no Portal da UFFA (UNIVERSIDADE..., 2019) e postagens das redes sociais oficiais da instituição¹¹, além dos meios de comunicação¹² nas redes sociais e na Internet vinculados à campanha oficial para a eleição aos cargos de reitor e vice-reitor da instituição, bem como postagens de usuários que se desdobraram mediante a ação em rede em torno da referida *hashtag*. Daí, partindo para uma análise de conteúdo (BARDIN, 1977) sob o viés do engajamento discutido por Grohmann (2017) em Bastos (2020) e a existência em rede (RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2020).

Percebemos, então, a aderência deste artigo à temática “Tecnologia da Informação, Inclusão e Inovação na administração” proposta pela chamada técnica do 9º Volume de Coletânea GPTAE - “Gestão Pública: a Visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais”. A ideia é mostrar como a *hashtag* #NomeiaTourinho vinculou a consulta à comunidade acadêmica sobre o mandato da Administração Superior da UFFA para o quadriênio 2020-2024 às principais bandeiras de luta política na Ama-

11 Cujos *links* de acesso também estão disponíveis no cabeçalho do Portal da UFFA: <https://portal.ufpa.br/>.

12 Twitter: @emmanuellegilmar e Instagram: @emmanuellegilmar

zônia, que incluem a defesa da democracia, do meio ambiente, da manutenção da cultura e da população tradicional, além da autonomia universitária.

2. A CONSTRUÇÃO CONJUNTA DE UMA IMAGEM INSTITUCIONAL AMAZÔNIDA¹³

Segundo dados da V Pesquisa Nacional do Perfil Socioeconômico e Cultural dos Estudantes (FÓRUM..., 2018), realizada pela Associação dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) em 2018, divulgada em 2019, a Universidade Federal do Pará (UFPA) é a maior universidade da Pan-Amazônia em termos de produção científica e a maior do Brasil em número de alunos de graduação. Ela está situada em um estado que, por estar na Amazônia, sofre historicamente colonialismo interno e externo (RAMOS, 2019).

Veremos adiante que o movimento digital criado pela *hashtag* #NomeiaTourinho, apesar de não ser oficialmente uma ação institucional, mas uma ação de *marketing* político digital que ganhou apoio de certos grupos sociais na Internet, corrobora para a legitimação da imagem desta organização como defensora de variadas reivindicações de cunho regional.

Grohmann (2017 *apud* BASTOS, 2020) aborda as relações entre os sujeitos, mídia e sociedade, problematizando estudos de fãs e o “paradigma da participação”, considerando que há a “polissemia da noção de engajamento”, na qual entende o engajamento como o comprometimento político dos sujeitos que integram uma comunidade e práticas que visam a transformação social.

13 Regionalmente, usa-se o termo “amazônida” como adjetivo para descrever o que é “particular ou característico da Amazônia (floresta)” (RIBEIRO, 2017).

Por meio da manifestação pública *on-line*, defender a nomeação do então candidato à reitoria da instituição para o mandato 2020-2024, ainda por cima durante o governo bolsonarista no Brasil, tornou-se sinônimo de defesa da autonomia universitária, que passa a ir além do contexto da própria UFPA para possibilitar a quebra de vários ciclos de submissão dos povos amazônidas, representando a defesa do futuro intelectual e social da região.

Ao defender a autonomia universitária, a gestão institucional também propõe uma ruptura com as ideias bolsonaristas que preveem o “sucateamento ainda maior e a privatização” do sistema público de educação superior brasileiro (GUIMARÃES; NOMERIANO; SILVA, [2020?]), primeiro, por meio da criação de uma narrativa que desacredita a Universidade, entendendo-a como lugar de “balbúrdia” e de doutrinação “esquerdista” - enquanto que, na verdade, é a responsável por 95% da ciência produzida no país -; depois, pelos bloqueios na dotação orçamentária de universidades a partir do “Decreto de nº 9.741/2019” (BRASIL, 2019b), que inviabilizou diretamente a possibilidade de existência e sobrevivência” (*idem*, p. 9) de universidades e institutos, além do uso do autoritarismo ao nomear reitores nas Instituições Públicas Federais de Ensino, “empossando nas Reitorias candidatos que não obtiveram a vitória do pleito pela comunidade acadêmica” (*ibidem*, p. 10), e, por fim, com a votação da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 206/2019 (BRASIL, 2019b), que visa instituir a cobrança de mensalidade nas universidades públicas (SINDICATO..., 2022).

Veja o exemplo de uma das postagens associadas à campanha na fig. 1:

Figura 1 - Post em perfil público do Instagram com a tag #NomeiaTourinho



Fonte: Instagram @tantotupiassu (SAMPAIO, 2020).

Na medida em que a instituição possui como missão “produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável” (UNIVERSIDADE..., 2019c), vemos que o tom da campanha ganhou força digitalmente para reforçar a imagem institucional, que tem como alguns de seus princípios: “o pluralismo de ideias e de pensamento; o ensino público e gratuito de qualidade; a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio”¹⁴.

Assim sendo, ao flunar pela *hashtag*, fazendo uma leitura flutuante aos moldes de Bardin (1977), tanto no Twitter como no Instagram, podemos observar a ação digital coletiva, ou seja, a colaboratividade do público por meio das redes sociais para a construção da imagem institucional da UFPA e a legitimidade da atuação dessa instituição associada às diversas questões que permeiam as bandeiras de luta na Amazônia, as quais incluem a defesa da democracia, do meio ambiente, da manutenção da cultura e da população tradicional, além da autonomia universitária.

14 *Idem*.

2.1. O case #nomeiatourinho

Ao final de uma campanha eleitoral de sucesso, para a qual inscreveram-se duas chapas - a de Emmanuel Tourinho e Gilmar Silva, candidatos à recondução de cargo, e a de oposição - a chapa da situação, após a consulta à comunidade universitária por voto eletrônico (UNIVERSIDADE..., 2020a) - visto que se deu durante a pandemia da covid-19, em julho de 2020 - foi eleita com 88,6% dos votos válidos e o resultado aprovado por unanimidade no Conselho Universitário.

Conforme manda a tradição, o Conselho compôs lista tríplice para envio ao Ministério da Educação (MEC), mas seguindo normas internas que garantissem a nomeação da chapa eleita, uma vez que já eram conhecidos casos em outras instituições em que o Governo Federal houvera nomeado outras chapas, ainda que a maioria de votos tivesse sido dada a concorrentes. O MEC enviou o ofício 413/2020 contestando inconformidade no processo eleitoral da UFPA ao ser adotado o peso paritário entre as categorias discente, docente e técnico-administrativa. A Procuradoria Federal junto à UFPA foi consultada e emitiu parecer reafirmando a legalidade da consulta e da composição da lista tríplice, com base na legislação vigente e na Nota Técnica 243/2019 do MEC, portanto tudo foi feito dentro da legalidade (UNIVERSIDADE..., 2020c). Mesmo assim, dias se passaram em que a comunidade universitária ficou na expectativa e a nomeação da chapa eleita da UFPA não aparecera no Diário Oficial da União.

A instituição seguiu tomando medidas e recorrendo a estratégias, como a nomeação do decano (UNIVERSIDADE..., 2020d) do Conselho Universitário para a reitoria até que o MEC tomasse uma posição, tudo para que não fosse obrigada a lidar com o que mais temia: um reitor interventor (UNIVERSIDADE..., 2020b). Nesse ínterim, a equipe que atuou na campanha para a reeleição da chapa Emmanuel e Gilmar fez o que pôde em tempos de pandemia: convocou a comunidade

universitária e a sociedade intelectual paraense e brasileira a apoiar a causa e lançar na rede mensagens com a *tag* #NomeiaTourinho.

No total, foram dois chamados “tuitaços”, cujas mensagens repercutiram também no Instagram, em que diversos usuários da rede publicaram conteúdos associados à *hashtag* na expectativa de fazer chegá-la entre as mais comentadas e chamar a atenção pública; além de dois atos presenciais do tipo carreata, realizados na própria universidade. Se acessarmos os perfis oficiais da campanha, não veremos nenhuma convocatória oficial para as postagens, mas, como observamos nos exemplos coletados *on-line*, as artes que circularam em perfis de usuários, seja sobre os tuitaços, seja sobre os atos públicos, seguiram o mesmo *layout*¹⁵ de cor e fonte das artes da campanha oficial (fig. de 2 a 4).

Figura 2 - Post oficial da campanha da chapa Emmanuel e Gilmar

>> **Emmanuel e Gilmar** com **92,7%** **vencem consulta** **16 963 votos** **da UFPA**

88,6% dos votos ponderados das categorias

REITOR **EMMANUEL GILMAR** VICE

emmanuelgilmar • Seguir

emmanuelgilmar A vitória da Chapa E+ foi histórica! Confira, no site da campanha, um balanço do resultado da Consulta prévia à comunidade da UFPA. Acesse o link na bio.

37 sem

lidi_monteiro 🥳🥳🥳 parabéns prof!

37 sem Responder

iraneidefreire #ReitorEleitoReitorEmpossado

37 sem Responder

Curtido por suzancunhalopes e outras 157 pessoas

2 DE JULHO DE 2020

Adicione um comentário... Publicar

Fonte: Instagram @emmanuelgilmar (EMMANUEL..., 2020).

15 “Em *design* gráfico, *layout* gráfico ou projeto gráfico é a disposição dos elementos visuais em uma página” (LAYOUT..., 2022).

Figura 3 - Post de usuário com convocação para o tuitação



Fonte: Perfil público do Instagram que utilizou a tag #NomeiaTourinho (MANESCHY, 2020).

Figura 4 - Post de usuário com convocação para ato presencial:



Fonte: Twitter @tantotupiassu (TANTO, 2020).

Depois, a causa ganhou inúmeros apoiadores, que também passaram a fazer uso das cores da campanha, da imagem do reitor e da palavra de ordem da campanha, a saber #NomeiaTourinho, como no exemplo da postagem do Instagram, publicada pelo Conselho Regional de Psicologia (fig. 5):

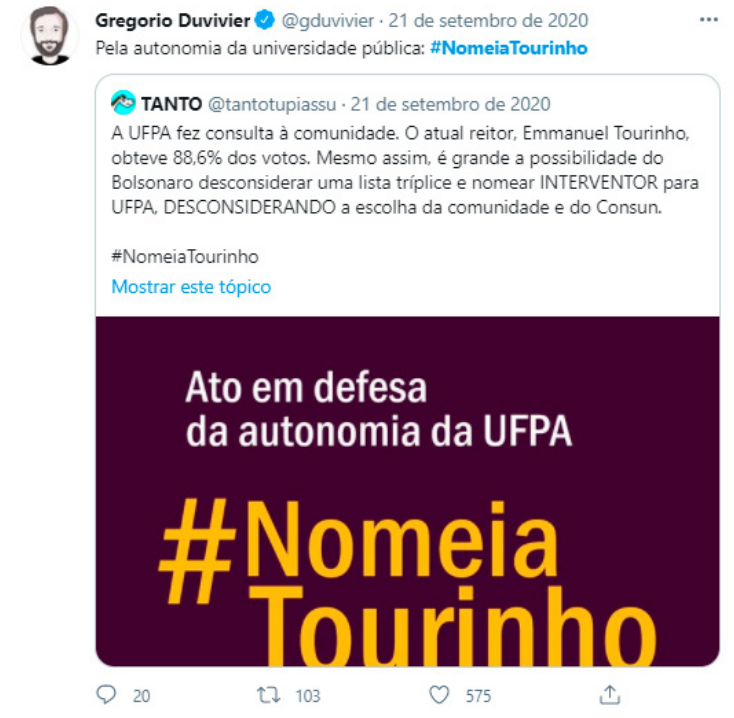
Figura 5 - Post institucional de apoio à causa #NomeiaTourinho



Fonte: Instagram @crp10_pa_ap (CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA, PARÁ, 2020).

O assunto chegou a ser compartilhado por “famosos”, como Gregório Duvivier, ator, humorista, roteirista e escritor brasileiro. Conforme podemos ver na figura 6, a postagem rendeu números consideráveis de retuites (103), o que significa que a tag circulou bastante:

Figura 6 - Post #NomeiaTourinho compartilhado por Gregório Duvivier



Fonte: Twitter @gduviver (DUVIVIER, 2020).

Segundo Bastos (2020, p. 194), “nessa noção, engajamento é sinônimo da performance de uma página ou publicação conforme as métricas dos SRS [Sites de Redes Sociais]”. Porém, seguindo sua análise na perspectiva do engajamento midiático, com visão mais ampla de sociedade e cultura, esse tipo de engajamento simplesmente numérico tende a ser esvaziado, uma vez que não leva em conta as relações sociais mais complexas dos grupos que o aderem ou que dele fazem parte.

2.2. A Colaboratividade do público

Atualmente, a comunicação mediada, independentemente da característica do suporte técnico, destaca as redes sociais como ferramentas de potencial dialógico, comunicativo e interativo, o que nos permite falar da midiaticização da própria sociedade (LUNDBY, [2014]). Então, além de hoje, por meio de redes sociais, ser possível que diferentes instâncias sociais, como política, entretenimento, educação, atuem sob a lógica da mídia, em nível macro, segundo a análise de alguns autores trazida para reflexão, como por Bastos (2020), a mídia se transformou em uma instituição semi-independente e à qual as demais instituições precisam se adaptar.

“Além disso, a mídia, tanto pelos meios de comunicação interativos como através dos meios de comunicação de massa, já se integrou ao cotidiano de outras instituições como política, família, trabalho e religião” (BASTOS, 2020, p. 202). Nesse sentido, o autor chama atenção sobre uma possível virada discursiva no significado de engajamento entre os anos 1990 e 2000, principalmente relacionadas ao mundo do trabalho, em que **engajar** o trabalhador pode ser entendido como torná-lo **colaborador (grifos nossos)**, o que ocorre por meio da disseminação de ideologias e representações simbólicas que são por ele internalizadas.

Assim, as redes de relacionamento digitais tornam-se canais de múltiplas inserções e flexibilizam as posições antes muito bem delimitadas de emissor/receptor do ato comunicacional. Todas as formas de comunicação, portanto, absorvem o potencial da mediação tecnológica e ganham inúmeros significados no ambiente das redes de relacionamento, e, aqui, podemos voltar o olhar para a comunicação organizacional.

Segundo Nassar (2009), as práticas de autoproteção organizacional produzidas na área de comunicação com objetivos persuasivos ou influenciadores adquirem ou consolidam a sua identidade quando

estabelecem relações com as suas alteridades, que são também produtoras de conteúdos. Neste ambiente relacional enredado, a organização não é mais o centro, e sim a coparticipante do processo comunicativo expresso por redes formais e informais, fluxos de informação, interconexões entre emissores, receptores, meios e outros elementos.

Tal conceito traduz um complexo sistema de comunicações e inter-relações existente num agrupamento. Ao selecionar a Internet e as redes sociais digitais como um dos canais para a veiculação da sua imagem institucional, a organização estabelece diálogo aberto e insere os mais diversos públicos, que também são usuários da rede, na discussão sobre suas políticas, suas ações e suas pretensões.

Autores como Smith (2020 *apud* RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2020) reforçam essa ideia, atestando que, já sendo a existência em rede lugar-comum do novo século, “quanto mais interações sociais moverem-se para grupos de dados que podem ser lidos por máquinas, mais novas as ilustrações das relações humanas e organizacionais se tornam possíveis” (SMITH, 2020, p. 11).

A possibilidade de conectividade, portanto, não apenas permite que o indivíduo possa se inserir no processo de comunicação como emissor e receptor de informações, mas também abre caminho para interações diversas, como com outros membros da organização e com outras organizações. “Saber em qual rede você está e onde você se posiciona nessa estrutura é essencial para a performance organizacional e para as carreiras individuais”, continua Smith (*ibidem*).

Devem entrar em cena aí, as estratégias de comunicação e relacionamento que lancem mão dos processos e meios técnicos do ato comunicativo para afinar a sintonia entre a imagem institucional gerada pelas organizações e pelas relações que estas estabelecem com a audiência e com a imagem que é percebida pelos diversos públicos por meio de um conjunto de percepções, ações e negociações que

podem ou não estar orquestradas com as das organizações, num relacionamento que adota mídia social para colaboração e comunicação.

Está posto, portanto, o potencial colaborativo da comunicação mediada no que consiste na “interação das organizações com os agentes internos e externos, visando à participação no processo constitutivo da opinião pública - responsável pelas mobilizações em relação às organizações, tanto positiva quanto negativamente” (FARIAS, 2009, p. 94). E a opinião pública favorável é um dos mais importantes objetivos que uma organização estabelece para sua estratégia de sociabilidade na criação de sua (auto)imagem institucional.

Cabe, por isso, às organizações contemporâneas a busca de equilíbrio entre os seus interesses e os de sua audiência para realizar relacionamentos efetivos por meio das redes sociais digitais, já que a compreensão da opinião pública é por si só um processo social que ajuda as pessoas a se localizarem e a localizarem suas instituições dentro de uma rede mais ampla (SMITH, 2020, p. 17).

Assim, as organizações contemporâneas deparam-se com o desafio de conduzir a gestão da comunicação “em um contexto de uma sociedade cada vez mais complexa e em ambientes de incerteza global” (KUNSCH, 2009, p. 107). É preciso, portanto, planejar ações. E, ao recorte das tecnologias digitais de informação e comunicação aplicadas aos processos e às ações da comunicação em ambientes organizacionais, chama-se comunicação digital.

A autora Elizabeth Saad Corrêa (2005; 2009) apresenta um modelo de apoio ao posicionamento estratégico de uso da comunicação digital em ambientes organizacionais e sua interação com as demais atividades de comunicação institucional. A pesquisadora aponta que o ciberespaço, com suas ferramentas e interfaces, tem papel transformador para os processos e produtos da comunicação nas organizações. Assistimos hoje ao predomínio dos sistemas em rede que

produzem “relações operativas complexas, controles menos hierarquizados, fluxos de trabalho e de comunicação colaborativos e formas de relacionamentos inovadoras, mediadas por processos tipificados como mídia social” (CORRÊA, 2009, p. 170).

Podemos, então, evocar o sentido de colaboratividade proposto por este trabalho, uma vez que, nesse processo comunicativo, a colaboração e a conversação predominam sobre a documentação e a hierarquização, mais comuns nas formas tradicionais de comunicação. Com o predomínio dos sistemas em rede, podemos observar a flexibilização de controle do polo de emissão das mensagens e a emergência de um novo patamar de relacionamentos entre as organizações e os atores sociais, os quais se tornam também emissores, replicadores das informações institucionais, para o bem ou para o mal, como se vê no exemplo que se segue na figura 7, referente ao caso que tomamos para análise.

Figura 7 - Resultado de pesquisa no Twitter pela tag #NomeiaTourinho



Fonte: Twitter (2020).

Assim, a noção de colaboratividade engaja “não apenas indivíduos, mas comunidades inteiras, que projetam suas existências nas redes por meio de agenciamento coletivo” (SANTAELLA, 2007, p. 79). No que se refere à construção da imagem institucional da UFPA por meio das redes sociais, esta imagem é multiplamente constituída pelos integrantes da rede de usuários que compõem a comunidade virtual da instituição na Internet. Do que entendemos que a imagem institucional da organização na rede social está sujeita a oscilações, na medida em que oscila a multiplicidade identitária que lhe dá existência *on-line* (fig. 8 a 10):

Figura 8 - Post do Twitter compartilhado no Instagram com a tag #NomeiaTourinho



Fonte: Instagram @afrontepa (AFRONTA PARÁ, 2020).

Figura 9 - Post do Instagram com a tag #NomeiaTourinho



Fonte: Instagram @tel.guajajara (TEL FILHO GUAJAJARA, 2020).

Figura 10 - Post do Instagram com a tag #NomeiaTourinho¹⁶



Fonte: Instagram @princessdavii (PEART, 2020).

Assim, no caso da tag #NomeiaTourinho, a instituição foi associada às principais bandeiras de luta da Amazônia, uma vez que a causa também foi compartilhada e abraçada por coletivos de mulheres, de indígenas, quilombolas/negros etc.

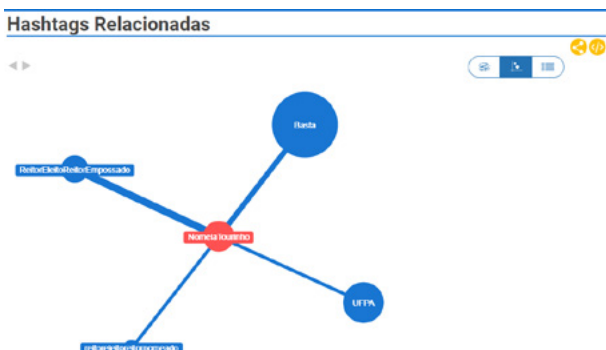
¹⁶ Observa-se que as pessoas, na foto, fazem o conhecido gesto da comunidade negra que ficou conhecido pela interpretação do personagem Pantera Negra pelo ator negro recém-falecido Chad Badwi.

2.3. Mais quatro anos pela frente

Tendo sido a *hashtag* ou não a responsável, em 14 de outubro de 2020, a tão aguardada nomeação do reitor eleito da UFPA foi publicada no Diário Oficial da União (UNIVERSIDADE..., 2020e). O fato é que a Universidade agiu por todos os lados e não apenas via redes sociais. Enquanto circulava a *#NomeiaTourinho*, também era impetrada uma ação civil pública protocolada na 2ª Vara Federal Cível da Justiça Federal no Pará, a qual requeria, em caráter de urgência, a legalidade da lista tríplice e determinava a obediência ao procedimento legal para a nomeação do reitor e do vice concedendo tutela provisória para inibir o presidente da República de nomear reitor e vice que estivessem com nomes fora da lista tríplice enviada pela Universidade (UNIVERSIDADE..., 2020b).

Apesar das notícias divulgadas no Portal da UFPA (UNIVERSIDADE..., 2019e) e compartilhadas nos perfis institucionais pela Assessoria de Comunicação Institucional (Ascom), em nenhum momento a instituição pôde utilizar abertamente a *tag* *#NomeiaTourinho* ou alguma das *tags* associadas, como as que vemos no gráfico elaborado automaticamente pela ferramenta de monitoramento e acompanhamento de *hashtags*, *Hashtagify* (fig. 11), que vemos a seguir:

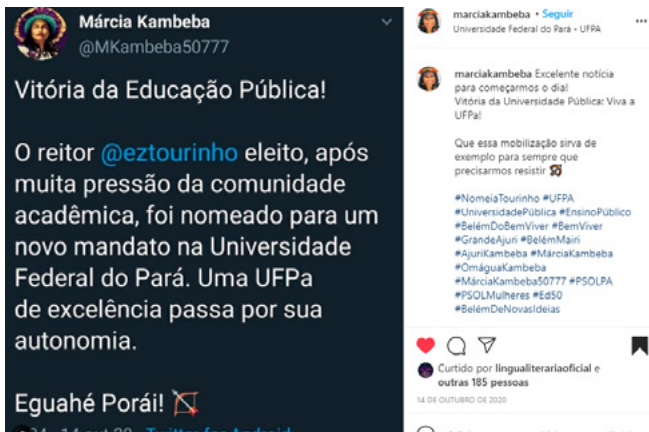
Figura 11 - Gráfico *hashtags* relacionadas a *#NomeiaTourinho*



Fonte: Pesquisa por *hashtag* na ferramenta *Hashtagify* (2021).

Ainda assim, o uso de *hashtags* de forma estratégica para a comunicação social no contexto da comunicação integrada mostrou seu potencial por meio desta campanha. Como se pode verificar nas figuras a seguir (fig. 12 e 13):

Figura 12 - Post do Twitter reproduzido no Instagram com a tag #NomeiaTourinho



Fonte: Instagram @marciakambeba (KAMBEBA, 2020).

Figura 13 - Post do Instagram que associa a vitória do reitor como vitória da Educação



Fonte: Instagram @juntosBelem (JUNTOS! BELÉM, 2020).

Mesmo após atingidos os objetivos, os laços formados entre os integrantes da rede foram tão estreitados que eles também ajudaram na divulgação sobre a vitória da tão almejada nomeação.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário que apresentamos com a análise do case #Nomeia-Tourinho indica o quanto a comunicação nas organizações mudou (ou pode mudar) diante das possibilidades criadas pela comunicação digital, e pelo potencial da colaboratividade, fazendo “surgir novas arenas e formas de diálogo, caracterizadas por interatividade, instantaneidade, fortalecimento e multiplicação dos públicos, todos críticos, informados e em permanente conexão” (DUARTE, 2011, p. 71). Nessa nova arena, o intermédio da imprensa já não é indispensável para conferir visibilidade à imagem institucional. A própria comunidade social na rede é protagonista na disseminação de notícias e influenciadora de opinião.

Juntamente com Smith (2020), acreditamos que quanto mais passarmos a observar o mundo contemporâneo e as relações sociais, inclusive as de grupos de pessoas e as institucionais/organizacionais, enquanto estruturas conectadas por via de uma consciência de rede colaborativa, mais viável será encontrar o caminho para estudar muitos dos processos sociais de interesse crítico, uma vez que uma perspectiva de rede reconhece o papel central das relações de colaboratividade nos estudos sociológicos dos processos comunicacionais.

Assim, concluímos comprovando a ação digital coletiva, ou seja, a colaboratividade do público por meio das redes sociais para a construção da imagem institucional da UFPA e a legitimidade da atuação dessa instituição associada às diversas questões que permeiam as bandeiras de luta na Amazônia, as quais incluem a defesa

da democracia, do meio ambiente, da manutenção da cultura e da população tradicional, além da autonomia universitária, por meio do case de sucesso que apresentamos, no qual demais instituições da Administração Pública podem se inspirar e tomar como estratégia de comunicação digital integrada.

A partir do que trabalhamos, principalmente as IFES nortistas, por exemplo, podem potencializar ainda mais a colaboratividade entre si e com seu público nas redes sociais digitais com fins de propagação da imagem institucional de forma positiva na Internet, estratégia esta que, posteriormente, poderá balizar as gestões públicas as ações de assessorias de comunicação institucionais das universidades de outras regiões do Brasil ou que possam, por ventura, passar por problemas semelhantes quanto ao contexto político de nomeação para a reitoria gerado pelo cenário e objetivos do governo bolsonarista.

REFERÊNCIAS

AFRONTA PARÁ. [Por @freitas_gizelle: mais de 136 mil mortos pelo Covid19]. [São Francisco, EUA], 21 set. 2020. Instagram: @afrontepa. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CFaz-MNp0QU/>. Acesso em: 22 mar. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM CIBERCULTURA. **Tema do evento**. [S. l.], 2020. Disponível em: <http://abciber.org.br/encontro-virtual2020/tema.html>. Acesso em: 30 set. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, P. N. Dialética do engajamento: uma contribuição crítica ao conceito. **Matrizes**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 193-220, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/157540/160692>. Acesso em: 27 mar. 2021.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição n.º 206/2019**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2019a. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2231221>. Acesso em: 03 ago. 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Decreto nº 9.741 de 29 de março de 2019**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2019b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9741.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.741%20DE%2029,2019%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 03 ago. 2022.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA (Pará). **[#NomeiaTourinho]**. [Menlo Park, EUA], 22 set. 2020. Instagram: @ crp10_pa_ap. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CFcrEN5hmoG/>. Acesso em: 22 mar. 2022.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital e seus usos institucionais. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 61-75.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Organicom**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 94-111, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138900>. Acesso em: 11 abr. 2016.

DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUVIVIER, G. **[Pela autonomia da universidade pública: #NomeiaTourinho]**. [São Francisco, EUA], 21 set. 2020. Twitter: @gduvivier. Disponível em: <https://twitter.com/gduvivier/status/1308235782335987717>. Acesso em: 22 mar. 2022.

EMMANUEL E GILMAR UFPA 2020. **[Emmanuel e Gilmar vencem consulta da UFPA]**. [Menlo Park, EUA], 02 jul. 2020. Instagram: @ emmanuelgilmar. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CCKORsBBdFp/>. Acesso em: 22 mar. 2022.

ESPÓSITO, R. **Communitas**. Buenos Aires: Amorrortu, 2007.

FARIAS, L. A. Estratégias de relacionamento com a mídia. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 91-104.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS ESTUDANTIS. **V Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos(as) Graduandos(as) das Ifes - 2018**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2021/07/Clique-aqui-para-acessar-o-arquivo-completo.-1.pdf>. Acesso em: 07 out. 2020.

GROHMANN, R. N. A noção de engajamento: sentidos e armadilhas para os estudos de recepção. *In*: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 26., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. Campinas, SP: Galoá, 2017. Disponível em: <https://proceedings.science/compos/compos-2017/papers/a-nocao-de-engajamento--sentidos-e-armadilhas-para-os-estudos-de-recepcao>. Acesso em: 27 mar. 2021.

GUIMARÃES, V. J. B.; NOMERIANO, A. S.; SILVA, R. C. **O desmonte da Educação Superior Pública Brasileira em tempos de neofascismo e de miserabilidade da razão**. [S. l.], [2020?]. Disponível em: https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-f17f822c4a956f6198419555f363494823f2d-075-segundo_arquivo.pdf. Acesso em: 08 ago. 2022.

HASHTAGIFY. **#NomeiaTourinho**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://hashtagify.me/>. Acesso em: 22 mar. 2021.

JUNTOS! BELÉM. **[Emmanuel Tourinho nomeado reitor da UFPA]**. [São Francisco, EUA], 14 out. 2020. Instagram: @juntosbelem. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CGVOchhp4MM/>. Acesso em: 22 mar. 2022.

KAMBEBA, M. **[Vitória da educação pública!]**. [São Francisco, EUA], 14 out. 2020. Instagram: @marciakambeba. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CGUtkfMn_d5/. Acesso em: 22 mar. 2022.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

LAYOUT gráfico. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [São Francisco, EUA: Wikimedia Foundation, 2022]. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Layout_gr%C3%A1fico. Acesso em: 12 abr. 2022.

LIMA JÚNIOR, W. T. Mídia social conectada: produção colaborativa de informação de geração social em ambiente tecnológico digital. **Libero**, São Paulo, v. 12, n. 24, p. 95-106, dez. 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/1977853/M%C3%ADdia_social_conectada_produ%C3%A7%C3%A3o_colaborativa_de_informa%C3%A7%C3%A3o_de_relev%C3%A2ncia_social_em_ambiente_tecnol%C3%B3gico_digital. Acesso em: 19 mar. 2021.

LUNDBY, K. (Ed.). **Mediatization of communication Berlin**. Boston: De Gruyter Mouton, [2014]. (Handbooks of Communication Science, 21).

MANESCHY, O. **[Tuitaço 08 out, às 11h]**. [Menlo Park, EUA], 08 out. 2020. Instagram: @orlando_maneschy. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CGFNFuTBI6p/>. Acesso em: 22 mar. 2022.

MARKETING digital. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [São Francisco, EUA: Wikimedia Foundation, 2021]. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_digital. Acesso em: 18 abr. 2021.

NANCY, J. **La comunidad inoperante**. Santiago de Chile: Arcis, 2000.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCHE, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 61-75.

PEART, D. [#nomeiatourinho]. [São Francisco, EUA], 23 set. 2020. Instagram: @princessdavii. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CFegH-ZEjAlF/>. Acesso em: 22 mar. 2022.

RAMOS, J. M. Incorporação e integração da Amazônia: perpetuação da colonialidade. **Amazônia Latitude**, [S. l.], 17 dez. 2019. Disponível em: [https://amazonialatitude.com/2019/12/17/incorporacao-e-integracao-da-amazonia-perpetuacao-da-colonialidade/#:~:text=J%C3%A1%20o%20processo%20de%20integra%C3%A7%C3%A3o,partir%20da%20segunda%20metade%20do](https://amazonialatitude.com/2019/12/17/incorporacao-e-integracao-da-amazonia-perpetuacao-da-colonialidade/#:~:text=J%C3%A1%20o%20processo%20de%20integra%C3%A7%C3%A3o,partir%20da%20segunda%20metade%20do.). Acesso em: 19 mar. 2021.

RECUERO, R.; BASTOS, M.; ZAGO, G. **Análise de redes para mídia social**. Porto Alegre: Sulina, 2020.

RESULTADOS DIGITAIS. **Hashtag**: o que significa e como usá-la na sua estratégia de Marketing Digital. Florianópolis, 23 jul. 2020. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-hashtag/>. Acesso em: 30 set. 2020.

RIBEIRO, D. Amazônida. *In*: **DICIO**: Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2017. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/amazonida/>. Acesso em: 31 jul. 2022.

SAMPAIO, F. G. **[Universidades da Amazônia são alvo de ataque]**. [Menlo Park, EUA], 27 set. 2020. Instagram: @tantotupiassu. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CFpjJn-BR_r/. Acesso em: 27 set. 2020.

SANTAELLA, L. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SANTAELLA, L.; LEMOS, R. **Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter**. São Paulo: Paulus, 2010.

SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. **Cobrança de mensalidade em universidade pública deve ser analisada em comissão da câmara nesta terça (24)**. Brasília, DF, 24 maio 2022. Disponível em: <https://www.andes.org.br/conteudos/noticia/cobranca-de-mensalidade-em-universidade-publica-deve-ser-analisada-em-comissao-da-camara-nesta-terca-241>. Acesso em: 03 ago. 2022.

SMITH, M. Conectando o poder das redes sociais. *In*: RECUERO, R.; BASTOS, M.; ZAGO, G. **Análise de redes para mídia social**. Porto Alegre: Sulina, 2020.

TANTO. **[Ato em defesa da autonomia da UFPA]**. Belém, PA, 21 set. 2020. Twitter: @tantotupiassu. Disponível em: <https://twitter.com/tantotupiassu/status/1308159235646259200>. Acesso em: 22 mar. 2022.

TEL FILHO GUAJAJARA (AWAITÉ). **[Carreata em defesa da autonomia universitária, da UFPA e da democracia]**. [São Francisco, EUA], 08 out. 2020. Instagram: @tel.guajajara. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CGGS_ekAjxu/. Acesso: em 22 mar. 2022.

TWITTER. **#NomeiaTourinho**. [São Francisco, EUA], 21 set. 2020. Disponível em: https://twitter.com/search?q=nomeiatourinho&src=typed_query. Acesso em: 22 mar. 2022.

UNIRANK. **Universities Search Engine**. [S. l.], 2021. Disponível em <https://www.4icu.org/>. Acesso em: 30 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Assessoria de Comunicação. **UFPA é a melhor Universidade do Norte do País, segundo ranking universitário da Folha**. Belém, PA: UFPA/ASCOM, 21 set. 2017. Disponível em: <https://www.portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/607-ufpa-e-a-melhor-universidade-do-norte-do-pais-segundo-ranking-universitario-da-folha>. Acesso em: 12 abr. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Comissão Organizadora da Consulta. **Comissão Organizadora da Consulta divulga numeração das chapas e regras para o debate entre os candidatos à Reitoria**. Belém, PA: UFPA/ Comissão Organizadora da Consulta, 16 jun. 2020a. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/11653-comissao-organizadora-da-consulta-divulga-numeracao-das-chapas-e-regras-para-o-debate-entre-os-candidatos-a-reitoria>. Acesso em: 21 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Instituto de Ciências Jurídicas. **Ministério Público Federal ingressa com ação civil pública para impedir nomeação de interventor para a Reitoria da UFPA**. Belém, PA: UFPA/ICJ, 08 out. 2020b. <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/11997-ministerio-publico-federal-ingressa-com-acao-civil-publica-para-impedir-nomeacao-de-interventor-para-a-reitoria-da-ufpa>. Acesso em: 21 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Missão - Visão - Princípios**. Belém, PA: UFPA, 2019b. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/index.php/missao-visao-principios>. Acesso em: 27 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **[Portal eletrônico]**. Belém, PA, 2019a. Disponível em: <https://portal.ufpa.br>. Acesso em: 19 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Reitoria. **Consun reafirma legalidade do processo eleitoral e cobra nomeação do reitor**. Belém, PA: UFPA/Reitoria, 29 set. 2020c. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/11964-consun-reafirma-legalidade-do-processo-eleitoral-e-cobra-nomeacao-do-reitor>. Acesso em: 22 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Reitoria. **Decano do Conselho Universitário assume Reitoria da UFPA**. Belém, PA: UFPA/Reitoria, 13 out. 2020d. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/12009-decano-do-conselho-universitario-assume-reitoria-da-ufpa>. Acesso em: 21 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Reitoria. **Reitor Emmanuel Tourinho é reconduzido à reitoria da UFPA**. Belém, PA: UFPA/Reitoria, 14 out. 2020e. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/12019-reitor-emmanuel-tourinho-e-reconduzido-a-reitoria-da-ufpa>. Acesso em: 21 mar. 2021.

YAMAMOTO, E. Y. A comunidade dos contemporâneos. **Galaxia**, São Paulo, n. 26, p. 60-71, dez. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3996/399641252005.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2021.

Capítulo 11

O CURRÍCULO FORMADOR NO ENSINO INTEGRADO DO CURSO TÉCNICO DE MANUTENÇÃO EM INFORMÁTICA NO IFTM *CAMPUS* UBERABA

The training curriculum in the integrated education of the technical course in computer maintenance at IFTM campus Uberaba

El currículo de formación en la educación integrada del curso técnico en mantenimiento de la informática en el IFTM campus Uberaba

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.11

Patrícia Ferreira Bianchini Borges (IFTM)

RESUMO

A recente expansão da rede de Institutos Federais de Ensino está intimamente relacionada com a necessidade de formação profissional, científica e tecnológica de seus alunos, que nela tem a oportunidade de se prepararem para a vivência do mundo do trabalho e de se desenvolverem de forma integral. Deste modo, a implantação de um currículo integrado é posta como desafio para essas instituições de ensino, sendo potencial objeto de estudo. Com base nessa demanda, o ensino integrador passou a ser tema desta pesquisa de base documental que tem como objeto de análise o Curso Técnico em Suporte e Manutenção em Informática integrado ao Ensino Médio e como lócus de pesquisa o IFTM Campus Uberaba. Concluiu-se, a partir da pesquisa, que o ensino integrador tem por objetivo maior promover a integração curricular de diversos saberes do ensino técnico profissional, por meio de atividades educativas que contribuem para a formação e autonomia intelectual incentivadas na proposta curricular do curso de maneira interdisciplinar.

Palavras-chave: Currículo formador. Educação profissional. Ensino integrado. Formação do aluno. Práticas de ensino.

ABSTRACT

The recent expansion of the Federal Institutes of Education network is closely related to the need for professional, scientific and technological training of its students, who have the opportunity to prepare for the world of work and to develop in an integral way. Thus, the implementation of an integrated curriculum is posed as a challenge for these educational institutions, being a potential object of study. Based on this demand, integrative teaching became the subject of this document-based research whose object is the Technical Course in Computer Support and Maintenance integrated to High School and as a research locus the IFTM Campus Uberaba. It was concluded that the integrative teaching has as main objective, to promote the curricular integration of diverse knowledge of the professional technical education, through educational activities that contribute to the formation and intellectual autonomy encouraged in the curricular proposal of the course in an interdisciplinary way.

Keywords: Integrated teaching. Professional education. Student training. Teaching practices. Trainer curriculum.

RESUMEN

La reciente expansión de la red de Institutos Federales de Educación está íntimamente relacionada con la necesidad de la formación profesional, científica y tecnológica de sus estudiantes, quienes tienen la oportunidad de prepararse para la experiencia del mundo del trabajo y desarrollarse de manera integral. Así, la implementación de un currículo integrado se plantea como un desafío para estas instituciones educativas de enseñanza, siendo un potencial objeto de estudio. A partir de esta demanda, la enseñanza docente integradora pasó a ser tema de esta investigación documental que tiene por objeto de análisis es el Curso Técnico en Soporte y Mantenimiento en la Informática integrado a la Enseñanza Media y como locus de investigación la el IFTM Campus Uberaba. Con base en la investigación se concluyó que el principal objetivo de la enseñanza integradora es promover la integración curricular de los diversos saberes de la educación técnico profesional por medio de actividades educativas que contribuya en la formación y autonomía intelectual incentivada en la propuesta curricular del curso de manera interdisciplinaria.

Palabras clave: Currículum de formación. Educación profesional. Enseñanza integradora. Formación del estudiante. Prácticas de enseñanza.

1. INTRODUÇÃO

Um dos muitos desafios dos Institutos Federais de Educação, criados pela Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008), é a consolidação do Ensino Médio Integrado à Educação Profissional e Tecnológica. Trabalhando com os três níveis de ensino (médio integrado, técnico e superior), os Institutos Federais, além de atuarem na área de ensino, desenvolvem a pesquisa e a extensão e seu corpo docente é, no âmbito geral, de grande qualificação contando, inclusive, com Plano de Cargos e Carreira de Professores da Educação Tecnológica.

Conforme Otranto (2010, p. 13), o Instituto Federal “mais que um novo modelo institucional, é a expressão maior da atual política pública de educação profissional brasileira”. No entanto, não se pode deixar de registrar que é necessário acompanhar a expansão considerando, até mesmo, se a infraestrutura está adequada ao funcionamento dos cursos oferecidos, investigando inclusive se os novos cursos são realmente os mais necessários para região para que se possa avaliar se, realmente, a atual política tem condições de contribuir para a expansão da educação profissional brasileira com a qualidade socialmente referenciada pelo governo brasileiro.

A recente expansão da rede de Institutos Federais de Ensino está intimamente relacionada à necessidade de formação profissional, científica e tecnológica de seus alunos, que nela tem a oportunidade de se prepararem para a vivência do mundo do trabalho e de se desenvolverem de forma integral, condição essencial para o exercício da cidadania. Deste modo, a implantação de um currículo integrado é posta como desafio para essas instituições de ensino, sendo potencial objeto de estudo e de pesquisas. Com base nessa demanda, o ensino integrador passou a ser tema dessa pesquisa de base documental que tem como objeto de análise o Curso Técnico em Suporte e Manutenção em Informática integrado ao Ensino Médio e como locus de pesquisa o IFTM Campus Uberaba.

Considerando-se que o papel da escola é valorizar a integração curricular sintonizada com o mundo do trabalho e o contexto regional, desde a implantação da instituição em 2008, a sua estrutura está se consolidando, paulatinamente, buscando atender com eficácia às demandas regionais e locais por meio dos campi e com condições para ampliar o seu funcionamento na perspectiva de uma contínua expansão, conforme elencado no PPC do curso, a partir de constante pesquisa de mercado, visando atender às demandas sociais, organizacionais ou profissionais do mercado de trabalho; capacitar profissionais para disseminar o conhecimento à sociedade, tendo em vista os arranjos produtivos para o desenvolvimento local, regional e nacional.

Destarte, o presente texto que se enquadra na temática 4: Práticas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Apoio Pedagógico aos Estudantes dos Institutos Federais, tem por objetivo refletir acerca da articulação existente entre a educação básica e a profissional nos institutos federais e, especialmente, analisando a legislação da educação profissional no Brasil e no IFTM em consonância com o Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Manutenção e Suporte em Informática, pautando-se em autores que se ocupam com o estudo da temática. Assim, direcionando o olhar para a constituição do ensino integrado, buscamos avaliar a alternância entre a integração e a concomitância e a transdisciplinaridade. Conclui-se que, há experiências exitosas que articulam práticas pedagógicas bem-sucedidas com formação humana e técnica, mas persistem resistências evidentes que dificultam a integração entre disciplinas.

2. ENSINO INTEGRADOR

Atualmente, o mundo do trabalho exige a formação de um profissional que tenha iniciativa, domínio das novas tecnologias e da informação, além do desenvolvimento de valores humanísticos; por esse

motivo, surge uma nova realidade nas instituições de ensino e nas formas de sistematizar o conhecimento. A racionalidade instrumental e técnica, que caracteriza a modernidade, se transforma, cedendo espaço para a comunicação, a flexibilidade e a transformação social. Nessa perspectiva, a formação no Ensino Médio regular integrado ao ensino técnico pode identificar-se com melhores e maiores oportunidades de trabalho para a juventude em formação.

Qualquer definição de Currículo Integrado que procure diminuir o seu caráter transformador nega sua origem e seus compromissos. É preciso, pois, definir o ensino integrado como caminho na construção do ensino unitário e politécnico capaz de proporcionar a compreensão do real como totalidade

Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), grandes defensores da proposta de Ensino Médio integrado, acrescentam que a proposta de integração entre formação geral e formação profissional no Brasil tem origem na década de 1980, época em que o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública propôs a superação da dicotomia entre cultura geral e cultura técnica nas lutas pela democracia e em defesa da escola pública. A forma de superação dessa dicotomia pode ser encontrada na proposta de educação politécnica, uma vez que “o conceito de politecnia implica a união entre escola e trabalho ou, mais especificamente, entre instrução intelectual e trabalho produtivo” (SAVIANI, 2007, p. 162). O autor, apesar de suscitar controvérsias em torno do termo, que é coerente com a tradição socialista e com os objetivos de formação integrada no ensino básico, sustenta que sua análise não se fixou na etimologia, mas na semântica, entendida como o estudo da evolução histórica do significado das palavras.

Para Machado (1992), a formação politécnica pressupõe a plena expansão do indivíduo humano e se insere dentro de um projeto de desenvolvimento social de ampliação dos processos de socialização, não se restringindo ao imediatismo do mercado de trabalho.

Em 2003, no governo do Presidente Lula, essa possibilidade, no que se refere à formação escolar, foi aberta por meio do Decreto n.º 5.154/2004 (BRASIL, 2004), que permitiu outras formas de ensino profissional de nível médio, com abordagem curricular mais progressista para o Ensino Médio – o Currículo Integrado. Embora esse tipo de organização curricular permitisse ao aluno a formação básica e a formação profissional ao mesmo tempo, a mistura mecânica de conteúdo das duas formações não era suficiente. Ramos (2005, p. 13) acrescenta que “a forma integrada de oferta do Ensino Médio com a educação profissional, caso não esteja sustentada por uma concepção de formação omnilateral, é extremamente frágil e não lograria mais do que suas finalidades formais”.

A ideia básica que está por trás da expressão ensino médio integrado tem a ver, segundo Ciavatta e Ramos (2012, p. 305-306) com:

o sentido do inteiro, de completude, de compreensão das partes no seu todo ou na unidade do diverso, de tratar a educação como uma totalidade social, isto é, nas múltiplas mediações 80 históricas que concretizam os processos educativos. [...] O sentido de formação integrada ou o ensino médio integrado à educação profissional, sob uma base unitária de formação geral, é uma condição necessária para se fazer a travessia para a educação politécnica e omnilateral realizada pela escola unitária, não se confundindo totalmente com ela por que a realidade assim não o permite.

Segundo Costa e Gamboa (2013, p. 25), no contexto atual o “Ensino Médio terá que articular tecnologia ao currículo e preparar para a compreensão do mundo pela utilização racional da natureza com o trabalho”. Além disso, as reformas que vêm sendo implantadas no Ensino Médio precisam conduzir os egressos à autoformação, possibilitando-lhes o desenvolvimento de potencialidades perante um mundo em constante transformação. Não obstante, a escola pública precisa ser verdadeiramente democrática, abrindo-se para as reformas. A indispensável formação técnica integrada ou concomitante ao nível

médio – como a implantada nos institutos federais – será determinante, na opinião de Costa e Gamboa (2013).

Para Evangelista e Zan (2013, p. 36),

essa necessidade de aproximar o sistema educacional, e principalmente a educação profissional, ao sistema produtivo fez com que as escolas federais discutissem seus currículos com o propósito de formar cidadãos preparados para o novo modelo de produção exigido pelo mundo globalizado.

Evangelista e Zan (2013, p. 37) afirmam que, na década de 1990, o tema da interdisciplinaridade ganhou destaque e a obra de Hernández, em 1998, tornou-se referência no debate curricular brasileiro ao considerar que a interdisciplinaridade era apresentada como uma tentativa de organização dos conhecimentos escolares, partindo-se da perspectiva disciplinar, que se centralizava em alguns temas, vistos a partir de múltiplos ângulos e métodos, objetivando de certa forma uma integração curricular.

Os autores esclarecem que o currículo integrado se faz por meio de um trabalho coletivo, compartilhado por diversas áreas, que dialogam a partir de suas diversas visões. Uma proposta de organização do currículo de forma integrada possibilita uma mudança de postura do indivíduo em relação a si mesmo e ao contexto em que está inserido socialmente. O Currículo Integrado apresenta caráter transformador ao romper com as fragmentações, permitindo a compreensão das relações complexas que compõem o contexto social, o que possibilita a emancipação dos alunos.

Frigotto (2005) assinala que a (re)construção de conhecimentos na escola está relacionada aos fundamentos do currículo integrado, uma vez que todo novo conhecimento implica em um conhecimento anterior. Nessa concepção, o currículo escolar resulta da seleção desses conhecimentos organizados em disciplinas e que possuem como

referência os campos da ciência. Para ele, a escola cumpre sua missão de difundir os conhecimentos, em benefício da própria ciência e em benefício dos indivíduos, se o processo de (re)construção do conhecimento exige que sejam dados a conhecer os conceitos já construídos sobre a realidade.

O currículo integrado defendido por Frigotto (2005) é, pois, aquele que considera a Educação como meio pelo qual as pessoas se realizam como sujeitos históricos, construindo sua existência pelo enfrentamento constante da realidade que lhes é apresentada, produzindo novos conhecimentos e cuja cultura possua ação criativa. Nessa forma de ensino, o currículo sugere ao mesmo tempo uma formação ampla, integral e, portanto, humanística, não apenas técnica, sem a supremacia de uma sobre a outra, não se restringe a qualquer dessas dimensões isoladamente.

Frigotto (2005) trata, também, da pedagogia das competências que se fundamenta no pressuposto de que os saberes são constituídos pela ação. Nessa perspectiva, a prática pedagógica das competências tem por objetivo propiciar um movimento contínuo e contextualizado dos saberes, sendo os conteúdos disciplinares a base dos recursos para o desenvolvimento das competências.

Ainda conforme Frigotto (2005), o currículo, como espaço de organização do conhecimento escolar, não mais se orienta pelos conteúdos a serem ensinados, mas sim pelas competências que se quer desenvolver. Essa pedagogia favorece um enfoque maior na aprendizagem, ao invés de centralizá-la no ensino, o que proporciona espaço para uma construção significativa do conhecimento.

Ao considerar que os currículos são expressos nos projetos pedagógicos dos cursos, faz-se necessário analisar e refletir sobre os múltiplos fatores condicionantes que incidem sobre eles, compreendendo sua importância enquanto espaços de intencionalidades

vivenciados no cotidiano escolar, sem desconsiderar o atendimento aos aspectos legais que também se fazem presentes e necessários. Tentar captar de uma forma abrangente todo o movimento que o currículo fez desde que foi concebido como proposta de organização escolar não é uma tarefa fácil, especialmente pela variedade de teorias e de discursos produzidos no último século sobre esse tema.

Gama *et al.* (2011) consideram que o currículo tem relação direta com a intenção de transformação social, cultural e política do meio em que os alunos estão inseridos, por isso a definição do currículo de um curso requer a eleição de valores, princípios, conhecimentos e conteúdos articulados a um percurso definido, visando atendimento aos objetivos preestabelecidos nos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC), que por sua vez são permeados por diferentes compreensões, interesses e concepções, na busca da qualidade da educação e/ou do ensino.

É preciso olhar para o currículo considerando-se o papel não só da educação como também dos educadores na construção de uma proposta capaz de oferecer formação que possibilite a apreensão do mundo nas suas relações sociais, econômicas, políticas e culturais, para então encontrar suporte para a análise específica da proposta de currículo integrado, isto é, da oferta do ensino propedêutico juntamente com o ensino profissionalizante no Ensino Médio.

Como se trata de um curso único, realizado de forma integrada, não é possível concluir o Ensino Médio sem concluir o ensino técnico de nível médio ao mesmo tempo e vice-versa. Deste modo, como o currículo não pode ser fragmentado, o projeto pedagógico único apresenta uma única proposta curricular que visa ao desenvolvimento da formação geral do Ensino Médio e o desenvolvimento de conteúdos relativos à base tecnológica de determinada habilitação profissional na mesma medida. Para isso, é necessário mais do que práticas de cooperação e interdisciplinaridade entre as disciplinas, conforme Ramos (2005, p. 122), “a integração exige que a relação entre conhecimentos

gerais e específicos seja construída continuamente ao longo da formação, sob os eixos do trabalho, da ciência e da cultura” na defesa da formação politécnica, superando a dicotomia entre os processos educacionais do cotidiano e os processos educacionais escolares, já que a escola desempenha papel importante na reprodução do modelo social e na produção de referenciais que contribuem para a sustentação ou desestabilização desse modelo.

2.1. Ensino integrador no curso técnico em suporte e manutenção em informática do iftm *campus* uberaba

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), Uberaba é uma cidade-polo de uma microrregião composta por aproximadamente 32 (trinta e dois) municípios, atuando no setor de produção, manufatura, comércio e serviços. Por conseguinte, a proposta do Curso Técnico em Suporte e Manutenção em Informática do IFTM *Campus* Uberaba (curso selecionado para a determinação do público-alvo da pesquisa) encontra-se validada e justificada, tendo em vista o contexto sócio-econômico-cultural da referida região e uma vez que seus setores produtivos oportunizam a absorção do profissional denominado Técnico em Suporte e Manutenção em Informática no mercado de trabalho local, que exige dos cidadãos contemporâneos a adequação às mudanças tecnológicas do terceiro milênio, impostas pelo mercado globalizado.

Faz-se necessário salientar que a Unidade 2 do IFTM *Campus* Uberaba, onde funcionava o Curso Técnico de Manutenção e Suporte em Informática, foi transformada em *Campus* Avançado Uberaba Parque Tecnológico em 30/09/2014 pela portaria 188/2014 e teve seu funcionamento aprovado em 21/01/2015 pela portaria 89/2015 (INSTITUTO..., [2022]), de modo que o curso passou a fazer parte dos cursos oferecidos pelo novo *Campus* a partir dessa data.

O Curso Técnico de Manutenção e Suporte em Informática é um curso de nível médio, voltado aos estudantes que concluíram o ensino fundamental, apresentando como particularidade o fato de o aluno receber tanto a formação do Ensino Médio quanto a formação técnica em suporte e manutenção em informática, por meio de uma única matrícula e de forma concomitante. O curso tem duração de três anos e as aulas acontecem em período integral, ou seja, pela manhã e à tarde todos os dias da semana.

Anteriormente, o IFTM *Campus* Uberaba oferecia 60 vagas para o Curso Técnico de Manutenção e Suporte em Informática e, para ter acesso a ele, o aluno devia prestar processo seletivo nos moldes de um vestibular que pode ser classificado como concorrido, considerando-se o fato de que no 1.º semestre de 2014, as 30 vagas destinadas à ampla concorrência, por exemplo, foram disputadas por 160 alunos, perfazendo a média de 5,33 candidatos/vaga. Com a implantação de cotas nos anos posteriores a relação candidato vaga caiu, mas acredita-se que seja porque foram criados dois novos cursos na área de informática (Computação Gráfica e Eletrônica), e por isso os interesses se dividiram, de modo que no 1.º semestre de 2018, as 12 vagas ofertadas na ampla concorrência, foram disputadas por 38 alunos, perfazendo a média de 3,7 candidatos/vaga; no 1.º semestre de 2019, as 12 vagas foram disputadas por 32 alunos, perfazendo a média de 2,2 candidatos/vaga e no 1.º semestre de 2021, as mesmas 12 vagas ofertadas, foram disputadas por 24 alunos, perfazendo a média de 2,0 candidatos/vaga.

A instituição oferece uma infraestrutura razoável para o desenvolvimento do curso: biblioteca com acervo específico e atualizado, laboratórios de informática e laboratórios de arquitetura de computadores. Com isso, a instituição prepara o aluno não só para o mercado de trabalho ou para o vestibular, mas para a vida ao oferecer formação integral de cidadãos trabalhadores emancipados. Desta forma, espera-se que o processo educativo ao trabalhar o conhecimento científico

tecnológico propicie aos seus alunos condições de interpretar o seu papel social e vivência da cidadania para a construção de uma sociedade inclusiva, justa e solidária.

Prova disso é que, atualmente, o IFTM *Campus* Uberaba tem a melhor nota no ENEM entre as escolas públicas de Uberaba. Em 2011, o IFTM *Campus* Uberaba ficou em 1.º lugar entre as instituições públicas de ensino e em 6.º lugar na classificação geral, considerando neste último caso, escolas públicas e particulares da cidade de Uberaba; segundo o ranking do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), órgão do Ministério da Educação responsável pelo Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Com base nisso, pode-se afirmar que o ensino integrador aliado ao ensino em tempo integral, tal como é ofertado pelo IFTM *Campus* Uberaba é um bom exemplo de qualidade na educação pública, que exige entre outras coisas infraestrutura adequada e de qualidade, docentes e servidores técnico-administrativos qualificados, interdisciplinaridade no ensino e dedicação integral aos estudos por parte dos alunos.

Em 2013, o IFTM *Campus* Uberaba teve 94% de participação e aparece em 1.728º lugar na classificação geral com 579,9 de média geral e 619,6 na Redação. Diferentemente dos anos anteriores, em que a Instituição ocupou o 7º lugar entre as escolas de Uberaba, em 2014, o *Campus* Uberaba passou para 4ª colocação na cidade uma vez que obteve 623,03 na redação e 587,59, na média total das provas. No referido ano, a Instituição atingiu 602,09 na média da escola e 681,07 na redação, ficando assim, em 1º lugar entre as escolas públicas da cidade, mantendo assim a tradição de excelência no ensino.

Em 2018, o IFTM *Campus* Uberaba se manteve em 1.º lugar entre as instituições públicas de ensino e em 7.º lugar na classificação geral, considerando neste último caso, escolas públicas e particulares. Em 2019, a classificação geral caiu para 8.º lugar, com nota 586,94. Os resultados obtidos nos últimos anos no Enem denotam

um trabalho contínuo da Instituição no decorrer dos tempos em busca da formação completa do estudante e não apenas a qualificação tecnológica e profissional.

Considerando-se que a área de Informática constitui campo de avanço tecnológico com inúmeras alternativas de novos aplicativos, linguagens e tecnologias necessárias às diversas atividades profissionais e, visualizando ainda, que a Internet abre um leque de especialidades, de *webmasters* a especialistas em rede e segurança, o Curso Técnico de Nível Médio Manutenção e Suporte em Informática, na forma integrada ao Ensino Médio, do IFTM *Campus* Uberaba visa à formação do profissional crítico e reflexivo, capaz de atuar no mundo do trabalho em constante transformação, apto a lidar com a rapidez da produção dos conhecimentos científicos, tecnológicos e de sua aplicação na sociedade em geral, atendendo de forma proativa a três premissas básicas: formação científica, tecnológica e humanística (INSTITUTO..., 2012).

Alicerçando-se nos quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser (DELORS, 2001), o Curso Técnico em Manutenção e Suporte em Informática Integrado ao Ensino Médio insere-se no contexto do IFTM – *Campus* Uberaba, assumindo uma postura compromissada com os princípios institucionais norteadores da seguinte concepção curricular proposta no Projeto Pedagógico do Curso (PPC):

- I. compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática;
- II. verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;
- III. eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;

- IV. inclusão de um público historicamente colocado à margem das políticas de formação para o trabalho, incluindo as pessoas com deficiências e necessidades educacionais especiais;
- V. natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União.

Numa perspectiva regional, o curso procura atender às demandas constatadas nas dimensões econômica, social e cultural; uma vez que a definição dos objetivos e do perfil profissional no PPC do curso deu-se a partir de uma análise da crescente demanda por profissionais técnicos em informática, buscando-se adequar a formação dos alunos às possibilidades institucionais e expectativas regionais do mercado de trabalho.

Na seleção dos conteúdos, o PPC do curso prima por traduzir e garantir a realização dos objetivos e do perfil profissional definidos, de modo que os conhecimentos sejam abordados de forma integrada e contextualizada durante todo o curso, privilegiando as ações interdisciplinares e a contínua atualização. Silva (2013, p. 109) observa que é função da escola atual “apresentar ao aluno possibilidades de leitura das dimensões do todo, com os instrumentos de cada disciplina integrando-as para melhor visualizar a realidade social”.

Para a autora, o espaço tradicional da escola não é mais o limite para a educação na sociedade atual. Inserida nessa realidade social, atuando como mediadora entre o sujeito e o contexto em que ele está inserido, a escola deve “formar as novas gerações com novas formas de pensar e fazer a partir do acervo cultural que dispõe” (SILVA, 2013, p. 105).

Para Assman (1998), isso equivale a dizer que para a sociedade colocar-se em permanente situação de aprendiz é preciso buscar a eficiência das instituições escolares. Assim, o fazer pedagógico do IFTM, ao trabalhar na superação das dicotomias entre ciência/tecnologia

e teoria/prática, na pesquisa como princípio de construção do conhecimento científico, nas ações de extensão como forma de diálogo permanente com a sociedade, revela sua decisão de romper com a abordagem fragmentada do conhecimento.

O profissional egresso do Curso Técnico em Manutenção e Suporte em Informática Integrado ao Ensino Médio do IFTM *Campus* Uberaba deve, portanto: i) ser capaz de processar informações que, por sua natureza, interessem às organizações e/ou à sociedade como um todo, atuando na elaboração e no desenvolvimento de *web sites*, na instalação, na manutenção de computadores e na elaboração e execução de projetos e sistemas de redes locais de computadores; ii) desenvolver práticas contextualizadas, que respondam às necessidades da vida contemporânea, e ao desenvolvimento de conhecimentos mais amplos e abstratos; iii) ser capaz de aplicar os conhecimentos científicos e tecnológicos construídos, reconstruídos e acumulados historicamente de forma ética, impulsionando o desenvolvimento econômico da região, ao integrar a formação técnica ao pleno exercício da cidadania; iv) posicionar-se crítica e reflexivamente frente às inovações tecnológicas. Espera-se, ainda, que o profissional egresso tenha uma base sólida de conhecimentos para um bom desempenho no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e nos concursos vestibulares, como também um bom aproveitamento dos estudos em nível superior (INSTITUTO..., 2012).

De 2010 a 2013, anos que correspondem às saídas de todos os egressos do Curso Técnico em Manutenção e Suporte em Informática Integrado ao Ensino Médio do IFTM – *Campus* Uberaba, a Coordenação de Egressos mudou por quatro vezes e os registros a respeito dos egressos do curso não foram sistematizados de acordo. Deste modo, não há como precisar com total segurança se a inserção na carreira profissional desses alunos predomina ou se ocorre a busca pela continuidade dos estudos em nível superior.

Em consulta à Coordenação de Egressos, foi levantado que alguns alunos buscam realmente prosseguir os estudos em nível superior na área de informática, pois há registros, na referida coordenação, de alunos que ingressaram em cursos do próprio Instituto como os cursos de Análise e Desenvolvimento de Sistemas (ADS) e Engenharia da Computação. Há, ainda, registros de alunos cursando Ciências da Computação na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); mas essa quantidade é muito pouco significativa uma vez que não totalizou 10% dos egressos do curso. A maior parte dos alunos ingressou em cursos, nas mais diversas áreas, ofertados pelas duas principais universidades da cidade de Uberaba (MG), a Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e a Universidade de Uberaba (Uniube), dentre eles: Bacharelados em Administração de Empresas, Engenharia Civil, Arquitetura, Jornalismo, Psicologia, Terapia Ocupacional e Licenciatura em Letras. Há relatos que entre os anos de 2015 a 2017, 5 alunos egressos do curso ingressaram no Curso de Medicina.

Para garantir que o perfil ideal do egresso seja alcançado, o currículo do Curso Técnico em Manutenção e Suporte em Informática Integrado ao Ensino Médio foi elaborado e atualizado no ano de 2012, com base nas determinações legais constantes nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio e Educação Profissional de Nível Técnico, nos Parâmetros Curriculares Nacionais do Ensino Médio, nos Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional, no Decreto 5.154/2004, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nas Diretrizes Institucionais para elaboração do Projeto de Curso da Educação Profissional Técnica de Nível Médio do IFTM, bem como no Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos - Resolução CNE/CEB n.º 3 de 9 de julho de 2008 e Resolução n.º 4, de 6 de junho de 2012 (INSTITUTO..., 2012).

O curso apresenta uma organização estruturada na matriz curricular constituída por:

- Uma base nacional comum, que integra unidades curriculares das três áreas de conhecimento do Ensino Médio (Linguagens e Códigos e suas Tecnologias; Ciências Humanas e suas Tecnologias; Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias).
- Uma parte diversificada que corresponde ao Núcleo Profissional e que integra unidades curriculares voltadas para a formação profissional (Introdução às Redes de Computadores, Relações Profissionais em Informática, Sistemas Aplicativos, Introdução à Programação e Fundamentos de *Web Designer* no 1.º ano; Eletricidade Básica, Sistemas Operacionais, Organização, Montagem e Manutenção de computadores, Empreendedorismo e Gestão Empresarial, Administração e Configuração de Serviços de Rede e Projeto de redes no 2.º ano; Planejamento de estágio, Estágio e Atividades Complementares no 3.º ano).

No Núcleo Profissional, as unidades curriculares foram criadas tomando por base o perfil desse profissional egresso, focando, fundamentalmente, em três eixos principais: i) Suporte ao Usuário; ii) Montagem e Manutenção de Computadores; e iii) Redes de Computadores.

O fazer pedagógico consiste, pois, no processo de construção e reconstrução da aprendizagem, na dialética da interação e da tarefa partilhada. A preocupação com o processo de ensino-aprendizagem é refletida no desenvolvimento das práticas e atividades de ensino dentro e fora da sala de aula. Todos e cada um são sujeitos do conhecer e do aprender, visando à construção do conhecimento, partindo da reflexão, do debate e da crítica, numa perspectiva criativa, interdisciplinar e contextualizada.

Como articulador do processo de ensino-aprendizagem, o educador é aquele que problematiza, desafia e motiva o educando proporcionando-lhe aprendizagens significativas, pois cabe a ele fazer o diagnóstico completo daquilo que o aluno sabe e o que não sabe, o aluno

é considerado sujeito desse processo, sendo desafiado e motivado a buscar e a construir seu próprio conhecimento (INSTITUTO..., 2012). O uso do computador e da Internet, quando inseridos no currículo escolar, pode exercer uma função inclusiva na escola. As redes sociais virtuais podem aumentar significativamente a inteligência coletiva, a partir de um processo de aprendizagem colaborativa, desenvolvendo destrezas e habilidades necessárias à formação cidadã e profissional do aluno (SILVA, 2013, p. 103).

Nesse contexto, a metodologia de ensino proposta pelo PPC prima por um diálogo constante. Assim, na medida em que o educador conhece cada vez mais e melhor as particularidades de seus alunos, mais apto deverá estar para variar e experimentar novos métodos, conforme as necessidades que lhe apresentem. Deve atuar, portanto, alternando os métodos de exposição oral com os de discussão, os métodos de projetos, pesquisa e estudos dirigidos entre outros. É nesse sentido que o PPC sugere a possibilidade de “ensinar a pensar”: fazendo da intervenção pedagógica um diálogo problematizador que oportuniza aprendizagens significativas, a interpretação e o uso adequado do conhecimento acumulado e sistematizado pela ciência, permitindo ao educando atuar nos problemas e nas soluções de sua coletividade, além de enriquecer sua própria cultura.

As atividades curriculares propõem articulação entre a teoria e a prática na proposição de que essas atividades são destinadas a impulsionar o educando a estudar a partir da prática, a inserir-se em exercícios profissionais e a assumir atividades fora da instituição, tendo como principal finalidade a autonomia, de modo a se tornar um profissional capaz de tomar iniciativa, correr riscos, estar sempre atualizado até arriscar projetos inovadores.

Para formar profissionais com autonomia intelectual e moral, tornando-os aptos a participar e criar, exercendo sua cidadania, o Projeto

Pedagógico do Curso Técnico em Manutenção e Suporte em Informática estabelece algumas diretrizes no sentido de orientar a escolha das propostas metodológicas na elaboração e execução dos planos de ensino, quais sejam:

- a) apresentação e discussão dos objetivos a serem atingidos;
- b) a utilização de estratégias vivenciais de situações reais de trabalho;
- c) atividades pedagógicas centradas na ação e reflexão crítica e na construção do conhecimento;
- d) transformação da sala de aula em ambiente de aprendizagem;
- e) valorização dos saberes individuais e da construção coletiva da aprendizagem;
- f) uso de recursos e dinâmicas que atendam o objetivo de promover o relacionamento, a interação dos participantes, contextualizando a aprendizagem;
- g) proposição de situações-problema, visando à construção de conhecimentos, habilidades e atividades;
- h) utilização de recursos tecnológicos que facilitem a aprendizagem;
- i) centralização da prática em ações que facilitem a constituição de competências.

Essas diretrizes são efetivadas por meio de aulas expositivas, trabalhos e pesquisas de campo, estudos dirigidos, seminários, apresentação de trabalhos em eventos, projetos de aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso, na autoavaliação, tendo como objetivo promover a vivência do aluno, sua aprendizagem e o repensar do currículo e da organização didático-pedagógica do curso.

O ato de avaliar também é contemplado no PPC por ser considerado um processo contínuo e permanente, com função diagnóstica,

processual e classificatória de modo a possibilitar a constante reflexão sobre o processo formativo do aluno. Assim, deve ocorrer de tal forma que possibilite o desenvolvimento pleno do aluno em suas múltiplas dimensões: humana, cognitiva, política, ética, cultural e profissional.

Tais diretrizes apontam para a avaliação como parte integrante do processo de formação que possibilita o diagnóstico de lacunas e a aferição dos resultados alcançados, considerados os objetivos do ensino e a identificação das mudanças de percurso, eventualmente necessárias.

A avaliação no curso Técnico em Manutenção e Suporte em Informática Integrado ao Ensino Médio é concebida como um conjunto de atuações articuladas com a função de alimentar, sustentar e orientar a intervenção pedagógica e será sempre diagnóstica, cumulativa, processual e formativa. Acontece de forma contínua e sistemática por meio da interpretação qualitativa das atitudes, das aspirações, dos interesses, das motivações, dos modos de pensar, dos hábitos de trabalho, da capacidade de adaptação pessoal e social do educando, em conjunto com os aspectos quantitativos, interrelacionados com a construção do conhecimento pelo educando identificado pela proximidade / expectativa de aprendizagem do professor em dado momento da escolaridade. Prevaecem, portanto, os aspectos qualitativos sobre os quantitativos e os resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais (INSTITUTO..., 2012).

O instrumento avaliativo pretende enfatizar a reflexão e a compreensão com fim diagnóstico para avaliar a construção do conhecimento e não só para classificar, selecionar ou excluir; dessa forma, os instrumentos de avaliação propostos no curso variam de práticas tradicionais como aplicação de provas, testes, pesquisas, projetos, atividades de classe e extraclasse, práticas de campo, visitas técnicas entre outras por meio das quais se analisa a capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades requeridas à formação técnica. Há, além disso, o simulado das

disciplinas do Ensino Médio (HOFFMANN, 2002). Nele, as questões seguem o modelo do ENEM e são elaboradas pelos próprios professores do curso, privilegiando o conteúdo trabalhado durante as aulas. Em relação às regras do processo de aplicação do simulado, faz-se necessário salientar que o simulado é, também, uma forma de os alunos se acostumarem à rotina de processos seletivos e concursos que futuramente participarão. A nota total do simulado é comum a todas as disciplinas do currículo integrado do Ensino Médio e é contabilizada nos créditos de cada trimestre.

Os resultados são computados e divulgados ao final de cada período, sendo sempre parte integrante do processo de ensino. A avaliação é contextualizada com o perfil profissional de conclusão do curso, considerando o domínio de conteúdos, o desenvolvimento de objetivos, habilidades, atitudes e valores. Ainda, segundo Hoffmann (2002), avaliar, nesse paradigma, é dinamizar oportunidades de ação-reflexão, propiciando ao aluno a reflexão sobre seu processo de aprendizagem mediado pelo acompanhamento contínuo do professor que faz anotações e preenche o diário eletrônico com vistas a ter subsídios não só para o acompanhamento do aluno como também para o Conselho de Classe.

O Conselho de Classe também é um instrumento de avaliação sendo, portanto, um momento de reflexão, discussão e revisão da prática pedagógica, executado em conjunto pelos professores ao final de cada trimestre letivo. Tem como objetivo específico o acompanhamento do processo educacional, por meio da análise em conjunto do desenvolvimento individual de cada educando em consonância com os objetivos propostos para o período do curso.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento econômico do país repercute em demandas de profissionais qualificados, formados não apenas tecnicamente, mas também preparados para o exercício de suas obrigações enquanto cidadãos conscientes de seu papel e sujeitos de sua própria história, de modo que “Compreender a relação indissociável entre trabalho, ciência, tecnologia e cultura significa entender o trabalho como princípio educativo, o que não significa aprender fazendo, nem é sinônimo de formar para o exercício do trabalho” (PACHECO, 2012, p. 67).

De posse desse conhecimento é possível afirmar que estudar as práticas de ensino, bem como os currículos adotados nos institutos federais são tão importantes para a gestão pública, quanto estudar a gestão de pessoas, o orçamento público, a inovação etc., uma vez que todas essas áreas compõem o universo vivenciado por Técnicos administrativos em educação de Universidades Públicas e Institutos Federais.

Sempre referenciado na aprendizagem, o ensino deve organizar-se conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais, para a construção de competências associadas aos perfis profissionais de formação de seus cursos, preparando os alunos não só para uma profissão como também para a inserção social. Da mesma forma, a Educação Profissional e Tecnológica não pode ser considerada separada das outras dimensões humanas, pois tanto o trabalho como a tecnologia são dimensões que devem contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional. O Currículo Integrado dentro da educação profissional e tecnológica apresenta caráter transformador ao romper com as fragmentações, possibilitando a emancipação dos alunos e a formação omnilateral.

A escola precisa encarar seu papel de não ser apenas de transmissora do saber, mas de ambiente de construção de conhecimento

(COSCARELLI, 2007), de modo que nessa abordagem, o papel dos educadores é fundamental, pois ao estabelecer fins e meios, no diálogo, professores e alunos tornam-se sujeitos do processo educativo. Nessa comunhão, atividades integradoras como partilhas, debates, reflexões, momentos de convivência, palestras e elaboração grupal possibilitam a execução das atividades educativas que contribuem para a formação e autonomia intelectual e são incentivadas na proposta curricular do curso de maneira interdisciplinar.

As novas tecnologias, quando incorporadas na educação, permitem o surgimento de novos métodos de ensino e formas de transmissão do conhecimento. Dessa forma, torna-se útil sua utilização em sala de aula como recurso potencializador da aprendizagem, capaz inclusive de (re)significá-la. Ao mediar os alunos no mundo digital, ao acesso à informação, letrando-os digitalmente, o professor contribuirá para a construção dos conhecimentos dos alunos, uma vez que se vive numa sociedade aprendente (ASSMAN, 1998).

Uma aprendizagem significativa se produz quando quem aprende pode estabelecer uma relação substancial entre seus conhecimentos prévios e o novo conhecimento (AUSUBEL, 1980). Por relação substancial, entende-se aquela que tem sentido para quem aprende, segundo o autor, a partir de conhecimentos já existentes na estrutura cognitiva dá-se significado ao novo conteúdo aprendido. Diferencia-se da aprendizagem mecânica e memorialística de conhecimentos fragmentados, que estabelece relações arbitrárias, carentes de sentido.

Os alunos precisam saber aprender, saber onde encontrar as informações com autonomia, avaliando-as, questionando-as e aplicando as que julgarem úteis ao seu processo de ensino-aprendizagem e à construção de sua cidadania. Para isso, a escola precisa abrir mão do conteúdo rígido predeterminado e ser capaz de administrar a flexibilidade de horário, de conteúdos que querem adotar a postura de uma construção do conhecimento. Nesse processo, permanente e em

constante desenvolvimento, o sujeito aprende por meio de suas próprias ações ao interagir continuamente com o ambiente em que está inserido (COSCARELLI, 2007).

REFERÊNCIAS

- ASSMANN, H. **Reencantar a Educação**: rumo à sociedade aprendente. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- AUSUBEL, D. P.; NOVAK, J. D., HANESIAN, H. **Psicologia educacional**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acesso em: 30 maio 2020.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 30 maio 2020.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Um novo modelo em Educação Profissional**: concepção e diretrizes. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 30 maio 2020.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **Diretrizes Curriculares Nacionais Para a Educação Profissional de Nível Técnico, Ministério da Educação**. 5. ed. Brasília, DF: MEC/SEMTEC, 2000.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: Ensino Médio. Brasília, DF: MEC/SEMTEC, 2000.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: primeiro e segundo ciclos do Ensino Fundamental. Brasília, DF: MEC, 2000.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental. Brasília, DF: MEC, 2002.
- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS. Reitoria. **Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Manutenção e Suporte em Informática Integrado ao Ensino Médio do Instituto Federal**

de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Uberaba. Uberaba: IFMG/Reitoria, 2012.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI IFTM 2009 -2013.** Cuiabá, 2009.

ClAVATTA, M. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. *In*: FRIGOTTO, G.; ClAVATTA, M.; RAMOS, M. (Orgs.). **O Ensino Médio integrado: concepção e contradições.** São Paulo: Cortez, 2012. p. 83- 105.

COSCARELLI, C. V. Alfabetização e letramento digital. *In*: COSCARELLI, C. V.; RIBEIRO, A. E. (Org.). **Letramento digital: aspectos sociais e possibilidades pedagógicas 2. ed.** Belo Horizonte: Ceale; Autêntica, 2007.

COSTA, F. M. A.; GAMBOA, S. A. S. Ensino Médio em questão: formação da juventude, desafios e possibilidades nas perspectivas oficiais da educação básica. *In*: SCHNEIDER, M. C. K.; AGUILAR, L. E. (Orgs.). **Trajetórias de Educação Profissional e Tecnológica.** Florianópolis: Instituto Federal de Santa Catarina, 2013.

DELORS, J. **Educação um tesouro a descobrir:** relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI. Tradução José Carlos Eufrázio. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

EVANGELISTA, E.; ZAN, D. D. P. A integração curricular no IFSC (Instituto Federal de Santa Catarina): o caso do projeto integrador. *In*: SCHNEIDER, M. C. K.; AGUILAR, L. E. (Orgs.). **Trajetórias de Educação Profissional e Tecnológica.** Florianópolis: Instituto Federal de Santa Catarina, 2013.

FRIGOTTO, G.; ClAVATTA, M.; RAMOS, M. (Orgs.). **Ensino Médio integrado: concepção e contradições.** São Paulo: Cortez, 2005.

FRIGOTTO, G. Concepções e mudanças no mundo do trabalho e o Ensino Médio. *In*: FRIGOTTO, G.; ClAVATTA, M.; RAMOS, M. (Orgs.). **Ensino Médio integrado: concepção e contradições.** São Paulo: Cortez, 2005.

GAMA, D. R. N. *et al.* Currículo, universidade e suas interfaces com a cultura. **RELEM:** Revista Eletrônica Mutações, Manaus, jan./jul. 2011. Disponível em: <http://www.relem.info/edicoes/ed2/eer2.pdf>. Acesso em: 04 maio 2020.

HOFFMANN, J. **Avaliar para promover:** as setas do caminho. Porto Alegre: Mediação, 2002.

IBGE. **Cidades e Estados**: Uberaba. [Rio de Janeiro, RJ], IBGE, [2022].

Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/uberaba.html>.

Acesso em: 30 maio 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Histórico do IFTM Campus Avançado Uberaba Parque Tecnológico**. [Uberaba, MG], IFMT, [2022]. Disponível em: <https://iftm.edu.br/uraparquetecnologico/historico/>. Acesso em: 30 maio 2022.

MACHADO, L. R. S. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. *In*: MACHADO, L. R. S.; NEVES, M. A.; FRIGOTTO, G. (Orgs.).

Trabalho e Educação. Campinas, SP: Papyrus: Cedes; São Paulo: Ande; Anped, 1992. p. 9-24.

OTRANTO, C. R. Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs. **Revista RETTA**, Seropédica, v. 1, n. 1, p. 89-110, jan. 2010. Disponível em: <http://www.celia.na-web.net/pasta1/trabalho19.htm>. Acesso em: 30 maio 2020.

PACHECO, E. (Org.). Perspectivas da Educação Profissional Técnica de Nível Médio. *In*: BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação. **Propostas de Diretrizes Curriculares**. Brasília, DF; São Paulo, SP: Fundação Santillana e Moderna, 2012.

RAMOS, M. Possibilidades e desafios na organização do currículo integrado. *In*: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. (Orgs.). **Ensino Médio integrado**: concepções e contradições. São Paulo: Cortez, 2005.

SAVIANI, D. Trabalho e Educação: fundamentos ontológicos e históricos.

Revista Brasileira de Educação, São Paulo, SP, v. 12, n. 34, p. 152-165, jan./abr. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782007000100012. Acesso em: 30 maio 2020.

SILVA, M. C. F. R. Currículo escolar e redes sociais: em busca de uma sociedade inclusiva. *In*: MILL, D. (Org.). **Escritos sobre educação**: desafios e possibilidades para ensinar e aprender com as tecnologias emergentes. São Paulo: Paulus, 2013.

Capítulo 12

POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA E PERMANÊNCIA ESTUDANTIL PARA CONECTIVIDADE DIGITAL DA UNEB NO CONTEXTO DA COVID-19

*Student assistance and permanence policy for UNEB's
digital connectivity in the context of covid-19*

*Política de asistencia y permanencia estudiantil para
conectividad digital UNEB en el contexto del covid-19*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.12

Alana Mara Santos dos Anjos Ferreira (UNEB)

RESUMO

O artigo enquadra-se na temática gestão pública no contexto da pandemia de COVID-19 e propõe-se a refletir sobre as ações desenvolvidas pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB) para garantia da política de Assistência Estudantil na perspectiva da Conectividade Digital e a efetivação da permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade social e econômica, durante o contexto pandêmico do vírus SARS-COV-2. Os procedimentos metodológicos utilizados para o estudo foram a pesquisa bibliográfica e a análise descritiva dos dados. No tocante ao adensamento teórico, inicialmente, buscou-se fundamentação em referências e instruções jurídicas que tratassem sobre o estabelecimento da pandemia no país e no Estado da Bahia, bem como, fundamentação sobre o impacto da pandemia do Coronavírus na política educacional brasileira e a promoção do ensino através do uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação e a permanência estudantil para garantia do acesso à conectividade digital considerando o contexto pandêmico. Com o intuito de visualizar essa experiência, apresentou-se o exemplo da UNEB para implementação da oferta da conectividade digital à comunidade discente. O panorama dessa experiência inédita e inovadora de gestão pública, voltada para a conectividade digital estudantil, desenvolvida pela instituição, proporcionou uma análise descritiva dos dados dos processos seletivos. Dentre os principais resultados do estudo, demonstrou-se que, uma parcela significativa da comunidade estudantil com vulnerabilidade social e econômica, teve acesso a recursos tecnológicos de conectividade digital, contribuindo assim para garantia do direito ao ensino, mesmo em meio ao contexto adverso como a pandemia do vírus COVID-19.

Palavras-chave: Assistência e permanência estudantil. Conectividade digital. COVID. Gestão pública. UNEB.

ABSTRACT

This article is part of the public management thematic in the context of the COVID-19 pandemic which proposes a reflection on the actions developed by the University of the State of Bahia (UNEB) to guarantee the student assistance policy regarding digital connectivity and the effectiveness of the students social and economic vulnerability situations permanence at university during the context of SARS-COV-2 pandemic. The methodological procedures used for the study were the bibliographic research and the descriptive analysis of the data. Regarding the theoretical background, legal instructions and referential base that dealt with the establishment of the pandemic in the country and in the State of Bahia was sought, as well as a referential base on the impact of the Corona virus pandemic on Brazilian educational policy; and the promotion of teaching via Digital Technologies of Information and Communication; and student permanence to guarantee access to digital connectivity considering the pandemic context. In order to illustrate this experience, UNEB was chosen as an attempt to implement and offer digital connectivity to students. The panorama of this unprecedented and innovative experience of public management focused on student digital connectivity developed by the institution provided a descriptive analysis of data from the selection processes. Amongst the main results of the study, it was shown that a significant portion of the students with social and economic vulnerability had access to technological resources of digital connectivity, thus contributing to the assurance of the right to education, even inside an adverse context such as the pandemic of the COVID-19.

Keywords: COVID-19. Digital connectivity. Public management. Student assistance and permanence. UNEB.

RESUMEN

El artículo se encuadra en la temática de la gestión pública en el contexto de pandemia de COVID-19 y se propone reflexionar sobre las acciones desarrolladas por la Universidad del Estado de Bahía (UNEB) para garantizar la política de asistencial estudiantil en la perspectiva de la conectividad digital y la efectivización de la permanencia de estudiantes en situación de vulnerabilidad social y económica, durante el contexto pandémico del virus SARS-COV-2. Los procedimientos metodológicos utilizados para el estudio fueron la investigación bibliográfica y el análisis descriptivo de los datos. Con respecto a la profundización teórica, inicialmente, se buscó fundamentación en referencias e instituciones jurídicas que trataran sobre el establecimiento de la pandemia en el país y en el Estado de Bahía, así como, fundamentación sobre el impacto de la pandemia de Coronavirus en la política educativa brasileña y la promoción de la enseñanza a través del uso de Tecnologías Digitales de la Información y la Comunicación y la permanencia estudiantil para garantizar el acceso a la conectividad digital considerando el contexto pandémico. Con el fin de visualizar esa experiencia se presentó el ejemplo de la UNEB para la implementación de la oferta de la conectividad digital a la comunidad discente. El panorama de esa experiencia inédita e innovadora de gestión pública volcada para la conectividad digital estudiantil desarrollada por la institución proporcionó un análisis descriptivo de los datos de los procesos selectivos. Dentro de los principales resultados del estudio se demostró que, una parte significativa de la comunidad estudiantil con vulnerabilidad social y económica, tuvo acceso a recursos tecnológicos de conectividad digital, contribuyendo así a garantizar el derecho a la enseñanza, mismo en medio de un contexto adverso como la pandemia de virus COVID-19.

Palabras clave: Asistencia y permanencia estudiantil. Conectividad digital. COVID-19. Gestión pública. UNEB.

1. INTRODUÇÃO

O advento do surgimento de casos de infecção da COVID-19 em Wuhan, na província de Huber na China, no final de 2019, trouxe um sinal de alerta. E até o momento em 2022, várias situações foram contabilizadas evidenciando o alastramento do vírus com novas variantes, configurando um contexto pandêmico conforme pronunciamento realizado no dia 11 de março de 2020 pelo Diretor Geral da Organização Mundial de Saúde (OMS), Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus:

“Atualmente, existem mais de 118 mil casos em 114 países e 4,2 mil pessoas perderam suas vidas em hospitais. Nos próximos dias e semanas, esperamos ver o número de casos, o número de mortes e o número de países afetados aumentar ainda mais.” (OPAS, 2020).

Com a constatação do estado de emergência no mundo e a ausência de vacinas eficazes, os governos de Estado foram forçados a adotar ações preventivas tais como o isolamento social, suspensão das atividades profissionais e familiares em ambientes fechados, uso de máscaras de proteção, higienização contínua das mãos e circulação restrita na tentativa de evitar o contágio das populações em massa no mundo.

Esse novo panorama exigiu uma reprogramação de ações de planejamento em diversas áreas de políticas públicas como: Saúde, Cultura, Transporte, Assistência Social, Trabalho e Educação.

No Brasil, a primeira incidência de contágio do vírus foi registrada em 25 de fevereiro de 2020, pelo Ministério da Saúde, conforme citado por Pereira *et al.* (2020) com a promulgação do Decreto nº 06, de 20 de março de 2020, que registra a situação de calamidade pública, em virtude da COVID-19, medidas de proteção social, econômica e sanitária foram tomadas para guarnecer a sociedade brasileira.

No âmbito da saúde, foram prestadas orientações de medidas de prevenção e combate à COVID-19 pelo Ministério da Saúde em conjunto com as Secretarias de Saúde dos estados, Distrito Federal e municípios, para a nação brasileira.

O Brasil que antes mesmo da pandemia já tinha uma situação econômica preocupante, diante do fechamento do comércio, como medida de precaução à propagação do vírus, passou a ter uma queda vertiginosa nos postos de trabalho e emprego, conforme, a nota técnica nº223, de 19/03/2020, emitida pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2020). Isso ocorreu uma vez que contratos de trabalho foram flexibilizados, propiciando a diminuição da carga horária e, conseqüentemente, a redução do salário. Em outros casos, os contratos foram encerrados, e com isso, uma parcela considerável da população ficou em situação de vulnerabilidade social e econômica.

Para assistir a esse perfil de brasileiros (as), o Governo Federal, instituiu através da Lei nº: 13.982, de 02 de abril de 2020, medidas excepcionais de proteção social a serem adotadas durante o período de enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (COVID-19). Tal lei, dentre outras medidas, regulou o pagamento do Auxílio Emergencial, visando assegurar minimamente as condições de subsistência dos cidadãos brasileiros em situação de desemprego, como medida protetiva de assistência social.

Na área da Educação, com a orientação do Ministério, articulado com as Secretarias dos Estados e municípios brasileiros, instituições particulares e públicas do ensino fundamental ao ensino superior foram temporariamente fechadas. Com isso, o direito à Educação previsto no artigo nº 256, da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que já era um desafio para gestores da área, devido a orçamentos limitados, entre outras questões, teve um aspecto a ser adicionado neste contexto de pandemia, qual seja, assegurar o direito do ensino aos segmentos

mais vulnerabilizados da sociedade brasileira com as novas condições de saúde impostas para evitar a proliferação do Coronavírus.

2. REFLEXOS DO CONTEXTO PANDÊMICO DA COVID-19 NA POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA

Os efeitos da pandemia da COVID-19 têm sido danosos para a área da saúde, econômica, social (FIOCRUZ, [2022?]) e também para a política Educacional brasileira, conforme refletido na citação a seguir:

O certo é que essa crise desencadeada tem obrigado o mundo e o Brasil a se reinventarem, pois, o novo coronavírus pode ser classificado como um vírus interdisciplinar, que impacta não apenas a saúde, mas também todos os setores da sociedade e, com muita ênfase, o setor educacional (NISKIER; XAVIER; DINIZ, 2020, p. 46).

Com o estado de calamidade pública imposto em virtude da pandemia, no Brasil os estabelecimentos de ensino presencial desde o nível fundamental ao superior foram fechados, já que esses espaços poderiam ser potencializadores para propagação da infecção do vírus. Assim, como medida para assegurar a oferta da política educacional aos cidadãos brasileiros, o Ministério de Educação e Cultura (MEC), através da Portaria nº 343, de 17 de março de 2020 (BRASIL, 2020f), autorizou as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, públicas e privadas a procederem a substituição das aulas presenciais por oferta de aulas a distância, e posteriormente estendeu essa medida pela Portaria nº 544, de 17 de junho de 2020 (BRASIL, 2020g).

Quando o MEC concedeu essa autorização, as IES tiveram que efetuar adaptações na forma de oferta de ensino, que temporariamente deixou de ser presencial para ser por mediação tecnológica. Porém,

essa mudança de promoção de ensino, não indica a substituição definitiva da modalidade presencial para a Educação a Distância (EaD).

A EaD tem uma proposta metodológica fundamentada nos Decretos de nº 5.622 de 19/12/2005 (BRASIL, 2005) e nº 9.057 de 25/05/2017 (BRASIL, 2017), enquanto que a oferta de ensino de mediação tecnológica pressupõe uma alternativa de ensino, em situações emergenciais (como o atual contexto do Coronavírus), com o uso de atividades a distância síncronas e assíncronas, com uso da Internet para realização de lives, Ambientes Virtuais de Aprendizagens (AVA), videoconferências e videoaulas, como forma de acesso ao ensino de forma remota.

Essa forma de ensino (via mediação tecnológica) que demanda de equipamentos de tecnologia de informação, acesso à Internet e processo formativo na área de Educação Digital, evidenciou um quadro de desigualdades sociais e econômicas no país, que vinham sendo negligenciadas. Uma vez que se tornou notório que antes nunca se havia dado a devida importância a necessidade de políticas de concessão de equipamentos, acesso à Internet e educação digital à população carente economicamente, garantindo com isso a política de inclusão digital. Esse eixo inclusive encontra-se previsto no Plano Nacional de Assistência Estudantil (BRASIL, 2010).

Por esse motivo as Universidades brasileiras foram desafiadas a antes de decidir pela retomada das aulas, propor estratégias para suprimento destas lacunas. Com isso houve um regresso considerado por muitos tardio, uma vez que diversas instituições de ensino superior brasileira, sobretudo as públicas, antes de ofertarem as aulas online, era necessário garantir as condições de acesso ao ensino via equipamentos de informática, Internet e formação no uso das ferramentas tecnológicas.

Diante disso, parte da programação orçamentária foi destinada para realização de processos seletivos voltados para a comunidade

estudantil em situação de vulnerabilidade social e econômica com intuito de oferecer suporte à conectividade tecnológica (equipamentos e Internet), bem como na promoção do processo formativo no uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC).

3. POLÍTICA DE CONECTIVIDADE DIGITAL À COMUNIDADE DISCENTE DA UNEB NO CONTEXTO PANDÊMICO DA COVID-19

Diante desse contexto, as Universidades tiveram a necessidade de suspender as atividades acadêmicas presenciais. Na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), as normativas jurídicas, que fundamentaram a suspensão das atividades foram, a nível nacional a Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020 (BRASIL, 2020a), que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus, responsável pelo surto de 2019; e em nível estadual por meio dos decretos de nº 19.528/2020 (BAHIA, 2020a), que regulamenta, no Estado da Bahia, as medidas temporárias para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus; o Decreto nº 20.048/2020 (BAHIA, 2020c), que declara o Estado de Calamidade Pública em todo o território baiano, afetado por Doença Infecciosa Viral-Cobrade 1.5.1.1.0, conforme a Instrução Normativa do Ministério da Integração Nacional nº 02, de 20 de dezembro de 2016 (BRASIL, 2016), para fins de prevenção e enfrentamento ao novo Coronavírus, causador da COVID-19.

Ainda pode-se citar os documentos: Portaria nº 133/2020 (BAHIA, 2020e), que orientou a suspensão das atividades acadêmicas e administrativas presenciais, a partir do dia 18 de março de 2020 no âmbito da UNEB com a finalidade de acompanhar e orientar as condutas

institucionais relativas à pandemia do COVID-19. O Decreto estadual nº 19.528/2020 (BAHIA, 2020a), que regulamenta as atividades administrativas, por meio do trabalho remoto; o Parecer CNE/CP nº 11/2020 (BRASIL, 2020e), que orienta a realização de aulas e atividades pedagógicas presenciais e não presenciais no contexto da pandemia; e finalmente o Parecer CNE/CO nº 05 (BRASIL, 2020d), que reorganiza o calendário escolar e dá possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento de carga horária anual, em razão da pandemia do COVID-19.

A partir destas orientações a instituição passou a pensar sobre propostas de oferta de ensino via modalidade de mediação tecnológica considerando também a adesão dos(as) estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação da UNEB, tendo em vista a necessidade do uso de meios de equipamentos de tecnologia de informação e Internet.

No caso das ações na área de ensino, foi identificada a possibilidade da oferta de atividades acadêmicas para a comunidade estudantil por mediação tecnológica, através da pesquisa “Diagnóstico de Conectividade de condições de Trabalho e de Saúde Física e Mental da comunidade acadêmica”, realizada pela Gestão Central, entre os meses de março e abril/2020. E, posteriormente, via pesquisa intitulada “Nós por Nós”, dirigida e com ampla participação da comunidade universitária (estudantes, profissionais vinculados (as) a empresas terceirizadas, técnicos(as)-administrativos(as) e docentes de todos os *campi* da UNEB), no período de 20 de agosto até 03 de setembro do ano de 2020.

Esses instrumentos balizaram o planejamento das atividades administrativas e acadêmicas. E com base nestas informações e nos instrumentos normativos institucionais como a Resolução CONSU nº 1.406/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020c), a qual regulamenta o Plano de Ação para o enfrentamento a pandemia Covid-19, no âmbito da UNEB. Também na Resolução CONSU nº 1.423/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020d), a qual aprova os documentos referenciais concernentes às

ações acadêmicas e gestão de pessoas e procedimentos administrativos em função do estado de calamidade pública decorrente da Pandemia COVID-19, no âmbito da UNEB. Além da Resolução CONSU nº 1.430/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020e), a qual autoriza o retorno das atividades de Ensino por mediação tecnológica nos Cursos de Graduação presencial, no âmbito da UNEB. Foi aprovado no Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), no mês de outubro/2020, por meio da Resolução nº 2.082/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020a), as diretrizes gerais para elaboração do Plano Extraordinário de Oferta de Componentes Curriculares e demais Atividades de Ensino de Graduação.

Mas, retomando o cenário inicial, foi construído um Plano de Investimento da UNEB voltado para as atividades acadêmicas e administrativas remotas para o ano de 2020, direcionado para os seguintes eixos: Conectividade, Formação, Infraestrutura Tecnológica e Comunicação.

Para atender a demanda do eixo Conectividade voltada para o público discente identificado com dificuldades financeiras para permanência institucional e visando o acompanhamento destes (as) estudantes nas atividades ofertadas via mediação tecnológica, foi aprovada pelo Conselho Universitário (CONSU), a Resolução nº 1.434/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020f), que em caráter excepcional, cria os auxílios de Inclusão Digital para os alunos dos cursos de graduação presencial e pós-graduação *stricto sensu*, em situação de vulnerabilidade social e econômica, no âmbito da UNEB, e, posteriormente a Resolução nº 1.447/2021 (UNIVERSIDADE..., 2021b), que altera o Anexo Único da Resolução CONSU nº 1.434/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020f) que em caráter excepcional, cria auxílios de Inclusão Digital para os alunos dos cursos de graduação presencial e de pós-graduação *stricto sensu*, em situação de vulnerabilidade socioeconômica, no âmbito da UNEB.

Para as autoras Kowalsky (2012) e Ramalho (2013 *apud* FERREIRA, 2018, p.13) a Assistência Estudantil é a organização de

serviços de apoio ou iniciativas voltadas para o discente em situação de vulnerabilidade socioeconômica, que busquem democratizar o acesso ao ensino assegurando as condições estruturantes. Dentre estas condições, entenda-se a política voltada para a inclusão digital.

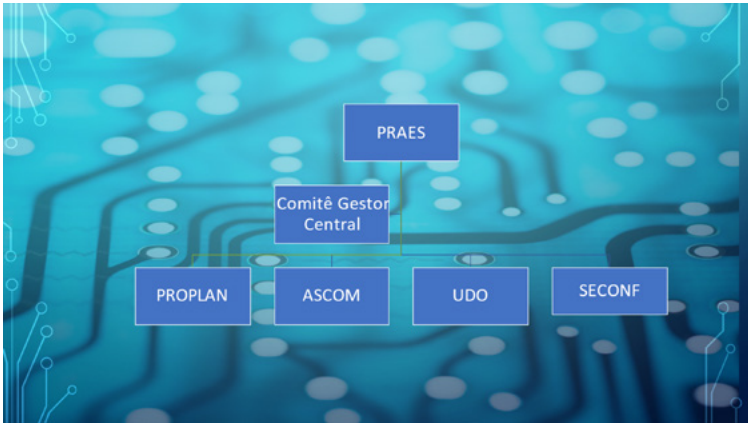
Essa importante ação de concessão de auxílios voltada para a viabilização da inclusão digital foram viabilizados através de uma decisão institucional entre a Gestão Central, Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PRAES), Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), referendada pelo Conselho Universitário (CONSU), que compreenderam a necessidade de uma proposição que viabilizasse os meios necessários, para que os(as) estudantes demandantes desta política de Assistência Estudantil pudessem ser alcançados (as) pela oferta destes referidos auxílios denominados de Inclusão Digital, e com isso assegurar a continuidade da trajetória universitária.

Como dentre as ações da PRAES o objetivo proposto é assistir aos (as) estudantes para garantia da permanência institucional, diante de contextos sociais e econômicos, que sinalizem situação de dificuldade financeira, a Pró-Reitoria ficou responsável por administrar os Editais referente aos auxílios de Inclusão Digital, juntamente com o Comitê Gestor constituído pela Gestão Central. Este referido Comitê teve como atribuições: realizar o acompanhamento de todo o processo de execução dos Editais; apreciação dos recursos apresentados e análise e pronunciamento em relação aos casos omissos. As composições do Comitê Gestor foram publicadas no Diário Oficial do Estado da Bahia (DOE), por meio das Portarias nº 333 (UNIVERSIDADE..., 2020i), nº 350 (UNIVERSIDADE..., 2020j), nº 376/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020k) e nº 391/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020l).

Além da PRAES e da constituição dos Comitês Gestores dos Editais, somaram a essa ação setores estratégicos da UNEB como: Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan); Unidade de Desenvolvimento

Organizacional (UDO); Secretaria Especial de Contabilidade e Finanças (Seconf) e Assessoria de Comunicação (Ascom).

Figura 1 - Organograma do planejamento das ações dos processos seletivos de Auxílio Suporte Emergencial à Inclusão Digital UNEB



Fonte: elaborado pela autora.

Foram publicados os Editais nº 053/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020g), nº 061/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020h), nº 007/2021 (UNIVERSIDADE..., 2021c) e nº 083/2021 (UNIVERSIDADE..., 2021d), para realização dos Processos seletivo para concessão de Auxílio de Suporte Emergencial à Inclusão Digital (Auxílio Financeiro e Auxílio Conectividade) para estudantes da UNEB.

A proposta dos respectivos processos seletivos que disponibilizou 22.750 benefícios (Gráfico 1), visou atender estudantes dos cursos de graduação presencial de oferta contínua, matriculados (as) no Plano Extraordinário de oferta de componentes curriculares e demais atividades de ensino de graduação da UNEB (2020), além dos semestres especiais (2021.1; 2021.2; 2022.1). Os(AS) estudantes que fossem classificados(as) em processo de seleção socioeconômico poderiam utilizar o recurso de até R\$800,00 para aquisição ou efetuar melhorias

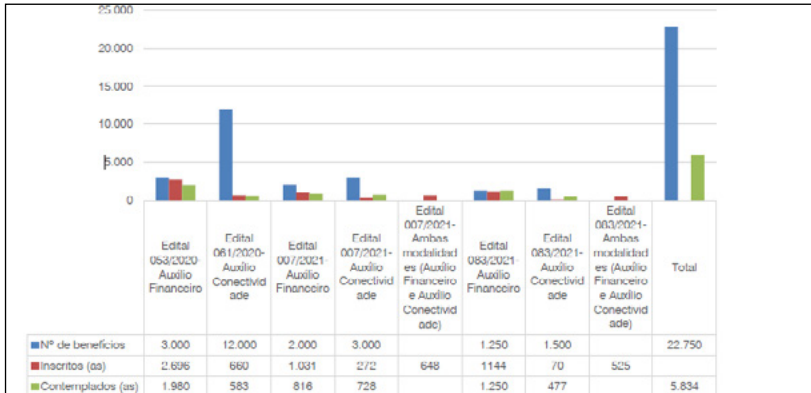
em equipamentos de tecnologia de informação que permitisse o acompanhamento das atividades através da mediação tecnológica, denominado Auxílio Financeiro.

E, também, a concessão de Auxílio Conectividade Digital (Concessão de acesso à Internet, via aplicativo “Conecta UNEB”) para estudantes dos cursos de graduação presencial de oferta contínua matriculados (as) no Plano Extraordinário de oferta de componentes curriculares e demais atividades de ensino de graduação da UNEB e os semestres especiais 2021.1 (Resolução nº 2.098/2020) (UNIVERSIDADE..., 2020b); 2021.2 (Resolução nº 2.151/2021) (UNIVERSIDADE..., 2021a) e 2022.1 (Resolução nº 2.169/2021) (UNIVERSIDADE..., 2022) discentes dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado) da UNEB.

Ao final dos processos seletivos mencionados, foram alcançados (as) o total de: 5.834 estudantes dos cursos de graduação presencial de oferta contínua, que não tinham outra graduação anterior, com o Auxílio de Suporte Emergencial. Destes, 4.046 estudantes classificados (as) com Auxílio Financeiro e 1.788 estudantes classificados(as) e contemplados (as) dos cursos de graduação presencial de oferta contínua, que não tinham graduação anterior, e estudantes dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado) com o Auxílio à Conectividade por Internet (Gráfico 1).

Estes processos seletivos assegurados pelos Editais nº 053/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020g), nº 061/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020h), nº 007/2021 (UNIVERSIDADE..., 2021c) e nº 083/2021 (UNIVERSIDADE..., 2021d), tiveram um caráter inédito para a gestão pública universitária e a comunidade estudantil. Inicialmente pelo tipo de oferta (Conectividade Digital) e também pela ampla participação da comunidade discente dos diversos *campi* da UNEB.

Gráfico 1 - Resumo do número de benefícios/ inscritos (as)/classificados (as) nos processos seletivos de Auxílio Suporte Emergencial à Inclusão Digital (Auxílios Financeiros e Conectividade) regidos pelos editais: nº: 53/2020; nº 061/2020; nº 007/2021 e nº 083/2021.



Fonte: Dados disponibilizados pela GERINF-UDO-UNEB e publicados pela PRAES no portal: www.portaluneb.br/praes.

Esses eventos possibilitaram a garantia de um importante eixo da política de assistência e permanência estudantil (conectividade digital), já que estudantes em situação de vulnerabilidade social e econômica foram alcançados (as). Com isso, promoveu-se que a trajetória institucional destes(as) discentes pudesse ser qualificada, à medida que o acesso a equipamentos tecnológicos e Internet, e consequentemente as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) favoreceram e potencializaram o processo de ensino e aprendizagem, conforme refletido pela autora Kenski (2003), através do “*Mobile-Learning*” (*M-Learning*) que é o uso de dispositivos móveis e portáteis, em um processo contínuo e flexível de aprendizagem, em ambientes virtuais, durante o contexto pandêmico.

Vale registrar que esse tipo de investimento na área de conectividade na educação coaduna com a perspectiva sinalizada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

(UNESCO), antes mesmo do advento da COVID-19, conforme pode ser observado nessa citação: “ao incorporar tecnologias móveis em ambientes formais e informais de educação para melhor atender as necessidades de alunos e professores do mundo inteiro, as próximas décadas poderão ser revelar transformadoras” (UNESCO, 2014, p. 25).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As universidades de todo o mundo foram desafiadas a pensar a educação de forma que pudesse ser mais acessível diante do contexto do COVID-19, sem perder de vista a garantia do ensino qualificado, reflexivo e crítico. Esse desafio se tornou ainda maior para os países em desenvolvimento, cujas condições sociais e econômicas do seu povo denunciam um alijamento histórico da política educacional, cujo distanciamento do acesso ao ensino se apresentou maior com o advento da pandemia.

A modalidade de oferta de ensino via mediação tecnológica demanda de aparato de equipamentos eletrônicos, acesso à Internet que até então eram itens considerados supérfluos a serem garantidos aos (as) estudantes em situação de vulnerabilidade social e econômica nas universidades brasileiras. Diante do contexto pandêmico, garantir a concessão de suporte tecnológico tornou-se condição premente, para que a política educacional pudesse ter continuidade e os índices de evasão (quando os (as) estudantes por escolha optam em deixar o curso de graduação) e exclusão (quando os (as) discentes em virtude de dificuldades sociais e econômicas ficam impedidos(as) em dar continuidade ao curso de graduação) na educação não fossem ainda mais elevados.

Iniciativas como a realização de processos seletivos para a concessão de auxílio financeiro para aquisição ou melhoria no equipamento tecnológico e concessão de Internet para acompanhamento das atividades acadêmicas pela UNEB evidenciam essa busca por assegurar e fortalecer que a educação seja plenamente garantida.

Essa ação fomentou a implantação na Administração Pública da gestão de meios para assegurar à Assistência e à Permanência institucional estudantil tendo como características: a emergencialidade em um contexto crítico da pandemia do Covid-19 (2020) e necessidade de retomada das atividades acadêmicas via mediação tecnológica. Além da importância pelo quantitativo de 5.834 (cinco mil oitocentos e trinta e quatro) estudantes alcançados (as) com essa ação e sendo de extrema significância por tornar possível que estudantes da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), em situação de vulnerabilidade social e econômica pudessem continuar a trajetória, garantindo a permanência universitária, em conformidade com as diretrizes do Plano Nacional de Assistência Estudantil (BRASIL, 2010) e os instrumentos normativos institucionais da Universidade.

Com vistas de que mais estudantes sejam alcançados (as), seria importante a continuidade dessa iniciativa, já que se identificou que essa ação poderá prover o acesso de estudantes em situação de vulnerabilidade social e econômica no uso de equipamentos tecnológicos e a Internet, na sua formação acadêmica, independente das circunstâncias da pandemia, para constituição de uma política institucional.

Aliado a esses fatores, essa iniciativa trouxe uma relevante contribuição para a área da Administração Pública, pois envolveu um grande coletivo de profissionais das mais diversas instâncias e Departamentos da UNEB, que na sua grande maioria são técnicos(as)-administrativos(as) de carreira, que se dedicaram para a realização de um planejamento eficiente nos seus procedimentos de execução e eficaz no alcance da concretização da proposta, que objetivou atingir um

número significativo de estudantes, para continuidade dos seus cursos via mediação tecnológica.

A Universidade foi criteriosa e planejada e somente após verificação da demanda através de pesquisas institucionais, e em condições de adotar medidas de intervenção como os Editais nº 053/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020g), nº 061/2020 (UNIVERSIDADE..., 2020h), nº 007/2021 (UNIVERSIDADE..., 2021c) e nº 083/2021 (UNIVERSIDADE..., 2021d) ofertar cursos para uso das ferramentas tecnológicas (Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA, Microsoft Teams) propiciando uma ambiência de inclusão digital decisiva para a retomada das atividades acadêmicas com qualidade e em condições estruturantes para assegurar a oferta de assistência e, por consequência permanência institucional aos (as) estudantes da UNEB.

REFERÊNCIAS

BAHIA. Casa Civil. **Decreto nº 19.528, de 16 de março de 2020**. Salvador: Casa Civil, 2020a. Disponível em: <https://www.sefaz.ba.gov.br/scripts/cartade-servicos/pdf/decretono19528.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022.

BAHIA. Casa Civil. Decreto nº 19.529/2020. **Portal de Legislação do Estado da Bahia**, Salvador, 17 mar. 2020b. Disponível em: <http://www.casacivil.ba.gov.br/arquivos/File/dec19529DE16DEMARCODE2020.pdf>

BAHIA. Casa Civil. **Decreto nº 20.048 de 07 de outubro de 2020**. Salvador: Casa Civil, 2020c. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-20048-de-07-de-outubro-de-2020>. Acesso em: 11 ago. 2022.

BAHIA. Secretaria de Educação. Conselho Estadual de Educação. **Resolução CEE-BA nº 27, de 25 de março de 2020**. Salvador: CEE/BA, 2020d. Disponível em: <http://www.conselhodeeducacao.ba.gov.br/arquivos/File/homologadares272020.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022.

BAHIA. Secretaria de Educação. Portaria nº 133/2020. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, executivo 27, Salvador, v. 104, n. 22.848, 21 fev. 2020e. Disponível em: <https://institucional.educacao.ba.gov.br/sites/default/files/private/midiатеca/documentos/2020/empresagraficadabahia-virtualpaper1.pdf&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 20 dez. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 ago. 2022

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2005. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5622-19-dezembro-2005-539654-normaatuizada-pe.html>. Acesso em: 11 ago. 2022

BRASIL. Congresso Nacional. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2020a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.982, de 02 de abril de 2020**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2020b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13982.htm. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Medida Provisória nº 934, de 2020**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2020c. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141349#:~:text=Emenda%3A,6%20de%20fevereiro%20de%202020>. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional da Educação. **Parecer CNE/CP nº 05, aprovado em 28 de abril de 2020**. Brasília, DF: MEC/CNE, 2020d. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_PAR_CNECPN52020.pdf?query=covid. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional da Educação. **Parecer CNE/CP nº 11/2020, de 07 de julho de 2020**. Brasília, DF: MEC/CNE, 2020e. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/julho-2020-pdf/148391-pcp011-20/file>. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 343, de 17 de março de 2020**. Brasília, DF: MEC, 2020f. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/PRT/Portaria%20n%C2%BA%20343-20-mec.htm. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Decreto nº 20.048/2020, de 20 de dezembro de 2016. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 244, p. 87, 21 dez. 2016. Disponível em: <https://urbanismo.mppr.mp.br/ar>

quivos/File/IN022016declaracaodecalamidadepublicaMININTEGRACAO.pdf. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. **Portaria nº 544, de 17 de junho de 2020. Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 114, p. 62, 17 jun. 2020g. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-544-de-16-de-junho-de-2020-261924872>. Acesso em: 11 ago. 2022.

DIEESE. A pandemia do coronavírus e a anemia da economia brasileira. **Nota técnica**, São Paulo, SP, n. 223, 17 mar. 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2020/notaTec223pacoteCoronavirus.html>. Acesso em: 11 ago. 2022.

FERREIRA, A. M. S. A. **Caracterização da assistência estudantil na Universidade do Estado da Bahia na perspectiva do Censo da Educação Superior**. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação) - Departamento de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2018.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia**. Rio de Janeiro, RJ, [2022?]. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 11 ago. 2022.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. Campinas, SP: Papyrus, 2003.

NISKIER, C.; XAVIER, I. M.; DINIZ, J. **Cenários da educação superior brasileira no contexto da Covid-19: impactos e transformações**. Brasília, DF: ABMES Editora, 2020. 88 p.

OPAS. **OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia**. [Washington D.C., EUA], 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 20 dez. 2021.

PEREIRA, M. D. *et al.* A pandemia de COVID-19, o isolamento social, consequências na saúde mental e estratégias de enfrentamento: uma revisão integrativa. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 7, p. 1-35, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4548>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNESCO (Brasil). **O futuro da aprendizagem móvel: implicações para planejadores e gestores de políticas**. Tradução: Cecile Vossenaar. Brasília, DF, 2014. 64 p. (Documentos de trabalho da UNESCO sobre aprendizagem móvel). Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228074>. Acesso em: 11 ago. 2022.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Resolução CONSEPE nº 2.082/2020**. Salvador: UNEB/CONSEPE, 2020a. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/04/2082-consepe-Res.-Plano-de-Oferta-Extra.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Resolução CONSEPE nº 2.098/2020**. Salvador: UNEB/CONSEPE, 2020b. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/04/2098-consepe-Res.-Calendario-Academico-simplificado-2021.1.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Resolução CONSEPE nº 2.151/2021**. Salvador: UNEB/CONSEPE, 2021a. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/08/2151-consepe-Res.-Calendario-Academico-Geral-2021.2.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Resolução CONSEPE nº 2.169/2022**. Salvador: UNEB/CONSEPE, 2022. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2022/02/2169-consepe-Res.-Calendario-Academico-simplificado-2022.1.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Conselho Universitário. **Resolução CONSU nº 1.406/2020**. Salvador: UNEB/CONSU, 2020c. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/04/1406-consu-Plano-de-Acao-UNEB-para-enfrentamento-ao-COVID-19.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Conselho Universitário. **Resolução CONSU nº 1.423/2020**. Salvador: UNEB/CONSU, 2020d. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/04/1423-consu-Res.-Documentos-Referenciais-Acad.-e-Adm.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Conselho Universitário. **Resolução CONSU nº 1.430/2020**. Salvador: UNEB/CONSU, 2020e. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/04/1430-consu-Res.-inicio-das-aulas-graduacao-presencial-por-MT.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Conselho Universitário. **Resolução CONSU nº 1.434/2020**. Salvador: UNEB/CONSU, 2020f. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2022/07/1434-consu-Res.-auxilio-inclusao-digital-DISCENTE.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Conselho Universitário. **Resolução nº 1.447/2021**. Salvador: UNEB/CONSU, 2021b. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2022/07/1447-consu-Res.-Altera-1434-auxilio-inclusao-digital-discente-REPUBLICADA.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Pró-Reitoria de Assistência Estudantil. Edital nº 053/2020. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, n. 23044, 05 dez. 2020g. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br/portal/visualizacoes/html/11225#/p:1/e:11225>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Pró-Reitoria de Assistência Estudantil. Edital nº 061/2020. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, n. 23034, 21 nov. 2020h. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br/portal/visualizacoes/html/11027#/p:1/e:11027>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Pró-Reitoria de Assistência Estudantil. Edital nº 007/2021. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, n. 23109, 09 mar. 2021c. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br/portal/visualizacoes/html/11753#/p:1/e:11753>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Pró-Reitoria de Assistência Estudantil. Edital nº 083/2021. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, n. 23242, 02 set. 2021d. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br/portal/visualizacoes/html/12785#/p:1/e:12785>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Reitoria. Portaria nº 333/2020. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, n. 23020, 30 out. 2020i. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br/ver-html/10928/#e:10928>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Reitoria. Portaria nº 350/2020. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, n. 23035, ed. supl., 24 nov. 2020j. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br/portal/visualizacoes/html/11034#/p:1/e:11034>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Reitoria. Portaria nº 376/2020. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, n. 23048, 11 dez. 2020k. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br/portal/visualizacoes/html/11257#/p:1/e:11257>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Reitoria. Portaria nº 391/2020. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, n. 23057, 24 dez. 2020l. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br/portal/visualizacoes/html/11349#/p:1/e:11349>. Acesso em: 20 dez. 2021.

Capítulo 13

ACERVOS ACESSÍVEIS E A LEGIMITAÇÃO DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Accessible assets and the legitimation of inclusive education
Colecciones accesibles y legitimación de la educación inclusiva

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.13

Fabiana de Jesus Cerqueira (UFRB)
Theresinha Guimarães Miranda (UFBA)

RESUMO

Os acervos em formato acessível, os quais incluem livros e outros materiais com recursos de acessibilidade, contribuem para a legitimação da educação inclusiva na medida em que oportunizam o acesso à informação para pessoas com deficiência em equidade de oportunidades. Isto posto, o objetivo deste artigo visa investigar as características de acessibilidade do acervo disponível no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (SIB-UFRB). Trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório, sob os fundamentos epistemológicos da dialética-materialista. Delimitou-se o SIB-UFRB o universo da pesquisa e coletaram-se dados mediante a técnica de pesquisa documental, por meio de consulta ao site institucional e, posteriormente, os dados foram submetidos ao método de procedimento de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que o acervo do SIB-UFRB é limitado quanto à acessibilidade, e os poucos acervos acessíveis disponibilizados limitam-se as necessidades de estudantes com deficiência visual. Entretanto, destaca-se o Serviço de Atendimento à Pessoa com Deficiência, o qual se utiliza da estratégia de cooperação com redes colaborativas que disponibilizam o intercâmbio de acervos acessíveis, tais como Rede de Leitura Inclusiva da Fundação Dorina Nowill e o projeto de adesão a Rede Brasileira de Estudos e Conteúdos Adaptados. Dada à relevância dos acervos acessíveis na legitimação da educação inclusiva é urgente priorizar a agenda da inclusão no âmbito da biblioteca universitária.

Palavras-chave: Acervo acessível. Biblioteca universitária. Educação inclusiva. Inclusão. Políticas inclusivas.

ABSTRACT

The collections in accessible format, which include books and other materials with accessibility resources, contribute to the legitimation of inclusive education insofar as they provide access to information for people with disabilities in equal opportunities. Thus, the objective of this article is to investigate the availability of accessible collection in the Library System of the Federal University of Recôncavo da Bahia (SIB-UFRB). This is a qualitative and quantitative research, of an exploratory nature, under the epistemological foundations of dialectic-materialist. The SIB-UFRB was delimited to the research universe and data were collected through the documental research technique, by consulting the institutional website and later submitted to the content analysis procedure method. The results show that the SIB-UFRB collection is limited in terms of accessibility, and the few accessible collections available are limited to the needs of students with visual impairments. However, the Assistance Service for Persons with Disabilities stands out, which uses the strategy of cooperation with collaborative networks that provide the exchange of accessible collections, such as the Inclusive Reading Network of Fundação Dorina Nowill and the project to join the Network Brazilian Society of Adapted Studies and Content. Given the relevance of accessible collections in legitimizing inclusive education, it is urgent to prioritize the inclusion agenda within the university library.

Keywords: Accessible collection. Inclusion. Inclusive education. Inclusive policies. University library.

RESUMEN

Las colecciones en formato accesible, los cuales incluyen libros y otros materiales con recursos de accesibilidad, contribuyen para a la legitimación de la educación inclusiva en la medida en que facilitan el acceso a la información de las personas con discapacidad en igualdad de oportunidades. Dicho esto, el objetivo de este artículo es investigar la disponibilidad de acervo accesible en el Sistema de Bibliotecas de la Universidad Federal del Recôncavo da Bahia (SIB-UFRB). Se trata de una investigación cualitativa y cuantitativa, de carácter exploratorio, bajo los fundamentos epistemológicos de la dialéctica-materialista. El SIB-UFRB se ha delimitado el universo de la investigación y los datos fueron recogidos por medio de la técnica de investigación documental, consultando el sitio web institucional y posteriormente los datos sometidos al método del procedimiento de análisis de contenido. Los resultados muestran que las colecciones de la SIB-UFRB es limitado en términos de accesibilidad, y las pocas colecciones accesibles disponibles se limitan a las necesidades de los estudiantes con deficiencia visual. Sin embargo, se destaca el Servicio para Personas con Discapacidad, la cual utiliza la estrategia de cooperación con redes colaborativas que ponen a disposición el intercambio de colecciones accesibles, tales como la Red de Lectura Inclusiva de la Fundación Dorina Nowill y el proyecto de integración de la Red Brasileña de Estudios y Contenidos Adaptados. Dada la relevancia de las colecciones accesibles en la legitimación de la educación inclusiva, es urgente priorizar la agenda de inclusión dentro de la biblioteca universitaria.

Palabras clave: *Biblioteca universitaria. Colección accesible. Educación inclusiva. Inclusión. Políticas inclusivas.*

1. INTRODUÇÃO

A Educação Especial pela perspectiva inclusiva é um paradigma de política pública contextualizado nos direitos humanos, cujo propósito é possibilitar o acesso à educação de grupos historicamente excluídos. A biblioteca universitária (BU), enquanto instituição social com função educativa é um dos espaços responsáveis pela legitimação da educação inclusiva. Assim, agrega à sua identidade anterior, limitada à custódia do livro, significado mais abrangente e passou a conhecer-se como uma instituição que auxilia no processo de construção de ideias que favorecem o conhecimento (PLETSCH; 2020; ALCÂNTARA; BERNARDINO, 2013).

As bibliotecas representam a ligação entre a informação e o usuário que dela necessita. Por isso, na conjuntura da educação inclusiva é preciso desenvolver estratégias para subsidiar a informação acessível como condição de acolhimento da diversidade. Nesta esteira, os acervos acessíveis, que incluem livros e outros materiais com recursos de acessibilidade, como os livros em braille, em tinta e braille, audiolivros, livros digitais e outros, constituem-se aliados nesse âmbito (FORTELECIMENTO..., 2016).

Considerando que os acervos acessíveis contribuem na legitimação da educação inclusiva na medida em que oportunizam o acesso ao livro e à leitura para pessoas com deficiência em equidade de oportunidades, o objetivo deste artigo é investigar as características de acessibilidade do acervo disponível no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Trata-se de resultados parciais da pesquisa de doutorado em execução no programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Bahia.

Em razão de Rodrigues (2021) apontar que a educação inclusiva é o direito dos direitos, porque a educação destituída de inclusão não

poderá levar à densificação dos restantes direitos humanos, e que a biblioteca possui papel protagonista na legitimação desses direitos, o artigo insere-se na temática 12: “Direitos humanos e políticas públicas”.

A natureza da pesquisa é do tipo descritiva e qualitativa; utilizou-se como fundamentação epistemológica a dialética materialista e, assim, a contextualização da problemática foi realizada por meio da história. Tendo em vista que o SIB-UFRB constituiu o universo da pesquisa, trata-se de um estudo de caso, em que os dados foram coletados mediante a técnica de pesquisa documental, por meio de consulta ao site institucional e os documentos institucionais. As informações coletadas foram submetidas ao método de procedimento de análise de conteúdo.

2. BREVE TRAJETÓRIA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

No que se refere à garantia do direito à educação para pessoas com deficiências, após longo período de exclusão, houve mudanças significativas com a promulgação da Constituição de 1988. Participaram na elaboração deste documento grupos sociais minoritários que estavam à margem do processo educativo e, assim, a constituinte universaliza a educação, a eleva a um direito social e estabelece a escolarização do estudante com deficiência no ensino regular (PLETSCH; SOUZA, 2021).

Contudo, o Art. 207 aponta que o atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência (*sic*) deve ser realizado preferencialmente na rede regular de ensino, não garantindo exclusividade da escolarização no ensino regular, oportunizando a continuidade da segregação e ou da integração (BRASIL, 1988). No paradigma da

integração, configurava-se uma inserção parcial, atribuía-se ao aluno a responsabilidade de mudanças para estar em conformidade com as exigências da escola, sendo que esta estava exonerada de mudanças, ou seja, o esforço tornava-se unidirecional (MANTOAM, 2003).

A integração refletia o modelo médico, o qual buscava a cura da deficiência por meio de terapias, tecnologias e medicamentos, contrariando, a ideia de que a qualidade de vida das pessoas com deficiência relacionava-se à quebra de barreiras (DINIZ; BARBOSA; SANTOS, 2009). Tal modelo desconhece que “se há alguma característica que seja homogênea na espécie humana essa é a diversidade. Todos os seres humanos apresentam condições de singularidades que os tornam originais e irrepetíveis” (RODRIGUES, 2021, p. 19).

A contradição evidenciada na constituinte é reiterada na Lei nº. 7.853/89, no Art. 2º, ao anunciar a inclusão como modalidade educativa da Educação Especial, porém com a inserção nas escolas especiais (BRASIL, 1989). A discrepância persiste na Lei nº. 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, cujo propósito é estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional, em seu Art. 4º, ao endossar o atendimento educacional especializado preferencialmente na rede regular de ensino (BRASIL, 1996).

A inclusão ganha vulto em razão de eventos internacionais na área de Educação pautados na garantia dos direitos humanos. Destaca-se a Conferência Mundial sobre Educação para Todos, em 1990, e teve como produto a Declaração Mundial sobre Educação para Todos, a qual reafirma a universalização da educação (UNESCO, 1998). Igualmente importante a Conferência Mundial de Educação Especial, realizada em Salamanca, Espanha, para promover o objetivo da educação para todos. A Declaração de Salamanca, resultado dessa conferência, fez parte de um movimento de ordem global para a educação inclusiva e estabeleceu procedimentos para ações nos níveis nacional, regional e internacional (UNESCO, 1994). O evento

tornou-se um marco inclusivo na defesa das escolas inclusivas ao admitir que “as escolas comuns representam o meio mais eficaz de combater atitudes discriminatórias, de criar comunidades acolhedoras, construir uma sociedade pautada no respeito à diferença e dar educação para todos” (PLETSCH; SOUZA, 2021, p. 5).

No contexto nacional, a partir das Diretrizes Nacionais para Educação Especial na Educação Básica, de 2001, admite-se o equívoco de colocar à margem, ou excluir os estudantes com deficiência, considerados diferentes, com base nos padrões de normalidade construídos pela sociedade. Nessa vertente, a exigência de que o aluno se ajuste aos padrões para aprender com os demais é substituída pela atribuição da construção coletiva de uma educação voltada para a diversidade por parte do sistema educacional (BRASIL, 2001).

A Diretriz assume a Educação Especial como modalidade da educação escolar com recursos e serviços educacionais específicos, e com respeito ao público-alvo, reafirma a expressão utilizada pela Declaração de Salamanca, “educandos com necessidades educacionais especiais”, os quais incluem os alunos com deficiência, com transtornos globais do desenvolvimento e com altas habilidades/superdotação, ampliando desta forma o público-alvo da Educação Especial (PLETSCH; SOUZA, 2021).

A partir da década de 2000, a questão da pessoa com deficiência passa a ser discutida no viés dos direitos humanos. Neste contexto, a deficiência passar a ser analisada sob a fundamentação do modelo social, o qual desloca a problemática da deficiência dos espaços domésticos para a vida pública; trata-se de justiça social. Compreende-se a deficiência como manifestação da diversidade humana, sendo que são as barreiras sociais que provocam a experiência de desigualdades. A opressão não é um atributo dos impedimentos corporais, mas o resultado de sistemas sociais não inclusivos (DINIZ; BARBOSA; SANTOS, 2009).

Deficiência não está circunscrita ao que o olhar médico descreve, mas em especial, ao comedimento à participação na sociedade ocasionada pelas barreiras sociais. A deficiência diz respeito a habitar um corpo com impedimentos que podem ser físicos, intelectuais ou sensoriais, trata-se de uma das formas de estar no mundo. Neste cenário, o conceito de pessoa com deficiência ultrapassa o viés biomédico, passa a ser compreendido em termos políticos e consolida a deficiência como desvantagem social (DINIZ; BARBOSA; SANTOS, 2009).

Sob a influência do modelo social, destaca-se o Decreto nº. 6.949/99, o qual promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo. Trata-se do primeiro tratado internacional que adquire poder constitucional no Brasil, no seu preâmbulo reconhece que a educação possibilita às pessoas com deficiência o pleno gozo de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais (BRASIL, 1998).

Em seguida, o Programa Educação Inclusiva: Direito à Diversidade, lançado pelo governo brasileiro em 2003, priorizou a transformação dos sistemas de ensino em sistemas educacionais inclusivos, garantindo o acesso de todos à escolarização, à oferta do atendimento educacional especializado e à garantia da acessibilidade, promovendo a formação de professores para atuar na disseminação da Educação Inclusiva (BRASIL, 2005).

Posteriormente, em 2008, visando constituir políticas públicas promotoras de educação de qualidade para todos os alunos, o governo brasileiro lançou a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva Inclusiva. Refutam-se os modelos segregativos e integrativos, e a educação especial pela perspectiva inclusiva constitui-se a proposta pedagógica da escola. A Educação Especial é uma modalidade de ensino que perpassa todos os níveis, etapas e modalidades, a qual realiza o atendimento educacional especializado, com serviços e recursos necessários, e a orientação de alunos e seus professores quanto a sua utilização nas turmas comuns do ensino regular (BRASIL, 2008).

Em 2015, publica-se a Lei nº. 13.146/2015 – conhecida como a Lei Brasileira da Inclusão (LBI), um avanço sem precedentes no tocante a assegurar e a promover em condições de igualdade o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais da pessoa com deficiência. Ratifica o modelo social ao apontar que são as barreiras que limitam a participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com os demais (BRASIL, 2015).

A breve exposição do arcabouço legal das políticas educacionais inclusivas, ora apresentada, evidencia a educação como direito fundamentado. Entretanto, conforme concebe Bobbio (2004, p. 17) “o problema grave de nosso tempo, com relação aos direitos do homem, não era mais o de fundamentá-los, e sim o de protegê-los”.

3. O ACERVO ACESSÍVEL E AS REDES COLABORATIVAS

Com o significativo aumento de ingressos de estudantes com deficiência no ensino superior, exige-se o planejamento adequado quanto ao acolhimento deste público na biblioteca. Silva e Bernardino (2015, p. 31-32) endossam a importância de planejamento ao indagar: “Já imaginou se só fabricássemos um chuveiro quando alguém decidiu tomar banho? Ou se deixássemos para construir uma escada quando precisássemos dela?”. Neste processo, são fundamentais a escuta e o olhar atento às necessidades do usuário em atenção ao mote das pessoas com deficiência “Nada sobre nós sem nós!”, ou seja, todo o planejamento da biblioteca deve ser pautado a partir dos anseios e das necessidades desse público.

Nesta linha, destaca-se que o conceito de acessibilidade, conforme a LBI, não se limita apenas a aspectos arquitetônicos, relaciona-se com a possibilidade e condição de alcance para utilização, com

segurança e autonomia da informação (BRASIL, 2015). Nessa direção, reitera-se a necessidade de a biblioteca disponibilizar informação em suportes diversos de acordo com as necessidades do estudante.

O surgimento de redes colaborativas de bibliotecas tem sido uma estratégia relevante, dada a impossibilidade de uma biblioteca possuir a totalidade dos recursos informacionais para atender às necessidades de seus usuários e à escassez de produção de livros em formato acessível nas bibliotecas. Os esforços cooperativos permitem a ligação entre os acervos de bibliotecas distintas, maximizam os acervos e ampliam a oferta de materiais (CUNHA, 2018; SOUSA; MALHEIROS; FURTADO, 2021).

A Rede Brasileira de Estudos e Conteúdos Adaptados (Rebeca) possibilita a colaboração de acervos acessíveis dirigidos a pessoas com deficiência visual e visa à troca de informações técnicas sobre o processo de editoração de conteúdos acadêmicos adaptados, necessários à leitura e estudos da comunidade acadêmica que tem limitações de acesso à bibliografia impressa, assim como possibilita o acesso aos materiais disponibilizados por outras instituições pertencentes à rede (SOUSA; MALHEIROS; FURTADO, 2021).

A produção do formato acessível realizado pelas instituições que cooperam com a Rebeca atua em conformidade com a Lei nº 9.610, a qual atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais. O art. 46, afirma que não constitui ofensa aos direitos autorais à reprodução de obras literárias, artísticas ou científicas, para uso exclusivo de pessoas com deficiência visual, e sem fins comerciais (BRASIL, 1998). Atualmente cooperam nesta rede dezessete (17) instituições federais de ensino.

Outra rede nacional é a Rede Nacional de Leitura Inclusiva, coordenada pela Fundação Dorina Nowill cujo objetivo é fomentar o acesso à leitura e à informação para pessoas com deficiência visual. A rede oferece serviços de fornecimento de livros acessíveis e promove o

intercâmbio entre diversos profissionais que trabalham com a mediação da leitura, como bibliotecários, professores, audiodescritores, tradutores e intérpretes de Libras (SOUSA; MALHEIROS; FURTADO, 2021).

Neste contexto dos acervos acessíveis, a tecnologia assistiva (TA) apresenta-se como aliada, uma vez que a tecnologia propõe facilidades de serviços e acesso à informação. Os recursos de TA incluem “desde artefatos simples, como uma colher adaptada ou um lápis com uma empunhadura mais grossa para facilitar a preensão, até sofisticados programas especiais de computador que visam à acessibilidade” (GALVÃO FILHO, 2009, p. 91). O avanço da tecnologia possibilitou que esses recursos ganhassem maior funcionalidade, tornando-os fundamentais para pessoas com deficiência.

4. METODOLOGIA

Delimitaram-se como universo da pesquisa as bibliotecas que compõem o SIB-UFRB, a Biblioteca Central e cinco bibliotecas setoriais (quadro 1).

Quadro 1 - Bibliotecas do SIB-UFRB

BIBLIOTECA	CIDADE
Biblioteca Central (BC)	Cruz das Almas
Biblioteca do Centro de Artes, Humanidades e Letras (CAHL)	Cachoeira
Biblioteca do Centro de Ciências da Saúde (CCS)	Santo Antônio de Jesus
Biblioteca do Centro de Formação de Professores (CFP)	Amargosa
Biblioteca do Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas (CECULT)	Santo Amaro
Biblioteca do Centro de Ciências e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade (CETENS)	Feira de Santana

Fonte: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2018.

A UFRB, criada pela Lei 11.151, mediante o desmembramento da Escola de Agronomia da UFBA, constitui-se o resultado da reivindicação da comunidade em prol da democratização do acesso ao ensino superior. De modelo multicampi, atualmente oferece 40 (quarenta) cursos de graduação. O SIB-UFRB possui uma biblioteca em cada campus, com exceção de Cruz das Almas que funcionam dois centros de ensino, o Centro de Ciências Exatas e Biológicas (CETEC) e o Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB), ambos atendidos pela Biblioteca Central (UNIVERSIDADE..., 2018).

A pesquisa constitui-se um estudo de caso, o qual se aprofundou exaustivamente no SIB-UFRB quanto às características de acessibilidade do acervo (GIL, 2002). Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, as quais oportunizaram, a partir de uma descrição aprofundada, a compreensão das características de acessibilidade do acervo disponível no SIB-UFRB, para assim, sublinhar possíveis sugestões visando otimizar as práticas inclusivas (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa se apoia epistemologicamente na abordagem dialética materialista, concepção a qual possibilita o mergulho na temática mediante uma análise dos fatos histórico-sociais. Por isso, a investigação apresenta uma breve trajetória da educação inclusiva para contextualizar a relevância do acervo acessível no âmbito da BU. A referida abordagem concebe o conhecimento como processo de totalização, que não objetiva uma etapa definitiva. Por isso, longe de trazer soluções, o artigo visa apresentar reflexões que inspirem melhores condições no acesso à informação no cenário da biblioteca (KONDER, 2008).

Utilizou-se como instrumento de produção de dados a pesquisa documental, buscou-se no site informações sobre as características de acervo acessível no regulamento da biblioteca (GIL, 2002). Aplicou-se o procedimento de análise de conteúdo no site, definido em três fases: 1) a pré-análise; 2) exploração; e 3) tratamento dos dados. Inicialmente realizou-se uma leitura flutuante, na etapa seguinte se explorou qual-

quer referência a acervo acessível. Por fim, selecionaram-se as abas do site relevantes para o objetivo da pesquisa (BARDIN, 2011).

5. RESULTADOS

A investigação iniciou-se mediante a busca do site institucional da UFRB, o qual pode ser acessado através do endereço <https://ufrb.edu.br/portal/>; nesta página, buscaram-se informações do SIB-UFRB, localizadas na aba <Pesquisa> <Sistemas de Bibliotecas>. Na aba <Sistema de Bibliotecas> apresenta-se a estrutura da biblioteca, e se esclarece que o sistema é coordenado pela Biblioteca Central, responsável pelas políticas para promover e disseminar o acesso à informação (UNIVERSIDADE..., 2022).

A principal do SIB-UFRB apresenta-se links para a BC e as bibliotecas setoriais, juntamente com e-mails e telefones. Tendo em vista que se atribui à BC a disseminação do acesso à informação, as buscas referentes à disponibilização do acervo acessível realizaram-se na página da BC, <https://ufrb.edu.br/portal/sistema-de-bibliotecas> (UNIVERSIDADE..., 2022).

No site da BC, identificaram-se diversas abas como <equipe>, <conteúdo>, <institucional>, <documentos>, <acessibilidade> e <conteúdo digital> e as três últimas abas tornaram-se objeto da análise. Ainda nesta página havia serviços oferecidos, sendo que nenhum destinado para pessoas com deficiência, por exemplo, “[Solicitar Nada Consta](#)”, “[Tutoriais](#)”, “[Solicitar Ficha Catalográfica](#)”, dentre outros. Dessa forma, não analisamos nenhuma dessas abas de serviços (UNIVERSIDADE..., 2022).

Na aba <documentos> investigou-se quanto ao regulamento da biblioteca, as informações desta aba estavam confusas de modo

que demandou tempo para localizar o referido documento. Após busca, localizou-se o documento “O regimento e o regulamento das bibliotecas do SIB-UFRB”, o qual fora aprovado em sessão extraordinária do Conselho Universitário, em junho de 2009 (UNIVERSIDADE..., 2009).

O documento normaliza os procedimentos de empréstimo e consulta, define o horário de funcionamento, tipo de material disponível para empréstimo, os direitos e deveres dos usuários, as competências das bibliotecas e dá outras providências. Com respeito ao tipo de material, não se faz alusão a acervo acessível (UNIVERSIDADE..., 2009). O regimento evidencia o planejamento pautado na concepção da homogeneidade humana, isto é, esquecendo-se da diversidade dos usuários, evidenciando, desta forma, necessidade de atualização.

Na aba <acessibilidade> são apresentadas informações relevantes às quais respondem de forma específica ao objetivo desta pesquisa: investigar as características de acessibilidade do acervo disponível no acessível no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Nesta página, apresenta-se o “Serviço de Atendimento a Pessoa com Deficiência”, e dentre os objetivos inclui promover o desenvolvimento de acervo acessível para pessoas com deficiência visual (UNIVERSIDADE..., 2022).

A informação contida nesta página esclarece que o Serviço se encontra em fase de implantação, devido às restrições do Covid-19. No entanto, a parceria com a Rede Nacional de Leitura Inclusiva da Fundação Dorina Nowill, realizou-se a Oficina de Leitura Inclusiva dirigida à equipe do SIB-UFRB, nos três encontros on-line, trabalhou-se questões referente à sensibilização quanto às diferenças, e também ao acolhimento da pessoa com deficiência. A parceria com a Rede também possibilitou o recebimento de livros no formato braille (UNIVERSIDADE..., 2022).

A respeito da disponibilização de acervo acessível, o Serviço de Atendimento à Pessoa com Deficiência, através do Núcleo de Formação, Tratamento de Acervos e Tecnologia da Informação (NUFTIN), salienta que está em processo de adesão ao repositório acessível da REBECA, a primeira rede colaborativa de acervos acadêmicos adaptados, cujo propósito é reunir as instituições de ensino superior que desenvolvem ações e serviços de atendimento informacional aos estudantes dessas instituições para cooperação técnica e o intercâmbio de obras em formato acessível (UNIVERSIDADE..., 2022).

Ainda na página de acessibilidade há um espaço com trabalhos publicados com o link para uma comunicação do evento I Encontro Baiano de Bibliotecas Universidades Públicas. A comunicação indica que a UFRB possui 92 estudantes ativos matriculados na condição de deficiência, as quais incluem: a auditiva, a baixa visão, o distúrbio de déficit de atenção, a dislexia, a física, a intelectual, surdez, transtorno do déficit de atenção e visual. Sendo que a deficiência física e deficiência visual (baixa visão e visual) são as mais recorrentes (CERQUEIRA; MOREIRA; PAIXÃO, 2022).

A referida comunicação científica aponta para a pesquisa de Cerqueira (2019), a qual constatou a escassez de acervo acessível para pessoa com deficiência visual. Na pesquisa gestão do SIB, revelou que a política de desenvolvimento de coleções não prevê a compra desses materiais, mas que a atualização do Regulamento permitirá incluí-los; contudo, tal atualização ainda não se encaminhou. Dessa forma, a comunicação aborda-se que o Serviço, ainda em fase de implantação parte de uma preocupação para ampliar o acesso à informação para estudantes com deficiência (CERQUEIRA; MOREIRA; PAIXÃO, 2022).

Na aba <conteúdo digital> fornece-se uma lista de diversas editoras, bases de dados, bibliotecas digitais e virtuais, o acesso a livros eletrônicos, periódicos on-line, todas gratuitas. Destaca-se o link da editora da UFRB com livros no formato acessível, em formato

e-book, no entanto para pleno uso de pessoas com deficiência visual é preciso conjugar com leitores de tela, um recurso de tecnologia assistiva, os quais não são mencionados no regulamento.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debruçar sobre as características de acessibilidade do acervo disponível no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia observou-se fragilidades e potencialidades. Com referência às fragilidades, constatou-se escassez na oferta desses acervos ainda restrita à deficiência visual. Como potencialidade, destaca-se a estratégia de cooperação com redes colaborativas que possibilita o intercâmbio de acervos acessíveis, tais como Rede de Leitura Inclusiva e o projeto de adesão a Rebeca. A estratégia de cooperação é de fundamental relevância uma vez que nenhuma biblioteca conseguirá adquirir todo o acervo que necessita.

No tocante ao processo de adesão à Rebeca, faz-se necessária dotação de recursos, ao nível de recursos humanos e materiais, uma vez que a parceria se efetiva mediante a confecção de acervo acessível, o qual implica na aquisição de scanner para digitalizar os materiais e profissionais audiodescritores que descrevem as imagens dos materiais. Considerando-se que as bibliografias dos cursos são comumente desenvolvidas nos meios tradicionais no suporte papel, justifica-se a pertinência da alocação de recursos para aderir a esta rede colaborativa, uma vez que ela assegurará aos estudantes acesso a livros e artigos acadêmicos em formato acessível (SOUSA; MALHEIROS; FURTADO, 2021).

Tendo em vista que a referida rede se delimita ao atendimento de pessoas com deficiência visual, sugere-se buscar outras estratégias para ampliar o acolhimento às demais deficiências, e enquanto os

recursos são escassos convêm explorar alternativas gratuitas, as quais incluem a promoção da filosofia inclusiva e a capacitação quanto ao uso de tecnologia que favorecem a autonomia da pessoa com deficiência.

Apesar das fragilidades apontadas, constata-se que as ações do SIB-UFRB, representam um avanço significativo ao adicionar a agenda da inclusão ao planejamento global da biblioteca. A informação auxilia no desenvolvimento do ser humano, por isso é fundamental que a biblioteca desenvolva estratégias para subsidiar a informação acessível para auxiliar nessa dívida histórica para com as pessoas com deficiência. Não se trata de uma opção, é uma questão de direito assegurado na legislação.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, F. L. C.; BERNARDINO, M. C. R. O papel da biblioteca universitária como mediadora no processo de ensino-aprendizagem nas bibliotecas universitárias na cidade de Juazeiro do Norte. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, 2013.

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

BOBBIO, N. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto 6.949, de 25 de agosto de 2009**. Brasília, DF: Casa Civil, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm#:~:text=Os%20Estados%20Partes%20proibir%C3%A3o%20qualquer,a%20discrimina%C3%A7%C3%A3o%20por%20qualquer%20motivo. Acesso em: 11 maio 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 11 maio 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1989. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7853.htm. Acesso em: 07 abr. 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 07 abr. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Casa Civil, 1988.

BRASIL. Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 fev. 1998.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria de Educação Especial. **Programa educação inclusiva: direito à diversidade**, documento Orientador. Brasília: DF, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria de Educação Especial. **Resolução n. 2, de 11 de setembro de 2001**. Brasília: Ministério da Educação/SEESP, 11 set. 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0201.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília, DF, 2008.

CERQUEIRA, F. de J. **A inclusão da pessoa com deficiência visual sob a perspectiva da Ciência da Informação: um estudo nas bibliotecas da UFRB**. 2019. 185 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/29819/1/FABIANA%20DE%20JESUS%20CERQUEIRA.pdf>. Acesso em: 19 set. 2022.

CERQUEIRA, F. de J.; MOREIRA, M. N. F.; PAIXÃO, M. C. P. da. **O serviço de atendimento à pessoas com deficiência do sistema de bibliotecas da UFRB**. 2021. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/biblioteca/acessibilidade>. Acesso em: 6 nov. 2022.

CUNHA, M. B. Cooperação bibliotecária: a palavra-chave nos tempos atuais. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 11, n. 2, p.364-366, maio/ago. 2018.

DINIZ, D.; BARBOSA, L.; SANTOS, W. R. Deficiência, direitos humanos e justiça. **Revista Internacional de Direitos Humanos**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 64-77, dez. 2009.

FORTALECIMENTO de bibliotecas acessíveis e inclusivas (Manual orientador). São Paulo: Mais Diferenças, 2016. Disponível em: https://maisdiferencas.org.br/wp-content/themes/maisdiferencas/downloads/materiais/manual_orientador.pdf. Acesso em: 07 abr. 2022.

- GALVÃO FILHO, T. Acessibilidade tecnológica. *In*: DÍAZ RODRÍGUEZ, F. M. **Educação inclusiva, deficiência e contexto social**: questões contemporâneas. Salvador: EDUFBA, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KONDER, L. **O que é dialética?** 28. ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- MANTOAN, M. T. E. **Inclusão escolar**: o que é? Por quê? São Paulo: Moderna, 2003.
- PLETSCH, M. D. O que há de especial na Educação Especial Brasileira? **Momento**: diálogos em Educação, Rio Grande, RS, v. 29, n. 1, p. 1-15, 2020.
- PLETSCH, M.; SOUZA, F. F. Educação comum ou especial? Análise das diretrizes políticas de educação especial brasileiras. **Revista Ibero Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 16, n. esp. 2, p. 1286-1306, maio 2021.
- RODRIGUES, D. Dimensões éticas da educação inclusiva. *In*: NOZU, W. C. S.; SIEMS, M. E. R.; KASSAR, M. C. M. (Orgs.) **Políticas e práticas em educação especial e inclusão**. Curitiba: Íthala, 2021.
- SILVA, C. C. O.; BERNARDINO, M. C. R. Percepções sobre biblioteca inclusiva. **Folha de Rosto**, Juazeiro do Norte, v. 1, n. 1, p. 30-43, jan./jun., 2015. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/52495>. Acesso em: 30 jan. 2019.
- SOUSA, C.; MALHEIROS, T.; FURTADO, M. Redes colaborativas de bibliotecas produtoras de materiais acessíveis no Brasil e nos Estados Unidos: revisão de literatura. *In*: MELO, F. R. L. V.; GUERRA, E. S. F. M.; FURTADO, M. M. F. D. (Orgs.) **Educação superior, inclusão e acessibilidade**: reflexões contemporâneas. Campos dos Goytacazes, RJ: Encontrografia, 2021.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciência social**: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas: São Paulo, 1987.
- UNESCO. **Declaração de Salamanca**. Brasília, DF, 1994.
- UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Para Todos**: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem. Jomtien, 1998. Disponível em: https://abres.org.br/wp-content/uploads/2019/11/declaracao_mundial_sobre_educacao_para_todos_de_marco_de_1990.pdf1994. Acesso em: 13 jan. 2021.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **Conhecendo a UFRB**. Cruz das Almas, BA, 2018. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/anuario/conhecendo-a-ufrb>. Acesso em: 01 abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. Conselho Universitário. **Resolução nº 003/2009**. Cruz das Almas, BA: UFBR/Consuni, 2009. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/biblioteca/documentos/category/2-documentos-do-sistema-debibliotecas-da-ufrb?start=20>. Acesso em: 13 maio 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **Sistema de Bibliotecas**. Cruz das Almas, BA, 2022. Disponível em: <https://ufrb.edu.br/portal/sistema-de-bibliotecas>. Acesso em: 13 jan. 2022.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Fernanda Delatorre (UFSC)

Graduação em Ciências Biológicas, Graduação em Letras: Inglês e Literaturas. Mestrado em Letras: Inglês e Literatura Correspondente e Doutorado em Inglês: Estudos Linguísticos e Literários.

Contato: nandadela@uol.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9621283992040609>

Jéssyka Pereira de Lima (IFPB)

Graduação em Administração e Mestrado em Gestão Pública.

Contato: jessyka1714@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8016915761702506>

Lívia Serretti Azzi Fuccio (IFMG)

Graduação em Pedagogia, Especialização em Gestão de Pessoas e de Projetos Sociais e Mestrado em Tecnologias e Sociedade.

Contato: livsazzi@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4312726647342920>

Mário Costa de Paiva Guimarães Júnior (UFU)

Graduação em História: Bacharelado e Licenciatura e Mestrado em História Social.

Contato: mariojunior@fasubra.org.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8003691938756539>

Rafael Palhares Machado (IFMG)

Graduação em Arquitetura e Urbanismo e Mestrado em Arquitetura e Urbanismo.

Contato: palhares.rafael@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1223652792534025>

SOBRE A COMISSÃO CIENTÍFICA

Adelaide Rosa Silva (UNEB)

Graduação em Secretariado Executivo e Especialização em Especialização em Assessoria Gerencial e Especialização em Educação Digital.

Contato: inebriante@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4482338355928679>

Anderson Lino Braz de Macêdo (UFPB)

Graduado em Administração de Empresa, Graduado em Administração Pública, Especialização em Gestão da Organização Pública, Especialização em Gestão Administrativa e Produtividade e Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior.

Contato: albmacedo@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/704806007147781>

Bruno Batista dos Anjos (UNILAB)

Graduação em Biblioteconomia e Documentação, Especialização em Gestão Pública e Mestrado em andamento em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

Contato: brunobatista@unilab.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9950452712309398>

Cláudia Bene Batista da Silva (UFPB)

Mestrado em Gestão e Organizações Aprendentes.

Contato: claudiabenes25@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8900725428741560>

Diego Gomes de Lima (UFPB)

Graduação em Ciências Contábeis, Especialização em Finanças e Controladoria e Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional.

Contato: limadiego.gomes@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0832345371137889>

Emerson Cardoso de Castro (IFMG)

Graduação em Engenharia Civil, Mestrado em Construção Metálica e Doutorado em Andamento em Engenharia Civil.

Contato: emersoncastro@outlook.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1012108465600208>

Fernanda Ferreira Boschini (IFSP)

Graduação em Turismo e Hospitalidade, Especialização em Gestão Pública e Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional e Tecnológica.

Contato: fernandaboschini@ifsp.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5649890254150464>

Flávia Almeida Diniz (IFNMG)

Graduação em Ciências Contábeis, Especialização em Educação à Distância e Mestrado em Educação.

Contato: flavia.diniz@ifnmg.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8131844351956259>

Gildevana Ferreira da Silva (IFS)

Graduação em Biblioteconomia. Graduação em andamento em Administração Especialização em Gestão da Comunicação e Marketing Institucional e Mestrado em Ciência da Informação.

Contato: gildevana.ferreira@ifs.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1255018290659483>

Hermes Oliveira Gomes (IFPI)

Graduado em Administração, Graduado em Ciências Contábeis, Especialização em Gestão Pública, Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação e Doutorado em andamento em Ciência da Propriedade Intelectual.

Contato: hermesk25@hotmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7711870411691382>

Lídia Farias Lima (IFCE)

Graduação em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda e Especialização em Comunicação em Mídias Digitais.

Contato: lidia.farias@ifce.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0542094813625629>

Magela Reny Fonticiella Gómez (UTFPR)

Graduação em Tecnologia dos Alimentos, Graduação em Gestão, Especialização em Química, Mestrado em Educação e Doutorado em Educação.

Contato: magela@utfpr.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9101247514693354>

Marcelo Rodrigues da Silva (IFPR)

Graduação em Administração, Especialização em Gestão Empresarial, Mestrado em Planejamento e Governança Pública e Doutorado em andamento em Planejamento e Governança Pública.

Contato: marcelo.silva@ifpr.edu.br

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7336846339310646>

Maria Luiza Firmiano Teixeira (IF Sudeste MG)

Graduação em Direito, Especialização em Processo Civil, Especialização em Direito Civil, Especialização em *Accountability*, Governabilidade e Governança Pública e Mestre em Direito.

Contato: marialuizaft@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5140190644564500>

Milena Cristina Correia de Moura (UFSCar)

Graduação em Administração de Negócios; Curso Superior de Formação Específica em Gestão de Importação e Exportação, Especialização em Gestão Pública), MBA em Recursos Humanos e Mestranda em Engenharia de Produção.

Contato: milenamoura@ufscar.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3766346757617314>

Rafael Terra Dall Agnol (UFSC)

Graduado em História, Mestrado em História e Doutorado em História.

Contato: rafael.agnol@ufsc.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4715559895109938>

Rogério Fagundes Marzola (UNB)

Graduação em Química, Especialização em Gestão Universitária, Mestrado profissional em Educação e Doutorado em andamento em Ciências da Saúde.

Contato: rogeriom@unb.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8844836762185844>

Solange Maria Moraes Teles (UFC)

Graduação em Letras, Especialização em Ensino de Língua Portuguesa e Literatura e Mestrado Interdisciplinar em Ciências da Sociedade.

Contato: solangeteles@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1539559808974357>

Taís Coutinho dos Santos (UNEB)

Graduação em Economia e Especialização em Administração Pública.

Contato: tcoutinho@uneb.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8237171909002322>

Tarcísio Martins dos Santos Lopes (IFNMG)

Graduação em Artes/Música, Especialização em Educação a Distância e Mestrado em Educação.

Contato: tarcisiomslopes@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7194325743594157>

Thiago Loureiro (UFSCAR)

Graduação em Ciências Biológicas, Especialização em Adm. Hospitalar/Gestão de Org. de Saúde, Mestrado em Gestão em Organizações e Sistemas Públicos e Doutorado em Educação.

Contato: thiagoloureiro7@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4158791619972447>

Wanderlice da Silva Assis (UFMS)

Graduação em Pedagogia, Graduação em Biblioteconomia, Especialização em Docência do Ensino Superior, Especialização em Orientação Pedagógica em Educação à Distância, Especialização em Administração, Mestrado em Educação e Doutorado em Educação.

Contato: wanderlice.assis@ufms.br

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5114051357668358>

Wilian Rodrigo Galeazzi (UTFPR)

Mestrado em Matemática.

Contato: wilian.galeazzi@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0792931968644699>

SOBRE OS AUTORES

Alana Mara Santos dos Anjos Ferreira (UNEB)

Graduação em Serviço Social, Especialização em Docência do Ensino Superior, Especialização em Educação Inclusiva e Diversidade, Especialização em Educação Especial e Mestrado em Gestão de Tecnologias Aplicadas à Educação.

Contato: almferreira@uneb.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0412391886785589>

Celso Maia de Souza (UFPA)

Mestrado em Gestão Pública.

Contato: celsosouza@ufpa.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7543422331282907>

Debora Ceciliotti Barcelos (UFPR/IFES)

Graduação em Direito, Pós-graduação em Direito Público e Mestre em Direito Processual Civil.

Contato: deborabarcelos@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2609607991975875>

Elainy Danielle Guedes Pereira (UFERSA)

Graduação em Administração Especialização em Psicopedagogia Institucional e Mestrado em Administração Pública.

Contato: elainy.guedes@ufersa.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2772922608176632>

Fabiana de Jesus Cerqueira (UFRB)

Graduação em Biblioteconomia, Mestrado em Ciência da Informação e Doutorado em andamento em Educação.

Contato: fabianacerqueira@ufrb.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7586453828994299>

Glaucyelen da Silva Pimentel (IFPA)

Graduação em Pedagogia, especialista em Coordenação Pedagógica e mestranda em Gestão Pública.

Contato: glaucyelenpimentel@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3564942757062884>

Ilda Cristina da Silva Costantin (UFU)

Graduação em Enfermagem e Mestrado em Saúde Ambiental e Saúde do Trabalhador.

Contato: ildacostantin@ufu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1083404487534483>

Ígor Campos de Andrade (UFU)

Graduação em Direito e Especialização em Direito Administrativo.

Contato: igorandrade@ufu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8037561567560487>

Jean Luís de Souza (UNISAUDE)

Graduação em Fisioterapia, Especialização em Acupuntura, Mestrado em Fisioterapia.

Contato: jean@portalunisaude.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5621633017505958>

Jéssica de Souza Carneiro (UFPA)

Doutoranda em Comunicação, Cultura e Amazônia.

Contato: jessica.souza.jor@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8126495424867972>

João de Pádua Pereira de Sousa (IFNMG)

Graduado em Administração e Especialista em Administração Pública.

Contato: joao.sousa@ifnmg.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4687426483376899>

Josâne Geralda Barbosa (UFMG)

Doutora em Ensino de Ciências e Matemática.

Contato: josane.barbosa@ifmg.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3904603541531880>

José Augusto Lacerda Fernandes (UFPA)

Graduação em Administração, Especialização em Gestão de Pessoas, Mestrado em Administração e Doutorado em Desenvolvimento Sustentável.

Contato: lacerda.fernandes@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3167072884450276>

Napiê Galvé Araújo Silva (UFERSA)

Graduação em Economia, Graduação em Administração Pública, Graduação em Ciências Sociais, Mestrado em Economia, Mestrado em Políticas Públicas e Doutorado em Ciências Sociais.

Contato: pie@ufersa.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9202481007183948>

Patrícia Ferreira Bianchini Borges (IFTM)

Mestrado em Educação e Doutorado em andamento em Educação.

Contato: patricia@iftm.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5568869323340293>

Rubens Carlos Rodrigues (UFC)

Graduação em Ciências Contábeis, Mestrado profissional em Administração e Doutorado em andamento em Administração de Empresas.

Contato: rubenscarlos@fisica.ufc.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3934775404785554>

Theresinha Guimarães Miranda (UFBA)

Graduação em Pedagogia, Especialização em Psicopedagogia, Mestrado em Educação Especial e Doutorado em Educação.

Contato: tmiranda@ufba.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8564192925828018>

Thiago Silva (IFMG)

MBA em Gestão Empresarial, Mestrado em Administração e Doutorado em Engenharia de Produção.

Contato: t.silva@ifmg.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0755611293597189>

Valério Augusto Lopes Passos (UFMG)

Mestre em Administração.

Contato: valerio.passos@ifmg.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6156442483423493>

ÍNDICE REMISSIVO

A

administração 11, 22, 24, 35, 46, 48, 50, 61, 62, 78, 79, 81, 95, 97, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 111, 122, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 137, 138, 143, 146, 157, 186, 187, 189, 190, 191, 199, 200, 201, 202, 230
 Administração Pública 11, 22, 23, 24, 25, 26, 48, 49, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 62, 63, 67, 69, 70, 79, 81, 83, 90, 97, 102, 103, 104, 116, 119, 124, 125, 126, 127, 146, 158, 164, 248, 298, 326, 329, 330, 331
 auditoria 25, 35, 46, 48, 97, 99, 103, 104, 106, 107, 110, 113, 114, 115
 Auditoria Interna 103, 105, 106, 107, 109, 112, 113, 114, 117
 avaliação 29, 33, 36, 37, 38, 41, 43, 44, 46, 48, 49, 83, 96, 103, 105, 107, 114, 149, 159, 176, 177, 178, 179, 228, 275, 276

B

burocracia 61, 118, 119, 121, 122, 123, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138

C

cargo 106, 129, 134, 146, 176, 189, 190, 192, 234
 cidadão 46, 60, 69, 80, 81, 125, 131, 176
 controle 24, 29, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 45, 47, 48, 56, 59, 71, 80, 81, 82, 83, 90, 91, 93, 95, 103, 107, 109, 111, 114, 126, 129, 132, 143, 154, 155, 156, 165, 168, 169, 204, 242
 cultura 22, 24, 32, 71, 82, 108, 109, 110, 111, 166, 175, 180, 207, 215, 231, 233, 238, 248, 260, 263, 265, 273, 277, 280

custos 70, 143, 149, 150, 153, 154, 169, 174, 180

D

dados 33, 35, 39, 40, 41, 44, 45, 74, 80, 82, 83, 84, 86, 87, 90, 92, 109, 123, 124, 140, 144, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 161, 166, 169, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 179, 183, 194, 195, 213, 217, 219, 220, 223, 228, 231, 240, 263, 265, 283, 305, 309, 316, 319
 direitos 55, 57, 60, 62, 63, 69, 167, 179, 191, 233, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 318, 321, 322

E

ensino 10, 11, 12, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 32, 49, 87, 88, 156, 164, 189, 190, 192, 193, 196, 199, 223, 229, 233, 254, 255, 258, 259, 260, 261, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 283, 287, 288, 289, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 301, 309, 310, 312, 313, 314, 316, 319, 321
 execução 25, 37, 55, 62, 83, 103, 105, 165, 168, 174, 190, 220, 221, 270, 274, 278, 293, 298, 308

F

função 12, 32, 33, 55, 59, 63, 67, 109, 112, 215, 269, 273, 274, 275, 292, 308

G

gestão 12, 22, 25, 33, 36, 39, 40, 46, 47, 48, 49, 54, 61, 67, 71, 77, 78, 79, 82, 83, 86, 88, 90, 91, 93, 98, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 124, 125, 127, 132, 140, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 153,

154, 155, 156, 158, 159, 165, 169, 174, 175, 177, 178, 179, 180, 186, 187, 191, 192, 200, 201, 202, 232, 241, 268, 277, 283, 292, 295, 298, 319

governança 25, 33, 46, 49, 73, 74, 77, 78, 81, 82, 83, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 99, 102, 104, 107, 108, 109, 111, 114
 Governo 33, 82, 96, 127, 157, 159, 181, 234, 287

I

IES 83, 90, 288

IF 74, 75, 76, 78, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 93, 94, 328

IFES 11, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 39, 42, 43, 44, 45, 46, 93, 98, 202, 229, 248, 330

IFPA 34, 40, 44, 45, 46, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 130, 330

implantação 26, 27, 46, 77, 90, 112, 130, 167, 177, 220, 255, 258, 259, 266, 281, 298, 318, 319

instituições públicas 21, 22, 74, 77, 119, 127, 267

Institutos Federais 10, 12, 13, 21, 22, 23, 25, 55, 73, 74, 78, 83, 87, 88, 95, 123, 230, 255, 258, 259, 277, 281

integridade 25, 82, 93, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117

L

legislação 26, 55, 56, 58, 60, 63, 67, 69, 70, 74, 80, 90, 94, 161, 166, 176, 180, 207, 210, 213, 221, 234, 259, 314, 321

M

maturidade 29, 33, 34, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49

MEC 33, 83, 234, 279, 288, 300

metodologia 23, 34, 44, 46, 83, 91, 99, 103, 104, 111, 113, 123, 138, 158, 183, 189, 202, 209, 273

modelos 37, 38, 48, 78, 79, 112, 119, 121, 124, 125, 138, 208, 312

O

objetivo 29, 31, 36, 37, 40, 43, 45, 53, 63, 74, 76, 78, 84, 99, 101, 103, 105, 114, 126, 142, 143, 144, 161, 163, 166, 169, 180, 183, 185, 186, 190, 199, 204, 206, 208, 211, 216, 255, 257, 259, 263, 274, 276, 293, 305, 307, 308, 310, 314, 317, 318
 organização 34, 35, 37, 38, 56, 77, 80, 81, 82, 87, 90, 91, 93, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 146, 147, 157, 167, 188, 189, 190, 198, 231, 240, 241, 243, 261, 262, 263, 264, 271, 274, 281, 292
 órgãos públicos 61, 67, 80, 149

P

pandemia 22, 23, 25, 27, 118, 119, 121, 122, 123, 127, 130, 131, 134, 135, 136, 137, 164, 165, 169, 173, 176, 228, 234, 283, 285, 287, 288, 291, 297, 298, 301
 planejamento 83, 93, 107, 126, 155, 157, 204, 219, 286, 291, 294, 298, 313, 318, 321
 processo 36, 37, 43, 47, 48, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 74, 77, 79, 80, 83, 87, 90, 94, 112, 126, 132, 133, 134, 146, 155, 156, 167, 187, 188, 200, 214, 234, 240, 241, 242, 253, 263, 266, 272, 273, 274, 275, 276, 278, 289, 290, 293, 294, 296, 308, 309, 313, 314, 316, 319, 320, 321
 programa 11, 84, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 113, 165, 167, 169, 174, 175, 178, 180, 209, 308
 público 11, 13, 22, 26, 49, 51, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 76, 77, 78, 81, 82, 88, 90, 94, 102, 104, 106, 114, 115, 118, 119, 121, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142,

144, 145, 146, 147, 148, 149, 153, 155, 157, 158, 166, 167, 168, 174, 175, 176, 180, 186, 191, 202, 207, 208, 210, 213, 222, 225, 229, 230, 232, 233, 236, 239, 247, 248, 265, 269, 277, 292, 311, 313

R

recursos humanos 51, 53, 108, 112, 127, 149, 158, 159, 200, 201, 202, 210, 320
recursos públicos 32, 33, 49, 77, 79, 81, 95, 103

S

servidor 11, 26, 51, 55, 57, 58, 60, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 74, 76, 86, 89, 94, 119, 121, 130, 131, 134, 135, 137, 155, 161, 166, 168, 169, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 191, 192, 198, 207, 222, 223

servidores públicos 25, 54, 55, 56, 57, 61, 62, 88, 119, 121, 123, 124, 127, 130, 131, 136, 137, 147, 148, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 221
setor 49, 61, 77, 78, 81, 86, 87, 103, 104, 106, 125, 148, 149, 157, 176, 178, 179, 186, 191, 202, 265, 288
sistema 32, 34, 40, 49, 54, 56, 59, 77, 78, 108, 111, 122, 127, 128, 129, 137, 164, 210, 216, 232, 240, 262, 311, 317, 322, 324
sociedade 21, 54, 61, 68, 69, 80, 82, 87, 94, 125, 145, 169, 180, 212, 221, 231, 233, 235, 238, 239, 241, 259, 267, 268, 269, 270, 278, 279, 281, 286, 288, 311, 312, 313

