

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE - PROFIAP/ UFCG

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

VOLUME 2

ORGANIZADORES

**MARCLEIDE MARIA MACÊDO PEDERNEIRAS
MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA
EDJANE ESMERINA DIAS DA SILVA
JOSÉ RIBAMAR MARQUES DE CARVALHO**





UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES

REITOR

Valdiney Veloso Gouveia

VICE-REITORA

Liana Filgueira Cavalcante



DIRETOR DO CCTA

Ulisses Carvalho da Silva

VICE-DIRETOR

Fabiana Cardoso Siqueira



CONSELHO EDITORIAL DESTA PUBLICAÇÃO

Dr. José David Fernandes

Carlos José Cartaxo

Magno Alexon Bezerra Seabra

José Francisco de Melo Neto

José David Campos Fernandes

Marcílio Fagner Onofre

EDITOR

Ulisses Carvalho da Silva

SECRETÁRIO DO CONSELHO EDITORIAL

Paulo Vieira

LABORATÓRIO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO

COORDENADOR

Pedro Nunes Filho

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras
Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Edjane Esmerina Dias da Silva
José Ribamar Marques de Carvalho
ORGANIZADORES

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PERSPECTIVAS
TEÓRICAS E PRÁTICAS

Volume 2

EDITORA DO CCTA
JOÃO PESSOA
2021

Capa: Luís Filipe de Lima Santos
Projeto gráfico: José Luiz da Silva
Bibliotecária responsável: Susiquine Ricardo Silva

Ficha catalográfica elaborada na Biblioteca Setorial do CCTA da Universidade Federal da Paraíba

A238 Administração pública: perspectivas teóricas e práticas, v.2
 [recurso eletrônico] /Organização: Marcleide Maria Macêdo
 Pederneiras ... [et al]. - João Pessoa: Editora do CCTA,
 2021.

Recurso digital (6,40MB)

Formato: ePDF

Requisito do Sistema: Adobe Acrobat Reader

ISBN: 978-65-5621-172-5

1. Administração Pública. 2. Gestão Pública. 3. Serviço
Público - Qualidade. 4. Educação - Política e gestão.
I. Pederneiras, Marcleide Maria Macêdo.

UFPB/BS-CCTA

CDU: 35.08

Elaborada por Susiquine R. Silva – CRB15/653

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade dos autores.

EDITORA DO CCTA/UFPB

Cidade Universitária, Campus I – s/n

João Pessoa – PB CEP 58.051-900

Site: <http://www.editoradoccta.com.br/index.html>

Fone: (83) 3216.7688

Impresso no Brasil.

Printed in Brazil.

SUMÁRIO

- 9 PREFÁCIO
- 14 ASPECTOS TEÓRICOS DA ÉTICA E SUAS RELAÇÕES COM
A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Bruno de Araujo Azevedo
Erivaldo Moreira Barbosa
Maria de Fátima da Nóbrega Barbosa
- 42 GOVERNANÇA PÚBLICA NO SETOR DE AQUISIÇÕES DE
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO PÚBLICO: um estudo
de caso
Antonio Valter dos Santos
Ana Paula Basso
- 68 GESTÃO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE NA
PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ASSISTÊNCIA EM
SAÚDE DE UM HOSPITAL PÚBLICO DE PAU DOS FERROS-
RN
Francisco Cavalcante Vieira
José Ribamar Marques de Carvalho
Vera Luci Almeida
Clélia Mirlei Felinto Luna
Enyedja Kerlly Martins de A. Carvalho
- 105 MOBILIDADE SUSTENTÁVEL NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UMA PROPOSTA DE
LOCOMOÇÃO INTRA CAMPUS CENTRAL
Maria Aline de Oliveira Gouveia
Jônica Marques Coura Aragão
Jacyara Farias Souza Marques
- 149 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO EXERCÍCIO
DA ATIVIDADE DO SECRETARIADO EXECUTIVO:
delineando um perfil profissional e elaborando estratégias
sustentáveis
Klébia Larúbia Soares dos Santos
Jônica Marques Coura Aragão

Jacyara Farias Souza Marques

190 QUEM DE FATO SE PREOCUPA? UMA ANÁLISE DA
TRANSPARÊNCIA FISCAL DO PODER EXECUTIVO DOS
ESTADOS DO NORDESTE BRASILEIRO

Maria de Lourdes Mesquita

José Ribamar Marques de Carvalho

Clóvis Antônio Kronbauer

Gianinni Martins Pereira Cirne

Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho

223 RESSIGNIFICAÇÃO DO CONTROLE SOCIAL: um estudo
sobre o conhecimento dos discentes do Instituto Federal do Rio
Grande do Norte – Campus Caicó

Luana Carvalho Araújo Pavão

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

Sílvio Luiz de Paula

280 TOMADA DE DECISÃO NA CONCESSÃO DE DIÁRIAS E
PASSAGENS POR GESTORES DA UFCG: potencialidades e
vulnerabilidades do SCDP

Luciney Silva

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

318 QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO: uma análise necessária
para o Planejamento Estratégico de Instituições de Ensino
Superior

Breno Alves Cipriano de Oliveira

Edjane Esmerina Dias da Silva

Paulo Henriques da Fonseca

377 PREPARO DE DOCENTES OCUPANTES DE CARGOS NA
GESTÃO INTERMEDIÁRIA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Ana Paula Basso

Laraina Moreira Silva

412 A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS -ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE, QUANTO A PARTICIPAÇÃO NO
PROCESSO DE GESTÃO

Janice Ruth Anacleto Fernandes Dantas

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

Thaiseany de Freitas Rêgo

Esdras Matheus Silva Matias

439 POLÍTICA EDUCACIONAL E INSTRUMENTOS DE AVALIA-
ÇÃO: contribuições para a reforma dos projetos pedagógicos da
UFCG

Ana Angélica Pereira Marinho

Edjane Esmerina Dias da Silva

482 NOTA SOBRE OS AUTORES

PREFÁCIO

O livro *Campo de Pública: Perspectivas Teóricas e Práticas para a Administração Pública* vem dar continuidade à abordagem do projeto editorial, que tem como objetivo apresentar a produção acadêmica dos docentes e discentes do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional — PROFIAP da Universidade Federal de Campina Grande, bem como contribuir para a construção de referenciais teóricos e metodológicos do campo de pública. Nesse segundo volume, formado por doze capítulos, a centralidade da discussão passa pela contribuição teórica e prática da administração pública.

O capítulo de abertura propicia ao leitor uma abordagem dos ASPECTOS TEÓRICOS DA ÉTICA E SUAS RELAÇÕES COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Os autores Bruno de Araújo Azevedo, Erivaldo Moreira Barbosa e Maria de Fátima da Nóbrega Barbosa nos apresentam diversos conceitos e concepções sobre a ética, a moralidade e suas relações com a Administração Pública brasileira. Na sequência, se apresenta o capítulo intitulado GOVERNANÇA PÚBLICA NO SETOR DE AQUISIÇÕES DE INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO, em que os autores Antônio Valter dos Santos e Ana Paula Basso apresentam os conceitos da governança aplicada ao setor governamental, seguindo com uma abordagem dos princípios, seus mecanismos e as práticas que marcam a administração pública na contemporaneidade.

Posteriormente, o leitor encontra a abordagem da GESTÃO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE NA PERCEPÇÃO DOS PRO-

FISSIONAIS DA ASSISTÊNCIA EM SAÚDE DE UM HOSPITAL PÚBLICO DE PAU DOS FERROS-RN dos autores Francisco Cavalcante Vieira, José Ribamar Marques de Carvalho, Vera Luci Almeida, Clélia Mirlei Felinto Luna e Enyedja Kerlly Martins de A. Carvalho. O texto apresenta contribuições para entender as principais problemáticas relacionadas ao funcionamento não adequado da gestão pública no que se refere à gestão e gerenciamento dos resíduos sólidos. Em se tratando de contribuições para as instituições pesquisadas, outro estudo relacionado foi realizado pelos autores Maria Aline de Oliveira Gouveia, Jônica Marques Coura Aragão e Jacyara Farias Souza Marques. Trata-se do capítulo MOBILIDADE SUSTENTÁVEL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UMA PROPOSTA DE LOCOMOÇÃO INTRA CAMPUS CENTRAL. As conclusões da pesquisa apresentam contribuições para o estudo de como o uso e as distâncias do solo são pensados a partir de uma lógica hegemônica carrocrata e que esse processo tem como um de seus efeitos a perda da capacidade de estimar as longitudes por meio da experiência ativa do corpo e suas funções sociais, pela mesma lógica, baseada unicamente no desenho urbano, que é voltado somente para motorizados.

Sem esquecer-se da abordagem no campo da responsabilidade socioambiental, as autoras Klébia Larúbia Soares dos Santos, Jônica Marques Coura Aragão e Jacyara Farias Souza Marques vem nos apresentar o resultado na pesquisa no capítulo RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE DO SECRETARIADO EXECUTIVO: delineando um perfil profissional e elaborando estratégias sustentáveis. A pesquisa demonstra como o conhecimento acerca das pautas em torno da temática da sustentabilidade e o acesso

à Educação Ambiental, podem proporcionar e promover a inclusão e medidas mais efetivas para a gestão pública.

Em se tratando de controle social a obra apresenta dois capítulos de referência, o primeiro deles desenvolvido pelos autores Maria de Lourdes Mesquita, José Ribamar Marques de Carvalho, Clóvis Antônio Kronbauer, Gianinni Martins Pereira Cirne e Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho, intitulado: QUEM DE FATO SE PREOCUPA? UMA ANÁLISE DA TRANSPARÊNCIA FISCAL DO PODER EXECUTIVO DOS ESTADOS DO NORDESTE BRASILEIRO em que a pesquisa aponta elementos que demonstram como a transparência pública nos estados nordestinos ainda é carente de muito esforço da gestão na definição de estratégias mais alinhadas ao que determinam os dispositivos legais do Brasil.

O estudo de Luana Carvalho Araújo Pavão, Marcleide Maria Macêdo Pederneiras e Sílvio Luiz de Paula cujo título é RESSIGNIFICAÇÃO DO CONTROLE SOCIAL: um estudo sobre o conhecimento dos discentes do Instituto Federal do Rio Grande do Norte – Campus Caicó/RN o leitor terá acesso às estratégias de como os estudantes, ao serem envolvidos no processo participativo dentro das instituições de ensino, poderão ajudar a combater atos lesivos contra o patrimônio público, assim como originar uma infinidade de fiscais do dinheiro público.

Na linha de tomada de decisão no que se refere aos gastos públicos, os autores Luciney Silva e Maria de Fátima Nóbrega Barbosa trouxeram contribuições com a pesquisa: TOMADA DE DECISÃO NA CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS POR GESTORES DA UFCG: POTENCIALIDADES E VULNERABILIDADES DO SCDP. O presente estudo buscou analisar até que ponto o Sistema de Concessão

de Diárias e Passagens auxilia os ordenadores de despesas da Universidade Federal de Campina Grande no processo de tomada de decisão na concessão de diárias e passagens.

Em se tratando de contribuição acerca da qualidade do serviço público, os autores Breno Alves Cipriano de Oliveira, Edjane Esmerina Dias da Silva e Paulo Henriques da Fonseca apresentam no nono capítulo desta obra, o resultado da pesquisa QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE NECESSÁRIA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. Os autores apresentam uma ferramenta consistente de avaliação permanente de gestão. Na mesma linha de melhoria da gestão pública e eficiência no atendimento às demandas do serviço ao público, as autoras Ana Paula Basso e Laraina Moreira Silva contribuíram com o capítulo PREPARO DE DOCENTES OCUPANTES DE CARGOS NA GESTÃO INTERMEDIÁRIA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR. A investigação aponta o “despreparo” dos docentes para o desenvolvimento de suas funções, bem como a necessidade de investimento na área da capacitação permanente.

O penúltimo capítulo A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, QUANTO A PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO dos autores Janice Ruth Anacleto Fernandes Dantas, Marcleide Maria Macêdo Pederneiras, Thaiseany de Freitas Rêgo e Esdras Matheus Silva Matias indicou o interesse dos servidores em participar de maneira mais efetiva da gestão de acordo com suas competências e habilidades buscando contribuir de forma mais ativa no crescimento da instituição.

Finalmente, o capítulo POLÍTICA EDUCACIONAL E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES PARA A REFORMA DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DA UFCG das autoras Ana Angélica Pereira Marinho e Edjane Esmerina Dias da Silva. Os resultados obtidos da pesquisa apontaram para a reformulação dos Projetos Pedagógicos dos cursos de Graduação da Instituição como estratégia de alteração dos indicadores institucionais.

Os organizadores

ASPECTOS TEÓRICOS DA ÉTICA E SUAS RELAÇÕES COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Bruno de Araujo Azevedo
Erivaldo Moreira Barbosa
Maria de Fátima da Nóbrega Barbosa

INTRODUÇÃO

As discussões sobre a ética têm sido gradativamente percebidas em praticamente todos os aspectos da vida humana na atualidade. Por se tratar de um tema extremamente amplo, todas as situações, desde as mais simples até as mais complexas, podem ser observadas sob o ponto de vista da moralidade.

A conduta ética pressupõe a prática de uma ação alicerçada nos valores e princípios que promovam o bem comum. Sobre o indivíduo é gerado um sentimento de dever incondicional, o chamado imperativo categórico, que o impele à prática do ato tendo consciência de que sua ação terá influência sobre a coletividade e, conseqüentemente, sobre si mesmo (KANT, 1993).

No âmbito da Administração Pública, a ética está fortemente ligada à relação existente entre Estado e sociedade, ou seja, do sentimento público de cidadania. O que pressupõe a sensação de pertencimento a um lugar, no qual o indivíduo tem liberdade para agir de acordo com seu próprio arbítrio, mas ao mesmo tempo está subordinado a uma normatividade isonômica e é incentivado à conquista de sua independência (MATIAS-PEREIRA, 2013).

No Brasil, em meio a tantos casos de corrupção, o sentimento social é de que o país está imerso numa crise ética crescente. Há uma inversão de valores na Administração Pública, que atua, na maioria das vezes, na promoção de interesses particulares, em detrimento do bem comum.

Justamente pelas consequências negativas resultantes da ausência da ética é que o tema, tem se tornado objeto de interesse da sociedade e da academia, pois a conduta antiética, não só compromete a capacidade de governança como também representa um risco considerável para a própria sobrevivência da Administração Pública, do Estado de Direito e até mesmo das organizações privadas, (MATIAS-PEREIRA, 2013).

Numa outra perspectiva, Ricoeur (1991) afirma que a ética pode ser analisada sob dois pontos de vista distintos: filosofia da moral e conjunto de princípios. No primeiro caso, de herança aristotélica, a ética pode ser classificada como um pensamento reflexivo sobre valores e regras que regem a conduta humana. É o que o autor denomina ética teleológica. No segundo, de herança kantiana, a ética pode ser classificada como um conjunto de princípios e regras que um grupo específico estabelece para a sua prática profissional, a exemplo dos códigos de ética das profissões. Essa última, o autor denomina ética deontológica.

Levando em consideração que a sociedade evolui a todo instante, pode-se considerar que esses códigos deontológicos refletem valores e princípios estabelecidos por ela em um determinado momento histórico. E que tem como objetivo, a vinculação das pessoas por ele abrangidas a agir em conformidade com aqueles valores e princípios.

A ética positivada, considerando que o termo deriva do latim *positum*, nada mais é do que a ética posta, que convencionada na sociedade, se torna norma escrita. Esta deve ser compatível com a chamada ética natural, aquela derivada da cultura e, sobretudo, da liberdade humana de se autogovernar. A ética positivada é, na maioria das vezes, uma mera ratificação da natural, que longe de conseguir regular toda a conduta humana esperada, certamente lhe põe em evidência (ALONSO et al, 2012).

Nas sociedades ocidentais, atualmente, as relações sociais nas organizações são regidas pelos valores que norteiam a conduta individual. Assim, a lógica individualista tem prevalecido sobre a coletivista, gerando obstáculos ao desenvolvimento da ética e os códigos deontológicos profissionais (CHANLAT, 1992).

Nesse contexto, o objetivo central da pesquisa foi reunir diversos conceitos e concepções sobre a ética e moralidade e desenvolver uma reflexão sobre as suas relações com a Administração Pública brasileira.

ÉTICA E MORAL

Uma grande expansão acerca do debate ético pôde ser observada nos últimos anos, na sociedade e em torno das organizações em geral. Em meio à crise política que assola o país, cada vez mais se têm intensificado as discussões sobre a carência de conduta ética e moralidade, sobretudo na administração pública. O principal interesse social nas questões éticas se justifica em razão da carência de atitudes e comportamentos balizados na ética e na moral, nas mais diversas áreas da vida.

Notadamente, vários autores tratam ética e moral como sinônimos e até utilizam um ou outro conceito sem fazer distinção entre

eles. Vários dicionários da língua portuguesa, inclusive, reforçam essa sinonímia ao apresentar de forma semelhante os dois conceitos, que do ponto de vista acadêmico é aceitável.

Não obstante, existem formas convencionais de se diferenciar ética e moral, porém, essa diferenciação se resume ao nível da abstração, pois ambos os termos são empregados no sentido de dever (LA TAILLE, 2010). De forma geral, os dois termos apresentam conceitos diferentes, porém, no âmbito da ética profissional, comumente, são tratados como sinônimos (ALVES, et al 2007).

É importante ressaltar que uma definição de moralidade, simples e incontestável, seria impossível. O que há são diversas teorias divergentes, cada uma apresentando uma definição ao termo. Destarte, é comum até mesmo que umas sejam contrárias às outras em alguns aspectos (RACHELS, 2006).

A palavra ética tem origem do grego “*éthos*” e moral, do latim “*mos*”. Ambos os termos têm o mesmo significado, qual seja hábito, costume. A partir daí os gregos consideraram a parte da filosofia que se ocupa com as ações cotidianas do indivíduo como sendo “*ethiké epistémé*”, que significava “ciência dos costumes” que mais tarde foi denominada, “ciência ética”, ou simplesmente “ética”. Os romanos, a fim de encontrar um equivalente ao termo no latim, denominaram-na “*scientia moralis*”, que significava “ciência dos costumes”. Posteriormente esta passou a ser conhecida por “ciência moral”, e finalmente “moral”. Resumidamente, do ponto de vista etimológico, ética e moral são sinônimos (MATIAS-PEREIRA, 2013).

Nesse mesmo sentido, Aristóteles (2003) afirma que o termo ética deriva do termo *ethos*, que significa hábito, costume, pois a virtude

ética não é da natureza do homem, mas esta a adquire pelos costumes. Diferentemente dos demais seres vivos, que são condenados a agir sempre dentro do que ordena sua natureza. O homem tem a liberdade de escolher entre o certo e o errado, entre o moral e o imoral.

Se por um lado a virtude ética não é da natureza humana, não é tampouco, contrária. Independente do meio de convívio, o homem é apto à virtude ética, devendo aperfeiçoá-la durante a sua vida. Tudo isso reforça a ideia de que as escolhas do homem o levam à conduta ética. Sua própria razão em conflito com seus instintos resulta no que ele é capaz de oferecer ao convívio social (ARISTÓTELES, 2003).

Por outro lado, a definição de moral proposta por Kant (1993) afirma que toda moral tem inspiração em um imperativo categórico, derivando, dessa forma, de um sentimento de dever incondicional. De acordo com essa definição, no momento de uma escolha moral, o indivíduo pode até decidir de maneira contrária ao que entende por “correta”, mas estará traindo a si próprio e à sua consciência. Dessa teoria, depreende-se ainda que o julgamento moral fornecerá ao homem, de maneira determinada, uma indicação de como deve agir, mas não lhe tolherá o direito de tomar a decisão por si mesmo.

Nessa mesma linha de pensamento, a ética pode ser tomada como uma exigência moral auto imposta pelo indivíduo, diferenciando-se, contudo, da teoria kantiana, no que se refere à origem dos imperativos. Nesse ponto de vista, são três as fontes do imperativo categórico: a fonte externa, que seriam as crenças e normas sociais, pré-estabelecidas; a fonte interna, representada pela consciência do indivíduo; e uma fonte que seria anterior à própria organização dos seres vivos (MORIN, 2005).

A ação humana somente estará de acordo com a moral se for praticada sob o sentimento de obrigação, se contrapondo às inclinações egoísticas. Entenda-se obrigação como uma necessidade intrínseca do ser, de tornar a própria vontade submissa à razão, sempre que elas não coincidirem. Em outras palavras, a busca pela própria felicidade não é tomada como uma prioridade, mas sim a busca pelo convívio social harmônico (FREITAS et al, 2011).

Nessa lógica, La Taille (2010) afirma que a moral pressupõe um sentimento de obrigatoriedade. Intimamente, o sujeito se acha obrigado a agir de um modo determinado, qualquer que seja o conteúdo que está sendo objeto do julgamento. E esse sentimento estará comprometido com valores, princípios e regras que anteriormente o indivíduo já possuía. Em outras palavras, a moral está ligada aos motivos intrínsecos do agente que o impelem a decidir de determinada forma.

De acordo com esse pensamento, os motivos externos para agir de determinada maneira nada têm a ver com a moral. Quando o indivíduo reprime a prática de algum ato, sabido antiético, pela certeza de estar sendo observado, ao fazê-lo, não estará realizando um julgamento moral interno, simplesmente estará agindo assim por temer a repressão da lei, pois serão altas as chances de ser descoberto (CORTELLA e BARROS FILHO, 2014).

Ao refletir sobre o sentimento de obrigatoriedade que compele o homem a agir de uma determinada forma, La Taille (2010) acrescenta à discussão a questão referente à frequência social deste sentimento e atribui a admiração que comumente é despertada na sociedade, pelas pessoas que fazem escolhas baseadas nos ideais morais, ao fato de ser pequeno o índice de pessoas que possuem esse sentimento.

Há que se levar em consideração que a raridade de ações que expressam um agir baseado naquele sentimento de dever, não significa que seja rara a existência do sentimento nas pessoas. A moral pressupõe liberdade e não impede que o indivíduo tome a decisão contrária, simplesmente lhe fornecem certas habilidades, tornando-o capaz de discernir e fazer suas próprias escolhas, ou seja, o indivíduo pode empreender determinada conduta, mesmo que a entenda como moralmente reprovável (GOMES, 2014).

Na visão de Lipovetsky (2005), atualmente a sociedade está vivenciando o “crepúsculo do dever”, em razão do qual, o homem deixa de enxergar importância em qualquer outra coisa que não seja ele mesmo, vivendo, constantemente, um conflito de possibilidades, sendo obrigado a fazer suas escolhas a todo instante, escolhas essas que nem sempre o levam à prática do bem comum.

O homem é um animal racional, característica que o difere dos demais componentes da sua espécie. O homem é dotado de escolhas capazes de vencer seus impulsos instintivos. Sua humanidade é o que lhe concede a consciência de sua animalidade. Esse humanismo, portanto, é o que concede ao homem também, a possibilidade de enxergar o outro, semelhante, merecedor de respeito e acolhimento e, conseqüentemente, conduz ao surgimento da ética (BASTIANI, 2008).

Em outras palavras, para Aristóteles (2003), a alma humana é dividida em duas partes, uma dotada de razão e uma privada desta característica. A parte dotada de razão é o que a torna temperante, recomendando sempre a melhor conduta. A parte privada de razão, denominada de apetite, é o que dá cobiça e ímpeto a seguir o caminho contrário ao da razão. Desta forma, vive o homem uma luta constante entre a razão e

seus desejos instintivos incontroláveis. Assim, o homem virtuoso, temperante e forte, é aquele que em todas as coisas está em uníssono com a razão.

Contudo, uma norma ética é mais do que escolher entre certo e errado, é construção de valores coletivos que resultam na obrigatoriedade da via escolhida. Isso demonstra que a ética está relacionada com a convivência coletiva, buscando o seu aprimoramento. Embora esteja também relacionada com escolhas individuais que juntas formam um complexo sistema de vontades, as quais devem se comunicar e coexistir da forma mais justa possível. Da compilação desse sistema de vontades resultarão diretrizes de conduta, que por sua vez serão obrigatórias (REALE, 2002).

As regras morais não estão excluídas do ordenamento jurídico brasileiro. Ao contrário, muitas vezes haverá, além do valor moral da ação, a sua obrigatoriedade legal. E, dessa forma, um sujeito que tenha os seus valores morais convergindo com o que está socialmente estabelecido terá duas motivações para agir, quais sejam a lei e a sua consciência (CORTELLA e BARROS FILHO, 2014).

Ao contrário do que se imagina, tomar uma decisão baseada na ética não recai na perda da liberdade individual. O ser humano é impelido a fazer escolhas a todo instante, cabendo a cada indivíduo tomar as decisões mais convenientes, de acordo com seu próprio juízo de valor, tendo consciência de que essas escolhas repercutem em si mesmo, no outro e na coletividade. Na verdade, a liberdade é condição para a existência da ética. Assim não fosse, não haveria decisão alguma a ser tomada (GOMES, 2014).

A liberdade é condição para se atingir a ética. Conforme afirma Cortella e Barros Filho (2014), o sistema contribui para os maus costumes, porém, o último reduto da moralidade é a decisão pessoal na hora de agir. Dessa forma percebe-se que cabe ao homem decidir, a cada instante de sua vida, não só entre o certo e o errado, o conveniente e o inconveniente, mas entre o que contribuirá ou não para uma boa convivência social. De maneira geral, ética é um conjunto de valores e princípios usados para guiar a conduta humana. A conduta passa a ser regrada pelos valores que a sociedade mesma escolhe como ideais, de acordo com seus próprios costumes.

Mesmo sendo a liberdade um dos pressupostos da ética, tomá-la como valor supremo pode-se levar à promoção de atitudes antiéticas. O primeiro impulso está pautado no pensamento de que se o indivíduo é livre, tem a prerrogativa de subjugar o outro. Desse modo, o excesso de liberdade poderia gerar a perda da humanidade (BASTIANI, 2008).

Assim, verifica-se que a existência de diversas teorias para explicar a ética é consequência da particularidade de cada sociedade, que, baseada em sua própria cultura, desenvolve seus próprios valores morais decorrentes de suas próprias condições histórico-sociais. Contudo, mesmo sendo diversas e algumas vezes distintas, essas teorias se articulam entre si, no tempo e no espaço. Basta verificar a evolução histórica do pensamento ético, na Idade Antiga, Idade Média e Idade Contemporânea, para que se comprove a teoria apresentada (PASSOS, 2008).

CONCEITUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Quando se propõe algum estudo sobre Administração Pública, qualquer que seja o viés utilizado é necessária a sua desvinculação dos

juízos atribuídos pelo senso comum. É preciso ter a consciência de que o tema em questão transcende a mera aplicação das técnicas gerencialistas da Administração Geral, bem como a ideia de que esse é um campo dominado unicamente pela Ciência Política e pelo Direito Administrativo (PROCOPIUCK, 2013).

Em razão da etimologia do termo “administração”, que vem do latim *manus, mandare, minus*, percebe-se claramente que o termo está fortemente ligado à ideia de relação hierárquica, de comando, de subordinação. Nesse sentido, a melhor forma de definir Administração Pública seria vinculando a ideia de comando com a ideia de satisfação dos interesses da coletividade (GASPARINI, 2012).

Administração Pública pode ser conceituada de formas distintas, de acordo com o viés utilizado. No sentido formal, pode ser entendida como sendo o conjunto de órgãos empenhados no cumprimento dos objetivos do Governo; no sentido material, é o conjunto de funções necessárias à execução dos serviços públicos; no sentido operacional, Administração Pública é o efetivo desempenho dos serviços próprios do Estado (MEIRELLES, 2016).

Nesse sentido, na visão de Gasparini (2012), para se conceituar Administração Pública deve-se utilizar o critério formal, também chamado de subjetivo, e o critério material, também conhecido como objetivo. O primeiro define Administração Pública como um conjunto complexo de órgãos que são responsáveis pelas funções administrativas do Estado. O último a define como um conjunto de atividades desempenhadas pelo Estado, submetidas às condições estabelecidas em lei, buscando o atendimento das necessidades coletivas. De forma geral, o pensamento do autor é semelhante ao do anteriormente apresentado,

pois ambos ensinam que Administração Pública nada mais é, do que o aparelhamento do Estado que, através da prestação de serviços, tem a função de satisfazer os interesses da coletividade.

Do ponto de vista prático, ou seja, tomando-se o sentido formal do conceito de Administração Pública, definido por Carvalho Filho (2017, p 11), como “o conjunto de órgãos, agentes e pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar as atividades administrativas”, o objeto de estudo passa a ser o Estado-Sujeito, Estado-Pessoa, aquele que executa a função administrativa do Estado, podendo-se subdividir o estudo em questão em Administração Pública Direta e Indireta.

PRECEITOS ÉTICO-CONSTITUCIONAIS

O Estado Democrático de Direito foi consolidado no Brasil, a partir da introdução de novos mecanismos no texto constitucional, como a garantia jurisdicional de supremacia da constituição, a efetividade dos direitos fundamentais e ampliação do conceito de democracia, e ainda o princípio da soberania popular, que ficou caracterizado como uma das colunas que sustentam esse novo modelo, por proporcionar, dentre outras coisas, a ampliação dos mecanismos tradicionais de democracia representativa (NOVELINO, 2014).

De forma expressa, o Art. 1º da Constituição Federal de 1988 afirma que a República Federativa do Brasil se constitui em Estado Democrático de Direito, listando em seguida, seus fundamentos: a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e o pluralismo político (BRASIL, 1988).

Dentre os fundamentos citados, a cidadania pode ser considerada palavra-chave no discurso democrático, se for considerado o seu

conceito ligado ao reconhecimento e respeito entre os indivíduos (ROLNIK, 1992). Assim, cidadania pode ser entendida como a participação efetiva dos indivíduos de uma dada coletividade, visando à busca pela igualdade nos mais variados aspectos das relações humanas, utilizando como ferramenta, o avanço dos direitos civis, políticos e sociais (MARTINS, 2000).

Baseando-se na teoria de que o conceito de cidadania está fortemente ligado à titularidade de direitos e preocupação com a coisa pública (MENDES; ANDRADE JUNIOR, 2010), a ética na Administração Pública pode ser considerada eficaz na proteção dos direitos fundamentais e na busca pelo bem comum (FIGUEIREDO, 2002), garantindo-se assim, a chamada dimensão material da “democracia substancial” (STRECK, 1999).

Na concepção de Hegel (1988), as instituições sociais e as leis que regem a sociedade são formadas por um conjunto de vontades particulares e, ao mesmo tempo, dos grupos sociais, que juntas representam a realização da liberdade em seu grau mais elevado. O indivíduo se reconhece cidadão quando desenvolve a consciência de sua liberdade e se reconhece como membro de uma coletividade, constituindo o todo político que o autor chamou de substância ética.

Outro conceito que está fortemente ligado à conduta ética na Administração Pública é a dignidade da pessoa humana. Presente em quase todos os textos constitucionais do segundo pós-guerra e consagrado em importantes declarações universais de direitos humanos, o conceito de dignidade da pessoa humana é aceita como uma espécie de consenso teórico universal. O fato de estar formalmente presente nas constituições converte-a de simples valor moral e filosófico a conteúdo

tipicamente jurídico e autônomo, que cumpre um papel fundamental dentro do ordenamento jurídico (NOVELINO, 2014).

Apesar disso, esse princípio não é dotado de conteúdo normativo específico. Todavia, possui força suficiente para impedir o constituinte de elaborar qualquer norma ou prática que submeta o ser humano a alguma condição de inferioridade substancial perante a coletividade. Trata-se, portanto, de um valor-fonte supremo, consagrado no ordenamento constitucional e que reúne todos os direitos fundamentais do homem (BERNARDES; FERREIRA, 2012).

A dignidade é, portanto, além de valor supremo, atemporal, uma vez que considera a pessoa humana como valor fundamental da ordem jurídica. É também universal, bastando ser pessoa humana para se enquadrar como merecedora de respeito e consideração por parte do Estado e da coletividade (ALVES, 2009).

Nesse sentido:

A ideia de que todo ser humano é possuidor de dignidade é anterior ao direito, não necessitando, por conseguinte, ser reconhecida juridicamente para existir. Sua existência e eficácia prescindem de legitimação, mediante reconhecimento expresso pelo ordenamento jurídico. No entanto, dada a importância da dignidade, como princípio basilar que fundamenta o Estado Democrático de Direito, esta vem sendo reconhecida, de longa data, pelo ordenamento jurídico dos povos civilizados e democráticos, como princípio fundamental, como valor unificador dos demais direitos fundamentais, inserido nas Constituições, como princípio jurídico fundamental” (SZNANIAWSKI, 2005, p. 141).

Desta forma, conforme ensina Novellino (2014), há, portanto, uma relação estreita e recíproca de dependência entre direitos fundamentais e a dignidade da pessoa humana, uma vez que o pleno desenvolvimento da pessoa humana somente foi possível a partir da criação

daqueles direitos, os quais garantem a sua promoção, proteção e respeito.

Merece destaque ainda, a inclusão no texto constitucional, dos valores sociais do trabalho como um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito, o que impede a concessão de privilégios econômicos condenáveis, por considerar o trabalho imperioso na promoção da dignidade da pessoa humana. Analisado por esse viés, o trabalho pode ser considerado como uma forma inicial de acesso ao mínimo existencial. A falta de trabalho, bem como a ausência de condições humana para exercê-lo, acaba por violar a dignidade do ser humano. Doutra banda, saber que está contribuindo para o progresso da sociedade na qual está inserido, lhe garante o sentimento de utilidade e respeito (NOVELINO, 2014).

ÉTICA E MORALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tem grande importância na Administração Pública, o estudo dos princípios que regem a conduta do agente público, haja vista que, sobre eles, recaem as funções sistematizadora e unificadora de leis. Uma particularidade dos princípios, frente às normas comuns, é o fato de que para que um princípio seja aplicado de forma integral são necessárias condições fáticas e jurídicas específicas e indispensáveis, sem as quais o princípio poderia ser aplicado parcialmente, o que não é permitido no caso das normas comuns, as quais ou são aplicadas integralmente ou não são aplicadas (MAZZA, 2016).

As funções essenciais dos princípios da Administração Pública são nortear e delimitar a atuação concreta do Estado, orientando a aplicação das normas de Direito Administrativo, estabelecendo limites de atuação à própria Administração Pública. Portanto, são disposições

abstratas exteriorizadas por meio das normas do sistema jurídico-administrativo (GOMES, 2012).

Uma clássica definição para princípios, comumente utilizado pelos doutrinadores brasileiros, em razão de sua completude, é a de Celso Antônio Bandeira de Mello, quando afirma:

Princípio é, pois, por definição, mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas, compondo-lhes o espírito e servindo de critério para exata compreensão e inteligência delas, exatamente porque define a lógica e a racionalidade do sistema normativo, conferindo-lhes a tônica que lhe dá sentido harmônico (...) violar um princípio é muito mais grave do que violar uma norma. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio violado, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais” (MELO, 2009).

Na Constituição Federal de 1988, no *caput* do Art. 37, ficam definidos os cinco princípios básicos da Administração Pública brasileira, que são Legalidade, Impessoalidade, Moralidade Publicidade e Eficiência (BRASIL, 1988). Outros vários princípios espalhados na Carta Magna orientam a atuação do Estado brasileiro, além dos que constam na legislação correlata (MARINELA, 2016). Para o estudo em tela, importa dissertar, especificamente, sobre o princípio da moralidade.

Existem padrões morais convencionalmente estabelecidos, destinados a orientar as condutas humanas em todo e qualquer tipo de sociedade. Esses padrões podem ser baseados em diferentes concepções existenciais. A partir dessa teoria os padrões morais aceitos na sociedade podem ter sido ditados, por exemplo, por alguma religião, ou até mesmo por alguma ideologia política (GOMES, 2012).

No contexto da Administração Pública, no entanto, o conceito de moralidade assume caráter mais técnico, sendo definida como um conjunto de princípios, valores ou padrões morais, que tem por objetivo nortear a conduta de agentes públicos, quando no exercício de suas funções (GOMES, 2012). Apesar de que, para a teoria política, não seria prescindível sua presença explícita no texto constitucional, uma vez que o princípio republicano carrega consigo a moralidade administrativa como um dever inato (MAZZEI, et al, 2015).

Para Marinela (2016, p. 78), o Princípio da Moralidade presuppõe, na atuação da Administração Pública, através de seus agentes, obediência aos princípios éticos socialmente estabelecidos. Guardando, portanto, estreita relação com honestidade, lealdade, boa-fé, assegurando-se assim, o que a autora chamou de “disciplina interna na Administração Pública”.

Com muita lucidez, Mendes (2014, p. 21) define a importância da atuação dos agentes públicos em conformidade com os valores éticos, sobretudo nos dias atuais, nos quais é latente a violação a esses princípios, originada dos mais variados setores da Administração Pública brasileira.

[...] a conduta ética de agentes públicos constitui instrumento primário para a consecução de objetivos econômicos, políticos e sociais, uma vez que possibilita o fortalecimento das instituições, estruturas e processos que influenciam no desenvolvimento do país. [...] Nesse sentido, a ética pública explicita a necessidade de gerir patrimônio e serviços públicos com princípios e valores que minimizem a corrupção, evitem a degradação e falta de confiança nas instituições, mitiguem a insensibilidade do agente público de não perceber as necessidades do cidadão diante do império da norma. A ética da administração pública relaciona-se, portanto, a regras éticas e conduta institucional que reduzem os riscos po-

líticos e expressam a qualidade dos serviços públicos orientada pelos fundamentos de governança.

De acordo com Marinela (2016), disposto expressamente, esse princípio caracteriza uma novidade no texto constitucional, que a autora classifica como sendo uma evolução do Princípio da Legalidade, haja vista se encontrar na base do ordenamento jurídico, muito embora não tenha conteúdo definido.

Consoante o pensamento supratranscrito, Carvalho (2016) resalta o fato de que a moralidade administrativa está prevista na Carta Magna de 1988, e a Constituição Federal, por sua vez é norma posta, que compõe o ordenamento jurídico brasileiro. Desta forma, admite-se que o agente público que pauta a sua conduta em desacordo com o Princípio da Moralidade, igualmente, está violando o Princípio da Legalidade.

Assevera o autor que, costumeiramente, a jurisprudência vem considerando como vício de legalidade, as condutas que atentam contra a moralidade administrativa, tendo em vista que a moralidade pode ser considerada como um conceito jurídico indeterminado. Muito embora seja aceitável esse enquadramento, é imprescindível que se considere a moralidade administrativa como de fato ela é, um princípio autônomo.

Com a finalidade de explicar a Moralidade Administrativa, Mazza (2016) recorre às teorias clássicas que relacionam o direito com a moral. Em primeiro lugar é apresentada a Teoria do Mínimo Ético, do filósofo inglês Jeremy Bentham, através da qual entende-se que o direito está contido num conjunto complexo de regras socialmente estabelecidas, que é a moral. Essa teoria pode ser representada graficamente na Figura 1, que é formada por dois círculos concêntricos. Contudo, o próprio autor considera essa teoria equivocada, tendo em vista a suposição

de que toda regra jurídica é também uma regra moral. Tomando-se um olhar crítico, é possível se discutir a moralidade de diversas normas jurídicas atualmente em vigor, o que invalidaria essa teoria.

Figura 1 - Representação da Teoria do Mínimo Ético

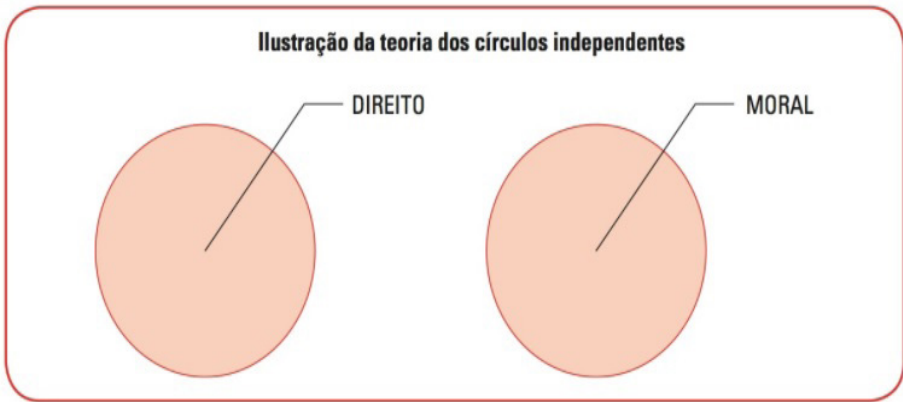


Fonte: Mazza (2016, p. 114).

Em seguida, o autor apresenta a teoria proposta por Hans Kelsen, a qual sustenta uma formatação que desvincula de forma absoluta a moral e o direito, tratando-os como conjuntos distintos de regras sociais. É a chamada Teoria dos Círculos Independentes, representada na Figura 2, através da qual o legislador, ao criar novas leis, não se obrigaria a compatibilizá-las com as regras morais aceitas na sociedade.

O problema dessa teoria reside no fato de que existem situações nas quais uma dada regra jurídica pode coincidir com um preceito moral socialmente estabelecido. Como, por exemplo, a tipificação penal do homicídio, conduta que também é reprovável sob o viés da moralidade. Essa situação, portanto, não estaria representada na Teoria dos Círculos Independentes.

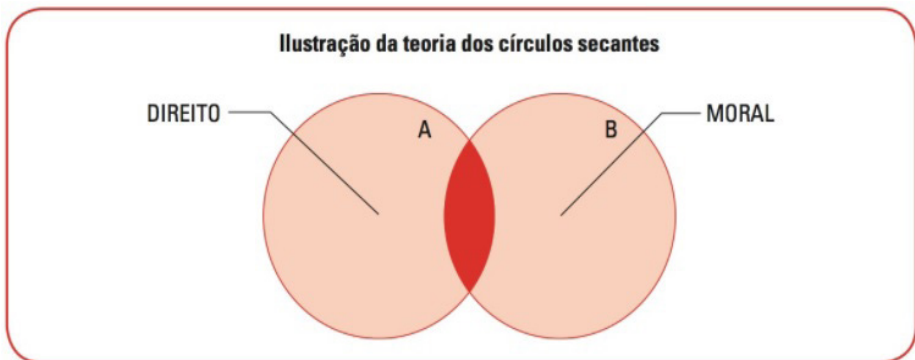
Figura 2 – Representação da Teoria dos Círculos Independentes



Fonte: Mazza (2016, p. 115).

A terceira e última teoria apresentada pelo autor é a Teoria dos Círculos Secantes, que pode ser considerada mais próxima à realidade, uma vez que, considerando que a moral e o direito são tipos normativos distintos, pressupõe alguns pontos de concordância entre eles, respeitando alguns pontos nos quais ambos são independentes. Na Figura 3 está representada graficamente a presente teoria.

Figura 3 - Representação da Teoria dos Círculos Secantes



Fonte: Mazza (2016, p. 115).

A moralidade administrativa carrega consigo um outro conceito igualmente relevante, que é a probidade administrativa. Daí a importância dada à moralidade administrativa dentro do estudo da Administração Pública. Este representa a busca por um modelo de conduta honesta esperada dos agentes públicos, durante o exercício de suas funções, mais especificamente no que se refere ao patrimônio público sob sua responsabilidade (GOMES, 2012).

Assim, o conceito de probidade administrativa tem ganhado força nos últimos anos com a edição da Lei nº 8.429/92, a qual, mesmo que de forma discreta, tem representado mais um meio de se empreender esforços na busca pela moralidade pública. O Art. 11 desta Lei afirma que configura ato de improbidade administrativa aquele que atenta contra os princípios da Administração Pública, quais sejam ação ou omissão que viole o dever legal de honestidade, imparcialidade, legalidade e lealdade às instituições (BRASIL, 1992).

METODOLOGIA

Pesquisar nada mais é do que analisar e sintetizar. Dados são coletados e com isso é criado um conjunto de informações, individualmente pré-existentes, mas que foram destacadas do universo pesquisado. Dessa forma, sobre os fragmentos de informações que foram coletadas é lançado um olhar científico, separando-os e reunindo-os algumas vezes, de forma diferente da original, obtendo-se assim o resultado (STAKE, 2011).

O presente estudo pode ser definido como uma revisão bibliográfica, não se confundindo com a mera transcrição das informações já existentes sobre o tema pesquisado. Pois, além de expor ao pesquisa-

dor tudo aquilo que já foi estudado, oferece a oportunidade de chegar a conclusões diversas, uma vez que possibilita a análise de um mesmo assunto, porém sob um ponto de vista distinto (LAKATOS e MARCONI, 2017).

A coleta dos dados buscou uma integração da literatura referente aos temas abordados na pesquisa, através de uma busca no banco de dados do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando-se as palavras “ética” e “administração pública”, além de consultas na Constituição Federal de 1988 e nas obras de autores clássicos e contemporâneos.

Na análise de dados utilizou-se uma abordagem qualitativa, que pode ser assim caracterizada por analisar um fenômeno social de forma holística, com o intuito de apontar resultados a partir da consistência de padrões verificados, contribuindo para a otimização do conhecimento sobre o fenômeno estudado (CRESWELL, 2010).

A pesquisa qualitativa oferece um viés de liberdade acadêmica ao pesquisador. Não há uma receita pronta para a manipulação dos dados, embora dele seja exigido vasto conhecimento metodológico e inteligência intelectual. Por ter um caráter flexível, a marca registrada da pesquisa é o envolvimento criativo do pesquisador (GODOY, 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar a ética no contexto político e social brasileiro na atualidade se mostrou bastante desafiador. Os altos índices de corrupção e os casos frequentes de mau uso do patrimônio público, inevitavelmente, culminam na falta de confiança nas instituições públicas e na constru-

ção de uma imagem negativa, que é agravada pela falta de perspectiva de melhora, pelo menos a curto prazo.

Na busca pela sensibilização geral no serviço público e pela formação de uma consciência baseada nos princípios e valores éticos, é de extrema importância a existência de instrumentos adequados para se promover discussões sobre o tema, não só no serviço público, mas em toda a sociedade.

Um agente público, antes de tudo, pertence ao convívio social, meio no qual é formado o seu caráter. Para se alcançar alguma mudança política na Administração Pública, portanto, deve-se idealizar primeiramente, uma transformação no seio da sociedade, o que, analisado pelo viés aristotélico, pode ser determinante na conquista daqueles valores éticos.

O levantamento de uma discussão sobre a ética na Administração Pública, embora pareça um tanto limitado, pode ser considerado oportuno, mormente porque a não observância dos valores morais socialmente estabelecidos, no seio das instituições públicas, gera desconfiança e instabilidade política. Vive-se num país que atravessa uma profunda crise ética, sobretudo na Administração Pública. Portanto, cada esforço no sentido inverso deve ser reconhecido e incentivado.

Ademais, a falta de conhecimento acerca das normas éticas existentes representa um dos principais obstáculos na promoção da ética na Administração Pública. Vale ressaltar que uma das funções prioritárias dos mais variados códigos de ética, é a sua função pedagógica. Ou seja, em todas as esferas do serviço público, se faz necessário um empenho efetivo por parte dos atores responsáveis pela disseminação da ética, a

fim de fomentar as discussões e fazer com que sua prática faça parte do cotidiano das Instituições.

A ética pressupõe capacidade de recriar pensamentos e sentimentos, não se restringindo ao dever ser, mas, porque é autônoma, transcendendo ao seu próprio conceito, sendo socialmente assimilada e subjetivamente incorporada (LEFF, 2008).

Nesse sentido, como forma de incentivar a promoção da ética no serviço público, algumas ações poderiam ser implementadas em grande parte dos órgãos públicos. Dentre elas pode-se citar a realização de cursos de capacitação que abordem o tema da ética na Administração Pública; a divulgação do tema através de plataformas eletrônicas, a exemplo das redes sociais; a elaboração e distribuição de cartilhas educativas abordando a temática; e a elaboração de normas internas de conduta ética.

Importante destacar que o objetivo central de todas essas ações propostas é instaurar uma grande discussão sobre o tema, sensibilizando o agente público e a sociedade e proporcionando uma reflexão sobre a moralidade na Administração Pública, a fim de que o maior número de pessoas possível tenham as normas éticas como guia de conduta, sobretudo durante o exercício profissional.

Cada pessoa deve compreender que suas escolhas individuais têm o poder de afetar substancialmente a sociedade. A partir desse ponto de vista infere-se que, para se alcançar uma convivência harmoniosa, são necessárias mudanças sistemáticas na conduta individual e coletiva. Uma mudança cultural, mesmo que discreta, promovendo-se os conceitos éticos numa tentativa de influenciar os agentes públicos a agir de

acordo com os ditames da moralidade pública, certamente contribuirá para a construção de uma sociedade mais justa e digna.

REFERÊNCIAS

ALONSO, F. R.; LÓPEZ, F. G.; CASTRUCCI, P. L. *Curso de ética em administração: empresarial e pública*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ALVES, F. J. S.; LISBOA, N. P.; WEFFORT, F. J.; ANTUNES, M. T. P. Um estudo empírico sobre a importância do código de ética profissional para o contabilista. *Revista Contabilidade & Finanças*. São Paulo, v.18, n. spe, jun. 2007. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34224> >. Acesso em: 15 jan. 2018.

ALVES, R. M. G. O Princípio da Dignidade da Pessoa Humana. *Colloquium Humanarum*, Presidente Prudente, v. 6, n. 2, p. 28-37, jul./dez. 2009. Disponível em: < <http://revistas.unoeste.br/revistas/ojs/index.php/ch/article/viewFile/456/445> >. Acesso em: 27 jan. 2018.

ARISTÓTELES. *A ética: textos selecionados*. Tradução: Cassio M. Fonseca. 2. ed. Bauru: EDIPRO, 2003.

BASTIANI, M. de. *O sentido do humano como responsabilidade pelo outro no pensamento de Levinas*. 2008. 90 f. *Dissertação (Mestrado em filosofia)*. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: < <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/2805> >. Acesso em: 10 out. 2017.

BERNARDES, J. T.; FERREIRA, O. A. V. A. *Direito Constitucional e Constituição*. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 06 dez. 2017.

_____. Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992. *Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências*. Disponível

em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L8429.htm>. Acesso em: 02 jan. 2018.

CARVALHO, M. *Manual de direito administrativo*. 3. ed. Salvador: Jus-PODIVM, 2016.

CARVALHO FILHO, J. S. *Manual de direito administrativo*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CHANLAT, J. F. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 68-73, jul./ago. 1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n3/a08v32n3>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

CORTELA, M. S.; BARROS FILHO, C. de. *Ética e vergonha na cara*. Campinas: papiros 7 mares, 2014.

FIGUEIRÊDO, C. M. C. Ética na gestão pública e exercício da cidadania: o papel dos tribunais de contas brasileiros como agências de accountability. O caso do Tribunal de Contas de Pernambuco. In: *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, oct. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044116.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

FREITAS, A. C.; DIEHL, C. A.; MACAGNAN, C. B. A percepção sobre ética de estudantes de curso de graduação em Ciências Contábeis. *Revista de educação e pesquisa em contabilidade*, v. 5, n. 1, art. 2, p. 21-49, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/228>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

GASPARINI, D. *Direito Administrativo*. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GODOY, A. S. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. In: SILVA, A. B.; KLEINÜBING, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOMES, F. B. *Elementos de Direito Administrativo*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GOMES, N. F. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 48(4):1029-1050,

jul./ago. 2014. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122014000400011&script=sci_abstract&tlng=es>. Acesso em: 05 mai. 2017.

HEGEL, G. W. F. *Principios de la filosofía del Derecho*. Barcelona: Edhasa, 1988.

KANT, I. *Fundamentos da metafísica dos costumes*. Tradução: Lourival de Queiroz Henkel. Rio de Janeiro: Ediouro, p. 63, 1993.

LA TAILLE, Y. de. Moral e ética: uma leitura psicológica. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 26, n. especial, p. 105-114, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/a09v26ns.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2017.

LEFF, E. *Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder*. Tradução de Lúcia Mathilde Endlich Orth. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LIPOVETSKY, G. *A sociedade pós-moralista: o crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos*. Tradução: Armando Braio Ara, Barueri: Manole, 2005.

MARINELA, F. *Direito Administrativo*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, M. F. Uma “catarsis” no Conceito de Cidadania: do cidadão cliente à cidadania como valor éticopolítico. *Revista de ética*, v. 2, n. 2, p. 106-118, 2000. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/237400827_UMA_CATARSIS_NO_CONCEITO_DE_CIDADANIA_DO_CIDADAO_CLIENTE_A_CIDADANIA_COM_VALOR_ETICO-POLITICO>. Acesso em: 14 ago. 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de administración pública: enfoque en gobernanza, transparencia y ética en la gestión pública*. São Paulo: Atlas, 2013.

MAZZA, A. *Manual de Direito Administrativo Brasileiro*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAZZEI, Marcelo Rodrigues et al. A administração pública na tutela coletiva da moralidade administrativa e do patrimônio público: o papel da advocacia pública. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 699-717, June 2015. Available from <<http://www.scielo.br/scielo>>.

php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122015000300699&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 jul. 2020.

MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro*. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELO, C. A. B. *Curso de direito administrativo*. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MENDES, A. V. C. *A Administração Pública e o Sistema de Gestão da Ética: uma análise da política de promoção da ética no Poder Executivo Federal*. 2014. 285 f. *Tese (Doutorado em administração)*. Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.repositorio.unb.br/handle/10482/17022>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

_____, A. V. C.; ANDRADE JUNIOR, H. Administração Pública Federal: a percepção dos servidores sobre a ética. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, Maringá, v. 32, n. 2, p. 115-125, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHuman/SocSci/article/viewFile/8994/8994>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

MORIN, Edgar. *O Método 6: ética*. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NOVELINO, M. *Manual de Direito Constitucional*. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2014

PASSOS, E. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

PROCOPIUCK, M. *Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária*. São Paulo: Atlas, 2013.

RACHELS, J. *Os elementos da filosofia da moral*. Tradução: Roberto Cavallari Filho. Barueri: Manole, 2006.

REALE, M. *Lições preliminares de direito*. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

RICOEUR, P. *O si-mesmo como um outro*. Tradução: Lucy Moreira César. Campinas: PAPIRUS, 1991.

ROLNIK, S. À sombra da cidadania: alteridade, homem da ética e reinvenção da democracia. *Seção Ponto e Contraponto, Boletim de Novidades, Pulsional, Centro de Psicanálise*, ano V, n. 41, p. 33-42. São Paulo, set. 1992.

STAKE, R. *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Tradução: Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011.

STRECK, L. L. *Hermenêutica Jurídica e(m) Crise: uma exploração hermenêutica da construção do direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

SZNANIASKI, E. *Direitos da Personalidade e sua tutela*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

GOVERNANÇA PÚBLICA NO SETOR DE AQUISIÇÕES DE INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO PÚBLICO: um estudo de caso

Antonio Valter dos Santos
Ana Paula Basso

INTRODUÇÃO

Em uma democracia, o trato entre cidadãos e gestores públicos é um arquétipo da separação entre propriedade e controle, o que pode induzir a uma situação de conflito, pois se trata de uma relação de agência em que, quem possui os recursos (principal) firma um contrato com outrem (agente), delegando a esse o poder de decisão e gestão (JENSEN E MECKLING, 1976). Nesse sentido, o cidadão é considerado na relação como o principal e os gestores públicos, como agentes (CAVALCANTE E DE LUCA, 2013).

Dessa relação podem surgir dois problemas: o primeiro é o conflito de interesses entre principal e agente, o que leva a um custo para o cidadão monitorar as ações do gestor, uma vez que não é garantido que as ações do órgão estejam alinhadas aos interesses da sociedade; e o segundo, trata-se da assimetria informacional, visto que, na prática os gestores detêm mais informações do que o cidadão comum, possuindo uma potencial vantagem nesse conflito (EISENHARDT, 1989).

Os problemas de conflito de agência e assimetria informacional podem ser minimizados com o emprego de mecanismos de Governança Corporativa (GC). Conforme o Instituto Brasileiro de Governança

Corporativa (IBGC), a GC surgiu para superar o conflito de agência, pois a busca por capital, também, implicou na separação entre controle e propriedade e acentuou os conflitos entre sócios e executivos.

A GC, não só pode ser pensada como o conjunto de princípios que tem como objetivo aprimorar o controle dos *stakeholders* e autoridades de mercado sobre as organizações de capital aberto, como também pode ser concebida como o sistema pelo qual as empresas e outras organizações são orientadas, monitoradas e impulsionadas, envolvendo as interações entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, bem como demais partes interessadas (IBGC, 2016).

Nesse sentido, a GC não obstante de ter aparecido no âmbito das empresas privadas, desenrolou nas bases da transparência e da prestação de contas, e, acrescida à relevância do papel do governo nas sociedades, assim como à maior cobrança da sociedade pela responsabilização e *accountability*, tudo isso, permitiu a adaptação da GC para o setor público. Em que pese o termo governança seja empregado de forma genérica, ele pode ser usado no setor público como medidas de combate à corrupção, passando a ser denominado de Governança Pública (GP). Dessa forma, Kissler e Heidemann (2006, p. 482) “sob a ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão pública”.

Para o Tribunal de Contas da União (TCU) a governança pública deve monitorar, avaliar e direcionar a gestão dos órgãos e entidades da administração pública e, para que isso ocorra a contento, revelando a sua utilidade e seus benefícios, é necessário que sejam estabelecidos mecanismos de governança a exemplo do mecanismo de liderança, de estratégia e de controle. Cada mecanismo está subdividido em compo-

mentes e, para cada um deles, são listadas práticas em que o TCU entende serem necessárias para a boa governança no setor público (TCU, 2014). Tanto os componentes quanto as práticas serão abordados neste texto.

Por um lado, os mecanismos são vantajosos para acrescer o valor obtido da aplicação dos recursos, adjudicar máxima transparência, afiançar a consonância com as normas, abrandar riscos de não alcance de metas e melhorar a prestação de serviços à sociedade. De outro, a sociedade se beneficia e as organizações públicas se estabilizam, tornando-se mais sustentáveis. Além disso, os gestores públicos podem ser reconhecidos pelo seu valor agregado, pela sua atuação responsável, derivando em menor risco jurídico (BRANCO; CRUZ, 2013).

Esse texto se propõe a divulgar os resultados da pesquisa acerca das práticas de boa governança no setor público relacionadas aos mecanismos de liderança, estratégia e controle da governança das aquisições em uma Instituição Federal de Ensino (IFE). Para tanto, as recomendações do TCU de boas práticas de governança das aquisições foram analisadas junto aos servidores da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) que atuam nessa área específica.

Portanto, orientando-se pelas recomendações do TCU, a finalidade desse artigo é apresentar o estudo sobre a governança pública em uma IFE, apresentando o resultado da análise da percepção dos servidores acerca das práticas recomendadas pelo TCU, em que se buscou responder a seguinte questão de pesquisa: quais as práticas de governança pública recomendadas pelo TCU que têm sido adotadas pelo setor de aquisições da IFE?

Além da introdução, o texto está organizado em quatro itens. Inicialmente é apresentado o conceito da governança aplicada ao setor governamental, seguindo com os princípios da governança, os seus mecanismos e as práticas atuais de governança das aquisições na IFE estudada; após serão explicados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa; posteriormente, o conteúdo se refere à análise e discussão dos resultados; e por fim, são feitas as considerações finais do estudo.

GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

A atuação persistente dos órgãos e entidades da administração pública em prol do interesse público versa sobre a finalidade da governança aplicada ao setor público. De acordo com a *Federação Internacional de Contadores (IFAC)* a governança envolve a estrutura – administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras – colocada em prática para garantir que as consequências almejadas pelas partes interessadas sejam definidas e alcançadas (IFAC, 2013).

A aplicação do conceito de governança corporativa é relacionada ao setor governamental, já que a coordenação entre atores sociais e políticos tem sua relevância para o alcance do interesse público, além disso, o funcionamento consistente dos arranjos institucionais que regulam transações socioeconômicas entre o Estado, mercado e sociedade em qualquer país também possui relevância (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O conceito de governança pública, não apenas originou-se do termo governança corporativa, mas ainda traz consigo a ideia do estabelecimento de objetivos, para em seguida, permitir que o gestor público acompanhe a forma com que a máquina administrativa vai utilizar-se para o alcance desses resultados. Para o TCU a Governança no setor

público abarca fundamentalmente os instrumentos de liderança, estratégia e controle botados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à atração de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014).

O sistema que define o equilíbrio de poder, assim como a maneira como o poder é exercido são compreensões postas na literatura para a GP. Para Matias-Pereira (2010, p. 113) a governança pública “pode ser entendida como o sistema que determina equilíbrio de poder entre todos os envolvidos em uma organização (governantes, gestores, servidores, cidadãos) com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos”. Conforme Slomski *et al.* (2008), a governança na gestão pública “é a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, com o objetivo de seu desenvolvimento”.

Ao passo que a governança corporativa denota a forma como as organizações são administradas e governadas, a governança no setor público refere-se aos princípios de governança aplicados no setor público. Quando se considera a importância da cooperação entre atores sociais e políticos, bem como o funcionamento dos arranjos institucionais que coordenam transações socioeconômicas reguladas pelo Estado, não há impedimentos acerca da aplicação do conceito de GC à GP (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Mediante a apresentação dos vários conceitos de governança para o setor público percebe-se as ideias de entrega de resultados, da importância dada às boas relações entre as partes interessadas (*stakeholders*), da prestação de contas (*accountability*), da transparência dos atos administrativos, bem como de responsabilidade e integridade dos

gestores públicos. Portanto, a governança aplicada ao setor público visa garantir o alcance dos objetivos planejados, através de uma estrutura organizacional e um processo de prestação de contas eficientes.

Por fim, cumpre destacar que a opção pelo estudo das práticas de governança aplicadas às atividades de compras/aquisições se deu em função do processo de Tomada de Contas (TC) de n.º 025.068/2013-0 realizado pelo TCU com o objetivo de sintetizar o atual nível de governança das aquisições da administração pública federal. Esse levantamento do TCU apontou que de cada 10 (dez) órgãos da administração pública, apenas 3 (três) adotam as práticas em nível aprimorado, os outros órgãos adotam as práticas em estágio inicial ou intermediário, o que mostra a importância de compreender os motivos que explicam o baixo percentual de instituições que adotam as práticas de forma adequada.

PRINCÍPIOS, MECANISMOS E DIRETRIZES DE GOVERNANÇA

A *International Federation of Accountants* – Federação Internacional de Contadores (IFAC) é uma organização não governamental fundada no ano de 1977, em Munique, Alemanha, no 11º Congresso Mundial de Contadores. O *Public Sector Committee* – Comitê do Setor Público (PSC) é um comitê permanente da IFAC. Esse comitê tem o objetivo de tratar de forma coordenada a nível mundial, as necessidades das pessoas envolvidas com o setor público em relação aos relatórios contábeis e de auditoria.

Em relatório emitido pelo PSC sobre os aspectos financeiros de governança corporativa, órgão público não departamental, relatório esse de caráter consultivo do governo do Reino Unido, definiu três prin-

cípios fundamentais da governança corporativa que são Transparência, Integridade e *Accountability*, de acordo com a apresentação do Quadro 1 (PSC/IFAC, 2001).

Quadro 1 – Princípios da Governança Aplicáveis ao Setor Público – PSC/IFAC

Princípios	Significação
Transparência	As informações completas e claras que levam a medidas pertinentes e eficazes com a agilidade oportuna, devem ter publicidade. Essa transparência é necessária para conferir, aos <i>stakeholders</i> e, principalmente, na tomada de decisões pelos gestores do setor público, plena confiança na gestão das atividades e ações.
Integridade	A integridade baseia-se na honestidade e objetividade, com elevados padrões de decoro e probidade na gestão dos recursos públicos e de assuntos pertinentes às organizações. Ela depende da eficácia do sistema de controle e sobre os padrões relativos às normas de gestão de pessoal dentro da administração pública.
<i>Accountability</i>	A <i>accountability</i> é o processo em que os órgãos e entidades do setor público e os indivíduos dentro deles são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a gestão dos recursos públicos e aos aspectos relacionados ao desempenho. Consequentemente, a responsabilidade é o dever de responder por uma responsabilidade que foi atribuída ao agente público.

Fonte: Adaptado de IFAC, 2001.

Para que os órgãos e entidades da administração pública coloquem em prática esses princípios estão previstos e devem ser adotados mecanismos de governança tais como: a liderança, a estratégia e o controle. Além disso, os mecanismos são fundamentais para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória. Para cada um dos mecanismos de governança tem-se um conjunto de componentes que contribuem para a realização dessas funções, conforme o Quadro 2.

A **Liderança** refere-se às práticas de natureza comportamental que asseguram condições mínimas para o exercício da boa governança a exemplo de pessoas íntegras, capacitadas e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho. Esses líderes responsabilizam-se pelo estabelecimento da **Estratégia** indispensável à boa governança, envolvendo aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização, definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo. Entretanto, focando a execução desses processos, de maneira inevitável incorrem em riscos, os quais devem ser analisados e abrandados. Para tanto, é conveniente o estabelecimento de **Controles** e sua avaliação, transparência e *accountability*, que envolve a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (TCU, 2014).

Quadro 2 – Mecanismos e Componentes da Governança

Abrangência	GOVERNANÇA EM ÓRGÃOS E ENTIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA		
Mecanismos	Liderança	Estratégia	Controle
Componentes	Pessoas e Competências	Relacionamentos com partes interessadas	Gestão de Riscos e Controle Interno
	Princípios e Comportamentos		
	Liderança Organizacional	Estratégia Organizacional	Auditoria Interna
	Sistema de Governança	Alinhamento Transorganizacional	<i>Accountability</i> e Transparência

Fonte: Adaptado de TCU, 2014.

De acordo com as boas práticas de governança, os órgãos e entidades da administração pública para que possam alcançar um nível de

governança elevado é fundamental o estabelecimento de diretrizes tais como as relacionadas abaixo, CIPFA (2004):

1. Certificar-se de que os agentes, comissionados ou eleitos, tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho;
2. Definir claramente as funções das organizações e as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento;
3. Desenvolver a capacidade de pessoas com responsabilidades de governo e avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo;
4. Equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação;
5. Focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços;
6. Realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos;
7. Ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade;
8. Tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas.

GOVERNANÇA E GESTÃO DAS AQUISIÇÕES EM UMA IFE

A governança governamental, especificamente nos órgãos e entidades da administração pública federal, compõe-se de “mecanismos de avaliação, direção e monitoramento, bem como das interações envolvendo processos e estruturas, pelos quais determinam não só como as partes interessadas são ouvidas, mas também como o poder e as responsabilidades são exercidos” TCU (2014, p. 18). A Universidade Federal de

Campina Grande, a IFE ora estudada, sendo um exemplo de autarquia – *ente público federal de ensino* – tem necessidade de colocar em prática as melhores iniciativas de governança, a exemplo da transparência de seus atos, visando alcançar uma gestão das aquisições efetiva e uma prestação de serviço com qualidade ao cidadão/contribuinte.

A qualidade dos serviços públicos e as melhorias na qualidade de vida da população, sobretudo na dimensão da educação, despertou o interesse internacional em realizar a medição do nível dessa qualidade. Os avanços recentes encorajam as melhorias dos processos de governança por meio de seus modelos de governança e seus princípios relacionados (BOVAIRD e LOFLER, 2003).

Quando o orçamento público de uma IFE é publicado para um determinado exercício, surge a oportunidade para as partes interessadas, sobretudo o cidadão/contribuinte, terem acesso às informações para o acompanhamento do desempenho desse órgão em relação à qualidade do serviço que presta, podendo refletir em melhorias na qualidade de vida das pessoas.

Essas informações instrumentalizam a prestação de contas e a responsabilização (*accountability*), além de possibilitarem aos usuários a comparação da execução orçamentária com o orçamento previsto. É possível encontrar no *sítio* da IFE todos os relatórios de gestão organizados por exercício financeiro, permitindo também, além da comparação entre o que estava previsto e foi executado, a constatação da adequação da gestão das aquisições com os requisitos legais relacionados às finanças públicas.

A Lei da Transparência, (Lei Complementar 131/2009), adicionou dispositivos a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000), determinando aos entes da federação a disponibilização de

informações em tempo real acerca de suas execuções orçamentárias e financeiras nos seus endereços eletrônicos na *internet*. Em 2011 foi a vez da Lei de Acesso à Informação (Lei Federal 12.527/2011), estabelecendo a obrigatoriedade de todo órgão ou entidade que recebe recursos públicos divulgar onde e como os recursos oriundos de tributos são aplicados, além da motivação para que esses recursos sejam destinados a uma determinada área de atuação governamental.

Além do *sítio* localizado na *internet* da IFE, dos Relatórios de Gestão possibilitando o acompanhamento da execução de suas despesas com compras, pode-se também citar a criação da Comissão de Ética para resguardar o elemento da integridade e honestidade da organização e fazer valer os valores dos diplomas legais supracitados. Dessa forma o *sítio* da IFE, certamente, vem contribuindo para as adaptações de novos desafios como aqueles relacionados ao governo digital, consolidando-se como um instrumento de promoção da transparência no setor público.

A IFE ao disponibilizar e permitir o livre acesso do cidadão às informações da gestão de pessoal por meio do Portal da Transparência; ao promover a publicidade de todos os seus procedimentos licitatórios no Comprasnet e na evidenciação da qualidade de seus Relatórios de Gestão encontrados em seu *sítio*, indiscutivelmente, faz-se presente o princípio da integridade inerente as boas práticas de governança governamental.

No mesmo sentido ocorre com o princípio da *accountability* que se alcança na medida em que a IFE, por meio de seus gestores, divulgue informações, não apenas sobre as despesas de suas aquisições, mas sobre as receitas também, além de metas alcançadas com aplicação do produto dos tributos.

Os princípios do PSC/IFAC (transparência, integridade e *accountability*) acima descritos fazem parte da estrutura organizacional da IFE analisada. A maneira como a sua governança encontra-se organizada e os processos de atividades, sobretudo relacionados às aquisições da IFE, também, buscam a obediência a tais princípios.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa foi classificada quanto aos fins como descritiva e exploratória, pois teve como objetivo analisar a percepção dos servidores que atuam na área de aquisição de uma IFE quanto a adoção das práticas de governança recomendadas pelo TCU.

Em relação a abordagem do problema do estudo, a pesquisa enquadrou-se como qualitativa, utilizando-se não só da pesquisa documental e bibliográfica, mas também da realização de entrevista semiestruturada com os gestores como técnica de coleta de dados ao lado da aplicação de questionário junto aos servidores.

Através de estudo de caso único (YIN, 2015), aplicou-se um questionário com quarenta e duas questões no nível operacional, especificamente na Coordenação de Compras da IFE, em seguida foi realizada entrevistas no nível estratégico, em que foram entrevistados integrantes da alta administração da IFE para confirmar ou não os resultados do questionário.

AMOSTRA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como a composição da amostra não é probabilística foi utilizada a amostragem intencional. Para responder ao questionário foram convidados os servidores que atuam na área de aquisições da IFE com

as atividades de planejamento da aquisição (equipes de planejamento), de seleção do fornecedor (pregoeiros e equipes de apoio) e de gestão do contrato (fiscais e gestores de contrato). Já para as entrevistas foram escolhidos o Vice-Reitor e Secretário de Planejamento, o Coordenador de Compras e Contratos e o Coordenador de Controle Interno da IFE.

A pesquisa utilizou-se do questionário, da entrevista e da pesquisa documental para obtenção de evidências. A utilização de mais de um instrumento de coleta de dados, reforça um ponto muito importante nos estudos de caso: a triangulação dos dados. Os servidores (operacional) que atuam nas fases de aquisição – *planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato* – responderam ao questionário e os gestores (estratégico) que avaliam, direcionam e monitoram a gestão das aquisições foram entrevistados.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e logo em seguida foram transcritas em *software* do tipo processador de texto. Em razão do compromisso de garantia do anonimato dos participantes do estudo, os nomes deles (respondentes do questionário e entrevistados) não foram revelados.

A análise dos dados foi qualitativa, tendo a análise temática como a escolhida para essa finalidade. A descrição analítica funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1979).

Quadro 3 – Participantes do Estudo

NÍVEL	Nº DE ENTREVISTADOS OU DE RESPONDENTES	TEMPO DA ENTREVISTA OU N.º DE QUESTÕES RESPONDIDAS
Estratégico (Governança)	Alta Administração: 03	180 minutos
Operacional (Gestão)	Área de Aquisições: 69	42 questões

Fonte: Os Autores, 2019.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Cada conjunto de práticas de governança das aquisições recomendadas pelo TCU, organizados nos mecanismos de governança, foram analisados individualmente. No primeiro momento foi captado a percepção dos servidores no nível operacional e em seguida buscou-se a ratificação dessa percepção no nível estratégico com a opinião dos entrevistados. Para o mecanismo de Liderança foram relacionadas 7 (sete) práticas, o mecanismo de Estratégia teve 9 (nove) práticas e o de Controle ficou com 5 (cinco) práticas. Desse total de 21 (vinte e uma) práticas, 11 (onze) delas foram percebidas pelos servidores que atuam nas fases de aquisição: o planejamento, a seleção do fornecedor e a gestão do contrato.

As conclusões para o mecanismo de Liderança foram que a IFE possui um nível baixo de práticas adotadas, pois de acordo com a Tabela 1, das sete práticas recomendadas pelo TCU como sinalização de boa governança das aquisições nesse mecanismo, a IFE adota apenas uma prática. A prática adotada e não apenas percebida pelos servidores, mas

também confirmada pelos gestores por ocasião das entrevistas foi a existência da comissão de ética da IFE.

Tabela 1 – Resultado do Questionário para as Práticas de Liderança

Mecanismo de LIDERANÇA						
Item	Afirmativa	DT	DP	I	CP	CT
1	A instituição possui uma comissão de ética.	4,35%	4,35%	15,94%	20,29%	55,07%
2	A área de aquisições possui um código de ética próprio ou políticas que tratam de questões morais relacionadas à suas atividades, além do decreto 1.171/1994 (Código de Ética Profissional do Servidor Público).	28,99%	4,35%	33,33%	14,49%	18,84%
3	A instituição realiza, periodicamente, ações de disseminação, capacitação ou treinamento sobre as normas contidas no código de ética.	42,03%	14,49%	21,74%	21,74%	0,00%
4	Os ocupantes das funções-chave na área de aquisições são selecionados através de processo formal, transparente e baseado nas competências necessárias ao desempenho das atividades.	31,88%	23,19%	14,49%	15,94%	14,49%
5	Existe(em) carreira(as) específica(s) no plano de cargos da instituição para os servidores que atuam na área de aquisições.	42,03%	20,29%	27,54%	8,70%	1,45%

6	A quantidade e a qualificação dos servidores da área de aquisições é avaliada periodicamente.	27,54%	26,09%	23,19%	18,84%	4,35%
7	A instituição executa processo que permite identificar as pessoas que exercem funções-chave na área de aquisições que também exerçam atividades privada, o que pode gerar conflito de interesses.	21,74%	13,04%	33,33%	17,39%	14,49%

DT - Discordo Totalmente, DP - Discordo Parcialmente, I - Indiferente, CP - Concordo Parcialmente e CT - Concordo Totalmente.

Fonte: Os Autores, 2019.

As práticas 2 e 3, que também se relacionam com o componente dos princípios e comportamento ético, não foram percebidas pelos servidores. Os gestores ao serem indagados acerca dessas práticas ratificaram essa percepção dos servidores. Para o TCU, no tocante ao comportamento ético, essas práticas são importantes porque acabam criando uma cultura nova e peculiar a cada órgão e entidade da administração pública.

A formalização e o critério de competência profissional na seleção dos ocupantes das funções chave na área de aquisições da IFE, abordado na quarta prática como estratégia para alcançar a eficiência no setor público, não foram percebidos pelos servidores. Esse resultado, também, não foi unânime entre os gestores. De um lado, para o gestor da área de aquisições não só o resultado do questionário foi ratificado como também foi apontado por ele uma alternativa para essa escolha, foi evidenciado por ele o papel do setor de recursos humanos da IFE na

identificação, no treinamento e encaminhamento para as áreas demandantes de pessoal capacitado. Por outro lado, o instituto do concurso público foi apontado por alguns gestores como garantia da formalização e competência na seleção dos ocupantes das funções chave na área de aquisições. Portanto, houve uma discordância parcial no nível estratégico em relação ao nível operacional em relação a seleção dos ocupantes das funções chave da área de aquisições.

As práticas 5, 6 e 7 estão relacionadas ao componente de pessoas. O resultado do questionário para essas práticas chama atenção para a predominância das respostas para a opção de discordância total, revelando uma convicção dos servidores na falta de adoção pela IFE dessas práticas. Para o IFAC e o TCU essas práticas são relevantes, pois além de evitar o conflito de interesses entre particulares e o Estado busca a profissionalização dos agentes públicos. Os resultados do questionário para as práticas de carreira específica no plano de cargos da IFE, de avaliação da qualificação dos agentes públicos ocupantes das funções chave da área de aquisições e de identificação de pessoas que atuam tanto no setor público quanto no privado foram confirmados com os gestores por ocasião das entrevistas, inclusive, em relação a prática 5, alguns embora tenham ratificado a falta de percepção pelos servidores da adoção dessa prática, eles consideram essa prática como bem vista porque acaba motivando o servidor para o desempenho da função.

Tabela 2 – Resultado do Questionário para as Práticas de Estratégia

Mecanismo de ESTRATÉGIA						
Item	Afirmativa	DT	DP	I	CP	CT
1	Existe um corpo colegiado (comité, conselho ou comissão) responsável por auxiliar a Alta Administração nas decisões relativas às aquisições.	8,70%	10,14%	24,64%	37,68%	18,84%
2	A instituição conta com um conselho independente que representa os interessados externos à organização (especialmente os cidadãos) e que avalia a consistência das estratégias propostas e a qualidade dos resultados alcançados.	30,43%	23,19%	36,23%	4,35%	5,80%
3	Existem normativos internos que incluem a definição da estrutura organizacional da área de aquisições e estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades dos cargos efetivos e comissionados na área de aquisições.	26,09%	15,94%	18,84%	26,09%	13,04%
4	Há normativo interno que estabelece as competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo da instituição com respeito às aquisições.	14,49%	11,59%	33,33%	21,74%	18,84%
5	A Alta Administração aprovou e publicou para a instituição (todos os setores).					

5.1	Política de sustentabilidade.	17,39%	17,39%	26,09%	28,99%	10,14%
5.2	Política de estoques.	17,39%	23,19%	28,99%	18,84%	11,59%
5.3	Política de compras.	11,59%	18,84%	14,49%	36,23%	18,84%
5.4	Política de compras conjuntas.	8,70%	13,04%	14,49%	37,68%	26,09%
5.5	Estratégia de terceirização.	11,59%	20,29%	24,64%	33,33%	10,14%

DT - Discordo Totalmente, DP - Discordo Parcialmente, I - Indiferente, CP - Concordo Parcialmente e CT - Concordo Totalmente.

Fonte: Os Autores, 2019.

XA Tabela 2 apresenta os resultados do questionário para o mecanismo de Estratégia. De acordo com ela, o rol de práticas relacionadas ao mecanismo de Estratégia, na percepção dos servidores, apresentou um resultado diferente daquele encontrado para o mecanismo de Liderança, posto que, para o mecanismo de Estratégia, as respostas indicaram um bom grau de adoção dos instrumentos de governança. Pode-se chegar a essa conclusão ao se constatar que, das 9 (nove) práticas analisadas, somente 3 (três) não foram percebidas pelos servidores.

As práticas recomendadas pelo TCU e adotadas pela IFE, segundo o nível operacional e mediante ratificação pelo nível estratégico, foram: existência de um corpo colegiado (comitê, conselho, etc.) para auxiliar a Alta Administração da IFE nas decisões acerca das aquisições; existência de normativos internos estabelecendo atribuições e responsabilidades do dirigente máximo da IFE com respeito às aquisições; e aprovação e publicação para todos os setores da instituição das políticas de sustentabilidade, de compras, de compras conjuntas, bem como a estratégia de terceirização de serviços essenciais de interesse público, como é o caso da segurança e da limpeza dos centros de ensino.

As práticas não percebidas pelos servidores ao responderem o questionário foram: o fato de a instituição não contar com um conselho independente que represente os interesses externos à IFE; a falta de normativos internos para a área de aquisições, estabelecendo atribuições e responsabilidades e a não aprovação e, conseqüentemente, não publicação da política de estoques. Não houve uma confirmação por parte dos gestores em relação a esses resultados.

No caso da prática 2, os gestores reconhecem a independência dos conselhos e para a Alta Administração a avaliação da estratégia e dos resultados pelos conselhos ocorrem mais no nível operacional do que no nível estratégico da instituição. Já a prática 3, alguns gestores refutaram esse resultado, lembrando que há uma série de competências e responsabilidades postas de forma implícita em portarias e instruções normativas. Para o TCU a manualização dos processos de atividades da área de aquisições é fundamental não só para a eficiência dos serviços, mas também para a efetivação da *accountability*.

Em relação a política de estoque em que os servidores não reconheceram a adoção dessa prática pela IFE, os gestores rejeitaram esse resultado, justificando-se pela falta de transparência em relação a estrutura do almoxarifado da instituição aos servidores respondentes do questionário como o motivo do não reconhecimento dessa prática. Além disso, a Alta Administração da IFE lembrou que a política de estoques já estar posta pela legislação externa, restando ao nível estratégico segui-la e ao tático e operacional executá-la.

Tabela 3 – Resultado do Questionário para as Práticas de Controle

Mecanismo de CONTROLE						
Item	Afirmativa	DT	DP	I	CP	CT

1	A Alta Administração dispõe de uma unidade na estrutura organizacional para realizar atividades de auditoria interna na instituição.	4,35%	2,90%	5,80%	21,74%	65,22%
2	A instituição mantém canais diretos (com a Alta Administração) para o recebimento de denúncias de desvios de conduta referentes a servidores e colaboradores com a UFCG.	1,45%	1,45%	14,49%	28,99%	53,62%
3	A instituição estabeleceu diretrizes para o gerenciamento de riscos nos processos das aquisições.	5,80%	13,04%	24,64%	30,43%	26,09%
4	A instituição capacita os gestores da área de aquisições em gestão de riscos.	15,94%	24,64%	20,29%	27,54%	11,59%
5	A UFCG realiza gestão de riscos das aquisições.	5,80%	13,04%	26,09%	31,88%	23,19%

DT - Discordo Totalmente, DP - Discordo Parcialmente, I - Indiferente,
 CP - Concordo Parcialmente e CT - Concordo Totalmente.

Fonte: Os Autores, 2019.

Os resultados do questionário para os instrumentos de governança do mecanismo de Controle, a exemplo do que ocorreu com o mecanismo de Estratégia e representados na Tabela 3, revelaram um bom grau de adoção das práticas. De acordo, com a opinião dos servidores, a IFE nesse mecanismo implementou 4 (quatro) das 5 (cinco) práticas recomendadas pelo TCU para a governança das aquisições.

Chama atenção a prática 4 para o fato da distribuição das respostas terem sido muito próximas entre quem discorda e quem concorda com a adoção da prática pela IFE, já que 40,58% dos servidores discordaram da capacitação dos gestores da área de aquisições em ges-

tão de riscos e 39,13% dos servidores concordaram com a capacitação dos gestores em matéria de gestão de riscos. Essa dúvida dos servidores, quanto a capacitação ou não dos gestores, pode ser compreendida, com a opinião de alguns gestores apontando que houve capacitação em gestão de riscos para diversos servidores, e na medida em que, o gestor da área de aquisição reconhece que os servidores que lá atuam não receberam capacitação em gestão de riscos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder à questão de pesquisa proposta “quais as práticas de governança pública recomendadas pelo TCU que têm sido adotadas pelo setor de aquisições da IFE?”, foi utilizado um estudo de caso na instituição, analisando as práticas de governança de cada mecanismo de governança – liderança, estratégia e controle – de acordo com a percepção dos servidores que atuam na área de aquisições. Dessa forma, o estudo colheu a percepção desses servidores em relação a adoção ou não dessas práticas através da aplicação de um questionário e em seguida ouviu a opinião dos gestores por meio de entrevistas. O estudo permitiu enquadrar a IFE no estágio intermediário de governança das aquisições, conforme o Relatório de Governança das Aquisições do TCU, publicado no ano de 2013.

De acordo com os resultados encontrados para os três mecanismos de governança das aquisições, ficou claro que o nível de governança das aquisições da IFE pode ser melhorado, principalmente, em relação as práticas dos componentes do mecanismo de Liderança.

De um lado, é muito pouco a percepção de apenas uma prática – existência da comissão de ética - pelos servidores quando analisa-

mos as práticas do mecanismo de Liderança. Restando lacunas a serem preenchidas pelos dirigentes da IFE na direção de melhorar o nível de governança das aquisições em temas como a ética e a profissionalização dos ocupantes de funções chave da área de aquisições. Por outro lado, chama atenção a percepção, predominante, dos servidores para as práticas que não foram percebidas como adotadas para a discordância total, não restando para eles qualquer dúvida quanto a não observação dessas práticas pela IFE. As práticas de treinamento acerca das normas do código de ética e a existência de uma carreira específica no plano de cargos da IFE para os ocupantes das funções chave na área de aquisição, por exemplo, obtiveram mais de 42% de discordância total em relação a sua adoção pela IFE.

Tanto as práticas do mecanismo de Estratégia quanto as do mecanismo de Controle foram bem avaliadas pelos servidores e consequentemente ratificadas pelos dirigentes da IFE. Claro que há algumas pontualidades, como foi o caso da implantação da cultura de gestão de riscos para as aquisições, a discordância da forma de ver a política de estoques pelos dirigentes da IFE em relação ao tratamento dado pelo TCU, bem como o espaço a ser preenchido pela unidade de auditoria no papel de controle interno, especificamente, no acompanhamento concomitante da gestão das aquisições a fim de corrigir rumos já no instante em que os atos administrativos são formalizados.

A principal limitação do estudo se refere ao uso do questionário para a captação das percepções dos servidores, como se trata de um fator subjetivo, os resultados podem refletir com imprecisão a realidade experimentada pela IFE. Dessa forma, houve casos em que as práticas receberam, praticamente, o mesmo percentual para o grau de discor-

dância e concordância. Na tentativa de mitigar essa subjetividade, foi utilizada a entrevista a fim de se chegar a uma conclusão.

Para pesquisas futuras indicam-se três possibilidades referentes a componentes da estrutura administrativa da IFE à luz da governança pública não contempladas nesse estudo; a forma de funcionamento de sua ouvidoria, a auditoria interna e sua autonomia, bem como a prestação de contas e responsabilização dos dirigentes da IFE. Sugere-se, ainda, que a metodologia do presente estudo, seja aplicada em outras instituições federais de ensino, com vistas a verificar o estágio de capacidade de governança das aquisições dessas instituições, em havendo instituições com capacidades superiores as encontradas na IFE, sugere-se, por fim, um estudo comparativo para examinar a aplicabilidade de soluções administrativas de sucesso à IFE.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BOVAIRD, Tony; LOFFLER, Elke. *Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies*. International Review of Administrative Sciences, v. 69, n. 3, p. 313-328, 2003.

BRASIL. Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

_____. Lei Complementar n.º 131, de 4 de maio de 2000 (Lei da Transparência). Acrescenta dispositivos à Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

_____. Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso a Informação). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n.º 8.112 de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n.º 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n.º 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. de. *Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público*. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, v. 1, n. 7, p.73-90, 2013.

CIPFA. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. *The god governance standard for public services*. London: OPM, 2004. Disponível em: <<http://www.jrf.org.uk/system/files/1898531862.pdf>>. Acesso em: 21 Jan 2019.

EISENHARDT, K. M. *Agency Theory: An Assessment and Review*. The Academy of Management Review. v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*, BRASIL, 2016. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 19 Nov.2018.

IFAC. International Federation of Accountants. *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*. New York: 2001. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/study-13-governance-public-sector>> Acesso em: 20 Dez.2018.

IFAC. International Federation of Accountants. *Good Governance in the public setor: consultation draft for an international framework*. 2013. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>>. Acesso em: 04 jan.2019.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KISSLER, L.; HEIDMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. *Revista de Administração Pública*. v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*. v.2, n.1, p. 109-134, 2010.

SLOMSKI, Valmor. *Controladoria e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Atlas, 2008.

Tribunal de Contas da União. *Relatório TC 025.068/2013*, BRASIL, 2013. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/controlle-externo-das-aquisicoeslogisticas/atuacao/perfil-de-governanca-das-aquisicoes/>>. Acesso em: 5 Dez 2018.

Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. BRASIL, 2014. Disponível em: < <https://portal.tcu.gov.br/governanca/home/>>. Acesso em: 12 Jan 2019.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Cris-thian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

GESTÃO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE NA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ASSISTÊNCIA EM SAÚDE DE UM HOSPITAL PÚBLICO DE PAU DOS FERROS-RN

*Francisco Cavalcante Vieira
José Ribamar Marques de Carvalho
Vera Luci Almeida
Clélia Mirlei Felinto Luna
Enyedja Kerlly Martins de A. Carvalho*

INTRODUÇÃO

A geração de resíduos é um dos grandes problemas do Século XXI. Esta constatação respalda-se no crescimento das cidades e seus habitantes, contribuindo para que a produção de lixo crescesse numa escala considerável. Para além do aumento da poluição do solo e das águas, este fenômeno traz como consequências problemas de saúde pública e danos ao meio ambiente (MARQUES *et al.*, 2017).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) define a proteção da saúde humana e a sustentabilidade como princípios norteadores de todas as ações de governo para o gerenciamento de resíduos sólidos, identificando metas para a erradicação de lixões e impulsionando soluções ambientalmente adequadas para disposição final dos RSS (BRASIL, 2010).

Os hospitais são locais onde se trata diversas enfermidades, lida-se com produtos químicos e geram-se resíduos de diversas classes. O

controle da sanidade ambiental pode significar a redução dos casos de infecção hospitalar. Nesse sentido, a falta de Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde ou a gestão inadequada pode contribuir para o aumento de infecções hospitalares.

A busca de uma solução adequada para a destinação correta dos Resíduos de Serviços de Saúde (RSS) constitui uma medida importante para o dia a dia de uma unidade hospitalar. Essa iniciativa contribuiu para manter a saúde pública, recuperar o ambiente e beneficiar a qualidade de vida dentro e fora dos hospitais (VIRIATO; MOURA, 2011).

O Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde nas unidades de saúde hospitalares, sejam públicas ou privadas, é um grande desafio a ser enfrentado. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) regulamenta e orienta a elaboração do PGRSS, através da Resolução de Diretoria Colegiada (RDC) 306/2004 (revogada recentemente pela RDC 222/2018, em vigor desde setembro de 2018), em que cada instituição geradora de RSS deve elaborar um plano para o manejo. Um programa estruturado e ativo evita doenças, promove diagnóstico dos problemas e possibilita a intervenção precoce (BENTO *et al.*, 2017).

O PGRSS é o documento que aponta e descreve as ações relativas ao manejo de resíduos sólidos, que corresponde às etapas de: segregação, acondicionamento, coleta, armazenamento, transporte, tratamento e disposição final. Deve considerar as características e riscos dos resíduos, as ações de proteção à saúde e ao meio ambiente e os princípios da biossegurança de empregar medidas técnicas administrativas e normativas para prevenir acidentes (ANVISA, 2006).

Doi e Moura (2011) investigaram a percepção de profissionais da área da saúde quanto aos RSS. Os profissionais investigados, que re-

lataram não realizar tal procedimento justificaram suas ações; alegando falta de tempo sob a justificativa de que o efetivo de profissionais da unidade é inadequado e a prioridade é o cuidado com o paciente.

Neste sentido, optou-se por desenvolver esta pesquisa no intuito de responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção dos profissionais da assistência em saúde em relação ao Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (GRSS) no Hospital Regional Dr. Cleodon Carlos de Andrade (HCCA)?

FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

A seguir, são apresentados alguns estudos desenvolvidos que abordaram a temática dos resíduos sólidos de saúde. A ideia consistiu em fazer um apanhado das várias experiências para nortear a execução do estudo.

Vasconcelos *et al.* (2006) realizaram um diagnóstico dos resíduos hospitalares da cidade de Campina Grande – PB. Foram aplicados questionários em treze hospitais, os resultados demonstraram que a quantidade de resíduos gerados é de aproximadamente 22 toneladas mensais, estes são destinados de forma seletiva ao lixão e a aterros sanitários no cemitério do Araxá e José Pinheiro; só 10% dos entrevistados divergem deste resultado não obedecendo a lei vigente no país. Concluíram que o setor de fiscalização terá que ser melhorado a fim de identificar se os resíduos estão sendo destinados adequadamente conforme legislação, inclusive acompanhando o lançamento destes resíduos no destino final.

Naime *et al.* (2007) tratam do diagnóstico da Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde (RSS) no Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Foi aplicado um questionário para os médicos e a equipe de enfermagem

do Centro Obstétrico, Bloco Cirúrgico, Centro Cirúrgico Ambulatorial, Centro de Tratamento Intensivo, Serviço de Anestesia, Unidades de internação e Quimioterapia para identificar o nível de conhecimento em relação às questões relacionadas ao manejo de resíduos. Os resultados demonstraram que no geral os funcionários possuem alguma informação sobre o manejo adequado de resíduos, que estão sensibilizados tanto para as questões dos resíduos gerados nas suas áreas, quanto para o impacto destes no meio ambiente.

Bento *et al.* (2017) em estudo sobre o PGRSS, identificou que apesar dos participantes demonstrarem certo conhecimento em relação aos conceitos e reconhecerem os símbolos utilizados para representar os RSS, o simples ato de descarte dos resíduos envolve qualificação profissional, logística e educação permanente, etapas não visualizadas, sendo de suma importância a capacitação de todos os profissionais da equipe multidisciplinar para a efetivação do PGRSS.

Camargo e Melo (2017) analisaram a percepção dos profissionais que atuam nas Unidades de Atenção Básica e Ambulatórios de Saúde em um município da Região Metropolitana de Sorocaba - SP em relação ao GRSS. Nos resultados ficou claro a dificuldade da maioria dos profissionais com relação ao conhecimento técnico sobre o GRSS, além de abordarem a inexistência de ações educativas acerca desta temática, limitando assim o envolvimento dos profissionais de saúde com as questões ambientais. Ficou evidente também que os profissionais de saúde colocam os procedimentos ligados à assistência direta ao paciente como prioridade no exercício das suas funções, deixando de lado questões cruciais ligadas ao desenvolvimento de ações preventivas relacionadas à preservação ambiental e a promoção da qualidade de vida da população.

Sanches *et al.* (2018) em pesquisa sobre o conhecimento dos enfermeiros acerca do Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde em Unidades de Saúde da Família de São Carlos-SP, diagnosticou que o conhecimento sobre PGRSS é insatisfatório em relação a todas as etapas de manejo de RSS gerados pelas Unidades de saúde da família (USF), o que leva ao comprometimento de todo o processo referente ao manejo de RSS, uma vez que não atende as exigências da RDC Anvisa nº 222/2018, com exceção à manipulação de perfuro cortantes.

Os estudos supracitados denotam a relevância da temática e a importância de se investigar essa temática, vez que pode contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde

METODOLOGIA

MESES	ATENDIMENTO CLINICO		PEQUENA CURURGIA		TRAUMA ORTOPE-DIA		OBSERVAÇÃO		TOTAL
	PEDIA-TRIA	ADULTO	PEDIA-TRIA	ADULTO	PEDIA-TRIA	ADUL-TO	PE-DIA-TRIA	ADUL-TO	
JAN	1176	3414	15	76	30	150	120	1234	6215
FEV	1384	3094	8	77	25	137	249	1379	6353
MAR	2191	3982	10	102	20	168	232	1707	8412
ABR	2581	4137	7	104	51	329	161	1493	8863
MAI	2815	4645	5	86	44	488	206	1698	9987
JUN	1791	3773	8	114	55	480	188	1377	7786
JUL	1792	5211	10	82	93	561			7749
AGO	1846	4921	9	87	88	617			7568
SET	1772	4739	10	87	77	532			7217
OUT	1828	4785	6	50	76	585			7330
NOV	1776	4843	9	67	79	521			7295
DEZ	1603	4945	7	89	76	560			7280
TOTAL	22555	52489	104	1021	714	5128	1156	8888	92055

Local de Estudo

O local de realização do estudo foi o hospital público de médio porte, Hospital Dr. Cleodon Carlos de Andrade, que foi inaugurado no dia 10 de março de 1990. Está localizado na região do Alto Oeste Potiguar, mais precisamente na cidade de Pau dos Ferros, com atendimento exclusivo aos usuários do Sistema Único de Saúde, sendo uma instituição pública, financiada pelo Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Atende cerca de 37 municípios, a maior parte deles do Alto Oeste, além das cidades que fazem fronteiras com os estados da Paraíba (Uiraúna e Bom Sucesso) e Ceará (Iracema, Ererê e Pereiro). O hospital funciona em regime de plantão 24 horas, dispondo de serviços de urgência/emergência; clínicas (cardiológica, pediátrica, obstétrica e cirúrgica); UTI adulto, além de internamentos obstétricos e nas clínicas médica e cirúrgica, dispondo de 107 leitos de internação; além de apoio diagnóstico em endoscopia, ultrassonografia, análises clínicas e radiologia, realizando uma média de 92.055 procedimentos/ano entre consultas, internamentos e cirurgias (Governo do Estado do Rio Grande do Norte, 2018).

Quadro 1 - Atendimentos no HCCA.

MESES	ATENDIMENTO CLINICO		PEQUENA CURURGIA		TRAUMA ORTO-PEDIA		OBSERVAÇÃO		TOTAL
	PEDIATRIA	ADULTO	PEDIATRIA	ADULTO	PEDIA-TRIA	ADULTO	PEDIA-TRIA	ADUL-TO	
JAN	1176	3414	15	76	30	150	120	1234	6215
FEV	1384	3094	8	77	25	137	249	1379	6353
MAR	2191	3982	10	102	20	168	232	1707	8412
ABR	2581	4137	7	104	51	329	161	1493	8863
MAI	2815	4645	5	86	44	488	206	1698	9987
JUN	1791	3773	8	114	55	480	188	1377	7786
JUL	1792	5211	10	82	93	561			7749
AGO	1846	4921	9	87	88	617			7568
SET	1772	4739	10	87	77	532			7217
OUT	1828	4785	6	50	76	585			7330
NOV	1776	4843	9	67	79	521			7295
DEZ	1603	4945	7	89	76	560			7280
TOTAL	22555	52489	104	1021	714	5128	1156	8888	92055

Fonte: Governo do Estado do RN, 2018

CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos

- Exploratória: por permitir o estudo do tema sob diversos aspectos e ângulos, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram / tem experiências práticas com o manuseio dos Resíduos Hospitalares no local do estudo;
- Descritiva: por permitir ao pesquisador registrar e descrever os fatos observados sem interferir neles em relação ao GRSS em todas as suas fases.

Quanto aos procedimentos técnicos:

- Bibliográfica: O levantamento bibliográfico serviu como pilar na fundamentação e na metodologia do estudo, utilizando-se de trabalhos de outros autores publicados em revistas e periódicos;

material vigente sobre RSS e GRSS, constituído principalmente de: normas, resoluções técnicas e manuais;

- Levantamento (*Survey*): envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento e conhecimento se deseja abordar através de questionário na temática da Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde;

O método *survey* corresponde a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002). Nesse modelo, o questionado não é identificável, o sigilo é mantido.

Quanto à forma de abordagem do problema:

- Quali-quantitativa: realizada através de questionário previamente elaborado para identificar a percepção dos entrevistados referente à real situação do ambiente de trabalho e do GRSS, traduzindo em números as opiniões e informações obtidas após análise.

De acordo com Gatti (2002), quantidade e qualidade não estão totalmente dissociadas na pesquisa, ao tempo que quantidade é uma tradução, um significado que é atribuído à grandeza com que um fenómeno se apresenta, da mesma forma precisa ser interpretada qualitativamente, pois sem relacionar com algum referencial não apresentará significado algum.

PARTICIPANTES DA PESQUISA

A unidade hospitalar em estudo possui 497 servidores efetivos e 28 funcionários terceirizados, o foco da pesquisa foram os profissionais da saúde que atuam na assistência direta ao paciente no referido hospi-

tal. Esse universo é composto por servidores que estão diretamente envolvidos na produção e Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, que totalizavam 226 profissionais, porém se dispuseram a responder o questionário 58 profissionais distribuídos conforme tabela abaixo. Foi utilizada uma amostra por conveniência.

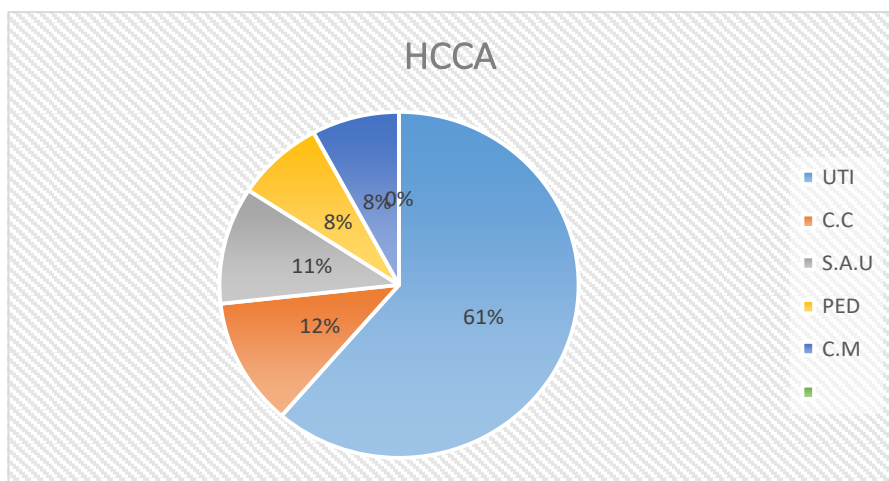
Tabela 1 - População do estudo (Profissionais do HCCA/ Setor)

	UTI	Centro Cirúrgico	SAL	Pediatria	Clínica Médica
Médicos	06	02	01	01	
Enfermeiros	09	05	03	04	04
Fisioterapeutas	04				01
Dentistas	05				
Bioquímico	01				
Téc. Enfermagem	10		02		
Total	35	07	06	05	05
					58

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Diante da Tabela 1, pode-se observar a predominância de profissionais da Unidade de Terapia Intensiva (UTI) na participação do estudo, correspondendo à amostra de 61% dos entrevistados no estudo (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Percentual de profissionais entrevistados por setor



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a investigação, o procedimento de coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário composto por questões fechadas (levantamento *survey*) com a finalidade de identificar a percepção dos profissionais quanto às condições de funcionamento do Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde no Hospital Regional Dr. Cleodon Carlos de Andrade (HCCA), composto por duas seções:

- Identificação do entrevistado: composto por duas questões abertas, utilizadas para caracterizar as pessoas envolvidas de acordo com função e setor de trabalho;
- Percepção do GRSS: entrevista composta por nove (09) questões fechadas de múltipla escolha, onde se buscou extrair o conhecimento e a percepção dos profissionais da unidade em estudo acerca do GRSS.

O instrumento foi baseado no questionário proposto por Ferreira (2009) e Rosa (2016) e adaptado para o estudo em tela. Os questionários foram aplicados pessoalmente com os profissionais envolvidos, em horário de trabalho, por tempo livre, sem instrução prévia.

HIPÓTESES DA PESQUISA, TESTE QUI-QUADRADO (χ^2) E O TESTE EXATO DE FISHER.

No intuito de discorrer acerca das supostas associações da problemática do estudo com a percepção dos profissionais que atuam no hospital da pesquisa, foram definidas quatro hipóteses, conforme descrição a seguir:

- 1 Hipótese: O conhecimento do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos de Saúde (PGRSS) influencia na execução das práticas do PGRSS.

- **2ª Hipótese:** *O conhecimento do PGRSS influencia no cumprimento das diretrizes do PGRSS.*
- **3ª Hipótese:** *A adequação dos recipientes de coleta do hospital não influencia positivamente na separação correta dos RSS pelos profissionais.*
- **4ª Hipótese:** *A separação adequada dos RSS está positivamente relacionada com o perfil dos profissionais de saúde (enfermeiros e técnicos em enfermagem).*

Para realizar a validação, ou não, das hipóteses levantadas se fez o uso do Teste Qui-quadrado (X^2) e do Teste Exato de Fisher.

TESTE QUI-QUADRADO (X^2)

De modo geral, o Teste do Qui-quadrado (X^2) analisa a hipótese nula de não existir discrepância entre as frequências observadas de determinado evento e as frequências esperadas. A hipótese alternativa alega a existência de discrepância entre frequências observadas e esperadas. Consiste na definição das hipóteses nula e alternativa. A hipótese nula deve alegar o fato de as frequências serem iguais, enquanto a hipótese alternativa deve alegar a diferença das frequências (BRUNI, 2012).

Os pressupostos exigidos para *p-valor* Teste Qui-quadrado de acordo com Becker (2015) são:

- 1. As frequências esperadas em cada classe não devem ser inferiores a 5 unidades sempre que o número total de observações é $n \leq 20$;
- 2. Se $n > 20$ não deverá existir mais do que 20% das células com frequências esperadas inferiores a 5, nem deverá existir nenhuma célula com frequência esperada inferior a 1.

No geral, um nível de significância (denotado como α ou alfa) de 0,05 funciona bem. Sua interpretação deve ser realizada da seguinte forma:

Valor- $p \leq \alpha$: as variáveis apresentam uma associação estatisticamente significativa (rejeite H_0)

Se o valor- p for menor ou igual ao nível de significância, rejeite a hipótese nula e conclua que há uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis.

Valor- $p > \alpha$: não é possível concluir que as variáveis estão associadas (não deve rejeitar H_0)

Se o *p-valor* for maior do que o nível de significância, não deve rejeitar a hipótese nula, porque não há evidências suficientes para concluir que as variáveis estão associadas.

TESTE EXATO DE FISHER

O Teste Exato de Fisher é um teste de independência útil quando as contagens de células esperadas são baixas e a aproximação do Qui-Quadrado não é muito boa. O valor- p é uma probabilidade que mede a evidência contra a hipótese nula. As probabilidades inferiores fornecem evidências mais fortes contra a hipótese nula.

Geralmente, um nível de significância (denotado como α ou alfa) de 0,05 funciona bem. Um nível de significância de 0,05 indica um risco de 5% de concluir que existe uma associação entre as variáveis quando não existe uma associação real. A interpretação do Teste Exato de Fisher deve ser feita da seguinte forma:

Valor- $p \leq \alpha$: as variáveis apresentam uma associação estatisticamente significativa (rejeitar H_0)

Se o valor- p for menor ou igual ao nível de significância, rejeite a hipótese nula e conclua que há uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis.

Valor- $p > \alpha$: não é possível concluir que as variáveis estão associadas (não deve rejeitar H_0)

Se o valor- p for maior do que o nível de significância, não deve rejeitar a hipótese nula, porque não há evidências suficientes para concluir que as variáveis estão associadas.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O PGRSS preconiza as práticas de gerenciamento que visam minimizar os danos da geração de RSS, assim sendo, é de absoluta importância um encaminhamento correto desses resíduos. Durante o estudo, foi observado que existe um PGRSS no HCCA, porém não é do conhecimento de todos os servidores (69%), essa realidade retrata que os profissionais executam práticas de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde sem o devido conhecimento do PGRSS do hospital. Verificou-se, em vários setores, o descarte de lixo comum nos recipientes dos RSS, o que aumenta consideravelmente a produção deste último, onerando os cofres públicos e submetendo os profissionais da coleta a maiores riscos. Conforme é possível observar na Tabela 2, essa prática existe no HCCA, porém precisa ser aprimorada, supostamente influenciada pela falta de capacitação dos envolvidos no manejo desses resíduos.

Tabela 2 – Percepção das práticas de Gestão de RSS

	Sim	%	Não	%
Existe prática de gerenciamento de resíduos	46	79,3	12	20,7
Conhecimento do PGRSS	18	31,0	40	69,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Gerenciar adequadamente o PGRSS identificando os melhores parceiros e garantindo o reaproveitamento do material é sem dúvida uma das principais tarefas no contexto do manejo dos resíduos. Esta medida alcança melhores resultados quando se extrapola estes cuidados para todos os grupos de resíduos e as especificidades de cada um, pois, conforme a RDC 222/2018 da ANVISA, existe um conjunto de procedimentos a ser adotado, conforme o tipo de resíduo gerado, e o gerador é o responsável por todas as etapas do manejo, inclusive a disposição final. Portanto, a unidade hospitalar deverá acompanhar e garantir que os resíduos receberão tratamento adequado.

De acordo com o IBGE (2012), são produzidas no Brasil, diariamente, 891 toneladas de resíduos de serviços de saúde. Vale ressaltar que apenas de 10 a 25% desses resíduos necessitam de cuidados especiais, conseqüentemente, a implantação de processos de segregação dos resíduos em sua fonte, e no momento de sua geração, conduzirá à minimização de resíduos, em especial, àqueles que requerem um tratamento prévio à disposição final. Nos resíduos onde predominam os riscos biológicos deve-se considerar a cadeia de transmissibilidade de doenças. (PEREIRA, 2012).

Conforme Tabela 3 é possível perceber que a segregação e geração de resíduos vem sendo realizada especialmente em razão da quan-

tidade de recipientes (65,52%), geração de resíduo biológico (94,83%) e geração de resíduo químico (79,31%).

Tabela 3 – Segregação e geração de resíduos

	Sim	%	Não	%
Treinamento dos funcionários sobre segregação dos RSS	16	27,59	42	72,41
Quantidade de recipientes suficientes para segregar os RSS	38	65,52	20	34,48
Geração de resíduo biológico	55	94,83	3	5,17
Geração de resíduo químico	46	79,31	12	20,69






Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Contudo, o HCCA apresenta a estrutura para segregação dos RSS, em todos os setores foram encontrados recipientes devidamente identificados com a classe do resíduo, por cores e símbolos, visando um melhor manuseio e proteção do pessoal encarregado da coleta e transporte dos RSS, obedecendo as normas legais, em especial, a RDC nº 222/2018 da ANVISA, conforme Figuras 4, 5 e 6. O acondicionamento dos RSS acontece no local de origem. Essa situação também é refletida na percepção dos entrevistados, ao serem abordados sobre os símbolos adotados pela legislação vigente (Tabela 4).

A Tabela 4 evidencia a percepção dos entrevistados em relação a identificação dos símbolos dos RSS. Foi possível perceber que mesmo realizando a separação diária dos resíduos de serviços de saúde, no momento da identificação simbólica, é possível encontrar deficiência no reconhecimento do resíduo químico (12,07%), que pode-se justificar pelo uso esporádico de elementos dessa natureza na demanda questionada, assim como no resíduo perfuro cortante (41,38%), supostamente pela aparência semelhante ao infectante que ocasionou tal embarço,

porém, fato retificado pelo percentual de conhecimento da caixa de perfuro cortante, onde são coletados tais resíduos e com grande percentual de acerto no questionário, vide Tabela 5.

Tabela 4 – Identificação dos símbolos dos RSS

		Frequência		%
	Contaminado	3		5,17
	Infectante	33	56,90	
	Risco biológico	7	12,07	
	Não sabe	15	25,86	
	Total	58	100	
	Radiação	46	79,31	
	Perfuro cortante	2		3,45
	Não sabe	10	17,24	
	Total	58	100	
	Químico	7		12,07
	Tóxico	36		62,07
	Infectado	4		6,90
	Não sabe	11		18,96
	Total	58		100
	Reciclável	49		84,48
	Não sabe	9		15,52
	Total	58		100
	Comum	2		3,45
	Biológico	9		15,51
	Infectante	7		12,07
	Perfuro cortante	24		41,38
	Não sabe	16		27,59
	Total	58		100

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os resultados encontrados nesse estudo reforçam a ideia que o gerenciamento adequado dos RSS representa um desafio no dia a dia

dos profissionais de saúde, pois, diante de tantas atribuições e responsabilidades, o manejo de RSS, muitas vezes, não recebe a atenção necessária. Principalmente, o profissional de enfermagem que também está envolvido na coordenação do setor, possuindo papel fundamental no GRSS, especialmente no planejamento e na organização das ações para o enfrentamento desse desafio (SANCHES *et al.*, 2018).

Figura 4 - Recipiente de lixo comum



Figura 5 - Recipiente de lixo infectante



Fonte: Acervo próprio, 2019.

Fonte: Acervo próprio, 2019.

Figura 6 - Caixa de perfuro cortante



Fonte: Acervo próprio, 2019.

Pode-se verificar que na sua quase totalidade, os profissionais têm conhecimento da importância da separação do material perfuro

cortante, devido ao seu alto potencial infectante, realidade corroborada na Tabela 5. No ambiente hospitalar é de suma importância, observar o descarte e a manipulação inadequada destes materiais, vez que podem ocasionar acidentes ocupacionais com profissionais de saúde. Esses acidentes podem causar a transmissão de doenças como a Hepatite B e C. O descarte inadequado relaciona-se com os recipientes superlotados e/ou improvisados, descarte em local inadequado, ausência de recipientes no local de geração, assim como o transporte e manipulação dos perfuro cortantes de maneira inapropriada (MOURA *et al.*, 2016).

Tabela 5 – Acondicionamento dos resíduos perfuro cortantes

	Frequência	%
Sim	53	91,38
Não	5	8,62
Total	58	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O estudo mostra que apesar da estrutura disponível para coleta e armazenamento, na percepção dos profissionais de saúde, essa coleta é deficiente, conseqüentemente por não seguir na plenitude o PGRSS da unidade, registrando uma deficiência no momento da coleta, conforme Tabela 6 (43,10%).

Tabela 6 – Coleta e transporte interno dos Resíduos

Coleta e transporte interno	Sim	%	Não	%	Às vezes	%	NR	%
A coleta é feita separadamente, de acordo com o grupo de resíduos e em recipientes específicos para cada grupo de resíduos?	18	31,03	25	43,10	14	24,14	1	1,72
Existem funcionários, números de carros de coletas, EPI's e outras ferramentas necessárias para a coleta interna?	30	51,72	11	18,97	14	24,14	3	5,17
Os equipamentos para transporte interno (carros de coleta) são constituídos de material rígido, lavável, impermeável e providos de tampa articulada ao próprio corpo do equipamento, com cantos e bordas arredondados, além de rodas revestidas de material que reduza o ruído?	31	53,45	17	29,31	7	12,07	3	5,17
Os equipamentos para transporte interno são identificados com o símbolo correspondente ao resíduo nele contido?	28	48,28	26	44,83	-	-	4	6,9
A unidade possui sala para armazenamento temporário exclusivo dos resíduos?	35	60,34	22	37,93	-	-	1	1,72
No caso de possuir armazenamento temporário exclusivo dos resíduos, esta sala esta identificada como "sala de resíduos"?	23	39,66	30	51,72	-	-	5	8,62

NR = Não respondeu

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O armazenamento externo dos RSS ocorre em área externa ao hospital, possuindo fácil acesso para a coleta realizada por empresa terceirizada. Esta área encontra-se protegida do sol, chuva, animais ou pes-

soas não autorizadas, tendo exclusividade para tal finalidade. A destinação final dos RSS é a incineração, haja vista que o município não dispõe de aterro sanitário, porém mais da metade dos servidores dessa unidade desconhecem esse procedimento. Diante do observado, a unidade hospitalar atende a RDC nº 222/2018 da ANVISA e a resolução nº 358/05 do CONAMA (BRASIL, 2018).

O tratamento e a destinação final dos RSS são as últimas etapas do gerenciamento e ocorrem fora da unidade hospitalar. Nestas duas etapas, para a grande maioria dos municípios e diversidade de geradores, fica a incerteza de atender aos requisitos ambientais legais ou adotar a metodologia mais econômica e viável técnica, pois o serviço é terceirizado. Os RSS recebem tratamento térmico por incineração, em local com equipamento devidamente licenciado para esse fim. Foi possível observar (Tabela 7) que mais da metade dos profissionais não sabem a destinação final desses resíduos, supostamente por ser realizado por empresa terceirizada.

A realidade do hospital em estudo reforça as principais vantagens da incineração são: destrói qualquer material que contém carbono orgânico, incluindo os patogênicos; redução importante de volume dos resíduos (80% a 95%); sob certas condições, permite o tratamento dos resíduos químicos e farmacêuticos; permite o tratamento dos resíduos anatomopatológicos. As desvantagens desse processo são o alto custo e a potencial emissão atmosférica de compostos perigosos (BRASIL, 2006).

Tabela 7 – Destino dos RSS

	Frequência	%
Incinerador	22	37,9
Vala séptica	2	3,5
Não sabe	34	58,6
Total	58	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O depósito de armazenamento externo para o lixo infectante do hospital foi construído para esse fim específico (Figuras 7 e 8). Essa realidade reforça a existência de um PGRSS na unidade, minimizando os riscos oferecidos pelos RSS aos servidores e ao meio ambiente.

Figura 7 - Depósito de armazenamento externo para lixo infectante



Fonte: Acervo próprio, 2019.

Figura 8 - Depósito de armazenamento externo para lixo infectante



Fonte: Acervo próprio, 2019.

Na tabela 8 destaca-se um alto índice de acidentes no manejo de RSS (56,90%), porém não foi abordado em que situações esses acidentes ocorreram, se no momento do descarte na prestação assistencial ou durante a coleta dos RSS pela empresa terceirizada. Mesmo assim, não se pode atribuir a falta de material de proteção, uma vez que 75,86 % da amostra relata o uso de EPI por parte dos profissionais de saúde e pelos responsáveis pela coleta dos RSS.

De acordo com a RDC nº 222/2018 o transporte interno deve ser realizado em carro de material rígido, lavável, com tampa articulada ao próprio corpo do equipamento, cantos e bordas arredondados, e serem identificados com símbolo correspondentes ao risco dos resíduos nelles contidos, atendendo roteiro previamente definido em horários não coincidentes com a distribuição de roupas, alimentos e medicamentos; evitando horário de visitas. Além disso, deve ser feito separadamente de

acordo com o grupo de resíduo em recipientes específicos a cada grupo de resíduo.

Tabela 8 – Segurança no manejo de RSS

Segurança no manejo dos RSS	Sim	%	Não	%	Às vezes	%	NR	%
Tem conhecimento de acidentes referentes ao manejo de resíduos no serviço?	33	56,90	25	43,10	-	-	-	-
Os funcionários que trabalham no manejo dos RSS fazem uso de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual)?	44	75,86	1	1,72	12	20,69	1	1,72
Os funcionários são treinados para os procedimentos de emergência em caso de acidentes no manejo dos resíduos?	20	34,48	35	60,34	-	-	3	5,17

NR = Não respondeu

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

- De acordo com a Tabela 9, o estudo revela uma percepção de risco alto pelos profissionais da assistência em saúde, tanto para os envolvidos na prestação do serviço (82,76%), como para o ambiente (62,07%), excetuando-se dessa situação os visitantes (22,41%).
- O risco de contaminação existe e não depende apenas do contato do indivíduo com o agente patogênico para contrair uma doença. Para isso, é necessário que outros fatores (ambientais, culturais, econômicos e sociais) e procedimentos de manuseio sejam analisados conjuntamente para determinar a relação do processo saúde-doença como salienta Takayanagui (2005).

Tabela 9 - Riscos no manejo de RSS

Riscos dos RSS	Não tem risco	%	Risco baixo	%	Risco médio	%	Risco alto	%
Para a saúde dos profissionais em geral	2	3,45	3	5,17	5	8,62	48	82,76
Para os doentes	2	3,45	10	17,24	22	37,93	24	41,38
Para os visitantes	6	10,34	26	44,83	13	22,41	13	22,41
Para os trabalhadores dos serviços de suporte	1	1,72	2	3,45	4	6,90	51	87,93
Para o ambiente	1	1,72	5	8,62	16	27,59	36	62,07

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Na Tabela 10 observa-se que os profissionais do HCCA identificam práticas e estrutura compatíveis com o GRSS de acordo com a normativa vigente no país, com exceção da percepção sobre o uso de EPI (56,90%) que, sem sombra de dúvidas, é um indicador de risco que precisa ser contido. O GRSS não pode se restringir ao legislado, mas deve implicar na mudança de condutas relacionadas ao manejo desses resíduos.

De acordo com Cafure *et al.* (2015), há legislação suficiente para orientar os envolvidos, a solução se encontra no fornecimento de informações sobre o tratamento dos RSS nos estabelecimentos prestadores de serviço de saúde, pois além do gerenciamento inadequado dos RSS pela falta de informação, existem também fatores como: falta de fiscalização e a conduta de considerar todo resíduo de serviço de saúde como infectante.

Tabela 10 – Percepção geral setorial dos RSSo

Percepção geral setorial	Sim	%	Não	%
Os profissionais separam os resíduos corretamente	40	68,97	18	31,03
Os profissionais usam sempre equipamento de proteção	33	56,90	25	43,10
Os recipientes são adequados	40	68,97	18	31,03
A localização dos recipientes é adequada	42	72,41	16	27,59
Obedecem uma periodicidade na coleta dos RSS	41	70,69	17	29,31
O transporte dos resíduos é adequado	39	67,24	19	32,76

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Teste de Hipótese

Nessa etapa do estudo são apresentados os testes das hipóteses construídas para identificar as associações entre as variáveis que foram

selecionadas. Para tanto, foram realizados os cruzamentos das variáveis que explicam a relação existente entre estas de acordo com o grau de significância estatística ($\alpha \leq 0,05$ ou $0,10$).

As tabelas a seguir apresentam as relações das hipóteses enunciadas e os níveis de significância dos testes realizados, em que H_0 corresponde a hipótese nula e H_1 a hipótese a ser testada.

1ª Hipótese:

H_0 : O conhecimento do Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (PGRSS) não influencia na existência das práticas de GRSS.

H_1 : O conhecimento do Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (PGRSS) influencia na existência das práticas de GRSS.

Essa hipótese procura evidenciar se o fato dos profissionais da saúde conhecerem o PGRSS tem influenciado na existência de práticas de GRSS. De acordo com Freitas e Silva (2012) apesar de algumas instituições terem os recursos necessários para colocar em prática de forma eficaz o Plano de Gerenciamento de Resíduos do Serviço de Saúde, ainda há resistência por parte de um grande número de profissionais.

Ao se adotar um nível de significância de $\alpha \leq 0,05$ ou $\alpha \leq 0,10$ se observa que na Tabela 11 que o Qui-Quadrado (X^2) de 3,643, com um *p-valor* de 0,056 permite rejeitar a hipótese nula (H_0). Isto significa que a circunstância do conhecimento do PGRSS afeta a existência de práticas de gerenciamento desses resíduos. Esses achados reforçam a tese defendida por Freitas e Silva (2012) quando argumentam que o PGRSS quando realizado eficazmente tem impacto positivo na redução de infecção

hospitalar, redução de acidentes de trabalho e de custo para a unidade, principalmente para os profissionais que estão em contato diariamente com tais resíduos.

Tabela 11 – Conhecimento do PGRSS X Existência de práticas de GRSS

Conhecimento do PGRSS X Existência de práticas de GRSS		Existência de práticas de GRSS		Total	
		SIM	NAO		
Conhecimento do PGRSS	SIM	Observado Esperado	17 14,30	1 3,72	18
	NÃO	Observado Esperado	29 31,70	11 8,30	40
Total		Observado Esperado	46 46,0	11 8,3	58
Testes Estatísticos		Valor	gl	Sig. assintótica bilateral	Sig. exata bilateral
Qui-Quadrado de Pearson		3,643 ^a	1	0,056	
Teste Exato de Fisher				0,081	
N dos casos válidos		58			

$\alpha \leq 0,10$. O Valor mínimo esperado é 3,72.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

2ª Hipótese:

H_0 : O conhecimento do PGRSS não influencia no fato da unidade hospitalar cumprir as diretrizes do PGRSS.

H_1 : O conhecimento do PGRSS influencia no fato da unidade hospitalar cumprir as diretrizes do PGRSS.

A 2ª hipótese procurou identificar se o conhecimento do PGRSS pelos profissionais que atuam na unidade de saúde do estudo apresenta associação com o cumprimento das diretrizes do PGRSS. Essa premissa está ancorada em razão do fato de que a partir de 2004, a Agência Na-

cional de Vigilância Sanitária (ANVISA) através da RDC nº 306/2004 adotou a disposição de critérios para o GRSS, definindo a classificação dos tipos de resíduos e as etapas de manejo como estratégias para os serviços de saúde, dispondo a obrigatoriedade de toda Instituição de Saúde elaborar o Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (CAMARGO; MELO, 2017).

O PGRSS busca alinhar os preceitos de uma sociedade sustentável, na tentativa de exigir atividades mais limpas e comprometidas com o meio ambiente, e com todas as leis e resoluções que tratam da necessidade de uma gestão eficiente dos resíduos gerados em um ambiente de trabalho. Nesse sentido, agir como profissionais comprometidos e que conhecem o PGRSS dentro da instituição na qual atuam, favorecem o cumprimento das diretrizes e exigências das leis que figuram no ambiente laboral capazes de atender de maneira clara e eficiente às necessidades do ambiente, conforme defendem Camargo e Melo (2017).

Dessa forma, o valor do X^2 foi de 44,961, o grau de liberdade é 1 e o p -valor < 0,001. Todavia, é possível perceber que houve uma violação a uma das condições do X^2 - a de que uma de suas células (25%) apresentou frequências esperadas menores do que 5. Essa violação demonstra que o Teste Qui-Quadrado (X^2) é inapropriado para realizar a inferência da associação.

Dancey e Reidy (2006) apontam que quando essa violação acontece, o teste estatístico apropriado para o caso é o Teste Exato de Fisher (Probabilidade Exata de Fisher). Assim, p -valor de Fisher foi 0,000 para uma hipótese bilateral, significando que existe associação positiva entre essas duas variáveis. Portanto, a hipótese alternativa (H_1) não deve ser recusada. A conclusão é que existem evidências de que há um relaciona-

mento entre o conhecimento do PGRSS e o cumprimento das diretrizes do PGRSS (Tabela 12).

Tabela 12- Conhecimento do PGRSS X Unidade procura cumprir as diretrizes do PGRSS

Conhecimento do PGRSS X Unidade procura cumprir as diretrizes do PGRSS		A unidade hospitalar procura cumprir as diretrizes do PGRSS		Total	
		SIM	NÃO		
Conhecimento do PGRSS	SIM	Observado	15	3	18
		Esperado	4,70	13,30	
	NÃO	Observado	0	40	40
		Esperado	10,30	29,70	
Total		Observado	15	43	58
		Esperado	15,0	43,0	
Testes Estatísticos		Valor	gl	Sig. assintótica bilateral	Sig. exata bilateral
Qui-Quadrado de Pearson		44,961 ^a	1	0,000	
Teste Exato de Fisher				0,000	
N dos casos válidos		58			

1 célula (25,0%) apresentam valores esperados menores do que 5. O Valor mínimo esperado é 4,70.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

3ª Hipótese:

H_0 : A adequação dos recipientes de coleta do hospital não influencia positivamente na separação correta dos RSS pelos profissionais.

H_1 : A adequação dos recipientes de coleta do hospital influencia positivamente na separação correta dos RSS pelos profissionais.

Essa hipótese objetiva comprovar se as variáveis adequação dos recipientes de coleta do hospital está associada a separação correta dos RSS pelos profissionais da saúde.

Uma análise no X^2 (Tabela 13) aponta que existe uma relação significativa entre a separação dos resíduos ser feita de maneira correta e a adequação dos recipientes de coleta. O valor X^2 foi de 11,03 com uma probabilidade associada (*p-valor*) de 0,001 para um grau de liberdade (gl) de 1. Nota-se também que o teste Exato de Fisher o *p-valor* foi menor do que o nível de significância ($\alpha \leq 0,05$). Essa evidência demonstra que a hipótese nula (H_0) deve ser rejeitada e H_1 deve ser aceita, ou seja, há uma associação estatisticamente significativa entre a adequação dos recipientes e a correta separação dos resíduos sólidos de saúde pelos profissionais.

Tabela 13– Adequação dos recipientes de coleta do hospital e Separação correta dos RSS pelos profissionais da saúde

<i>Os recipientes são adequados x Os profissionais separam os resíduos corretamente</i>			Separação correta dos RSS pelos profissionais da saúde		Total
			SIM	NÃO	
Adequação dos recipientes de coleta do hospital	SIM	Observado	33	7	40
		Esperado	27,59	12,41	
	NÃO	Observado	7	11	18
		Esperado	12,41	5,59	
Total		Observado	40	18	58
		Esperado	40	18	
Testes Estatísticos		Valor	gl	Sig. assintótica bilateral (<i>p-valor</i>)	Sig. exata bilateral (<i>p-valor</i>)
Qui-Quadrado de Pearson (X^2)		11,03 ^a	1	0,001	
Teste Exato de Fisher				0,002	
N dos casos válidos		58			

a. 0 células (0,0%) apresentam valores esperados menores do que 5. O Valor mínimo esperado é 5,59.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

4ª Hipótese:

H_0 : A separação adequada dos RSS está positivamente relacionada com o perfil dos profissionais de saúde (enfermeiros e técnicos em enfermagem).

H_1 : A separação adequada dos RSS não está positivamente relacionada com o perfil dos profissionais de saúde (enfermeiros e técnicos em enfermagem).

Essa hipótese procurar identificar se a separação adequada dos RSS está positivamente relacionada com o perfil dos profissionais de saúde (enfermeiros e técnicos em enfermagem). A premissa dessa hipótese consiste no fato de que esses apresentaram maior contingente profissional e ainda pelo fato de que rotineiramente estão em contato com os RSS nos mais variados ambientes da unidade hospitalar (UTI, centro cirúrgico, SAU, pediatria e clínica médica).

O cruzamento dessas duas variáveis evidenciou um *p-valor* maior do que o nível de significância adotado, denotando que não deve rejeitar a hipótese nula porque não há evidências suficientes para concluir que as variáveis estão associadas. Alguns argumentos que podem sustentar esses resultados é o fato de que o impacto da aplicação ineficaz do PGRSS pode acarretar maior responsabilidade sobre os enfermeiros e técnicos de enfermagem. Especialmente o enfermeiro, que de acordo com a resolução nº 303/2005 do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), esses profissionais devem assumir a coordenação como Responsável Técnico do Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, sua atuação dentro da unidade tendo contato com todos os setores de saúde, o que coloca-o em condição de ser o mais indicado para

realizar as práticas de gerenciamento, no intuito de garantir a cultura de uma segregação, acondicionamento, transporte e demais procedimentos pelos quais o resíduo passa até chegar ao seu destino final (BRASIL, 2005).

Tabela 14– A separação adequada dos RSS está positivamente relacionada com o perfil dos profissionais de saúde (enfermeiros e técnicos em enfermagem)

<i>O perfil dos profissionais de saúde (Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem) x A separação adequada dos RSS</i>			Separação adequada dos RSS		Total
			SIM	NÃO	
Enfermeiro e Técnico de Enfermagem	SIM	Observado Esperado	27 25,50	13 14,50	40
	NÃO	Observado Esperado	10 11,50	8 6,52	
Total		Observado Esperado	37 37,0	21 21,0	58
Testes Estatísticos		Valor	gl	Sig. assintótica bilateral (<i>p</i> -valor)	Sig. exata bilateral (<i>p</i> -valor)
Qui-Quadrado de Pearson		0,767 ^a	1	0,381	
Teste Exato de Fisher				0,279	
N dos casos válidos		58			

a. 0 células (0,0%) apresentam valores esperados menores do que 5. O Valor mínimo esperado é 6,52.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A partir dos resultados encontrados, ressalta-se a importância de que todos os profissionais que atuam no local de estudo devem conhecer bem as normas e diretrizes do PGRSS para que seja possível minimizar as dificuldades da maioria dos profissionais com relação ao conhecimento técnico sobre o manejo de RSS. Para além disso, faz-se necessário que o gestor público da referida unidade hospitalar busque

melhores formas de proporcionar ações educativas acerca desta temática, impossibilitando assim, um maior envolvimento dos profissionais da saúde com as questões ambientais. Naturalmente que os profissionais colocam os procedimentos ligados à assistência direta ao paciente como prioridade no exercício das suas funções, deixando de lado questões cruciais ligadas ao desenvolvimento de ações preventivas relacionadas à preservação ambiental e a promoção da qualidade de vida da população, conforme argumentam Camargo e Melo (2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, evidenciou-se a seguinte problemática no presente estudo acerca do GRSS: existe um conhecimento superficial da legislação vigente; atesta-se a existência de um PGRSS, porém sua execução deixa a desejar, havendo necessidade de uniformizar os procedimentos; o PGRSS não foi atualizado após a vigência da RDC nº 222/2018 e percebe-se que não é considerado o eixo condutor da gestão de RSS no HCCA; falta capacitação dos envolvidos no manejo de RSS, bem como conhecimento satisfatório envolvendo a simbologia de alguns resíduos. Por último, não menos importante, verifica-se falha na notificação adequada dos acidentes de trabalho no que concerne ao relacionamento destes com os RSS, necessitando confrontar os indicativos do PGRSS com as notificações da CCIH da unidade.

Percebe-se ainda a carência de incluir os riscos ambientais e o GRSS na formação dos profissionais da área da saúde, no intuito de responsabilizá-los pelo correto manejo de resíduos gerados em suas atividades, beneficiando a sociedade e o ambiente através das reduções dos

riscos de contaminação pelos RSS; do número de acidentes de trabalho; dos agravos e doenças infecciosas e dos custos do manejo de RSS.

Como limitações do estudo constatou-se o tamanho da amostra, pois devido ao regime de trabalho dos profissionais ocorrer em escala de plantões de 12 ou 24hs, dificultou a abordagem de um número maior de servidores, assim como o quantitativo de atendimentos realizados, que muitas vezes impedia do profissional se disponibilizar para a aplicação do questionário; outro fator relevante foi o interstício temporal da pesquisa no Comitê de Ética.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *NBR 12808: Resíduos de Serviços de Saúde: classificação*. São Paulo, 1993

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *NBR 10.004: Classificação de resíduos sólidos*: Rio de Janeiro, 2004.

BENTO, D.; COSTA, R; LUZ, J; KLOCK, P. O gerenciamento de resíduos de serviço de saúde sob a ótica dos profissionais de enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, vol. 26, núm. 1, pp. 1-7 Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil. 2017.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Resolução RDC nº 33, de 25 de fevereiro de 2003*. Dispõe sobre o Regulamento Técnico para o gerenciamento de resíduos de serviço de saúde. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, mar. 2003.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Conselho Nacional do Meio Ambiente. *Resolução n. 358 de 29 de abril de 2004*. Dispõe sobre o tratamento e a disposição final dos resíduos dos serviços de saúde e dá outras providências. Diário Oficial da União, 04 de maio de 2005.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Resolução RDC n. 306, de 7 dezembro de 2004*. Dispõe sobre o regulamento técnico para o gerenciamento de resíduos de serviços de saúde. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2004.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Resolução RDC n. 222, de 28 dezembro de 2018*. Dispõe sobre o regulamento das Boas Práticas de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2018.

BRASIL. *Manual de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde* / Ministério da Saúde, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. – Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

BRASIL. Política Nacional de Resíduos Sólidos. *Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010*. Presidência da República, Departamento da Casa Civil. Brasília, 2010.

CONAMA. Conselho Nacional de Meio Ambiente. *Resolução n.283, 12 de julho de 2001*. Dispõe sobre o tratamento e a destinação final dos resíduos de serviços de saúde. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1 out.2001.

CONAMA. Ministério do Meio Ambiente. Conselho Nacional do Meio Ambiente. *Resolução nº 5, de 5 de agosto de 1993*. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=130>>. Acesso em: 20 out 2107.

BRUNI, A. L. *SPSS: guia prático para pesquisadores*. São Paulo: Atlas, 2012.

CAFURE, V. A; PATRIARCHA-GRACIOLLI, S. R. *Os resíduos de serviço de saúde e seus impactos ambientais: uma revisão bibliográfica*. In: *Interações* (Campo Grande), Campo Grande, v. 16, n. 2, p. 301-314, dez. 2015

CAMARGO, A. R. de; MELO, I. B. N. de. A percepção profissional sobre o gerenciamento de resíduos de serviços de saúde em unidades básicas e ambulatórios de saúde em um município da Região Metropolitana de Sorocaba, SP, Brasil. *O Mundo da Saúde*, São Paulo, v. 41, n. 4, 2017, pp. 633-643.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para Psicologia – Usando o SPSS para Windows*. Tradução Lorí Viali. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOI, K. M; MOURA, G. M. S. S. Resíduos sólidos de serviços de saúde: uma fotografia do comprometimento da equipe de enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 32, n. 2, p. 338-344, 2011.

FERREIRA, V. *Avaliação das práticas de gestão de resíduos hospitalares, risco e percepção de risco associado*. Dissertação elaborada no âmbito do Mestrado Integrado em Engenharia do Ambiente na área de Tecnologias Ambientais. 222fl. 2009

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, I. de M.; SILVA, M. A. da. A Importância do Gerenciamento de Resíduos do Serviço de Saúde na Proteção do Meio Ambiente. *Estudos*, Goiânia, v. 39, n. 4, p. 493-505, out./dez. 2012.

GATTI, B.A. *A construção da pesquisa em educação no Brasil*. Brasília: Plano Editora, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, E. A. F.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; GUIMARÃES, E. H. R.; BARBOSA, F. H. F. Gestão da Coleta Seletiva de Resíduos Sólidos no Campus Pampulha da UFMG: Desafios e Impactos Sociais. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 6, n. 3, p. 131-149, 2017.

MOURA, L. C; DEODATO, L. F; GAMA, D. O. Manejo e descarte adequado de materiais perfurocortantes por profissionais de enfermagem. *Revista Científica da FASETE*, p. 189-204, 2016.

NAIME, R.; RAMALHO, A. H.; NAIME, I. Diagnóstico do Sistema de Gestão dos Resíduos Sólidos do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. *Estudos tecnológicos*. v.3, n. 1, p.12-36, 2007.

PEREIRA, S. S. Reflexões sobre o Processo de Urbanização e a Necessidade de Gestão Ambiental: O Caso dos Resíduos de Serviço de Saúde da Cidade de Campina Grande/PB. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade* – Vol. 2, no 1, p.87-103, Jan-Abr/2012.

RIO GRANDE DO NORTE. *Serviço de arquivo médico e estatística (SAME)*. Hospital Dr. Cleodon Carlos de Andrade. Pau dos Ferros, 2018.

ROSA, F. R. da. *Diagnóstico do gerenciamento de resíduos em um Hospital do Vale do Rio Pardo*. (Dissertação Mestrado). Programa de Pós-Graduação Em Tecnologia Ambiental Mestrado. 84fl. 2016.

SANCHES, A. P. M; MEKARO, K. S; FIGUEIREDO, R. M; ANDRE, S. C. S. Resíduos de Serviços de Saúde: conhecimento de enfermeiros da Atenção Básica. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2018;71(5):2367-75. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0244>. Acesso em: 28 dez. 2018.

TAKAYANAGUI, A. M. M. *Gerenciamento de resíduos de serviços de saúde*. In: PHILIPPI JUNIOR, A. Saneamento, saúde e ambiente: fundamentos para um desenvolvimento sustentável. São Paulo: Manole, 2005. 842 p. (coleção ambiental).

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, E. A. de; FARIAS, M. S. S. de; DINIZ, M. J.; MACIEL, J. L. diagnóstico do problema dos resíduos sólidos hospitalares: o caso de Campina Grande (PB). *Hygeia, Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde*, v. 2, n.3, p.28-34, 2006.

VIRIATO, A.; MOURA, A. Ecoeficiência e economia com a redução dos resíduos infectantes do Hospital Auxiliar de Suzano. *O Mundo da Saúde*, v.35 n.5, p.305-310, 2011.

MOBILIDADE SUSTENTÁVEL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UMA PROPOSTA DE LOCOMOÇÃO INTRA CAMPUS CENTRAL

Maria Aline de Oliveira Gouveia
Jônica Marques Coura Aragão
Jacynara Farias Souza Marques

INTRODUÇÃO

As dinâmicas de mobilidade envolvem a escolha do modo de transporte, as horas em trânsito e o orçamento que se planeja investir para subsidiar os deslocamentos. Configurando-se como um conceito amplo, a mobilidade urbana possui dimensão econômica, política e social, tornando-se mais sofisticada devido à crescente complexidade das cidades.

O cenário brasileiro, desde a abertura do seu mercado automobilístico, tem levado as pessoas a vivenciarem constantes congestionamentos de trânsito nas grandes e, mais recentemente, nas pequenas cidades. A população do Brasil, assim como de outros países, sofre diariamente os impactos da falta de estrutura, deterioração das condições dos serviços públicos de transportes coletivos, aumento abusivo dos preços das passagens, violência no trânsito, poluição sonora e ambiental (KNEIB, 2012).

De acordo com os dados da Organização das Nações Unidas (*apud* Mátrai & Tóth, 2016), a atual população mundial de cerca de 7,2

bilhões de pessoas, em 2050 chegará a 9,6 bilhões. Espera-se que o maior aumento ocorra nos países em desenvolvimento; o contrário acontecerá nos países desenvolvidos, onde a população apresenta baixo índice de crescimento. Esse crescimento populacional está proporcionalmente alinhado à urbanização e uso do solo, o que significa que o número de habitantes urbanos deverá subir de 3,3 para 6,4 bilhões (MÁTRAI & TÓTH, 2016).

Como gerenciar esse crescimento e proporcionar qualidade de vida para a população? No tocante à mobilidade, temos a bicicleta que, por ser movida à propulsão humana, se configura como um meio de transporte de baixo custo, que permite o acesso da população às oportunidades de trabalho, lazer, equipamentos públicos e serviços. Traz benefícios à saúde, diminuindo a incidência de doenças cardiovasculares e sensação de bem-estar, além de causar baixíssimo impacto ambiental, pois não emite gases de efeito estufa e demais poluentes (ITDP, 2017).

No que se refere ao debate sobre essa temática, um exemplo de destaque é a Lei nº 12.587/2012, que institui a Política Nacional de Mobilidade Urbana (PNMU). Seguindo as orientações estabelecidas nesta lei, a Superintendência de Trânsito e Transportes Públicos de Campina Grande (STTP), órgão executor do Plano de Mobilidade Urbana de Campina Grande (PLANMOBCG) pretende elaborar objetivos estratégicos coerentes com os princípios e diretrizes da PNMU e, para tal, adotar metas de curto, médio e longo prazo (STTP, 2012). Além da STTP, as instituições de ensino superior como a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACISA) participarão ativamente da elaboração e fiscalização desse Plano.

A Universidade Federal de Campina Grande também participa como membro do Comitê Técnico de Mobilidade Urbana (CTMU), criado pela Lei Municipal nº 5.417 de 07 de fevereiro de 2014, que tem caráter a finalidade de subsidiar a gestão pública municipal no que concerne às questões de mobilidade urbana sustentável na região (CTMU, 2014).

Dentre as diretrizes, ações estratégicas estabelecidas a serem realizadas pelo PLANMOBCG, destaca-se a implantação do Sistema de *Bike Share* como ação de médio prazo. No PlanMob (2015) de Campina Grande, a estratégia de bicicletas de aluguel é definida como um sistema de empréstimo de bicicletas que permite ao usuário tomar a bicicleta em uma das estações de guarda desta e entregar em outra estação, dentro de um tempo pré-determinado, conforme análise do local a ser implantado. Inicialmente, o sistema necessita de uma rede de estações de atendimento, um centro de controle para sistema de cobrança e/ou controle de uso e manutenção (PLANMOB, 2015).

Por meio de indicadores que avaliam a eficiência, confiabilidade, custo benefício, entre outras análises, o Instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento (ITDP), afirma que o uso de sistema de bicicletas compartilhadas ajuda a reduzir o número de veículos particulares nas ruas, desafogando o trânsito e reduzindo as emissões de gases do efeito estufa (ITDP, 2014).

Compreende-se que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) assumem importante papel no processo de desenvolvimento sustentável, uma vez que atuam na formação de estudantes. O governo, por sua vez, possui papel estratégico na adoção do desenvolvimento sustentável, principalmente por ser um adquirente de bens de consumo.

Cabe a ele, principalmente, incentivar e propor mudanças, desenvolver projetos e ações que estimulem uma consciência sustentável, como a implementação de uma agenda socioambiental nas instituições públicas, buscando inserir uma nova cultura institucional na administração, além de melhorar o uso dos recursos naturais, reduzir o desperdício e sensibilizar os colaboradores para as questões socioambientais (COGO, OLIVEIRA & TESSER, 2012).

Deste modo, o estudo terá o intuito de oportunizar aos usuários outro olhar sobre o ato de pedalar e seus benefícios, como a promoção de saúde biopsicossocial, estímulos econômicos, a diminuição de gases poluentes, além de contribuir para a melhoria da circulação das pessoas dentro do câmpus da UFCG, para curtas e médias distâncias, são alguns exemplos. A utilização da bicicleta pode colaborar para os deslocamentos entre blocos administrativos, salas de aula e o Hospital Universitário do Câmpus em questão.

A Universidade Federal de Campina Grande, órgão vinculado à Administração Pública Indireta do Poder Executivo Federal, na forma de autarquia pública em regime especial, câmpus sede sendo em Campina Grande, além de pertencer a um município que apresenta região estratégica e extrema importância no estado da Paraíba, detém o maior número de cursos da Universidade. Com isso, diariamente, observa-se inúmeros pedestres que utilizam bicicletas, carros, motos e transporte coletivo para se deslocarem, essencialmente, pela sede Central, perpassando pelo Hospital Universitário Alcides Carneiro (HUAC) e o Centro Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) – este último, sendo a delimitação empírica da pesquisa aqui proposta - que ficam localizados em logradouros distintos.

O estudo de campo parte da questão de pesquisa: o sistema de mobilidade atualmente utilizado pela comunidade discente do CCBS/ UFCG, especialmente no percurso CCBS - câmpus Central apresenta-se sustentável e satisfatório, sob uma perspectiva socioambiental? Por sua vez, o objetivo geral será analisar a percepção dos (as) discentes do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, da UFCG - câmpus Campina Grande, acerca da viabilidade da implantação de um sistema gratuito de bicicletas compartilhadas, visando à adequação sustentável da mobilidade no percurso investigado. Busca-se ainda analisar a correlação existente entre conceitos sobre sustentabilidade, mobilidade urbana e gestão sustentáveis, a partir do conhecimento do público pesquisado; por fim, serão propostas ações que visem incentivar a mobilidade sustentável na Universidade Federal de Campina Grande.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão Sustentável

Utilizando-se de um conceito básico, a Administração Pública (AP) compreende um conjunto de órgãos e de servidores que, mantidos com recursos públicos, é responsável por decidir e implementar as normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública (Silva, 2013).

O Estado avança do papel específico de provedor de bens e serviços e passa a ser um gestor e regulador do desenvolvimento, estabelecendo novas formas de relação entre Estado, sociedade civil e mercado, baseadas no planejamento, realização de políticas públicas e descentralização. Buscando adotar esse novo perfil de gestão, no qual torna essen-

cial à administração pública o exercício de compras e serviços eficientes e com baixo custo, o Governo Federal, dentre vários programas, sugere o eixo temático Compras Públicas Sustentáveis (CPS), que compõe aos demais eixos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) (MMA/Brasil, 2018).

A Constituição Federal de 1988, no art. 37, XXI, prevê, para a Administração Pública, a obrigatoriedade de licitar. Segundo o art. 3º da mesma Lei, a Licitação Sustentável se destina a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável (MMA/Brasil, 2018).

As compras públicas no Brasil representam um segmento considerável da economia, movimentando, nos diversos níveis de governo, cerca de 10% a 15% do Produto Interno Bruto (PIB). A função dessas aquisições é suprir a Administração Pública com os bens e serviços necessários, em quantidades e qualidades adequadas, a preço justo. No entanto, com a instituição da política de compras sustentáveis, surge um novo paradigma que é a priorização de produtos com menor impacto ambiental e a seleção de fornecedores que considerem os aspectos socioambientais na sua cadeia produtiva (SILVA; BARKI, 2012).

Conforme consta na Agenda 21 Global, a principal causa da contínua degradação do meio ambiente no mundo é o padrão insustentável no que diz respeito à produção e consumo. Trata-se de um verdadeiro chamado às autoridades da administração pública a reformularem suas políticas e critérios de contratação, com o objetivo de oportunizar a produção de bens e serviços ambientalmente sustentáveis (MMA/Brasil, 2017).

Para a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), as CPS consistem naquelas em que se tomam atitudes para que o uso dos recursos materiais seja o mais eficiente possível. Isso envolve integrar os aspectos ambientais em todos os estágios do processo de compra, e evitar compras desnecessárias, identificando produtos mais sustentáveis que cumpram as especificações de uso requeridas. Logo, não se trata de priorizar produtos apenas devido a seu aspecto ambiental, mas sim considerar seriamente tal aspecto juntamente com os tradicionais critérios de especificações, técnicas e preço (MMA/Brasil, 2017).

Nesse sentido, as licitações sustentáveis possuem um papel estratégico para os órgãos públicos e, quando adequadamente realizadas promovem a sustentabilidade nas atividades públicas. Portanto, é fundamental que os compradores públicos saibam delimitar corretamente as necessidades da sua instituição e conheçam a legislação aplicável e características dos bens e serviços que poderão ser adquiridos.

Nota-se que, apesar das iniciativas e até imposições legais para adoção de licitações sustentáveis, colocar em prática a sustentabilidade nas compras federais é um grande desafio, pois o mercado desses produtos e serviços ainda é limitado. Adotar hábitos contrários aos do desperdício e aos do uso inadequado dos recursos naturais, embora não seja uma tarefa fácil, é possível. O desenvolvimento sustentável deve ser visto como uma referência para processos que possam anunciar uma transição desta para uma nova sociedade (COGO, OLIVEIRA & TESSER, 2012).

Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES)

Questões socioambientais vêm conquistando pauta nas discussões do meio organizacional seja público ou privado. A compreensão ecológica tem aumentado em diferentes níveis e setores mundialmente, não obstante provoca o envolvimento também do universo educacional, a exemplo das IFES (BARATA *et al.*, 2007).

Revisitando a processo histórico de debates acerca deste assunto, em 1984, foi criada uma Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), formada por especialistas da área, que elaborou o relatório intitulado *Nosso Futuro Comum*. Deste, resultou o conceito de desenvolvimento sustentável, que se refere a um modelo capaz de harmonizar desenvolvimento econômico com proteção ambiental e justiça social, numa perspectiva temporal de longo prazo e que alcance as gerações futuras (VIOLA *apud* VIEGAS *et al.*, 2015).

Já em 1992 foi realizada no Rio de Janeiro, a Cúpula da Terra, conferência que representou um marco na trajetória do desenvolvimento sustentável pela significativa participação de governantes, da qual resultaram inúmeros documentos, entre eles a Carta da Terra (Declaração do Rio) e a Agenda 21, onde foram estabelecidas as intenções dos países participantes na adoção de iniciativas sustentáveis. (KRAEMER *apud* VIEGAS *et al.*, 2015)

Como consequência do envolvimento significativo das universidades ao movimento, em 1990 foi assinada a Declaração de Talloires. As IES passaram a responder aos desafios internacionais, desencadeando esforços no sentido de discutir e vincular o papel do ensino superior em direção ao desenvolvimento sustentável. Para incentivar e canalizar o

movimento foi criada, em 1990, a Associação de Líderes Universitários para um Futuro Sustentável (ULSF) (VIEGAS *et al.*, 2015).

Conforme Tauchen e Brandli (2006), ainda são ínfimas as práticas sustentáveis presentes nas IFES, sendo que estas possuem a importante função de formar, qualificar e conscientizar pessoas, quais sejam os formadores de opinião no futuro. As organizações que trabalham com educação precisam, primeiramente, praticar as diretrizes que ensinam. Faz-se necessário dissolver a imagem de que as Universidades compõem instituições burocráticas e inertes, demonstrando sua capacidade de, ao menos, iniciar o trajeto rumo à sustentabilidade.

Existem duas principais linhas de pensamento referentes à função das IES no que concerne ao desenvolvimento sustentável de acordo com Tauchen e Brandli (2006). A primeira enfatiza o aspecto educacional como uma oportunidade imprescindível para que as IES, através da formação dos discentes, possam cooperar ao difundir essa visão sustentável nos alunos, futuros tomadores de decisão, para que estes possam, mais adiante, incluir em seu meio profissional a preocupação com as questões socioambientais. A segunda corrente evidencia o posicionamento de algumas IES ao implementarem Sistemas de Gestão Ambiental (SGAs) na estrutura universitária, por meio de modelos e exemplos práticos de gestão sustentável para a comunidade acadêmica e sociedade.

No Brasil, no meio acadêmico, várias ações vêm sendo implantadas para que as universidades adotem um perfil de gestão sustentável. Observa-se o número crescente de publicações nessa área e pela adesão voluntária das IES à programas voltados para a sustentabilidade, a exemplo da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), como pontuou Guanaes (2012).

Nesse sentido, percebe-se que ainda não existe um método padrão na gestão ambiental das universidades, haja vista que algumas têm política ambiental formalizada, outras desenvolvem ações ambientais isoladas - cada instituição tem suas particularidades, estímulos e limitações. Segundo a Instrução Normativa (IN) nº 10, de 12 de novembro de 2012, em seu art. 2º, III, p. 113, práticas sustentáveis, práticas ambientais sustentáveis ou práticas de sustentabilidade são - ações que tenham como objetivo a construção de um novo modelo de cultura institucional visando a inserção de critérios de sustentabilidade nas atividades da Administração Pública (BRASIL, 2012).

Desta feita, esses critérios, na Administração Pública, podem ser vistos como estímulos para a produção e o consumo sustentável nas atividades desenvolvidas, podendo estar voltados para a compra de bens, para contratação de serviços ou mesmo na gestão da qualidade do ambiente humano. Para tal, são definidos, no supracitado artigo parâmetros utilizados para avaliação e comparação de bens, materiais ou serviços em função do seu impacto ambiental, social e econômico (Brasil, 2012).

Com intuito de cumprir esses parâmetros, o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) é um exemplo de programa governamental que vem estimulando a adoção da gestão socioambiental. A A3P foi concebida no âmbito do Ministério do Meio Ambiente (MMA), em 1999, como um projeto em busca de novas referências de sustentabilidade ambiental para a Administração Pública (Brasil/MMA, 2018). O programa A3P é de adesão voluntária, que pode ser: informal ou formal - através da inscrição na Rede A3P e, podendo, oficializar com a assinatura Termo de Adesão junto ao Ministério (BRASIL, 2017).

Na A3P, os critérios de sustentabilidade foram inseridos na definição dos seis eixos temáticos que compõem a seguinte divisão: (1) uso racional dos recursos naturais e bens públicos; (2) gestão de resíduos gerados; (3) Qualidade de vida no ambiente de trabalho; (4) sensibilização e capacitação dos servidores; (5) compras públicas sustentáveis; e, (6) construções, reformas e ampliações sustentáveis. Tais eixos foram basicamente fundamentados pela política dos 5 R's: repensar, reduzir, reaproveitar, reciclar e recusar o consumo de produtos que gerem impactos socioambientais significativos (BRASIL, 2017).

O Ministério do Meio Ambiente indica uma série de indicadores aplicáveis a cada eixo temático, que poderão ser utilizados na elaboração de Relatórios Técnicos e na definição de metas e ações de aperfeiçoamento, sendo também utilizáveis na prestação de contas e transparência dos dados institucionais. Conforme Couto (2002), este modelo de gestão sustentável pode ser internalizado e estendido à visão acadêmica e administrativa de qualquer Instituição de Ensino Superior brasileira, pois assume uma perspectiva de interação positiva entre os diversos setores internos e externos à instituição.

Modelo de Sistema de Bicicletas Compartilhadas na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

O mais recente Guia de Sistemas de Bicicletas Compartilhadas do ITDP (2019) revela que diversas cidades pelo mundo vêm buscando melhorar o acesso e a conveniência de viagens multimodais, melhorando a integração entre os sistemas de bicicletas compartilhadas e o transporte público. No Brasil, se destaca a cidade de Fortaleza, no Ceará, que atualmente oferece 3 sistemas de bicicletas compartilhadas, sendo

a primeira do país a ter um sistema do tipo. São eles: Bicicletar (uso padrão de 1h), Bicicleta Integrada (uso de 14h, estações nos terminais de ônibus) e Mini Bicicletar (para crianças).

O sistema Bicicleta Integrada se apresenta como uma opção de transporte sustentável e está integrado aos terminais de ônibus espalhados pela cidade. Para retirar a bicicleta, basta efetuar um cadastro portando RG, CPF, comprovante de residência, Bilhete Único e número de telefone. Há inúmeros motivos para o incentivo à mobilidade ativa ou mobilidade não-motorizada, caminhar é um direito básico dos indivíduos e a infraestrutura para o deslocamento a pé é essencial para o funcionamento das cidades, então a temática está inserida em outras mais amplas, como direito à cidade, educação e cidadania.

Com o intuito de buscar a construção e aplicabilidade de práticas sustentáveis, de forma que atenda à comunidade interna e externa, a UFRJ, através do Decreto Estadual nº. 43.903/2012 criou o Fundo Verde de Desenvolvimento e Energia para ser adotado na sua Cidade Universitária. O Fundo recebe recursos que advêm da isenção do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), cobrado pelo governo daquele estado sobre a conta de energia elétrica do Câmpus da Cidade Universitária UFRJ, para serem revertidos em projetos de melhoria da mobilidade, uso de energia eficiente e alternativa, redução do uso de água e do controle na produção de resíduos, além de monitoramento de dados e geração de indicadores no Câmpus (UFRJ, 2014).

O recurso disponível para o Fundo Verde da UFRJ é de aproximadamente R\$ 7 milhões/ano. Os projetos desenvolvidos através do Fundo estão enquadrados em seis linhas de atuação/programas com as temáticas como: Sistema de Informação; Concurso Soluções Sustentá-

veis Fundo Verde; Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica; Programas Água, Energia e Mobilidade; além de projetos gerais como a Base de Dados e Monitoramento (UFRJ, 2014).

As ações promovidas pelo Programa Mobilidade apresentam-se em subprojetos divididos em seis âmbitos que se segmentam como transporte solidário caronaê, implantação de ciclovia, veículos motorizados alternativos para mobilidade intracampus, instalação de bicicletários e o Integra UFRJ, que se destacará nesta pesquisa por ser um Sistema público integrado de carros elétricos e bicicletas compartilhadas para a Cidade Universitária; é um projeto de mobilidade urbana compartilhada que foi desenvolvido e financiado pelo Fundo Verde, que visa incentivar a mobilidade sustentável no Campus da UFRJ (UFRJ, 2014).

O sistema de bicicletas compartilhadas conta com uma rede de Estações de Compartilhamento de Bicicletas Públicas, desenvolvida a partir de um estudo de viabilidade, elaborado pela empresa vencedora da licitação pública, a Serttel, e pela equipe técnica do escritório de projetos do Fundo Verde, para definição dos locais de implantação das Estações (FUNDO VERDE/UFRJ, 2017).

Segundo a Assessoria de Comunicação Fundo Verde UFRJ (2017), o projeto de mobilidade compartilhada foi inaugurado com celebração, no dia 12 de setembro, disponibilizando 8 estações e 60 bicicletas para compartilhamento da comunidade universitária, trata-se de um projeto piloto e com vigência de 3 anos. Todavia, os indicadores apontam a considerável marca de 10 viagens por bicicleta/por dia, segundo dados da empresa que gerencia as viagens, a Serttel. Nesse sentido, Andréa Santos, gerente do Escritório de Projetos do Fundo Verde, comemora o bom êxito e ressalta que esse número é deveras represen-

tativo, pois, no caso do Brasil, um número considerado bom deve-se ter a média de 4 viagens por bicicleta/por dia. Desde a sua inauguração, o sistema expõe, na página principal do portal da instituição, o registro com o total de usos por mês (ASCOM/UFRJ, 2017).

METODOLOGIA

Este trabalho é fundamentalmente interpretativo e quanto à forma de abordagem ao problema, o método adotado foi o dedutivo, tendo sido realizada uma pesquisa quanti-qualitativa, ou mista, que, de acordo com Creswell (2010), combina métodos e instrumentos de ambas as técnicas. Ainda segundo o autor, a abordagem mista é adotada quando dados qualitativos e quantitativos são coletados e analisados para estudar um fenômeno num único trabalho.

Foi realizada uma pesquisa de campo do tipo exploratória e descritiva, que pretendeu descrever a realidade observada objetivando a elevação do nível de compreensão do pesquisador acerca do campo de estudo, como apontou Lakatos & Marconi (2017). Como perspectiva e parâmetro de gestão sustentável, apresenta-se um sistema correlato executado com sucesso na UFRJ. O método de abordagem empregado foi o dedutivo e o método procedimental foi o comparativo, auxiliado pelo histórico-evolutivo. A realização da pesquisa bibliográfica acerca do tema fora utilizada como base comparativa na análise de dados.

O *campus* sede da Universidade Federal de Campina Grande comporta cinco Centros (CCT, CCBS, CH, CEEI e CTRN), com 14.603 alunos, 1.162 servidores técnico-administrativos, 777 docentes, 42 docentes visitantes e 14 docentes de 1º e 2º grau, além de transeuntes pelos blocos de salas de aula e setores administrativos (UFCEG, 2017).

A amostra representativa foi determinada a partir da proposta de Bruni (2007), a qual é considerada adequada por se tratar de uma população finita e variável qualitativa. Para tanto, foi considerado o nível de confiança em 95% e a margem de erro de 5%. A partir daí, foi aplicada a fórmula proposta pelo autor, descrita abaixo, determinando-se assim, a amostra adequada para a pesquisa.

Nesta equação utilizada, N é o número representativo da população finita, retrata a variável aleatória normal, ou seja, o nível de confiança, p representa a proporção amostral, q traduz o complemento da proporção de uma amostra ($q=1-p$), por fim, n equivale ao tamanho da amostra que representará a população.

O supracitado procedimento proporciona a qualquer elemento da população a mesma probabilidade de ser escolhido para responder à pesquisa, garantindo, assim, que a escolha de um elemento específico não interfira na probabilidade de escolha de outro elemento qualquer (MARTINS & TEÓPHILO, 2016).

Para a parte empírica da pesquisa aqui proposta, considerou-se o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS). A partir desta divisão, para o tratamento dos dados coletados, classificam-se, como sujeitos da pesquisa, o universo de 630 discentes e amostragem de 240 dos discentes ativos dos cursos de Graduações em Enfermagem, Medicina e Psicologia que têm atividades acadêmicas nas dependências do CCBS e que utilizam os serviços da UFCG Central, no bairro de Bodocongó, município de Campina Grande, no Estado da Paraíba.

O CCBS é organizado administrativamente considerando sua subdivisão em três órgãos de base, responsáveis pelo Ensino, Pesquisa e Extensão, classificados pelo Estatuto da UFCG como Unidades Acadê-

micas. São elas: Unidade Acadêmica de Enfermagem, Unidade Acadêmica de Medicina e Unidade Acadêmica de Psicologia, nas quais estão alocadas as Coordenações e os seus cursos de Graduação em Enfermagem, Medicina e Psicologia, respectivamente.

Os instrumentos utilizados foram: a observação direta com aplicação de questionário semiestruturado *in loco*, contendo perguntas objetivas e subjetivas; pesquisa bibliográfica; registro em diário de campo e a triangulação, técnica que garante maior credibilidade aos resultados obtidos.

Foi realizada uma análise léxica das respostas subjetivas dos participantes, compreendendo 05 perguntas do questionário semiestruturado, das questões 11 a 15 que versaram sobre a compreensão dos conceitos de sustentabilidade, mobilidade urbana, gestão sustentável e sistema de bicicletas compartilhadas. Nestas análises, o *software* Iramuteq identificou os Textos (Unidades de Contextos Iniciais - UCI) transformando-as em Segmentos de Textos (Unidades de Contextos Elementares - UCE) e realizou a pesquisa do vocabulário, reduzindo as palavras com base em suas raízes, criando formas reduzidas e complementares.

Para a obtenção de resultados no software IRAMUTEQ, utilizou-se um grupo de textos em um único arquivo, que é chamado de *corpus*. Os dados resultaram da análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e, por consequência, da Análise Fatorial de Correspondência (AFC). É importante salientar que foram considerados aqui, devido à envergadura disponível, apenas uma das cinco análises de dados textuais disponíveis no *software*.

RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Resultados da Pesquisa de Campo

A pesquisa analisou uma amostra representativa de 240 discentes pertencentes aos cursos de Enfermagem 89 (37%), Psicologia 85 (35%) e Medicina 66 (28%) do Centro de Ciências Biológicas da Saúde (CCBS) da UFCG – *campus* Campina Grande. Vale esclarecer, que as atividades acadêmicas dos alunos do CCBS não se restringem somente ao ambiente físico do Centro, haja vista que estas também são desempenhadas no HUAC, em Unidades de Saúde, Lares de idosos e demais hospitais localizados no município de Campina Grande e em cidades circunvizinhas.

Diante disso, considerando que a análise recai sobre a viabilidade e uso do sistema de bicicleta compartilhada na UFCG, especificamente, no percurso que corresponde ao ponto de partida do CCBS até a UFCG Central e vice-versa, a aplicação do questionário volta-se para os discentes que, em determinados períodos, cursam e frequentam as salas de aulas, laboratórios e Clínica Escola de Psicologia do perímetro urbano do Centro de Ciências Biológicas da Saúde.

Fazendo um recorte quanto ao perfil sociodemográfico, observam-se duas faixas etárias predominantes: de 16 a 20 anos e 21 a 25 anos, com o quantitativo de 152 e 68 sujeitos, respectivamente. Nota-se o número majoritariamente de pessoas que se identificam como sendo do gênero feminino (62%). Este expressivo número requer certa atenção, pois denota a influência direta nas respostas da interrogativa de gênero com os registros da(s) justificativa(s) quanto à possibilidade de utilizar

ou não um hipotético sistema de bicicletas compartilhadas instalado no percurso CCBS e Central UFCG, detalhado a frente.

A interrogativa acerca da renda mensal familiar aproximada compreendeu variáveis diversas que, dentro de um parâmetro, apresentam desde a possibilidade como sendo sem renda fixa no momento, passando por 01 salário mínimo (R\$ 998,00) até acima de 06 salários mínimos. A opção 02 a 04 salários mínimos (R\$ 3.992,00) é a representação de maior média, com 97 sinalizações, seguida de 01 salário mínimo (R\$ 998,00), com 48 discentes dentro desta realidade.

Uso dos Serviços da UFCG Central e Meios de Mobilidade Utilizados

A fim de melhor compreensão acerca do presente estudo, destaca-se que as dependências do CCBS não dispõem de serviços básicos e rotineiramente utilizados como, por exemplo, Protocolo, Restaurante Universitário, Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários (PRAC) e bancos. Devido a isso, os discentes, inclusive os servidores docentes e técnicos, devem se dirigir do CCBS até a UFCG Central para resolução de determinadas pendências acadêmicas ou burocráticas. Essa condição é válida mesmo após a inserção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na Instituição, em 2018.

Diante desse cenário, questionou-se a frequência ou necessidade de deslocamento do CCBS para a efetivação de atividades em setores disponíveis na UFCG Central. As alternativas indicavam uma média por semana e registraram que 111 discentes nunca se deslocam até a sede da UFCG (47%), seguido de 1 e 2 vezes por semana. A representação quantitativa e os registros em diário de campo apontam que a maio-

ria dos discentes sequer utiliza o direito básico de alimentação gratuita no único Restaurante Universitário disponível no câmpus estudado, no caso, na UFCG Central.

A realização do estudo de viabilidade para instalação de um sistema de bicicleta compartilhada compreende basicamente três ações: análise da demanda, análise de alto nível de viabilidade financeira e análise dos riscos e barreiras (ITDP, 2014). A análise da demanda identifica o número potencial de usuários do sistema e forma a base de todas as análises subsequentes, para isso, deve-se observar a demanda e as condições existentes para uso de bicicletas, levando em consideração a população da área de cobertura, o número de viagens casa-trabalho ou casa-universidade, a atual divisão modal, o transporte de massa existente, a infraestrutura para bicicletas e para pedestres, e as principais razões que os atraem àquela área.

Partindo desse pressuposto, as questões 6 e 7, do questionário buscaram obter o levantamento sobre os modais utilizados pelos discentes do CCBS para sua locomoção, a origem-destino diariamente realizada, neste caso, casa-CCBS e CCBS-UFCG Central para usufruto dos serviços disponíveis na Universidade.

Foram apresentadas alternativas que abrangeram opções de mobilidade ativa, como caminhada e bicicleta, e mobilidade por veículos motorizados, como ônibus, motos e carros. Como resultado, obteve-se que 49% dos respondentes se utilizam de ônibus; 32% percorrem os trajetos de carro particular/caron; outros 11% a pé; 8% de motocicleta e apenas 1% utiliza bicicleta.

Em consulta ao portal da STTP, segundo o Bora Bus - aplicativo para consulta das previsões dos horários de chegada dos ônibus da

cidade de Campina Grande atualmente - existe somente a disponibilidade de 4 linhas que permitem o deslocamento e alcance no perímetro urbano da cidade para o Centro em análise, com o custo atual de tarifa sendo a meia passagem a R\$ 1,80 e a passagem inteira no valor de R\$ 3,70 para pagamento em dinheiro e R\$ 3,60 para pagamento pelo cartão de transporte Vale Bus Card.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD, 2011), diariamente, o transporte majoritariamente utilizado pelos entrevistados ainda é o ônibus coletivo público. Ressalta-se que a cidade universitária de Campina Grande concentra 34,5% dos graduandos em ensino superior dentre todos os 223 municípios da Paraíba.

A supramencionada reportagem aponta ainda que a Paraíba tem 58 mil estudantes em instituições públicas. Destes, mais de 20 mil estudantes cursam o ensino superior em instituições de Campina Grande. Sendo assim, durante todo o período letivo, o trânsito de universitários sendo transportados por ônibus municipais de outras cidades em direção à Campina Grande é passageiro, contudo, complexo, haja vista a elevada quantidade destes veículos e pessoas (PNAD, 2011).

O uso de transportes ativos ou motorizados tem significativo impacto na renda mensal familiar. Considerando que a economia é fator determinante na concessão do direito e acesso ao ir e vir de uma população, o questionário buscou ter uma média de custo mensal com mobilidade para a realização das atividades na UFCG, tanto no CCBS como na UFCG Central e de forma genérica.

A questão em pauta não apresentou nenhum parâmetro expresso, portanto aberta. As respostas compreenderam desde zero custo, até o valor máximo de R\$ 800,00. Em resumo, a maioria dos responden-

tes se enquandrou em 2 categorias: 141 deles gastam de R\$ 10,00 a R\$ 120,00, enquanto 74 gastam de R\$ 120,00 a R\$ 320,00.

O valor médio economizado por ciclistas no Brasil foi de R\$ 80mil em diesel e de R\$ 291mil em gasolina por total de quilômetros rodados por ano. A saúde pública também foi analisada: como benefício relacionado à utilização da bicicleta, a redução na expectativa de vida média da população em São Paulo causada pela poluição do ar é 3,5 anos. Os benefícios relacionados ao impacto da utilização da bicicleta na redução da emissão de gases poluentes tem base em dois indicadores: a taxa anual de emissão de poluentes evitada no Brasil e a economia em combustível (gasolina e diesel) por total de quilômetros rodados por ano.

Os estudos e números mencionados neste subcapítulo são puramente referenciais, haja vista o tamanho (km²) e todo cenário envolvido nas cidades pesquisadas e a realidade presente em Campina Grande, que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017), possui uma população estimada em 410.332 habitantes.

^USO DA BICICLETA

Com o intuito de efetuar uma análise científica sobre a vivência dos discentes do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde com a bicicleta, a pesquisa também procurou levantar questionamentos sobre o uso da bicicleta e em quais funções ela é adotada.

Os dados levantados apresentaram um baixo número de adeptos ao transporte, apenas 22 (9%) afirmaram sim utilizar; se observa também a notória intenção de usar a bicicleta, pois 152 (63%) respondentes afirmaram que não usam, mas gostariam; já 66 (28%) deles disseram

não ter interesse em utilizar. Com relação à função da bicicleta na vida dos discentes que já fazem uso, como resultado obteve-se: 58% utilizam para lazer e apenas 11% como para transporte.

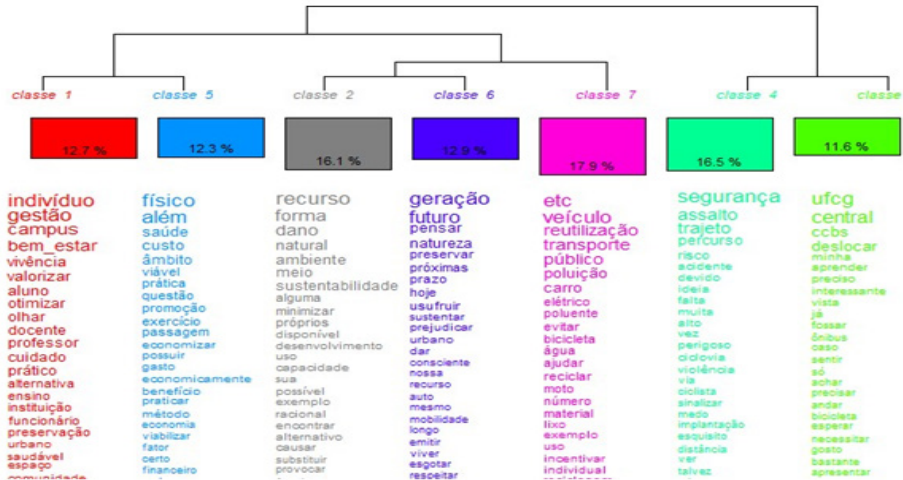
ANÁLISE DA REPRESENTAÇÃO SOCIAL DAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES 11 A 15

Para analisar a correlação existente entre conceitos sobre sustentabilidade, mobilidade urbana sustentável e gestão sustentável, foi realizada uma análise léxica das respostas subjetivas dos participantes, compreendendo 5 perguntas do questionário, questões 11 a 15. Após as análises léxicas realizadas pelo *software* Iramuteq foi gerado o filograma (Figura 1) a seguir, que apresenta as principais palavras com vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente das outras classes.

Quanto mais no topo da lista e maior o tamanho da palavra, maior influência na classe e, assim, do que ela indica. Objetivando maior clareza durante a leitura, a análise dos dados levantados pelo Iramuteq foram organizadas em blocos onde apresentam as classes costuradas a partir das opiniões e manifestações subjetivas dos sujeitos participantes desta pesquisa.

Bloco 1 - Compromisso Institucional [Classes 1 (12,7%) e 5 (12,3%)]

Figura 1: Filograma- Análises Léxicas



Fonte software IRAMUTEQ Dados da pesquisa (2019)

Conforme preconiza a análise via Iramuteq, os discursos presentes nessas classes dialogam de forma similar e categorizam um discurso referente aos compromissos da universidade com relação aos modos de deslocamento ativos no Câmpus e sua responsabilidade enquanto instituição para reduzir os impactos ambientais e sociais pelo uso dos motorizados pela comunidade acadêmica.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB), determina: art. 1º A educação abran-ge os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifesta-ções culturais. (Brasil, 1996).

A representação diagnosticada no **Bloco 1** destaca que a relação entre a participação ativa popular, e a responsabilidade social, que deve existir dentro e além dos muros de uma IES, é reconhecida e está presente nas opiniões apresentadas pelos discentes.

Bloco 2 - Perspectivas Sustentáveis [Classes 2 (16,1%), 6 (12,9%) e 7 (17,9%)]

A análise dos discursos deste Bloco apresenta opiniões sobre a temática da sustentabilidade como uma ação de caráter autorresponsável, ou estratégia de uso individual dos recursos naturais de forma que não afete gerações futuras ou que provoque o menor impacto possível.

O termo sustentabilidade é complexo. Trata-se de um conceito múltiplo, multidimensional, que aspira à preservação e melhoria da qualidade de vida das futuras gerações. Contudo, para que as práticas possam ser transmitidas e assimiladas, colocadas em ações propriamente ditas, torna-se evidente realizar algumas mudanças fundamentais na forma de pensar e no modo de viver, produzir e consumir; uma atuação coletiva de forma significativa nas esferas educacionais, culturais, sociais, regiões periféricas e centrais como pontuou Jodelet *apud* Techio, Gonçalves & Costa (2016). Essas representações, compreendidas como práticas sustentáveis foram percebidas no discurso da comunidade universitária entrevistada, cuja maioria, neste Bloco, é de estudantes do primeiro período.

Bloco 3 - Bicicleta - crenças e benefícios [Classes 3 (11,6%) e 4 (16,5%)]

Para Jodelet *apud* Techio, Gonçalves & Costa (2016) as representações sociais são formas de conhecimentos práticos que são socialmente elaborados, sistemas de interpretação da realidade, que influenciam o comportamento intra e intergrupais, as identidades e a mudança social. Assim, tentando compreender o que os participantes desta pesquisa pensam sobre mobilidade ativa, este Bloco reflete sobre os benefícios, crenças e dificuldades enfrentadas para que utilizem bicicletas para locomoção na UFCG.

Percebeu-se quase que unissonamente que reconhecem os benefícios da bicicleta enquanto prática de exercício físico, como auxílio para obter uma boa saúde; que através do ato de pedalar é possível ter acesso aos espaços públicos e, assim, conhecer a cidade onde reside; e a influência na economia financeira e acesso aos serviços disponíveis na UFCG Central.

Apesar dos números preocupantes e de todos os discursos colhidos, nota-se, portanto, a ânsia por espaço cicloinclusivo nas infraestruturas viárias existentes. Os relatos de assaltos, estupros, insegurança no trânsito, a cultura do medo provoca uma opinião social onde não há o sentimento de ocupação e apropriação da cidade, de não pertencimento ao espaço público, pois, para os discentes sujeitos da pesquisa, estas representações apontam que não há espaço para caminhar pelo trecho objeto deste estudo, a bicicleta como meio de locomoção e o ato de pedalar são percebidos como um risco à vida.

Mesmo com a recorrência desse sentimento de impotência diante das dificuldades pessoais para pedalar, percebe-se uma considerável parcela que traduz a latente demanda reprimida para utilizar a bicicleta. Deste modo, as pesquisas sobre mobilidade ativa e administração pública constituem importante fonte de dados auxiliares como referência para a promoção de políticas públicas que podem mudar este cenário, neste caso, com ênfase na mobilidade e no acesso dos alunos entre o CCBS e a UFCG Central.

Seguindo o Guia de Planejamento Cicloinclusivo (ITDP, 2017), o uso da bicicleta em distâncias curtas, de três a cinco quilômetros, pode substituir uma caminhada que levaria de 20 a 30 minutos, ou mesmo uma viagem em transporte público. Dependendo da distância total da viagem, a bicicleta pode ser o modo de transporte mais adequado. Contextualizando para o cenário do presente estudo, as salas de aulas teóricas, laboratórios e Clínica Escola de Psicologia do Centro de Ciências Biológicas da Saúde (CCBS) ficam situados a uma distância de 2,4 quilômetros de/ou para a UFCG Central, dentro do perímetro urbano do *campus* de Campina Grande.

Para realizar este percurso utilizando uma bicicleta, segundo dados do *Google Maps*, o tempo médio de deslocamento é de 8 minutos, tomando o trecho que segue pela Avenida Aprígio Veloso, em seguida, pela Rua Brigadeiro Eduardo Gomes, passando pela Universidade Estadual da Paraíba, Parque do Bodocongó e, por fim, o prédio administrativo do Centro.

A partir de um recorte de gênero nota-se que a bicicleta dá às mulheres um sentimento de liberdade e autoconfiança de acordo Anthony *apud* Melo & Schetino (2009). Simone de Beauvoir em O Segun-

do Sexo explica de forma resumida e assertiva a inter-relação presente durante a tentativa de obter uma nova dinâmica social, uma nova configuração da presença social feminina nos espaços públicos e políticos, com a invenção e uso da bicicleta pelas mulheres, em plena transição dos séculos XIX e XX.

Sou mulher, estudante de baixa renda e já deixei muitas vezes de ir a eventos, grupos de estudo, banco, setores da universidade por falta de dinheiro e de possibilidade de estar nesses locais. O sistema de bicicletas compartilhadas pode ser uma opção viável para mim e para a comunidade do CCBS que necessita desse e de outros apoios estruturais. (Fonte: dados da pesquisa, 2019 - representação de uma estudante entrevistada, faixa etária 26 a 30 anos).

A realidade relatada pela estudante propõe uma reflexão a respeito da perceptível desigualdade na quantidade de mulheres e homens pedalando. Na mais recente pesquisa sobre o Diagnóstico do uso da bicicleta em Campina Grande (2015), promovida pela Prefeitura de Campina Grande e a Superintendência de Trânsito e Transportes Públicos (STTP), estima-se que uma média de 18.000 pessoas utilizam a bicicleta como modo de transporte na cidade de Campina Grande.

A pesquisa foi aplicada em 12 pontos espalhados pela cidade onde constam 8.000 ciclistas transeuntes. Desses, observou-se um número muito pequeno de mulheres circulando de bicicletas, sendo o Açude Velho (1,6%) e a Avenida Juscelino Kubitschek (1,9%) os pontos com maior presença de mulheres por justamente apresentarem um número elevado de pessoas que utilizam os espaços para lazer e atividades físicas, o que os torna mais habitados e conseqüentemente, mais atrativos para mulheres, além de ter uma básica infraestrutura cicloinclusiva como iluminação e ciclofaixa.

O perfil do ciclista brasileiro é de gênero masculino, empregado, faixa etária menor que 40 anos, com ensino médio ou fundamental completos, com renda de 2 a 5 salários mínimos conforme Franco *apud* Andrade *et al.* (2016). Cenário similar presente em muitas cidades da América Latina, contudo, deveras distinto de países, da Europa, que usualmente servem como parâmetro positivo tendo em vista a expressiva adesão das mulheres à bicicleta como modo de transporte. Deve-se considerar o histórico incentivo cultural e eficazes políticas públicas no decorrer dos anos nesses territórios.

Desde meados do século passado, por conta da crise energética do petróleo e de elevados índices de atropelamentos e mortes de trânsito, a Holanda priorizou políticas públicas de incentivo ao uso da bicicleta. Isso ocorreu principalmente pela mobilização cidadã que reivindicou o direito aos espaços coletivos e com o incentivo ao automóvel acontece a privatização destes espaços comuns (REED, 2017).

Proposições

Diante da hipótese da instalação de um sistema de bicicletas compartilhadas dentro da área geográfica do Câmpus Campina Grande, puderam ser identificados vários aspectos deficitários, assim como os benefícios que a realização dessa proposta traria para todos os envolvidos direta ou indiretamente. Os dados coletados indicam uma percepção positiva da comunidade universitária do CCBS; destaca-se a visão cultural a respeito da bicicleta e, paralelo a isso, o recorte de gênero e a correlação dos temores e anseios especificamente enfrentados na vivência da mulher no meio urbano.

Pensando preferencialmente em promover o debate interseccional acerca deste tema, e com o intuito de elaborar planos de transformação territorial, acredita-se que redesenhar o ambiente possibilita uma reconfiguração subjetiva nas pessoas que usufruem destes espaços. Portanto, este trabalho propõe algumas metodologias práticas, coletivas e multidisciplinares visando à promoção de uma mobilidade urbana sustentável intracâmpus, a partir de um planejamento cicloinclusivo na Universidade.

O quadro a seguir apresenta o resumo do perfil dos alunos que participaram e contribuíram para a configuração das proposições mais adiante. Distingue-se que os dados abaixo especificados obtiveram maior quantidade de respostas representativas no questionário que fora aplicado.

Quadro 1: Resumo do perfil dos(as) discentes do CCBS

CURSOS CCBS/UFCG - Câmpus Campina Grande	Enfermagem, Psicologia e Medicina
IDADE, GÊNERO	16 a 20 anos – Mulher
RENDA	2 a 4 salários mínimos
MEIO DE MOBILIDADE PARA O CCBS/UFCG	Ônibus
MEIO DE MOBILIDADE PARA A UFCG CENTRAL	Ônibus
CUSTO MENSAL DE LOCOMOÇÃO (R\$)	R\$ 10,00 - 120,00 (média)
USO DA BICICLETA	Não, mas gostaria (demanda reprimida)
MOTIVAÇÃO PARA O USO DA BICICLETA	Lazer e esporte
ACEITABILIDADE DO USO DA BICICLETA	Sim

Fonte: Elaboração própria (2019).

Planejamento e Instalação de um Sistema de Bicicletas Compartilhadas

O Instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento (ITDP) é uma instituição sem fins lucrativos, fundada em 1987, que promove o transporte sustentável e equitativo no mundo. Foram consultadas duas versões de Guias no que se refere à temática de sistemas de compartilhamentos de bicicletas, além do Guia de Planejamento Cicloinclusivo e demais documentos com livre acesso.

Para que o objetivo de um sistema de bicicletas compartilhadas seja instalado, inicialmente, deve haver um estudo mais aprofundado tomando como critérios algumas orientações pertinentes. O Guia de Sistemas recomenda que o planejamento seja efetuado em três fases, a saber: *(i)* realização de um estudo de viabilidade: é uma análise de alto nível sobre a possibilidade de implantar o sistema, definindo parâmetros essenciais para o planejamento e desenvolvendo uma análise institucional e financeira inicial, sendo necessário fazer tudo isto antes de passar às próximas fases; *(ii)* planejamento detalhado e projeto conceitual: esta fase define a localização exata das estações, suas dimensões e o tipo de equipamentos e software necessário; *(iii)* elaboração dos planos de negócios e financeiro: aqui são definidos os modelos: institucional e de receitas; inclusive a contratação de empresas de serviços e/ou patrocinadores (ITDP, 1ª versão, 2017).

A média de tempo é de seis meses de estudos (fases supramencionadas) e de um até dois anos para realização de licença pública e, então, instalação das estações e suas bicicletas. Dois meses antes do lançamento oficial do sistema, a cidade deve realizar campanhas de comuni-

cação com a comunidade e de atração de novos usuários, para educá-los sobre o uso do sistema e ainda preparar os motoristas para que fiquem atentos aos novos usuários. (ITDP, 1ª versão, 2017).

O exemplo da UFRJ, já citado nesta pesquisa, revela o sucesso do Projeto Fundo Verde ativo no em sua Cidade Universitária. O projeto Integra UFRJ, por sua vez, está ativo e faz parte do Programa Mobilidade. Ele compõe atualmente 8 estações de compartilhamento e 60 bicicletas através de um Sistema gratuito e aberto a toda comunidade universitária. Destaca-se que a comunidade da UFRJ é composta por mais de 42 mil alunos nos cursos de graduação (PDA-UFRJ, 2017).

Outra proposta de sistema de bicicleta compartilhada é o Bici-CEU - Bicicletas Livres na Casa do Estudante Universitário, que integra o Projeto Bicicleta Livre, em processo ativo na Universidade de Brasília (UnB). O Projeto foi criado em 2007 por iniciativa de um estudante de Educação Física e tem como principal objetivo promover o uso da bicicleta como meio de transporte limpo, seguro, saudável e econômico (MACHADO *et al.* 2011).

Intervenção: com a intenção de contribuir com a redução do número de automóveis, neste caso, no Câmpus Campina Grande da Universidade Federal de Campina Grande, a Unibici UFCG promoveria a diminuição de emissão de gases poluentes na atmosfera, aumento do contato humano e da qualidade de vida da comunidade, além de melhorar a mobilidade dos indivíduos e assim facilitar o acesso dos(as) alunos(as) do CCBS ao conhecimento e serviços disponíveis pela UFCG Central. O nome sugerido seria UNIBICI UFCG - *Sistema de bicicletas compartilhadas da UFCG*”.

A Unibici UFCG é uma adaptação da metodologia do Projeto Bicicleta Livre (UnB). As bicicletas seriam guardadas em duas estações manuais: 1 - CCBS e 2 - Quadra poliesportiva de treinamento da UFCG Central. O espaço de cada uma delas seria correspondente à área de duas vagas de estacionamento. As 10 bicicletas teriam numeração e cadeados específicos. O controle se daria por meio da disponibilização das chaves dos cadeados, sob responsabilidade dos funcionários de controle da Quadra e da portaria do CCBS. Em caso de furto ou roubo, nem os responsáveis pelo controle e nem o(a) usuário(a) seriam prejudicados(as), bastando a apresentação de um boletim de ocorrência (BO).

Para utilizar do serviço gratuito, seriam necessários os seguintes documentos: Declaração de matrícula e assinatura do Termo de Compromisso. Os(as) alunos(as) deverão participar em pelo menos 1 evento semestral promovido sobre mobilidade urbana e Administração pública pelo Grupo de Trabalho da UFCG.

Grupo de Trabalho

Em junho de 2019, considerando a necessidade de aprimorar as estratégias de gestão dos Câmpus, a Reitoria da UFCG resolveu criar o Smart Campus, setor da estrutura organizacional da Prefeitura Universitária. O setor apresenta eixos estratégicos de trabalho como qualidade de vida e mobilidade e segurança (UFCG, 2019).

Ainda sobre a estrutura e o que se propõe, cabe ao Smart Campus: art. 4º [...] I – definir, estruturar e executar projetos de pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional (UFCG, 2019).

Intervenção: a Prefeitura Universitária têm como missão a promoção de ações de melhoria das condições ambientais de infraestrut-

tura do Câmpus, implementando ações de planejamento, conservação, segurança, logística de transporte e telefonia (UFCEG, 2005). Portanto, como apoio ao trabalho exercido pela Prefeitura, propõe-se a formação do Grupo de Trabalho - Mobilidade Sustentável Smart Campus. A Comissão deste GT seria constituída por participantes/representantes das múltiplas esferas da Universidade, assim como formações multidisciplinares.

Haveria uma comunicação direta com a comunidade universitária. A proposição seria debater, pesquisar, investigar, e produzir diretrizes com a concessão de orientação e apoio de coordenação, supervisão e acompanhamento acerca de ações concernentes à promoção da mobilidade sustentável na Universidade. Este Grupo também seria responsável pela condução e manutenção do hipotético Sistema - UNIBICI UFCEG, proposto na intervenção anterior.

As subcomissões realizariam encontros em espaço público da cidade para troca de conhecimentos acerca das suas respectivas pesquisas.

Encontros Temáticos

Percebeu-se como sendo latente a representação de crenças determinantes sobre o ato de pedalar não ser possível, por exemplo, por questões de clima ou distância. As dimensões afetiva e comportamental se fazem presentes. Contudo, compreende-se que a dimensão afetiva serve para a elaboração de estratégias de proteção, principalmente quando a segurança individual ou coletiva se perceber ameaçada, e a comportamental serve como princípio que guia as ações dos usuários, sejam elas individual ou coletivamente (Spink *apud* Techio, Gonçalves & Costa, 2016).

Intervenção: encontros temáticos mensais sobre mobilidade urbana sustentável. Em um primeiro momento, entre os (as) discentes dos cursos do CCBS, contudo, acredita-se na tentativa de dialogar com a população além muro da UFCG, por exemplo, com os coletivos e associações existentes na cidade. A parceria aposta na troca de experiências pedagógicas e fortalecimento político dos participantes dos encontros.

Os temas percorreriam as mobilidades e acerca da administração pública, sustentabilidade, gestão sustentável. Além disso, haveria o Cinedebate com apresentação de filmes e debates em seguida.

Disseminando Conhecimento

Os oito princípios do Desenvolvimento Orientado ao Transporte Sustentável, ou DOTS, estimulam uma ocupação compacta e com uso misto do solo, com distâncias curtas para trajetos a pé e proximidade a estações de transporte de média e alta capacidade. São eles: caminhar, usar bicicletas, conectar, usar transporte público, promover mudanças, adensar, misturar e compactar.

O ato de pedalar trata de dar prioridade ao uso da bicicleta. Assim, os modos ativos de transporte devem ser tratados como prioridade nas políticas públicas, no planejamento urbano e de transportes, nos investimentos em infraestrutura e na circulação, resultando em uma hierarquia viária inversa ao que é predominante hoje nas cidades brasileiras.

Medidas para desestimular o uso do automóvel e atrair usuários (as) para a bicicleta devem ser implementadas de forma conjunta. As medidas para afastar e atrair devem ser integradas como parte de um conjunto de estratégias destinadas a mudar o padrão de deslocamento e

promover o aumento da eficiência do sistema de transporte; priorizando os movimentos de pessoas e bens em relação ao de veículos.

Medidas para afastar: Preços dos combustíveis, cobranças pela propriedade do automóvel, pedágio urbano, gestão de estacionamento, redução do uso do carro e da velocidade, planejamento urbano integrado, fiscalização, criação de restrições regulatórias.

Medidas para afastar e atrair: Redistribuição dos perfis das vias com espaços para pedestres, ciclistas e ônibus; sincronização do tempo nos cruzamentos com semáforos que favoreçam andar a pé e de bicicleta; participação popular e campanhas de comunicação/marketing.

Medidas para atrair: melhorias nos sistemas de transporte público, infraestrutura para bicicletas e pedestres, conscientização dos cidadãos, criação de mais opções de mobilidade, investimento em desenvolvimento urbano mais misto e compacto (ITDP, 2017).

Intervenção: Material ilustrativo e informativo TRIM TRIM, UFCG. Esta intervenção teria dois planos de ações, inspirados no Coletivo Bicicleta Livre, estão previamente traçados. O primeiro é realizar incentivo à utilização da bicicleta através de: oficinas sobre mecânica de reparo de bicicletas, passeios ciclísticos de reconhecimento da cidade, entre outras atividades diretas com agendamentos periódicos. O segundo plano é construir um material educativo em conjunto, como Cartilha, Fanzines, Literatura de Cordel, Gibis a partir de encontros e trocas com artistas e não artistas.

Instalação de Paraciclos no Câmpus Campina Grande

A infraestrutura cicloviária ajuda a garantir a integridade e prioridade do(a) ciclista no sistema viário urbano, contudo, o mobiliário

urbano estimula que o uso da bicicleta seja mais confortável e atrativo, principalmente para mulheres. Tanto no CCBS como na UFCG Central é comum encontrar os (as) “ciclistas invisíveis”, nome folclórico dando aos (as) donos (as) de bicicletas que, de forma aleatória, deixam seu transporte literalmente amarrado aos mais diversos suportes, como árvores e postes; o nome fantasia também critica a invisibilidade dos ciclistas nos espaços urbanos.

Instalações e localização seguras para estacionar as bicicletas e que sejam fáceis, organizadas e atrativas, minimizam o risco de roubo e/ou dano às bicicletas. O medo de roubos e furtos é um dos impeditivos à adoção da bicicleta por usuários não habituais.

Intervenção: instalação de parklet e paraciclos em pontos estratégicos. Os estacionamentos para bicicleta podem ser constituídos por paraciclos ou podem ser bicicletários. Paraciclos são suportes para o estacionamento de bicicletas, normalmente fixados no piso, parede ou teto, com a finalidade de manter uma ou mais bicicletas de forma ordenada de modo que se possa também prendê-las com um cadeado ou corrente. Comumente instalados em via pública ou no interior de estabelecimentos comerciais, seguindo regulamentações locais específicas.

No contexto do CCBS e UFCG Central, o mais indicado, ação com menor custo, menos burocrática e que (re)aproveita o espaço do solo, é implantar o mobiliário em duas vagas de estacionamento. Diante de uma parceria financeira (bolsa) entre Reitoria/Prefeitura Universitária e alunos(as) dos cursos Engenharia, ou Arquitetura e Urbanismo, ou Design, torna-se possível a reutilização de material descartado para criação e instalação de 2 paraciclos com a extensão de um *parklet* - mini

praças com a função de revitalizar e tornar a vaga de estacionamento em um espaço de convivência.

Através de um projeto com prazos, verba e considerável empenho sob a responsabilidade da Reitoria, poder-se-ia realizar também um processo licitatório (compra sustentável) para que essa medida atrativa tenha um maior alcance e possa ser instalada em todos os Câmpus que compõem UFCG. Assim, pensando a cidade como espaço vivo, e a Universidade, onde a coletividade deve ser uma vivência essencial e presente, evidencia-se a urgente necessidade de apropriação do espaço público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso e as distâncias do solo são pensados a partir de uma lógica hegemônica carrocrata. Por muitas vezes, perdemos a capacidade de estimar as distâncias a partir da experiência ativa do corpo.

Esta mesma falta de percepção ativa ocasionou lugares que perderam suas funções sociais pela mesma lógica baseada unicamente no desenho urbano que é voltado somente para motorizados. Entretanto, as pessoas foram incentivadas e educadas por um modelo onde pensar e se mover depende do carro enquanto transporte. A reprodução automática do discurso faz perceber que a pressa está ainda nas relações.

O objetivo geral desta pesquisa foi efetivamente alcançado. Partindo de um ponto de vista mais geral, a amostra com suas representações revelou que a comunidade Universitária do CCBS apresenta-se com um perfil satisfatoriamente sustentável, sob uma perspectiva socioambiental frente à hipótese desta pesquisa. A cidade de Campina Grande é um lugar de desejo, onde há uma demanda que anseia para que se

volte a ocupar os espaços públicos do município, e o Bairro Universitário (Bodocongó) não foge desse cenário.

Os participantes desta pesquisa puderam expressar suas opiniões sobre situações quanto às suas respectivas mobilidades na rotina diária até o órgão objeto de estudo. A partir dessas respostas, também foi possível traçar um perfil sócio-econômico dos discentes. Nesse sentido, um importante registro constatado, também a partir do instrumento empírico, diz respeito à visão cultural sobre a bicicleta e, paralelo a isso, destacou-se um recorte de gênero nesta pesquisa e a correlação dos temores e anseios especificamente enfrentados na vivência da mulher no meio urbano.

Registrou-se um pequeno número de respostas em branco ou neutras, o que, por si só, já demonstra a responsabilidade por parte dos respondentes. Um número satisfatório de pessoas se posicionaram acerca das diversas questões, de maneira determinada, dentro dos limites de conhecimento. Nesse sentido, um importante registro constatado, também a partir do instrumento empírico, diz respeito à visão cultural sobre a bicicleta e, paralelo a isso, destacou-se um recorte de gênero nesta pesquisa e a correlação dos temores e anseios especificamente enfrentados na vivência da mulher e o meio urbano.

Como tentativa de contribuir para que ocorra uma mudança social, algumas proposições foram apresentadas visando à promoção de uma mobilidade urbana sustentável intracâmpus, a partir de um planejamento cicloinclusivo na Universidade, sob a perspectiva de viabilizar mais qualidade de vida à comunidade universitária, como: (1) planejamento e instalação de um sistema de bicicletas compartilhadas, dentro do Câmpus; (2) criação de um Grupo de Trabalho para debates e inter-

venções acerca de mobilidade sustentável no Câmpus, por intermédio do novo setor Smart Campus; (3) encontros temáticos para debates sobre mobilidade urbana sustentável e afins, (4) criação e produção coletiva de material educativo; (5) estacionamento para bicicletas no Câmpus Campina Grande como espaço para convivência, com paraciclos e parklet (mini praça).

Como forma de dar continuidade à investigação científica visando à execução de estudos futuros, sugere-se a aplicação dessa pesquisa em outros Centros de Ensino da Universidade, de modo a expandir e aprofundar os resultados obtidos, o que poderia subsidiar a Administração Superior da UFCG, na adoção das medidas possíveis, visando à perspectiva de viabilizar mais qualidade de vida à comunidade universitária, partindo do fomento à mobilidade sustentável no espaço investigado.

O processo de escolha por um meio de transporte vai depender de fatores que vão desde a cultura local, passando pela infraestrutura e fatores econômicos. Ressalta-se, contudo, que o ato de pedalar não deve ser inteiramente dependente das condições supramencionadas. Deve-se evidenciar toda a eficiência da bicicleta como transporte, assim como vantagens e efeitos positivos provocados pelo uso deste meio de locomoção.

Sendo assim, que a mobilização social atue não apenas como crítica ao que está posto, mas que ocorra em paralelo ao possível apoio do poder público; que a construção por viabilizar mais qualidade de vida à comunidade universitária, partindo do fomento à mobilidade sustentável, seja interdependente e que se inicie este diálogo através do ato

democrático que é pedalar. É válido lembrar sempre que o carro é seu, mas a rua é de todos (as)!

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. C. Vieira. *Justiça Administrativa: lições*. 8. ed., Coimbra, Almedina, 2006.

BARATA, M. M. L., KLIGERMAN, D. C., & MINAYO-GOMES, C. A gestão ambiental no setor público: uma questão de relevância social e econômica. *Revista Ciência e saúde coletiva*. Rio de Janeiro, 12(1), 165-170, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232007000100019>. Acesso em: 18 ago. 2019.

BRASIL. Constituição [(1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*.

Brasília, DF: Presidência da República [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 out. 2019.

BRASIL. *Lei nº9.394, de 20 de novembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República [1997]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. *Lei nº 12.587, de 3 de janeiro de 2012*. Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana; revoga dispositivos dos Decretos-Leis nºs 3.326, de 3 de junho de 1941, e 5.405, de 13 de abril de 1943, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e das Leis nºs 5.917, de 10 de setembro de 1973, e 6.261, de 14 de novembro de 1975; e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso nacional [2011]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112587.html. Acesso em: 10 mai. 2019.

CAMARGO, B. V., & JUSTO, A. M. *IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais*. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518, 2013.

COGO, G. A. da R., OLIVEIRA, I. L. De, & TESSER, D. P. Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) - Um Instrumento a fa-

vor da sustentabilidade na Administração Pública. *XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Bento Gonçalves/RS, 2012. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_167_969_20065.pdf. Acesso em: 18 jul. 2019.

COMITÊ TÉCNICO DE MOBILIDADE URBANA. *Membros*, 2018. Disponível em: <http://ctmucg.com/entidades-membros>. Acesso em: 18 ago. 2019.

COUTO, H. L. G. do, & RIBEIRO, F. L. Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro: 50(2), 331-343, mar./abr., 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n2/0034-7612-rap-50-02-00331.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução: Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: 2010.

GUANAES, F. *A universidade sustentável*. In: Trigueiro, A. Mundo sustentável 2: novos rumos para um planeta em crise. São Paulo-SP: Globo, 363-368, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (Brasil). *Brasil em síntese*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/campina-grande/panorama>. Acesso em: 18 ago. 2019.

INSTITUTO DE POLÍTICAS DE TRANSPORTE E DESENVOLVIMENTO – ITDP (Brasil). *Guia de planejamento de sistemas de bicicletas compartilhadas*, 2014. Disponível em: <http://itdpbrasil.org.br/guia-de-planejamento-de-sistemas-de-bicicletas-compartilhadas/>. Acesso em: 18 ago. 2019.

KNEIB, E. C. Mobilidade urbana e qualidade de vida: do panorama geral ao caso de Goiânia. *Revista da Universidade Federal de Goiás – UFG*. Goiás, (12), jul./jul., 2018. Disponível em: https://www.proec.ufg.br/up/694/o/12_09.pdf. Acesso em: 18 ago. 2019.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. de A. *Metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, p. 17, 2017.

MACHADO, F. R. et al. Bicicleta Livre: pesquisa, ação e extensão. In: Catalão, V. M. L., Layrargues, P. P., Zaneti, I. C., & Bacellar, B. (Org.). *Universidade para o século XXI: educação e gestão ambiental na Uni-*

versidade de Brasília. Brasília: Cidade Gráfica e Editora. 305-312, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/32332>. Acesso em: 18 jul. 2019.

MÁTRAI, T., & TÓTH, J. Comparative Assessment of Public Bike Sharing Systems. *Transportation Research Procedia*. 14, 2344-2351, 2016, Elsevier BV. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146516302678?via%3Dihub#bibl000>. Acesso em: 18 abr. 2019.

MARTINS, G. A., & THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MELO, V. A. De, & SCHETINO, A. A bicicleta, o ciclismo e as mulheres na rolagem dos séculos XIX e XX. *Rev. Estud. Fem.*, Florianópolis, 17(1), 111-134, abr, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2009000100007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 ago. 2019.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (Brasil). Responsabilidade Socioambiental. A3P. *Agenda 21*, 2009. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global>. Acesso em: 20 mai. 2019.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (Brasil). Responsabilidade Socioambiental. A3P. *Eixos Temáticos*, 2009. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/item/526>. Acesso em: 20 jul. 2019.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO (Brasil). *Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012*. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável. Brasília: DF. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação [2011]. Disponível em: http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/141112_IN10.pdf. Acesso em: 15 mai. 2019.

MOBILIZE. *Plano de mobilidade urbana*, 2018 Disponível em: <http://www.mobilize.org.br/midias/pesquisas/plano-de-mobilidade-urbana-de-campina-grande-pb.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2019.

NASCIMENTO, R. L. do. *Sustentabilidade em Instituição Federal de Ensino Superior*: proposta de modelagem de avaliação. Santa Bárbara d'Oeste. Tese (Doutorado) - Faculdade de Engenharia, Arquitetura e

Urbanismo da UNIMEP, 2017. Disponível em: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/aluno/visualiza.php?cod=1607>. Acesso em: 18 ago. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE (Campina Grande). *História*, 2019. Disponível em: <http://campinagrande.pb.gov.br/historia/>. Acesso em: 18 set. 2019.

REED, S. Como a Holanda se tornou um país de ciclistas. *Nexo Jornal*, Fev, 2017. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/reportagem/2017/02/27/Como-a-Holanda-se-tornou-um-pa%C3%ADs-de-ciclista>. Acesso em: 18 ago. 2019.

RESENDE, A. Frota de veículos na Paraíba pode superar número de habitantes até 2060. *Globo*. Paraíba. jan./2019. Seção Notícia. Disponível em: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2019/01/03/frota-de-veiculos-na-paraiba-pode-superar-numero-de-habitantes-ate-2060.ghtml>. Acesso em: 18 ago. 2019.

SILVA, K. L. *Observação e registro no diário de campo do pesquisador: desvendando os desafios e facilidades relacionados ao cotidiano das pesquisas qualitativas*, 2013. Disponível em: http://www.abeneventos.com.br/anais_senpe/17senpe/pdf/0057co.pdf. Acesso em: 20 mai.2020.

SILVA, R. C., & BARKI, T. V. P. *Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis*. Revista do Serviço Público, 63(2), 157-175, 2012. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/93/89> Acesso em: 20 mai.2020.

SUPERINTENDÊNCIA DE TRÂNSITO E TRANSPORTES PÚBLICOS - STTP-CG (Campina Grande). *Diagnóstico do uso da bicicleta em Campina Grande*. Campina Grande, 2014. Disponível em: <http://www.labrua.org/pdf/Diagnostico%20Bicicleta%20CG.pdf>. Acesso em: 20 mai.2020.

SUPERINTENDÊNCIA DE TRÂNSITO E TRANSPORTES PÚBLICOS - STTP-CG. (Campina Grande). *Romero entrega a Kassab plano de mobilidade urbana de Campina*, 2015. Disponível em: <http://sttpcg.com.br/romero-entrega-a-kassab-plano-de-mobilidade-urbana-de-campina/>. Acesso em: 20 mai.2020.

TAUCHEN, J., & BRANDLI, L. L. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitá-

rio. *Gest. Prod.*, São Carlos, 13(3), 503-515, 2006, Dez. Disponível em: <http://ref.scielo.org/5pkrbh>. Acesso em: 16 mai.2020.

TECHIO, E. M., GONÇALVES, J. P., & COSTA, P. N. Representação social da sustentabilidade na construção civil: a visão de estudantes universitários. *Ambient. soc.*, São Paulo, 19(2), 187-204, jun./2016 Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2016000200187&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 mai.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (Brasil). *Acesso à informação – servidores*, 2017. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/acessoainformacao/index.php/servidores>. Acesso em: 16 mai.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (Brasil). Conselho Universitário - Colegiado Pleno. (2014). *Resolução nº 05/2014 de 09 de outubro 2014*. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da UFCG e, dá outras providências. Campina Grande. Disponível em: https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/documentos/PDI%20d%20UFCG_outubro%20de%202014.pdf. Acesso em: 20 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (Brasil). *Estatuto* (2002). Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/estatuto.html>. Acesso em: 20 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. *Pró-Reitoria de Ensino – campus Campina Grande*, 2017. Disponível em: <http://pre.sti.ufcg.edu.br/pre/campus/campina-grande>. Acesso em: 20 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (Brasil). Fundo Verde UFRJ. *Sobre o Fundo Verde*, 2012. Disponível em: <http://www.fundoverde.ufrj.br/index.php/pt/o-fundo/sobre>. Acesso em: 20 jul. 2020.

VIEGAS, S. F. S. S., CABRAL, E. R., GOMES, S. C., & CARVALHO, A. C. *Agenda Ambiental na Administração Pública A3P: Estudo da Adesão e Ação em uma Universidade Pública*. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, 4(2), 7-28., 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40425/i/en>. Acesso em: 20 mai. 2019.

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE DO SECRETARIADO EXECUTIVO: delineando um perfil profissional e elaborando estratégias sustentáveis

Klébia Larúbia Soares dos Santos
Jônica Marques Coura Aragão
Jacynara Farias Souza Marques

INTRODUÇÃO

Muito tem se debatido sobre sustentabilidade nos dias atuais. O termo passou a ser conhecido e propagado em nível mundial a partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano – *United Nations Conference on the Human Environment* (UNCHE), realizada em Estocolmo, em junho de 1972. No Brasil, a temática ganhou maiores proporções com a realização da ECO 92 (Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento) no Rio de Janeiro.

O conceito de sustentabilidade baseia-se na ideia de “sustentar-se” ou “manter-se”, e uma vez que os recursos naturais estão cada vez mais ameaçados em virtude da ação humana, faz-se imprescindível adotar práticas e ações que visem o desenvolvimento sustentável. Pode-se dizer ainda que ele é um termo transdisciplinar, pois os impactos negativos da degradação ambiental afetam os setores da economia, cultura e educação, e se traduz na necessidade de garantir que as gerações futuras tenham garantia de vida plena neste planeta.

De acordo com o Guia Exame de Sustentabilidade, da Revista Exame (2017), em pesquisa realizada pela própria revista com empresas brasileiras, quase 40% das companhias avaliadas declaram fazer o acompanhamento de seus indicadores de sustentabilidade com a mesma frequência que monitoram informações financeiras.

Todavia, apesar de muitos esforços, a ideia de desenvolvimento sustentável parece ainda ser pouco assimilada, pois se por um lado a maioria das pessoas negligencia pequenas atitudes que contribuiriam para minimizar os impactos ambientais; por outro lado, muitas empresas ainda desconhecem o fato de que podem se tornar competitivas, apenas incorporando em suas práticas o diferencial voltado para um olhar sustentável.

Muitos países tidos como desenvolvidos, por sua vez, também não se mostram interessados em adotar posturas e compromissos no sentido de reduzir o que consomem. Ao mesmo tempo, não é negado aos países em desenvolvimento, principalmente os mais pobres, a oportunidade de proporcionar à sua população elevação no consumo. E que isso não se entenda como oportunidade de desenvolvimento, pois são coisas diferentes (CARVALHO & MONZONI, 2010).

Essa percepção tanto se revela na dimensão individual, quanto na dimensão coletiva e, mais especificamente, corporativa. É dentro desse contexto que surge o profissional de Secretariado como agente facilitador na promoção de melhorias dentro da organização, no tocante à adoção de práticas sustentáveis. O seu trabalho, além de tarefas administrativas de rotina, envolve um planejamento burocrático necessário em empresas públicas e privadas; esse profissional assume funções estratégicas e de apoio aos executivos e gestores com quem trabalha.

Entende-se que dentro de um mercado de concorrência acirrada, num mundo onde poucas são as fronteiras em função da globalização, as empresas, para sobreviverem, devem adotar diferenciais competitivos, dentre os quais, a busca pelo desenvolvimento sustentável. Ao secretário, por exemplo, cumpre o papel de saber da importância de ser socialmente responsável, incorporando essa responsabilidade aos negócios da organização, através de pesquisas e ações politicamente sustentáveis, já que está mais próximo dos centros onde são tomadas as principais decisões que definem o futuro das corporações e, ao final, juntando-se ao todo, do mundo.

A partir dessa perspectiva, este trabalho objetiva proporcionar uma discussão acerca de uma indagação pertinente, e a partir do que pode vir a ser uma contribuição pragmática ao setor público – mais precisamente dentro do contexto da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) em seu *Campus* sede –, traz como problema de pesquisa a seguinte pergunta: na rotina de atividades desempenhadas pelos(as) secretários(as) executivos(as) que atuam no *Campus* Campina Grande da UFCG, há a adoção de um comportamento ambientalmente adequado implicando em práticas sustentáveis?

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é analisar como estes profissionais de Secretariado da UFCG (*campus* de Campina Grande) – tanto aqueles com formação na área de Secretariado, quanto aqueles que não possuem esta formação, mas exercem a função através de Portarias Administrativas – podem desenvolver suas atividades de modo a promover a consciência e sensibilização socioambiental no âmbito de suas unidades de lotação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Papel da Educação Ambiental na Conscientização do Indivíduo

As demandas socioambientais estão hoje no centro das discussões do mundo contemporâneo, e por isso precisam ser entendidas para que se alcance uma compreensão mais ampla sobre a civilização. A conjuntura atual exige esforços de todos os campos do conhecimento para que estudem formas de atenuar os efeitos da crise socioambiental.

Mas para que se crie um debate consciente e motivado na construção de soluções, compreende-se como preponderante que a sociedade esteja científica e politicamente alfabetizada. O meio ambiente pode ser considerado como um espaço inter-relacional, onde a presença do homem não deve ser enxergada como intrusa ou como algo que desagregue, mas sim como um agente que figura nos círculos como vida social, natural e cultural.

A partir desse olhar, tudo que se modifica e que resulta dessa interação, nem sempre pode ter um aspecto negativo e um resultado nocivo; pode, sim, propiciar um aumento na biodiversidade, fruto da ação humana que se manifestar naquela situação (Carvalho, 2017). No Brasil, a educação ambiental já era exercida através de iniciativas isoladas, antes mesmo de se tornar uma temática em discussão. Havia ações voltadas para o tema “Ecologia”, quando termos como “sustentabilidade” e “desenvolvimento sustentável” ainda eram desconhecidos da grande massa. Tais iniciativas eram desenvolvidas por professores em suas escolas, já na década de 50.

Quando da sua promulgação em 1988, a Constituição Federal Brasileira trouxe um capítulo que trata, em sua completude, do meio ambiente. O artigo 225 dispõe que: “todos têm o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo, e preservá-lo, para o bem das atuais e futuras gerações”. O capítulo também propunha a obrigatoriedade da educação ambiental em todos os níveis de ensino, sem, contudo, tratá-la como componente curricular.

Em 1992 aconteceu no Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CNUMAD), durante a qual foi elaborado um programa de ação abrangente que visava orientar a sociedade na busca do desenvolvimento que socialmente justo e ambientalmente sustentável. Este documento é a Agenda 21.

Não menos importante e para reforçar o ideário da sustentabilidade, em 2015 surgem os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Agenda 2030 informando que, para o caminho sustentável ser adotado pelas nações, é preciso adotar com urgência medidas robustas e transformadoras. Os ODS, também conhecidos como Objetivos Globais, são uma lista de tarefas que se forem implementadas até 2030, por todas as pessoas e em todos os lugares, colocará esta geração como a primeira a erradicar a pobreza extrema, poupando as gerações vindouras de muitas adversidades. As negociações foram concluídas em evento da Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável.

Como ferramenta de gestão nas empresas, a educação ambiental pode ser fator fundamental para desenvolver ações e condutas para resolver os problemas antes mesmo que ocorram, obtendo resultados

positivos desde que seguidos pelos objetivos e princípios propostos pela educação ambiental (MONTAGNA, 2015), pois que esta dá condições para que os indivíduos, enquanto cidadãos, exijam e transformem a sociedade em um ambiente de justiça social e ética nas relações com a natureza.

SUSTENTABILIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento sustentável se formou a partir de duas crises complexas: a ambiental e a social. Essa afirmativa pode ser melhor compreendida ao observar-se algumas estatísticas. Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), num relatório para o ano de 2017 sobre financiamento para o desenvolvimento, 6,5% da população global permanecerá em pobreza extrema até 2030, caso a atual taxa de crescimento e políticas voltadas para esse setor permaneçam inalteradas. Ainda de acordo com um levantamento divulgado recentemente pela Organização Mundial da Saúde (OMS), nove em cada dez pessoas no mundo respiram ar poluído, e 7 milhões de pessoas morrem todos os anos em virtude da contaminação do ar em ambientes externos e fechados.

Neste cenário em que os recursos naturais já mostram sinais de escassez, o fator consumo define e é definido pelo fator produção. Quais seriam os caminhos e os perfis da sustentabilidade ambiental, quais políticas, quais projetos e papéis os atores sociais (*stakeholders*) deveriam desempenhar sobre o que é produzido e consumido? (KEINERT, 2007). Segundo Hart & Milstein *apud* Keinert, (2007, p. 15), “operacionaliza-se, nas empresas, através do chamado *triple bottom-line*, a ideia de que uma organização sustentável, além de gerar resultados econômico-fi-

nanceiros, também deve engajar-se em ações sociais e zelar pelo meio ambiente”. Constatase que o incentivo a ações inovadoras na gestão sustentável das organizações está diretamente associado à competitividade futura do negócio, sendo preciso para isso que haja um acompanhamento, utilizando indicadores sustentáveis, a fim de promover uma nova prática organizacional.

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO SERVIÇO PÚBLICO

Conforme define Carvalho Filho (2015, p. 616), “Servidores públicos são todos os agentes que, exercendo com caráter de permanência uma função pública em decorrência de relação de trabalho, integram o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas de natureza autárquica”.

O regime jurídico dos servidores públicos é disposto por diretrizes que abordam questões referentes à cidadania e ao meio ambiente, pois como já fora observado nesta pesquisa, esses temas devem ser tratados por todas as esferas da Administração Pública. A administração dos riscos socioambientais coloca a sociedade frente ao desafio de ampliar o envolvimento público (população, instituições públicas e privadas), através de ações que possibilitem um aumento do nível de consciência ambiental, garantindo a informação e a consolidação institucional de canais abertos para a participação, numa perspectiva plural, enfatizando os problemas ambientais que decorrem da desordem e degradação nas cidades, partindo da possibilidade de cada pessoa ser corresponsável pela defesa da qualidade de vida (CARVALHO, HIDD & SILVEIRA, 2009).

Nota-se que a ineficácia na prestação dos serviços públicos e o mau uso dos recursos da Administração Pública configuram como grandes causadores de impactos sociais e ambientais, já que as compras realizadas pelo setor público representam aproximadamente 10% (dez por cento) do PIB do país. Comprar baseando-se apenas no preço, sem utilizar critérios socioambientais, traz diversos impactos que vão desde o acirramento das alterações climáticas até a manutenção de condições insalubres nos espaços de trabalho.

Cabe ao Estado moderno disponibilizar meios que favoreçam esta consciência. Promover cursos e convênios, que descortinem ao servidor público a sua relevância no seio da sociedade moderna, é uma necessidade real. O Estado não pode permitir que o servidor público se afaste da cidadania, das disposições constitucionais e dos princípios que regem a ordem jurídica nacional. Todo servidor público deve ser dotado de consciência cívica, desde os agentes políticos, como juízes ou desembargadores, até os servidores municipais que promovem a limpeza das ruas (GERMINI, 2011).

Nesse sentido, a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) foi criada pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA) com o objetivo de incentivar os órgãos públicos do país a adotarem práticas de sustentabilidade. O órgão que utiliza a A3P se preocupa em obter eficiência nas atividades, ao mesmo tempo em que promove a preservação do meio ambiente. Seguindo as diretrizes estabelecidas pela Agenda, o órgão público protege a natureza e, por conseguinte, reduz gastos. A A3P é destinada aos órgãos públicos das três esferas: municipal, estadual e federal; e aos três poderes do governo federal: executivo, legislativo e

judiciário. A utilização da A3P não é obrigatória e não há legislação que imponha sua implementação.

Todavia, percebe-se que a A3P se propõe a adequar o comportamento do consumo do governo aos preceitos constitucionais. Desta forma, a implantação da A3P pode trazer uma série de vantagens, tais como: redução de água, energia e outros insumos, qualidade de vida organizacional, redução de danos ao meio ambiente, economia financeira, entre outros (SANTOS, 2017). Nesse esteio, também se encontram normas que estabelecem as diretrizes para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS), especialmente o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012 e a Instrução Normativa Nº 10, de 12 de novembro de 2012. Em atendimento às referidas exigências, também a Universidade Federal de Campina Grande, instituição cujo câmpus sede foi o local de aplicação da presente pesquisa, está construindo o seu Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS), que objetiva estabelecer uma nova cultura organizacional, com a ajuda da comunidade acadêmica para mapear as atuações e ausências de práticas sustentáveis.

Percebe-se que a sustentabilidade é algo muito mais amplo que a própria máquina pública. As ações voltadas para o desenvolvimento sustentável e o engajamento com as questões do meio ambiente, podem ser levadas do setor de trabalho para dentro do seio familiar, internalizado pelos indivíduos e o caminho inverso também se apresenta possível e desejável. Assim, a falta de apoio dos órgãos públicos na promoção dessas ações pode significar uma deficiência, mas não deve ser encarada como um impedimento para que esse ciclo virtuoso seja deflagrado.

O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO E A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

O órgão representativo do Secretariado é a FENASSEC, entidade sindical de estudo, coordenação, proteção e defesa da categoria, criada em 1988 e que abarca 24 sindicatos em sua composição. De acordo com a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC), existem mais de 500 nomenclaturas associadas à profissão e que podem ser registradas em carteira de trabalho, a maioria já incluída na nova Classificação Brasileira de Ocupações.

A legislação regulamentadora da profissão se dá por meio da Lei nº 7.377 de 30/09/1985, complementada pela Lei 9.261 de 10/01/1996. A profissão também possui um código de ética que é o instrumento responsável por direcionar a atuação desses profissionais. O desenvolvimento sustentável como prática surgiu nos anos 2000, em decorrência de necessidades voltadas ao meio ambiente. Esse fator exigiu que as empresas buscassem desde então aprimorar seus processos de gestão. Essa atenção a nível global relativa às questões ecológicas foi transmitida para as indústrias, que se viram pressionadas de todas as formas. Surge aí a ISO 14001 como parte no processo com a proposta de sintetizar as boas práticas de uma gestão em uma norma, que possa ser auditada por terceira parte e certificada em um padrão normativo de gerenciamento ambiental (CAJAZEIRA, 1998).

De acordo com Buenafonte & Santos (2010), surgiram novos perfis de profissionais “a partir da expansão do processo de globalização e da relação meio ambiente e desenvolvimento. Para atender a essa condição, as corporações intensificaram a adoção de processos adaptativos

às práticas sustentáveis”. Passou-se então a ter uma procura por profissionais com capacidade de adaptação à inovação tecnológica, à comunicação, e principalmente com condições de ter um domínio transversal das relações humanas e suas implicações com o mercado e a sociedade.

Após essa breve exposição, se faz necessário explicar como o profissional de Secretariado Executivo perpassa por esse contexto, a importância das boas práticas e de como essas ações influenciam no modelo de empresa responsável social e ambientalmente. Dentro da atuação do profissional de Secretariado, destacam-se as seguintes características: postura como multiprofissional; gerenciamento de conflitos; inteligência emocional diante de dificuldades; habilidade na resolução de problemas; administração do fluxo de informações e capacidade de criação de um ambiente de interação. Esse profissional almeja alcançar objetivos e metas, preocupando-se não apenas com a qualidade de seu trabalho, mas desenvolvendo parcerias com sua equipe, através do seu envolvimento e de seu posicionamento como facilitador (RIBEIRO, 2010).

Partindo desta premissa, é possível interpretar que as ações voltadas para a responsabilidade socioambiental podem e devem ser incorporadas nas práticas cotidianas do Secretário Executivo, tais como: a adoção de condutas visando o desenvolvimento sustentável; conscientizar seus pares/parceiros/equipe a se imbuírem no processo de desenvolver um olhar sustentável dentro dos ambientes organizacionais; encabeçar ideias a serem implementadas no sentido de transformar a realidade empresarial, com foco na sustentabilidade e no diferencial competitivo.

Quando uma empresa ou organização adota a sustentabilidade em seus processos de gestão, operacional e de produção, ela considera que todos os profissionais envolvidos possam atuar de forma sustentá-

vel, mas não se trata de uma perspectiva em que esses indivíduos possam se adequar às tarefas sustentáveis, mas sim serem de fato profissionais sustentáveis (ANTUNES, 2018). Por fim, além de desenvolver a sensibilidade por questões ambientais, outras atribuições do profissional de Secretariado devem contemplar o aprimoramento da capacidade de aferir estratégias de gestão para alcançar os melhores resultados nas tarefas organizacionais e para a comunidade em que o mesmo está inserido.

PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DA UFCG

O Plano de Logística Sustentável é um instrumento de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, em que são identificadas ações, metas, prazos de execução e formas de monitoramento e avaliação, que possibilitam à instituição estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos (Ministério da Economia, 2013). O PLS deve ser elaborado por todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica, fundacional e as empresas estatais dependentes. A consulta para elaboração do PLS pode ser feita com base na Cartilha de Implementação da A3P, isso porque a Agenda Ambiental na Administração Pública é um dos programas referenciais do PLS (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2019).

Os Planos de Logística Sustentável foram criados pelo art. 16, do Decreto nº 7.746, de 05 de junho de 2012 e institucionalizados por meio da Instrução Normativa Nº 10, que estabelece as regras para elaboração dos planos. Como já mencionado, a Universidade Federal de Campina Grande também pretende se adequar a essa realidade e está elaborando seu Plano de Logística Sustentável, a fim de aprimorar as boas práticas

de sustentabilidade e estimular a reflexão, mudança de atitude e a identificação de oportunidades voltadas ao desenvolvimento sustentável. Seu objetivo se pauta no diagnóstico das práticas vigentes, no inventário de materiais e infraestrutura, no mapeamento dos aspectos referentes aos recursos e insumos e na elaboração de um plano de ação para implementar práticas sustentáveis.

EIXOS DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL EXPLORADOS NESTA PESQUISA

O Plano de Logística Sustentável da Universidade Federal de Campina Grande estrutura-se em 5 (cinco) eixos temáticos; cada um deles possui uma aplicação prática e está dividido em segmento(s) abaixo elencados:

Eixo 1: Uso racional dos recursos naturais e bens públicos. Segmentos: água; energia elétrica; patrimônio; gestão eficiente dos espaços.

Eixo 2: Gestão de resíduos. Segmentos: esgoto; coleta seletiva; resíduos especiais (hospitalar e de laboratório).

Eixo 3: Promoção de qualidade de vida no ambiente de trabalho. Ênfase no desenvolvimento pessoal e profissional.

Eixo 4: Capacitação de servidores em sustentabilidade de ações e processos. Segmentos: uso eficiente de material de consumo; deslocamento de pessoal.

Eixo 5: Licitações e compras sustentáveis. Ênfase em modelos de compras e contratações.

Considerando-se que a universidade possui uma estrutura complexa, o Plano de Logística Sustentável deve ser pensado e edificado com base em eixos temáticos, por compreender-se que esse formato conside-

ra todas as áreas e necessidades da instituição. Espera-se que a Universidade Federal de Campina Grande, ao elaborar o seu PLS, corrobore seu compromisso com a sustentabilidade na busca por implementar ações efetivas dentro de sua esfera de atuação.

METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, empregadas as técnicas bibliográfica e documental. De caráter exploratório porque permite maior familiaridade entre o pesquisador e o objeto da pesquisa, cuja intenção seja sondar, elaborar ideias e desenvolver hipóteses; descritiva porque intencionou descrever uma população, seu perfil e suas características.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o presente estudo intencionou adquirir uma visão holística sobre o tema, e não uma mera coleta e análise de informações estatísticas. Sendo o trabalho fundamentalmente interpretativo, é tarefa do pesquisador a descrição, análise e posterior interpretação dos dados.

Para Oliveira, Leite Filho & Rodrigues (2007), atualmente a pesquisa qualitativa se destaca no meio científico que se refere ao estudo dos fenômenos que envolvem os seres humanos no cenário social. Segundo a perspectiva qualitativa um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre.

MÉTODO

O método de abordagem empregado nesta pesquisa é o hipotético-dedutivo, que torna possível trabalhar a partir de uma hipótese existente, latente no meio investigado, nascida do senso comum ou intuição.

Este método parte de uma hipótese e a deduz na verificação dos fatos e fenômenos (FREIRE-MAIA, 2007). Parte-se da hipótese de que os servidores que atuam na função de secretariado executivo, não obstante a pouca experiência com a temática socioambiental, podem se disponibilizar ao engajamento à causa, consistindo, assim, em valioso instrumento para a concretização de Planos e Agendas Ambientais institucionais. Nesse sentido foi aplicado o questionário à amostra selecionada para pesquisa, cujas respostas foram devidamente tabuladas através do *software* Iramuteq, partindo do cenário então delineado, efetuou-se o trabalho de análise para a refutação ou confirmação da hipótese levantada.

Nesse esteio, dentro da perspectiva metodológica da presente pesquisa, aponta-se como método procedimental Pesquisa de Grupos Focais, que, de acordo com Kitzinger & Barbour (1999), são grupos que debatem sobre uma temática ao serem estimulados para aquela discussão. Essa técnica diferencia-se das demais porque o grupo interage entre si na busca por dados ou informações, criando possibilidades neste contexto que dá oportunidade para que os membros possam ter acesso a interpretações, crenças, valores, opiniões, conflitos, e ainda permite compreender as nuances do tema.

Para Ressel et. al. (2008), cabe enfatizar que o Grupo Focal permite explorar como os fatos são articulados, censurados, confrontados e alterados por meio da interação grupal e, ainda, como isto se relaciona à comunicação de pares e às normas grupais.

SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa são os servidores técnico-administrativos, lotados no campus Campina Grande da Universidade Federal de

Campina Grande, que exercem a função de Secretário Executivo, possuidor ou não de formação na área de Secretariado, e que atuam com Portarias Administrativas no cargo de Secretário Executivo. O critério de agregar os funcionários sem formação na área ao público-alvo da pesquisa deve-se ao fato de que existe uma quantidade significativa de servidores de outras áreas de formação atuando como secretários, sendo assim, é relevante abarcar o conhecimento e a experiência desses indivíduos à proposta da pesquisa.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com 12 perguntas abertas que ajudou a descrever o perfil profissional dos indivíduos envolvidos na amostra, bem como investigar a existência ou não de entraves que influenciam na adoção de práticas e atitudes sustentáveis no ambiente de trabalho.

De acordo com Marconi & Lakatos (1996, p. 88), o questionário é uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. As perguntas abertas puderam trazer respostas mais ricas em texto e detalhes.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se uma abordagem qualitativa, com enfoque na tabulação e análise das respostas das questões 1, 2, 3 e 12 do questionário, gerando gráficos e propondo explicações. Também se fez o uso de técnicas estatísticas através do software Iramuteq para analisar as respostas das questões 4 a 11 a fim de contribuir com a verificação e interpretação dos dados qualitativos, gerando categorias para melhor observar os resultados.

RESULTADOS E ANÁLISE

Análise da representação das respostas das questões 1, 2, 3 e 12 do instrumento de coleta dos dados.

Foram aplicados 45 questionários, enviados através de e-mail para todos os secretários executivos lotados no câmpus Campina Grande da UFCG, seguindo a lista de servidores com portaria administrativa para atuar no cargo, fornecida pela Secretaria de Recursos Humanos.

O retorno dos questionários contemplou a quantidade de 20, ou seja, 44,5% dos secretários executivos lotados no câmpus Campina Grande responderam à pesquisa, e esse é o percentual que compõe a amostra da análise dos dados.

Percebe-se que no campus sede da UFCG a função é predominantemente ocupada por mulheres, que consistem em 85% dos respondentes; observa-se que quanto à formação profissional o cenário é diversificado, levando à compreensão de que as atribuições de um secretário executivo podem ser desempenhadas por profissionais de outras áreas, pois a amostra compreendeu administradores, assistente social, cientista social, doutor em ciência e engenharia de materiais, enfermeiro, ensino médio, geógrafo, gestor em recursos humanos, bacharel em letras, pedagogo e secretário executivo; verificou-se que 35% da amostra está dividida entre os cargos de assistentes administrativos e técnicos em assuntos educacionais, evidenciando o desvio de função.

Já como resposta à questão 12 do questionário (“Você conhece a Agenda 21, a Carta da Terra e/ou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?”), que visava investigar se os principais eixos norteadores

da sustentabilidade são de conhecimento desses profissionais, obteve-se que: 20% deles já ouviram falar sobre tais documentos; 35% conhece efetivamente os mesmos e 45% deles não os conheciam, o que leva a deduzir que o conhecimento dessa população sobre o tema é empírico.

Análise da representação das respostas das questões 4 a 11 do instrumento de coleta de dados (questionário de pesquisa)

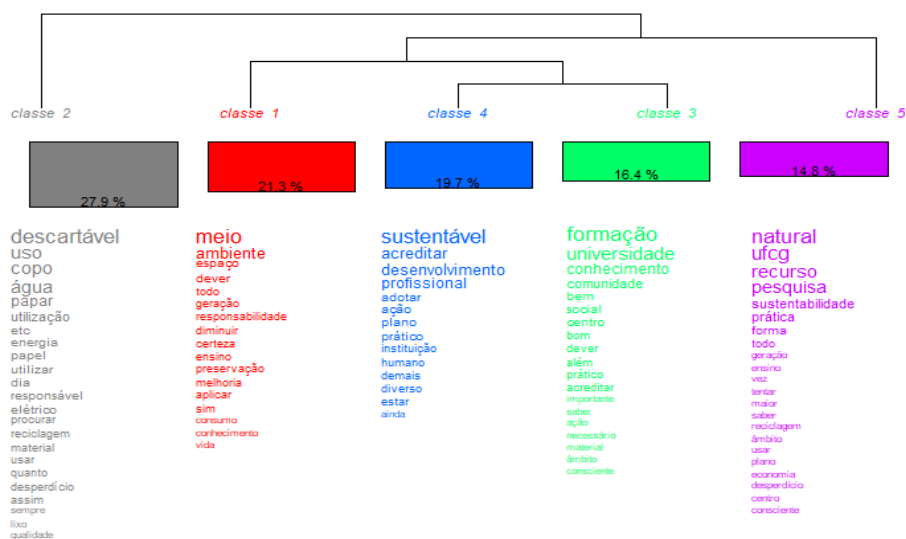
Na tentativa de investigar a existência ou não de práticas sustentáveis já implantadas e de problemas relacionados ao desenvolvimento de ações sustentáveis, concentrando a observação nas respostas das questões 4 a 11 do questionário de pesquisa, foi realizada uma análise léxica das respostas dos participantes. Nas análises léxicas, o *software* Iramuteq identifica os Textos (Unidades de Contextos Iniciais - UCI) transformando-as em Segmentos de Textos (Unidades de Contextos Elementares - UCE), realiza a pesquisa do vocabulário e reduz as palavras com base em suas raízes, criando formas reduzidas e complementares (CAMARGO & JUSTO, 2013).

Para a obtenção de resultados no *software* Iramuteq, utilizou-se um grupo de textos em um único arquivo, que é chamado de *corpus*. Os dados resultaram da análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e, por consequência, da Análise Fatorial de Correspondência (AFC). É importante salientar que foram considerados aqui, devido à envergadura disponível, apenas uma das cinco análises de dados textuais disponíveis no software.

No filograma seguinte (**figura 1**), apresentam-se as principais palavras com vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente

das outras classes. Quanto mais no topo da lista e maior o tamanho da palavra, maior influência na classe. A organização das categorias das representações evocadas está apresentada a seguir:

Figura 1 - Filograma sobre as representações das classes formadas a partir das respostas das questões 4 a 11 do instrumento de coleta de dados.



Fonte: IRAMUTEQ (2019)

CLASSE 1- Relação do homem com o meio ambiente (21,3%)

As classes 1, 3 e 4 dialogam de forma muito próxima e a diferença entre os conteúdos é muito sutil. Todavia, foi possível identificar que na classe 1, a maioria das respostas se concentra na necessidade de preservação do meio ambiente, na relação do homem com esse meio e na responsabilidade geral para com as gerações futuras. Observa-se ainda uma conscientização de que a ação humana promove impactos

negativos, mas que estes podem ser atenuados diante da perspectiva de consumo racional.

Os discursos emitidos pelos respondentes podem ser representados nesta categoria por:

- . *“A relação do homem com o meio ambiente onde ele está inserido, de uma forma mais realista. Essa busca deve existir porque somos seres e vivemos em sociedade e não porque somos secretários”;*
- . *“O meio ambiente é matéria importante para toda a sociedade uma vez que as consequências dos danos ambientais atingem todos, logo, a universidade enquanto espaço para propagação do conhecimento deve estar inteiramente engajada em uma política sustentável”;*
- . *“O espaço em que vivemos é responsabilidade de todos. Para o ser humano e para o desenvolvimento é quase impossível não causar-mos certo impacto no meio ambiente, mas nosso objetivo diário deve contemplar medidas que diminuam ao máximo o impacto previsto”;*
- . *“Sim. Sustentabilidade é garantir que o consumo e demais atividades decorrentes permitam que gerações futuras possam conseguir o mesmo acesso”.*

De acordo com Franco (2019) *apud* Heindl & Kanschik (2016), a suficiência ecológica (ou ecossuficiência) está necessariamente ligada à redução do consumo em níveis absolutos, e mesmo que não haja provas de sua efetividade enquanto instrumento de proteção ambiental, a incerteza associada aos impactos ecológicos do crescimento econômico justificaria sua aplicação ao menos de forma a se somar ao leque de ações e políticas em favor da sustentabilidade nas atividades humanas. Além da redução no consumo, a suficiência aponta para um aumento no consumo de bens e serviços não poluentes e fora do sistema de mer-

cado, o que leva à caracterização de indivíduos mais autossuficientes quanto ao seu consumo pessoal.

CLASSE 2 – Práticas já adotadas no ambiente organizacional (27,9%)

Nesta classe, que de acordo com o filograma (figura 1) aparece como a mais expressiva, os respondentes expuseram as estratégias que eles já adotam em seu dia a dia profissional. Essas práticas cotidianas são executadas intuitivamente, de forma empírica; isso significa que os respondentes, apesar de terem pouco ou nenhum contato com discussões ou políticas voltadas para a sustentabilidade, compreendem a importância de pequenas ações como reutilização de papel e substituição do copo descartável por uma xícara ou garrafa, por exemplo. E essas ações, apesar de isoladas, ou seja, realizadas por iniciativa própria, contribuem positivamente para a otimização dos recursos da instituição.

Segundo Munck (2013), tais processos para serem realizados efetivamente precisam ser compreendidos pelos indivíduos que os realizarão e deles participarão. O compreender, no entanto, precisa ser empírico; caso contrário, torna-se uma adversidade para toda a cadeia de ações dependentes. Essa validação relaciona-se em parte com o empirismo organizacional, mas também com a riqueza da subjetividade das relações organizacionais. A causalidade dos relacionamentos organizacionais, portanto, acontece pela compreensão das ações individuais, as quais comungam de um espaço simultaneamente hipotético e real.

As falas que mais representam essa classe são:

“O uso de papel reciclado e a utilização de janelas de vidro que permitem uma maior incidência de luz nos ambientes de trabalho, dispensando assim o uso de luz elétrica durante boa parte do dia”;

“Sim, procuro sempre otimizar o uso de materiais de expediente, principalmente papel. Utilizo condicionadores de ar apenas se necessário, dou preferência à luz natural, não utilizo copos descartáveis para beber água, utilizo uma garrafa” e “Uso de envelopes vai e vem. Separar o lixo e buscar soluções alternativas para economia de recursos”.

CLASSE 3 – A universidade e seu papel social na comunidade (16,4%)

Constatou-se que as classes 3 e 4 conversam entre si de uma forma muito estreita. Porém, na classe 3 nota-se uma cobrança ou expectativa para que a universidade atue de forma mais incisiva na propagação de ações informativas e educativas direcionadas à sustentabilidade. Por assumir o papel de formar profissionais, se espera que ela seja intermediária no processo de conscientização dos cidadãos, e que também coloque em prática iniciativas sustentáveis dentro de seu espaço físico, a fim de melhor gerir os próprios recursos.

As falas que corroboram para essa dedução são as seguintes:

“Sim, um local dentro da universidade que recebesse pilhas e baterias inservíveis, bem como materiais eletrônicos que necessitam de cuidados especiais no momento do descarte, e dessem um destino adequado a esse tipo de resíduo”;

“Essa prática seria boa para a conservação das áreas verdes existentes na mesma”;

“A universidade é ambiente de formação intelectual, cultural, profissional e deve estar articulada com o desenvolvimento em seus diversos aspectos, seja tecnológico, social sustentável”;

“Sim, a gestão sustentável nas IFESs é extremamente importante, visto que implica na economicidade e otimização dos gastos públicos. Não, a administração pública em âmbito geral tem o dever de fomentar estas práticas e as IFESs, enquanto centros de formação, devem utilizar destas práticas de forma contínua e transversal”;

“Além da criação de um bicicletário neste centro, esta ação deve partir do interesse dos gestores da universidade”;

“Além de a universidade ter um papel social na interface entre o governo e comunidade, há o papel de agente de mudanças e formação de cidadãos ativos conscientes” e “Porque a universidade é peça fundamental na formação dos seres humanos, assim como é um ambiente de experimentação e investigação”.

Sobre a responsabilidade da universidade como agente de formação, construção de valores e promoção de mudanças, Santos (2018) ressalta que se espera das universidades um processo de sensibilização e conscientização da comunidade acadêmica que permeia pela diversidade de disciplinas e as práticas que envolvam a sustentabilidade ambiental. Pode-se citar: participações em projetos, congressos, cursos de extensão e ações praticadas na própria estrutura física da instituição.

CLASSE 4 – O profissional de Secretariado no contexto da sustentabilidade (19,7%)

Nesta classe ainda é perceptível como os respondentes esperam que a universidade esteja atuante diante das discussões sobre sustentabilidade, e no agir junto à comunidade e à sociedade como um todo. Mas aqui nota-se uma linha de pensamento que inclui o profissional de Secretariado como influenciador no sentido de conscientizar seus colegas ou sua equipe; profissional que além de possuir múltiplas competências também detém a capacidade de liderar. Outrossim, percebe-se nos discursos a ideia de esperança e de futuro. Acredita-se que adotando estratégias que remetem à preservação ambiental, será possível atender às necessidades humanas num mundo ecologicamente equilibrado.

Segundo Robinson et al., (1990) *apud* Diegues (2003) para que uma sociedade sustentável seja criada e mantida é necessário que as ações de sustentabilidade ambiental, social e política, sejam encaradas como um processo e não como um estágio final. Ainda assim, não se deve propor um determinado sistema sociopolítico fechado, mas um sistema que possa ter capacidade própria para se transformar.

Nesse sentido, a conservação dos processos vitais dos ecossistemas, a diversidade biológica e o manejo dos recursos naturais, continuam sendo princípios ecológicos básicos para a reprodução das sociedades sustentáveis. Os discursos que melhor representam essa classe são:

“Porque desta forma a universidade exerceria um papel de suma importância fortalecendo junto à população o desenvolvimento sustentável em todos os níveis, objetivando assim a preservação do planeta, o atendimento das necessidades humanas e o desenvolvimento social”;

“Sim, pois acredito que com a adoção de práticas sustentáveis, o profissional supracitado se alinha em harmonia com o meio ambiente, obtendo assim, melhoria na qualidade de vida, o que gerará reflexos diretos em seu ambiente de trabalho. Confesso que ainda não”;

“Por ser um ambiente de instrução e de construção de valores do indivíduo, a universidade tem sim a responsabilidade de desenvolver e difundir práticas sustentáveis, tanto no âmbito interno da instituição, quanto no âmbito externo”;

“Atualmente a UFCG está elaborando o plano de logística sustentável da instituição. Acredito que haja ações descentralizadas, mas após a implantação do plano deseja-se que as ações sejam sistematizadas e efetivas”.

CLASSE 5 – Elementos que dialogam entre si (14,8%)

De todas as classes, a classe 5 foi a que obteve a menor representatividade, mas ao mesmo tempo ela reúne elementos (observados nas falas) que estão presentes nas demais categorias. Tais elementos abordam o conceito de sustentabilidade, o papel da universidade enquanto espaço que viabiliza a tríade ensino-pesquisa-extensão, seu papel ainda na responsabilidade de conscientizar as pessoas para ações e atitudes sustentáveis e a atuação do profissional de Secretariado dentro desse ambiente. Juntos, esses elementos constroem um contexto. Isso se comprova nos seguintes discursos:

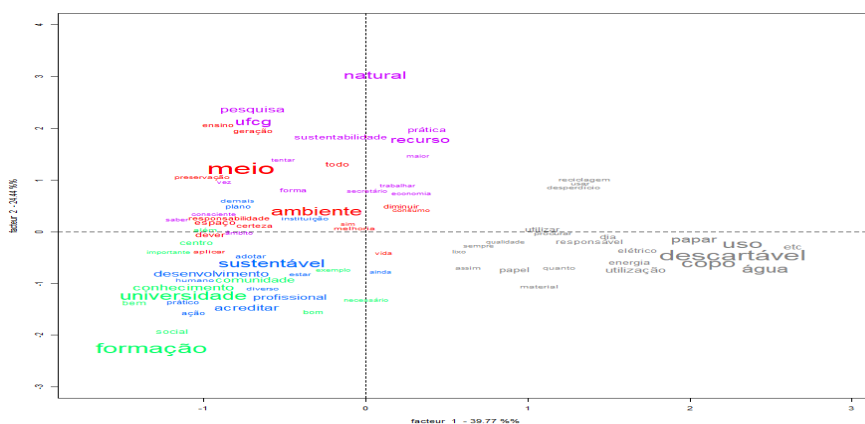
“Sim, sustentabilidade é uma forma de usar os recursos naturais de maneira racional evitando seu desperdício e conservando a natureza. Sim, da pesquisa realizada no site da UFCG;”

“Sim, uma vez que todos devem participar do processo de conservação dos recursos naturais para que possam ser geridos de forma adequada e utilizados sem causar danos ao meio ambiente. Não sei no caso da UFCG;”

“Porque além de ser uma instituição que tem como principal objetivo o ensino, a pesquisa e a extensão, o que facilita qualquer prática e fomento nesse sentido, recebe recursos públicos” e “Sim, sustentabilidade entendo que seja um modo de viver, consumir, trabalhar com prática e métodos para que possamos preservar e perpetuar os recursos naturais para as demais gerações em todos os âmbitos deste planeta”.

Após a análise de Classificação Hierárquica dos dados (CHD), é apresentada a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) referente a termos-chave da representação das respostas das questões 4 a 11 do questionário de pesquisa, conforme mostra a figura 2.

Figura 2 - Análise Fatorial de Correspondência das Classes



Fonte: IRAMUTEQ (2019).

Observa-se que as categorias como um todo se relacionam, porém no eixo vertical, percebe-se que as classes 1, 3, 4 e 5 se concentram unificadas no segundo e terceiro quadrantes. Essas classes estão representadas por termos-chave tais como: pesquisa, sustentabilidade, meio ambiente, formação, responsabilidade social, conhecimento, comunidade, universidade, desenvolvimento sustentável, entre outros; os termos

dialogam entre si e sugerem uma indissociabilidade que pode ser comprovada nas ideias de Boff (2016).

No eixo horizontal, a classe 2 aparece praticamente isolada ocupando a maior parte do quarto quadrante. Ela destaca termos-chave como: papel, uso, energia, água, descartável, entre outros. Diz respeito a estratégias pontuais que podem ser colocadas em prática, individual e/ou coletivamente, no dia-a-dia das pessoas, buscando otimizar recursos, limitar o consumo e evitar desperdícios. Tem relação com questões mais cotidianas e voltadas para o uso de material de consumo, água, energia elétrica etc.

METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO E CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL

O grupo focal foi composto por seis dos vinte indivíduos que responderam ao questionário de pesquisa. O critério para escolha desses membros foi a forma como responderam às perguntas do questionário, demonstrando, em suas respostas, um maior engajamento e preocupação com as questões que envolvem sustentabilidade e o próprio interesse em colaborar com a pesquisa. Foram realizadas duas reuniões, uma no dia 27 e outra no dia 29 de maio de 2019, no espaço de convivência do Centro de Engenharia Elétrica e Informática – CEEI.

Primeira Reunião do Grupo Focal

Na reunião esta pesquisadora explicou a proposta da pesquisa e a importância do trabalho do secretário executivo ao adotar práticas sustentáveis em seu ambiente de trabalho. Em seguida, os membros se apresentaram, informando seu local de trabalho e falando sobre suas

principais atribuições no setor. Cada indivíduo citou as ações sustentáveis que já desenvolve em seu dia-a-dia, listando as principais dificuldades que enfrentavam para implantar outras práticas dentro da temática. Os discursos foram gravados com a autorização dos membros do grupo, sendo suas identidades mantidas em sigilo.

ANÁLISE DOS RELATOS DO GRUPO FOCAL

Após a leitura dos relatos extraídos das reuniões, foi possível perceber que existem vários pontos em comum nas falas; nota-se que todos eles possuem a consciência da necessidade de diminuir o uso e desperdício dos materiais de consumo, principalmente papel e copo descartável, e que a maioria já implantou medidas em seu ambiente de trabalho para contribuir nesse aspecto. Com relação ao uso da energia elétrica, a maioria se esforça para usufruí-la de forma comedida promovendo economia de recursos, tanto através de ações como desligar lâmpadas, aparelhos e equipamentos, como no uso da iluminação e ventilação naturais.

Também é unanimidade que a implantação do SEI na gestão dos processos foi revolucionária e que a utilização do sistema contribui relevantemente para a praticidade, organização e economia de tempo e de recursos. Porém, todos concordam que existe uma resistência, principalmente por parte dos docentes, em utilizá-lo. Foi perceptível que os membros souberam aproveitar a ocasião para absorver as práticas dos outros colegas e levá-las também para seu setor de trabalho.

No tocante às sugestões, percebeu-se que existem algumas inquietações que estão não só no nível de seus setores de trabalho, mas revela um olhar mais abrangente de toda a instituição; isso ficou claro

nos relatos onde há a ideia de coleta adequada do lixo e reciclagem, na implantação de projetos que visem reaproveitar os resíduos das lanchonetes – a exemplo do óleo de cozinha, digitalização das pastas acadêmicas dos alunos que beneficiaria não só as coordenações de curso, mas também alguns setores da Pró-Reitoria de Ensino, bem como os próprios alunos. Além de promoverem mudanças em seu cotidiano e em seu comportamento organizacional, direcionadas à sustentabilidade, notou-se que a maioria sente-se responsável por conscientizar seus pares da importância dessas ações. Praticar a sustentabilidade, além de mudar suas próprias atitudes, é também influenciar o outro nessa mesma linha de pensamento.

Segunda Reunião do Grupo Focal

Com a pretensão da pesquisa de sugerir soluções para o cotidiano laboral, no segundo dia de reunião com o grupo focal, foram apresentadas as diretrizes do Plano de Logística Sustentável que está sendo elaborado para implantação na UFCG. Com a intenção de elaborar estratégias de sustentabilidade que possam ser implantadas dentro da universidade, e de acordo com o que destacam os eixos de atuação do PLS, foi sugerido ao grupo que pensasse em soluções sustentáveis, discutidas coletivamente, tendo como parâmetro quatro dos cinco eixos temáticos do PLS e usando o Diagrama de Ishikawa para diagnosticar os problemas e as soluções possíveis.

Os eixos temáticos do Plano de Logística Sustentável utilizados estão descritos na tabela (**tabela 1**) seguinte:

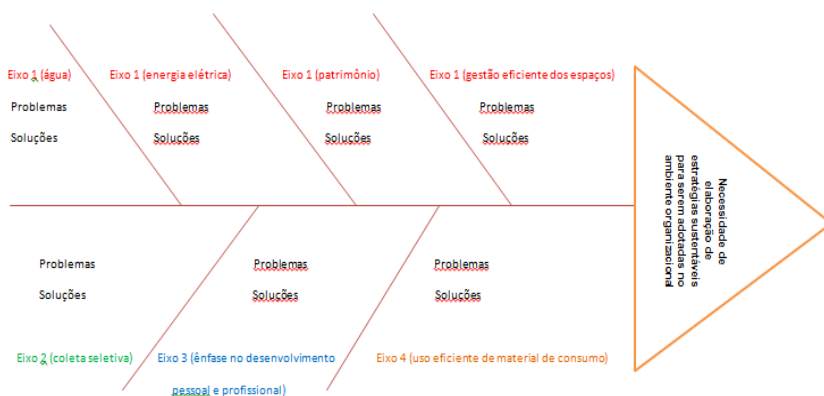
Tabela 1 - Eixos temáticos do Plano de Logística Sustentável utilizados pelo Grupo Focal da pesquisa

EIXOS	SEGMENTOS
Eixo 1 - Uso racional dos recursos naturais e bens públicos	Água Energia Elétrica Patrimônio Gestão eficiente dos espaços
Eixo 2 - Gestão de resíduos	Coleta seletiva
Eixo 3 - Promoção de qualidade de vida no ambiente de trabalho	Ênfase no desenvolvimento pessoal e profissional.
Eixo 4 - Capacitação de servidores em sustentabilidade de ações e processos	Uso eficiente de material de consumo

Fonte: Plano de Logística Sustentável (2019).

Criado por Kaoru Ishikawa, o diagrama que tem a forma de uma espinha de peixe é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio e discussão sobre as causas de um problema prioritário e analisar as dispersões em seu processo e os efeitos decorrentes disso (Bezerra, 2014). Para que o grupo focal pudesse relacionar o que em sua visão caracterizam-se como problemas e estratégias (soluções) embasados nos eixos temáticos do PLS, foi elaborada uma adaptação do diagrama de Ishikawa para essa necessidade, seguir:

Figura 3 - Diagrama de Ishikawa adaptado para os eixos temáticos do Plano de Logística Sustentável



Fonte: elaboração própria (2019).

PROPOSIÇÕES

Através dos resultados obtidos, foram identificados vários aspectos deficitários relacionados à sustentabilidade no câmpus sede da Universidade Federal de Campina Grande. Isso foi perceptível tanto nas respostas coletadas através do questionário, quanto no discurso dos membros do grupo focal.

Utilizando o esquema do Diagrama de Ishikawa para identificar a necessidade e indicar os problemas e as estratégias possíveis, chegou-se ao seguinte diagnóstico:

EIXO 1 – Uso racional dos recursos naturais e bens públicos

Segmento: Água - Problemas: Vazamentos; falta de controle e gerenciamento; uso indiscriminado; racionamento; **Soluções:** Manutenção periódica e preventiva; mudança de hábitos; campanhas educativas.

Segmento: Energia elétrica - *Problemas*: Uso intenso de aparelho de ar condicionado, lâmpadas e equipamentos de informática; alto custo das contas de energia; *Soluções*: Incentivar o uso de luz natural e o hábito de desligar as luzes, condicionadores de ar e aparelhos eletrônicos e de informática quando não estiverem sendo usados, através de campanhas educativas; parceria com o curso de Engenharia Elétrica para desenvolver um gerador humano de energia elétrica (Ex.: carregador de celular que funciona através de energia gerada por pedaladas).

Segmento: Patrimônio - *Problemas*: Cadeiras e mesas quebradas; estabilizadores, computadores e condicionadores de ar danificados; setores com carência de mobiliário e equipamentos; *Soluções*: Manutenção e conserto em vez de substituição; manutenção preventiva e periódica nas instalações elétricas a fim de evitar curto circuito que danifica os equipamentos; manutenção preventiva e periódica dos condicionadores de ar; campanhas de conscientização de preservação do patrimônio; redistribuição de bens ociosos dos setores que não estão utilizando para os setores que precisam.

Segmento: Gestão eficiente dos espaços - *Problemas*: A comunidade estudantil se dispersa pelo campus, não há uma socialização mais abrangente, apenas pequenos grupos isolados. Não há espaços que permitam a integração da comunidade universitária com a natureza; há animais domésticos andando a esmo nas dependências da universidade, sem os devidos cuidados; há espaços inutilizados entre os blocos/salas de aula que poderiam ser revitalizados; *Soluções*: Criação de centros ou espaços de convivência que permitam uma maior sociabilização entre os estudantes; desenvolvimento de projetos paisagísticos que proporcionem um ambiente com conforto físico e térmico, além de um visual

agradável e harmonioso que desperte nas pessoas o prazer do convívio com a natureza; parcerias com o curso de Arquitetura e Urbanismo; reserva de um local para os cuidados com os animais domésticos que circulam dentro do campus; instalação estratégica de bicicletários e horta comunitária de forma colaborativa.

EIXO 2 – Gestão de resíduos

Segmento: Coleta seletiva - Problemas: Grande parte dos resíduos gerados dentro do câmpus não é descartada de forma apropriada; ausência de coleta seletiva; **Soluções:** Desburocratizar a parceria com cooperativas de catadores para a coleta seletiva dos resíduos sólidos, destinando-os à reciclagem (Ex.: o CATAKI, aplicativo de coleta seletiva). Essa iniciativa, além de dar o destino correto a esses resíduos, possibilita a geração de renda para os cooperados; criar projetos para coleta e reutilização do óleo de cozinha, coleta de pilhas e de lixo eletrônico; campanhas educativas e de publicidade nesse segmento (reciclagem e coleta seletiva).

EIXO 3 – Promoção de qualidade de vida no ambiente de trabalho

Segmento: Ênfase no desenvolvimento pessoal e profissional - Problemas: Qualificação profissional precária de servidores e funcionários terceirizados; ausência de valorização do servidor; ausência de cursos de temática relevante como “gestão pública” e “saúde do servidor”; ausência de ações que promovam a qualidade de vida na instituição; **Soluções:** Incentivo à qualificação profissional de servidores e funcionários; uma pesquisa mais efetiva entre os servidores para investigar as

áreas de interesse para a promoção de cursos de capacitação; avaliações de satisfação periódicas após a aplicação dos cursos de capacitação; melhorias na proposta de execução da Semana do Servidor; aproveitamento do próprio pessoal da instituição para ministrar os cursos; promoção de políticas de valorização do servidor.

EIXO 4 – Capacitação de servidores em sustentabilidade de ações e processos

Segmento: Uso eficiente de material de consumo - *Problemas:* Gasto excessivo e desnecessário de papel, cartuchos de tinta, copos descartáveis e pinceis para quadro branco; pouca ou nenhuma conscientização sobre os impactos ambientais; resistência de uma parcela do quadro de servidores em utilizar o SEI.; *Soluções:* Campanhas educativas de conscientização sobre ações sustentáveis; incentivo ao uso de documentação digital, incluindo o curso de utilização do SEI; adoção de copos e garrafas individualizadas no lugar dos descartáveis; utilização de pinceis recarregáveis; reutilização de cartuchos; promoção de cursos de reuso pelo NART-Núcleo de Artesanato; disseminação da campanha “adote um copo” entre servidores, professores e alunos; uso de papel reciclado; cursos de capacitação nesse segmento.

A discussão e formulação do diagnóstico e das proposições foram feitas coletivamente, sendo esse o resultado das reuniões realizadas com os indivíduos que compunham o grupo focal. Como se propunha a pesquisa foi possível estimular o pensar e o agir sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento acerca das pautas em torno da temática da sustentabilidade e o acesso à Educação Ambiental que poderiam promover inclusão e medidas mais efetivas, ainda é muito limitado. Apesar do processo de globalização, o mundo contemporâneo ainda é neófito na compreensão verdadeira das relações de consumo, pois o homem alimenta as necessidades em prol de sua auto satisfação, potencializando o consumismo, que é uma das causas dos impactos ambientais.

Os desafios também existem no setor público, onde se percebem conceitos e paradigmas que são empecilhos à promoção da sustentabilidade. Todavia, já é pauta em discussão a necessidade de novos paradigmas que contemplem um olhar sustentável diante da necessidade de intensificação do uso dos recursos potenciais para propósitos socialmente válidos. Trata-se de uma busca por um equilíbrio através de uma via colaborativa e participativa.

O profissional de Secretariado possui um papel primordial na conscientização e disseminação de ações para seus pares, por todos os motivos já explanados. Suas ações não podem se pautar apenas nas relações comportamentais com outros seres, mas devem se votar às relações com o meio ambiente e o uso consciente dos recursos.

Cabe à instituição, através de uma gestão voltada para o debate sobre sustentabilidade, identificar formas que possibilitem desenvolver novas metodologias para administrar seus recursos e subsidiar as ações, práticas e políticas alicerçadas nos pilares do desenvolvimento sustentável, incluindo obviamente os três segmentos onde atua: ensino, pesquisa e extensão.

De forma geral, os resultados obtidos através da pesquisa conseguiram atender os objetivos propostos, confirmando a hipótese de que parte significativa dos servidores que atuam no secretariado da UFCG – Campus Sede encampa a causa da sustentabilidade e aponta medidas pragmáticas visando a sensível melhoria institucional através dos instrumentos normativos, a exemplo do PLS, mas destacam o indispensável engajamento individual e coletivo a ser fomentado na Instituição, para que mudanças positivas aconteçam.

Muitas são as deficiências identificadas quando se propõe investigar um tema relevante, porém controverso, numa sociedade fora dos padrões de igualdade e de respeito às questões ambientais. Contudo, nenhuma pesquisa se esgota em si mesma. Com vistas ao desenvolvimento de outras investigações dentro da mesma temática, sugere-se que a mesma abordagem seja realizada nos demais *campus* da UFCG. E que outras pesquisas acerca da atuação do profissional de Secretariado sejam trazidas ao âmbito acadêmico; trata-se de uma área carente de estudos e de valorização da profissão.

É salutar que as discussões sobre a sustentabilidade possam ganhar cada vez mais espaço e adeptos na busca pela conscientização global e pelo equilíbrio da Terra e de seus ecossistemas nos espaços institucionais, envolvendo todos os segmentos em ações permanentes e que, mesmo consideradas pequenas diante da magnitude do problema, a constância das ações possa sensibilizar impressões e despertar interesses, gerando a internalização dos propósitos sustentáveis ao maior número de atores sociais possível, dentro da Universidade e fora dela.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, J. *O Secretário executivo sustentável: a sustentabilidade em sua rotina de trabalho e seu papel como agente de mudança*. In: SANTIAGO, Cibelle; FRANÇA, Edilma. (Org.). Secretariado & Sustentabilidade. João Pessoa: UFPB, 2018.

BEZERRA, F. *Diagrama de Ishikawa: princípio de causa e efeito*. Portal Administração, 2018. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>>. Acesso em: 12 mai. 2019.

BOFF, L. *Sustentabilidade. O que é – O que não é*. Rio de Janeiro: Vozes, 2016.

BRASIL. Constituição [(1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 mai. 2019.

BRASIL. *Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012*. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/PLS/Instrucao%20Normativa%20n%2010%20de%2012-11-2012%20%20Estabelece%20a%20Logistica%20Sustentavel%20na%20Administracao%20Publica%20Federal.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BRASIL. *Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985*. Dispõe sobre a profissão de secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional, [1986]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7377.htm#:~:text=LEI%20No%207.377%2C%20DE%2030%20DE%20SETEMBRO%20DE%201985.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Exerc%C3%ADcio%20da,%20C3%A9%20regulado%20pela%20presente%20Lei. Acesso em: 10 fev. 2019.

BRASIL. *Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996*. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF: Congresso Nacional, [1997]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9261.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.261%2C%20DE%2010%20DE%20JANEIRO%20DE%20

1996.&text=Alterar%20a%20reda%C3%A7%C3%A3o%20dos%20incisos%20I%20e%20II%20do%20art.&text=6%C2%BA%20da%20Lei%20n%C2%BA%207.377,Art. Acesso em: 10 fev. 2019.

BRASIL. *Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999*. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional, [2000]. Disponível em: <http://www2.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=321>. Acesso em: 12 mai. 2020.

BUENAFUENTE, S. M. F., & SANTOS, F. A dos. *Sustentabilidade corporativa e o profissional de secretariado executivo*. XVII CONSEC. FORTALEZA, 2010. Disponível em: http://www.fenassec.com.br/site/pdf/xxvii_oral_2_lugar.pdf. Acesso em: 13 abr. 2019.

CAJAZEIRA, J. E. R.. *ISO 14001: Manual de implantação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CAMARGO, B., & JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518, 2018. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v21n2/v21n2a16.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

CARVALHO, A., & MONZONI, M. Sustentabilidade: só um modismo? *RAE Eletrônica*, 9(1), 2010. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5557.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2020.

CARVALHO, I. C. de M. *Educação ambiental: a formação do sujeito ecológico*. São Paulo: Cortez, 2017.

CARVALHO, K.M. de, HIDD, R. L. C., & SILVEIRA, D. M. R. L. da. Responsabilidade Sócio-Ambiental na Gestão Pública. In: *II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*. Brasília: CONSAD, 2009. Disponível em: http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_II_congresso_consad/painel_56/responsabilidade_socio_ambiental_na_gestao_publica.pdf. Acesso em: 13 abr. 2020.

CARVALHO, J. dos S., Filho. *Manual de Direito Administrativo*. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DIEGUES, A. C. *Sociedades e Comunidades sustentáveis*. São Paulo: NUBAUP/USP, 2003. Disponível em: <http://nupaub.fflch.usp.br/sites/nupaub.fflch.usp.br/files/color/comsust.pdf>.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS SECRETÁRIAS E SECRETÁRIOS. *A origem da profissão de secretária*. Disponível em: http://www.fenassec.com.br/site/br.osecretariado_historico.html. Acesso em: 12 fev. 2020.

FRANCO, M. P. V. Uma questão de poder: consumo sustentável e suficiência ecológica como discursos alternativos em prol da sustentabilidade. *Revista Sociedade & Natureza*. 31, , 2019. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/sociedadedenatureza/article/view/41072/25633>. Acesso em: 10 out. 2019.

FREIRE-MAIA, N. *A ciência por dentro*. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GERMINI, R. dos S. *Servidor público, cidadania e responsabilidade socioambiental no século XXI*. JurisWay Sistema Educacional Online., 2011. Disponível em: https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=5813. Acesso em: 20 abr. 2019.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE. *Revista Exame*, 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-mundo-em-2030/>. Acesso em: 18 abr.2019.

HART, S. L., & Milstein, M. B. Criando valor sustentável. *Revista de Administração de Empresas*. 3(2), 65-79, 2014. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3363.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

HEINDL, P., & KANSCHIK, P. *Ecological sufficiency, individual liberties, and distributive justice: implications for policy making*. *Ecological Economics*, v. 126, p. 42-50, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10/1016/j.ecolecon.2016.03.019>. Acesso em: 30 mai. 2019

KEINERT, T. M. M. (Org.). (2007). *Organizações sustentáveis. Utopias e inovações*. São Paulo: Annablume, 2007.

KITZINGER, J., & BARBOUR, R. S. *Introduction: the challenge and promise of focus groups*. In: Kitzynger J, Barbour RS, organizadores. *Developing focus group research: politics, theory and practice*. London (UK): Sage, 1-20, 1999.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. *Plano de Logística Sustentável*. Brasília. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sec_exec/pls-plano-de-logistica-sustentavel-18-09-13-final.pdf/view. Acesso em: 30 mai. 2019.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. *Agenda 21 Brasileira*. Brasília. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira>. Acesso em: 30 abr. 2019.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. *Agenda Ambiental na Administração Pública*. Brasília. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p>. Acesso em: 13 mai. 2019.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. *Como implantar a A3P*. Brasília. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/Como%20Implantar%20a%20A3P%20-%2020a%20edicao.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2019.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. *Planos de Gestão de Logística Sustentável*. Brasília. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/informma/item/8975-planos-de-gest%C3%A3o-de->. Acesso em: 30 jun. 2019.

MONTAGNA, T. B. A Educação Ambiental como ferramenta de gestão no ambiente de trabalho. *Revista Científica Semana Acadêmica*. 1(68), 2015. Fortaleza. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/educacao-ambiental-como-ferramenta-de-gestao-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 12 mai. 2019.

MUNCK, L. *Gestão da sustentabilidade nas organizações. Um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. *ONU: 9 em cada 10 pessoas no mundo respiram ar poluído*, 2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-9-em-cada-10-pessoas-no-mundo-respiram-ar-poluido/>. Acesso em: 03 mai. 2019.

OLIVEIRA, A. R., Leite, C. A. P., Filho, & Rodrigues, C. M. C. O processo de construção dos grupos focais na pesquisa qualitativa e suas exigências metodológicas. In: *XXXI Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD*, 2017. Rio de Janeiro.

Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A2615.pdf>. Acesso em: 13 abr.2019.

ONU News. *ONU: 6,5% da população global continuará na pobreza extrema até 2030*. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2017/05/1586421-onu-65-da-populacao-global-continuara-na-pobreza-extrema-ate-2030>>. Acesso em: 14 mai. 2019.

RESSEL, L. B. et al. *O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa*. Texto contexto - enferm., Florianópolis, 17(4), 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400021&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 13 mai. 2019.

RIBEIRO, N. de L. A. *Secretariado: do escriba ao gestor. Um estudo sobre o novo perfil do profissional de Secretariado*. São Luiz: Socingra, 2010.

SANTOS, F. R. dos.. As universidades e a sustentabilidade ambiental. *Revista Gestão Universitária*. 10(1), 1-17, 2018. Disponível em: <http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos-cientificos/as-universidades-e-a-sustentabilidade-ambiental>. Acesso em: 12 abr. 2019.

SANTOS, J. C. M. dos. Desafios da implementação da Agenda Ambiental na administração pública (A3P): o caso da Pernambuco Participações e Investimentos S/A. *Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental*. Florianópolis, 6(1), 133-153, 2017. Disponível em: http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/2802/3162 Acesso em: 13 fev. 2019.

SERRA, F. Conceito de Sustentabilidade. *Blog Tempos de Gestão*, 2015. Disponível em: http://dgi.unifesp.br/sites/comunicacao/pdf/entreteses/guia_biblioblo.pdf. Acesso em: 14 fev. 2019.

QUEM DE FATO SE PREOCUPA? UMA ANÁLISE DA TRANSPARÊNCIA FISCAL DO PODER EXECUTIVO DOS ESTADOS DO NORDESTE BRASILEIRO

Maria de Lourdes Mesquita
José Ribamar Marques de Carvalho
Clóvis Antônio Kronbauer
Gianinni Martins Pereira Cirne
Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho

INTRODUÇÃO

No Brasil são constantes, nos últimos anos, as denúncias de corrupção e mau uso da máquina administrativa em todos os entes da federação. Tal situação deixa a sociedade brasileira perturbada e buscando punição para os envolvidos. Por esses fatos existe uma tendência e necessidade da sociedade (ou ao menos deveria existir) de “exigir” dos representantes públicos maior nível de transparência na prática dos atos administrativos. Entende-se que o acesso à informação pública “deve ou ao menos deveria” permitir a que a sociedade em geral possa verificar os gastos públicos e se estes estão sendo utilizados de forma adequada e controlada, atendendo os interesses e demandas da população brasileira.

Entende-se que o direito de acesso as informações presentes nos dados da administração pública permaneciam incompletos até um período recente no Brasil, já que o artigo 5º, inciso XXXIII da Constituição Federal de 1988 possuía uma interpretação restritiva, vez que entre o

dever de sigilo e o acesso à informação, aquele prevalecia, não havendo parâmetros legais satisfatórios para motivar as respostas aos pedidos de informação solicitados pela sociedade.

Entretanto tal realidade veio a se modificar com o surgimento da Lei Complementar nº 101/2000, mais conhecida como a Lei de Responsabilidade Fiscal, que tinha o intuito de regulamentação do controle e transparência das contas públicas (BRASIL, 2000), já que buscava garantir a todos os cidadãos brasileiros o acesso às contas públicas. Por sua vez, a Lei complementar nº 121/2009 evoluiu o conceito de publicidade dos atos públicos, proporcionando a publicação transparente e pormenorizada das contas da administração pública da federação (BRASIL, 2009).

Por uma necessidade de maior transparência e confiabilidade na divulgação das contas públicas foi aprovada, em 18 de novembro de 2011, a Lei nº 12.527, denominada de Lei de Acesso à informação. A partir de então o Brasil passou a possuir uma legislação infraconstitucional que regulamentava de maneira mais completa o direito de acesso a informação.

Insta salientar que a transparência pública compreende componente primordial para a promoção da democracia, já que garante a sociedade o direito de acesso as informações governamentais (BERTOT; JAEGER; GRIMES, 2010). Para tanto, existe a necessidade que todas as pessoas, com igualdade de condições, possam desfrutar das informações ofertadas pelas entidades governamentais. Posto isto, e ao considerar que a administração pública transparente pode permitir a participação da população na gestão e no controle das atividades, emerge a

necessidade de que os gestores públicos sejam protagonistas em busca de melhorias nesse cenário de maior responsabilização pública.

De acordo com Bairral *et al.* (2014) a exposição das informações governamentais proporciona um perfeito *feedback* entre os órgãos de controle e a sociedade, onde aqueles fiscalizam o desempenho da gestão pública, fazendo o *public accountability*, e estes avaliam se os atos da administração pública são praticados com eficiência e estão de acordo com os anseios da sociedade proporcionando uma maior responsabilização pública perante as ações dos gestores.

Insta salientar também que no Brasil existe uma peculiaridade relacionada à consolidação da “cultura do acesso” na gestão das organizações públicas, vez que existe pouca utilização de meios eletrônicos como instrumentos do governo eletrônico que ampliam os serviços e disseminam as informações públicas. Tal consolidação requer um modelo de gestão pública capaz de coordenar estratégias e ações para estimular o acesso amplo às informações, promover a responsabilização dos agentes públicos que violarem os dispositivos da LAI e estabelecer programas eficientes de proteção contra a negativa de prestação de informações por parte de órgãos públicos (BAIRRAL *et al.* 2014; MICHE-
NER, CONTRERAS; NISKIER, 2018; ANGÉLICO, 2012; BERNAR-
DES, SANTOS; ROVER, 2015).

Nesse sentido, espera-se que essa perspectiva se torne realidade a partir do momento em que o cidadão assume para si a responsabilidade em conhecer e “exigir” de fato maior transparência e melhor completude na divulgação das informações públicas, ou seja, conhecer e compreender as informações publicadas pelos órgãos governamentais.

Vários estudos nacionais tem sido realizados em torno da reformulação dos portais eletrônicos governamentais, desde a esfera municipal até a nacional (ALLEGRETTI & PLATT NETO, 2011; BERNARDES, SANTOS & ROVER, 2012; JAHNS & RAUPP, 2016; CAMPAGNONI *et al.*, 2016; CALVOSA, SILVA & KRAKAUER, 2017; TAVARES, CERQUINHO; PAULA, 2018). Estudos internacionais também tem sido desenvolvidos (HAMMERMAN, 2005; PAPENFUB & SCHAEFER, 2010; HILGERS & PILLER, 2011; WELCH, 2012; VIEIRA, 2013; STAROSCKY *et al.*, 2015; ROGOSIC & PALOS, 2017; RÍOS *et al.* 2018), enfatizando que ainda existem muitas limitações e aspectos a serem desenvolvidos nestes portais (ALLEGRETTI & PLATT NETO, 2011).

Diante desses argumentos, e considerando a relevância da temática, o presente estudo concentrou-se em responder ao seguinte questionamento: Qual o nível de transparência dos portais eletrônicos do Poder Executivo dos estados nordestinos? Para tanto, objetivou identificar o nível de transparência do Poder Executivo nos portais de eletrônicos dos estados do Nordeste do Brasil.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Transparência Fiscal

É preciso compreender que a transparência tratada na Lei de Responsabilidade Fiscal tem por escopo fazer com que a sociedade avalie e compreenda as contas públicas. Desta feita, a transparência trazida na lei não busca simplesmente a divulgação de dados, é necessário que as informações prestadas pelos entes públicos sejam compreendidas pela população, devendo ser apresentadas em linguagem objetiva e clara.

Salienta-se, para melhor apresentação do tema, que a LC 101/2000 teve incorporada a ela a Lei Complementar nº 131/2009, no intuito de simplificar o entendimento no que se refere a transparência da gestão fiscal, inovando ao determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, determinando que todos os entes da Administração Pública deverão divulgar, através de seus portais, todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, com a disponibilidade mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado a pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório. Já quanto à receita, deverá ser divulgado o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinário (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2016).

Desta feita, de acordo com a Lei de Acesso à Informação, a Administração Pública deverá fazer a gestão da documentação pública e tomar providências para que qualquer parte interessada (*stakeholders*) possa efetuar consulta nos assuntos de seu interesse, sempre que necessitarem. Assim, deve existir, nos portais eletrônicos dos governos, um conjunto mínimo de informações como competências, estrutura organizacional, endereços e telefones úteis, horário de atendimento ao público e respostas e perguntas mais frequentes; além de conteúdos financeiros e orçamentários, informação sobre licitações e dados gerais de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades na tentativa de favorecer a transparência na Gestão Pública e *accountability*.

Entende-se que a transparência tem por objetivo garantir que a sociedade de um modo geral, através de diversos mecanismos de controle, tenha acesso as ações praticadas por seus governantes, ações estas que podem ser atuais ou de períodos antecedentes. A transparência deverá ser executada através de uma ampla divulgação, e os atos a serem divulgados são os relativos à execução orçamentária, a gestão fiscal e prestação de contas, dentre outros.

Moore (1997) já argumentava que a transparência pode ser vista como uma ferramenta para as organizações públicas colaborarem ativamente com seus *stakeholders*. Em uma perspectiva mais ampla à transparência ressoa com abordagens alternativas à gestão pública, como a nova governança pública, a inovação colaborativa e a gestão do valor público. Grimmelikhuijsen e Meijer (2014) reforçam esse entendimento quando definem a transparência como a disponibilidade de informações sobre uma organização, permitindo que os atores externos monitorem o funcionamento interno ou o valor dessa organização.

Embora o termo transparência fiscal seja recente e esteja em destaque nos últimos anos, a preocupação central relacionada ao termo possui uma longa história. A formação do estado liberal e das democracias representativas incentivou a luta contra a opacidade que predominava nos regimes monárquicos e o estabelecimento da *accountability* (responsabilização) do executivo pelo legislativo (ZUCCOLOTTO & TEIXEIRA, 2014).

O conceito de *accountability*¹ adotado para esse estudo está alinhado ao entendimento de Schedler, Diamond e Plattner (1999), Andrade, Raupp e Pinho (2017) que esclarecem essa terminologia a partir

1 Accountability (responsabilidade).

de dois fundamentos básicos: (1) *answerability*² que diz respeito à obrigação dos gestores públicos em serem transparentes, ou seja, informar e justificar as razões das suas ações; e (2) *enforcement*, que corresponde à capacidade de impor sanções aos gestores públicos que não cumprirem com as suas obrigações.

Conforme argumentos defendidos por esses autores, tanto *accountability* como *answerability* demandam publicidade e justificativas das ações públicas ao cidadão capaz de criar condições de transparência dos atos públicos. Aos elementos informacionais, que devem contemplar a transparência do que foi feito, do que está sendo feito e do que será feito, são acrescentados elementos regulatórios que consideram sanções e incentivos (*enforcements*). Portanto, a responsabilidade não está apenas em publicizar o que está sendo feito e apresentar justificativas, mas também assumir eventuais sanções (SCHEDLER, DIAMOND & PLATTNER, 1999; ANDRADE, RAUFF & PINHO, 2017).

Sob esse aspecto, aumentar a participação da sociedade através das ações de transparência governamental é garantir a efetividade e o fortalecimento da prática da *accountability*, avaliando assim o controle público das ações dos governantes em relação à prestação de contas para a sociedade. Abordando a questão da participação popular, Rocha (2011) informa que a participação popular para ser efetiva demanda informações precisas e confiáveis que permitam ao cidadão construir um quadro referencial da atuação do governo e, a partir daí, atuar no sentido de exigir que os representantes expliquem as suas ações, mudem sua forma de agir ou mesmo alterem os objetivos das políticas públicas.

² *Public accountability* (responsabilização pública).

Matos *et al.* (2013) entendem que a *accountability* está vinculada ao controle popular, uma vez que o cidadão, tendo conhecimento de sua importância, pode ajudar a reforçar as condições de vida de toda a coletividade, fazendo com que o gestor divulgue informações cada vez mais completas, transparentes e relevantes a toda a população. De acordo com o exposto, percebe-se que o fortalecimento da democracia está plenamente relacionado com as práticas de *accountability*, já que este instituto está ligado a ideia de responsabilidade objetiva e subjetiva, controle, obrigação de prestação de contas e, principalmente, a transparência das ações governamentais.

ESTUDOS PUBLICADOS SOBRE TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Vários pesquisadores nacionais têm avaliado a transparência na gestão pública, sua abrangência e efetividade, seja analisando o impacto da promoção da transparência governamental na administração pública, sob os pontos de vista político, social e econômico (LOPES, 2007; BARRIL *et al.* 2015; JAHNS & RAUPP, 2016; CELLA & ZANOLLA, 2018; SILVA & BRUNI, 2019), transparência ativa nos portais eletrônicos dos municípios brasileiros (ANDRADE, RAUPP & PINHO, 2017), bem como transparência passiva (RAUPP, 2016; CRUZ, SILVA & SANTOS, 2009; CRUZ *et al.*, 2012; LUNKES *et al.* (2015). Outros estudos procuraram estudar o alcance da Lei nº 12.527/2011 no combate a corrupção e sua contribuição na consolidação da democracia no Brasil (MEDEIROS, MAGALHÃES & PEREIRA, 2014; SEDIYAMA, ANJOS & FELIZ, 2019), ou na criação de *rankings* a partir de critérios da Lei de Acesso à Informação – LAI (BERNARDES, SANTOS & ROVER, 2014;

BODART, TORRES & SILVA, 2015; FIGUEIREDO & GAZONI (2016), bem como na qualidade, utilidade e suficiência das informações divulgadas pelos municípios para diminuir a assimetria de informação entre os cidadãos e os gestores (BALDISSERA *et al.* 2019).

Os estudos supracitados reforçam a premissa de que essa realidade brasileira supostamente se reflete desta forma em razão da ausência de consolidação e posicionamento do cidadão frente à responsabilização da gestão pública, e da falta de interesse da sociedade em geral em “exigir” maior divulgação das informações de natureza pública. Inferese, com isso que essa realidade requer um modelo de gestão pública capaz de coordenar estratégias e ações para estimular o acesso amplo às informações, promover a responsabilização dos agentes públicos que violarem os dispositivos da LAI e estabelecer programas eficientes de proteção contra a negativa de prestação de informações por parte de órgãos públicos conforme defendem Andrade, Raupp e Pinho (2017).

No âmbito internacional várias iniciativas correlatas ao problema de pesquisa desse estudo também foram desenvolvidas, como é o caso por exemplo de Hood e Heald (2006) que avaliaram os benefícios e desvantagens de medidas para melhorar várias formas de transparência; e examinaram como as instituições respondem às medidas destinadas a aumentar a transparência organizacional e ao entendimento de Jeremy Bentham que se reporta ao fato de que “quanto mais observados, melhor nos comportamos”. Ou o estudo acerca da disponibilidade e acessibilidade dos relatórios financeiros do governo local na Internet para uma amostra de 300 municípios dos Estados Unidos da América (STYLES & TENNYSON, 2007). Ou os determinantes econômicos, sociais e institucionais da transparência do governo local na

Espanha (SOL, 2013; RIOS *et al.* 2018), Espanha e Itália (GESUELE & MATALLO, 2018), ou ainda a representação política das mulheres nos conselhos locais espanhóis e sua influência no nível de transparência (SAEZ-MARTIN, CABA-PEREZ & LOPEZ-HERNANDEZ, 2017).

A partir das evidências elencadas, observa-se que existe um crescente interesse pela temática em estudo, o que suporta a ideia de que a transparência pública se configura como um atributo essencial que pode melhorar a cidadania da sociedade em geral e conseqüentemente a ação governamental, proporcionando dessa forma uma mudança de postura do agente público frente aos interesses da população. Face ao exposto, entende-se que ainda avaliar a transparência nos portais eletrônicos dos estados nordestinos aparece como um *gap* neste cenário.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se classifica quanto aos objetivos como exploratória e descritiva, quanto aos procedimentos, refere-se a uma pesquisa documental e quanto à abordagem do problema, como qualitativa.

A amostra deste estudo caracteriza-se como intencional e não probabilística, correspondendo aos nove estados do nordeste brasileiro, que foram analisados a partir dos portais eletrônicos de transparência do Poder Executivo. Esses Estados possuem um contingente populacional estimado de 56.760.780 habitantes de acordo com os dados do Instituto de Geografia e Estatística – IBGE (2018), sendo estes: Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe. A escolha dos Estados nordestinos se deu pela relevância destes entes da federação, bem como pela sua representatividade econômica e social no contexto brasileiro.

O estudo teve como suporte os modelos de Raupp (2011), Alegretti e Platt Neto (2011) e Janhs e Raupp (2016) que investigaram a transparência do Poder Executivo dos estados brasileiros através de parâmetros e critérios de cada dimensão (elemento) alinhados à Lei nº 12.527/2011 (LAI). Essa escolha se deu de acordo com a compreensão do que é necessário existir em um portal de transparência do Poder Executivo de um Estado para que atenda ao que determina os dispositivos legais, especialmente a Lei de Acesso à Informação (LAI).

A coleta de dados foi realizada a partir de observações dos portais eletrônicos das capitais dos estados nordestinos. O levantamento de dados aconteceu entre os dias de 10 de julho de 2018 a 08 de agosto de 2018, através de visitas aos portais eletrônicos de transparências do Poder Executivo dos referidos entes federativos. As observações foram conseguidas através de protocolos observacionais indicados do Creswell (2010) como mecanismos para destacar os entendimentos dos pesquisadores, além de admitir o apontamento de notas descritivas.

Após a coleta, os dados foram concretizados em quadros, permitindo uma análise comparativa entre os diferentes portais. A partir disso, um ranking para os Estados em relação aos parâmetros ponderados, atribuindo-se pesos a cada capacidade em cada um dos parâmetros. Desta forma, a capacidade alta do Estado recebeu peso 3, a média peso 2, a baixa peso 1 e a nula, peso 0. A fixação dos pesos baseou-se nos *rankings* da Associação Contas Abertas (2018) e da Controladoria Geral da União (2018). Do exposto, e de acordo com o modelo seguido por Raupp (2011), Alegretti e Platt Neto (2011) e Janhs e Raupp (2016) foi calculada a pontuação de cada Estado da amostra, multiplicando a quantidade encontrada em cada capacidade de avaliação pelo peso de-

finido. O critério de desempate na pontuação foi definido, respectivamente, pelo maior número de parâmetros com capacidade alta, média e baixa.

O raciocínio da análise de cada um dos portais eletrônicos seguiu a estratégia de pesquisa dos estudos supracitados. Ou seja, ao analisar determinado portal em relação a cada um dos critérios adotados foi atribuída o nível de capacidade, sendo a capacidade nula aquela indica que o portal não oferece condições mínimas de atendimento ao parâmetro. Já a capacidade baixa expressa sinalizava o portal atende ao parâmetro de forma insatisfatória, abaixo do que exige a legislação ou critérios básicos para o parâmetro. Por sua vez, a capacidade média considera requisitos básicos, atendimento à legislação, mas sem inovações ou busca de um ideal como ferramenta de transparência pública. Por fim, a capacidade alta representa uma situação ideal, podendo ser indicada como melhor prática encontrada nos parâmetros pesquisados (JANHS & RAUPP, 2016).

Os parâmetros de escolha dos critérios de análise encontram-se expostos no quadro 1 três elementos de transparência (publicidade, compreensibilidade e utilidade de informações) definidos por Raupp (2011), Alegretti e Platt Neto (2011) e Janhs e Raupp (2016) seguidos dos respectivos parâmetros de cada elemento que foram adaptados para a pesquisa.

Quadro 1 – Elementos e Parâmetros de Transparência

Dimensão (Elementos)	Parâmetros (indicadores)
Publicidade	1.1 Facilidade de acesso aos dados
	1.2 Qualidade da navegação
	1.3 Frequência de atualização das informações
	1.4 Possibilidade de consultas por diferentes períodos
Compreensibilidade	2.1 Uso de linguagem acessível
	2.2 Uso de recursos que facilitem o entendimento
	2.3 Fornecimento de informações complementares
	2.4 Ações de formação dos usuários
	2.5 Interação com usuários
Utilidade	3.1 Evidenciação de cumprimento dos aspectos legais
	3.2 Disponibilização de séries históricas
	3.3 Disponibilização de dados para download
	3.4 Confiabilidade das informações
	3.5 Disponibilização de todas as fases da execução orçamentária e financeira, com detalhamento da arrecadação e das despesas
	3.6 Disponibilização de informações sobre procedimentos licitatórios, convênios, contratos e sobre os servidores
	3.7 Pertinência das informações

Fonte: Adaptado de Raupp (2011), Alegretti e Platt Neto (2011) e Janhs e Raupp (2016) para o estudo (2018).

A partir dos elementos e parâmetros definidos pelos estudos supracitados foram definidos os critérios de análise (indicadores) para cada dimensão, os respectivos indicadores e a respectiva capacidade de evidenciação, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Modelo de Análise

Dimensão 1 - Publicidade		
Parâmetros	Capacidade	Indicadores
1.1 Facilidade de acesso aos dados	Nula	A página inicial não apresenta as opções de consulta disponíveis
	Baixa	A página inicial apresenta parcialmente opções de consulta
	Média	A página inicial apresenta opções de consulta aos dados, de forma rígida
	Alta	A página inicial apresenta diferentes opções de consulta, com filtros e flexibilidade de manipulação dos dados
1.2 Qualidade da navegação	Nula	A página não acessa ou trava no acesso
	Baixa	A página possui diversos banners, fotos e outros elementos que pesam e atrapalham a navegação
	Média	A página é rápida, porém sem recursos que auxiliem a navegação
	Alta	A página é bastante rápida, apresenta possibilidade de acesso em diferentes idiomas, permite configurar/formatar para visualização como desejado, apresenta recurso de acessibilidade
1.3 Frequência de atualização das informações	Nula	Informações, relatórios e notícias atualizadas a mais de um mês
	Baixa	Entre 8 e 30 dias
	Média	De 2 a 7 dias
	Alta	Atualizações em até 24 horas

1.4 Possibilidade de consultas por diferentes períodos	Nula	Não possibilita opção de consulta por mês ou ano, e dados apenas do período atual
	Baixa	Não possibilita consulta por mês ou ano, e dados dos últimos 4 anos
	Média	Possibilita consultas por mês ou ano, a dados até 10 anos
	Alta	Possibilita consulta por mês, ano, acumulado, comparação do mês em diferentes períodos, superior a 10 anos
Dimensão 2 - Compreensibilidade		
Parâmetros	Capacidade	Indicadores
2.1 Uso de linguagem acessível	Nula	Extremamente técnica
	Baixa	Técnica
	Média	Clara, porém, pouco objetiva
	Alta	Clara e objetiva
2.2 Uso de recursos que facilitem o entendimento	Nula	Sem recursos
	Baixa	Breves informações sobre o portal
	Média	Informações sobre o portal, “perguntas frequentes” ou manual de navegação
	Alta	Informações sobre o portal, “perguntas frequentes” e manual de navegação
2.3 Fornecimento de informações complementares	Nula	Sem informações complementares
	Baixa	Link para sítios de interesse
	Média	Link para sítios de interesse e glossário de termos afeitos à gestão pública
	Alta	Link para sítios de interesse, glossário de termos afeitos à gestão pública e notas e informações complementares

2.4 Ações de formação dos usuários	Nula	Sem programas
	Baixa	Programa de educação fiscal/financeiro, com inscrições pelo site
	Média	Programa de educação fiscal/financeiro, com informações, contatos, legislação pertinente
	Alta	Programa de educação fiscal/financeiro, com informações, contatos, legislação pertinente, material de apoio, e cursos a distância
2.5 Interação com usuários	Nula	Não apresenta ícones e informações para interação
	Baixa	Apenas telefone e email para contato
	Média	Apresenta telefone, email, formulário e “fale conosco”
	Alta	Apresenta telefone, email, formulário, “fale conosco” e fóruns ou chats para informações
Dimensão 3 - Utilidade das informações		
Parâmetros	Capacidade	Indicadores
3.1 Evidenciação de cumprimento dos aspectos legais	Nula	Sem menção à legislação
	Baixa	Apenas menciona que cumpre a legislação
	Média	Apresenta principais aspectos legais relativos à transparência
	Alta	Apresenta ícone exclusivo com aspectos legais e seu cumprimento
3.2 Disponibilização de séries históricas	Nula	Apenas exercício corrente
	Baixa	Até quatro anos
	Média	Até 10 anos
	Alta	Mais de 10 anos
3.3 Disponibilização de dados para download	Nula	Não disponibiliza
	Baixa	Apenas em pdf sem possibilidade de cópia
	Média	Permite cópia
	Alta	Em vários formatos, permitindo manipulação de dados

3.4 Origem e fonte das informações	Nula	Sem possibilidade de verificação
	Baixa	Apresenta origem das informações
	Média	Apresenta origem das informações e órgão responsável
	Alta	Apresenta ao final de cada relatório origem da informação e responsável
3.5 Disponibilização das fases da execução orçamentária e financeira, com detalhamento da arrecadação e das despesas	Nula	Não apresenta
	Baixa	Apresenta dados estáticos
	Média	Apresenta dados completos, porém não permite formatação
	Alta	Apresenta os dados e permite formatação de acordo com interesse do usuário
3.6 Disponibilização de informações sobre procedimentos licitatórios, convênios, contratos e sobre os servidores	Nula	Não apresenta informações
	Baixa	Apresenta links para processos licitatórios e informações incompletas sobre salários e servidores
	Média	Apresenta informações completas sobre licitações, contratos, convênios e salários, porém sem possibilidade de download e manipulação
	Alta	Apresenta informações completas sobre licitações, contratos, convênios e salários, com possibilidade de download e manipulação
3.7 Pertinência das informações	Nula	Muitas informações sem atenção à prestação de contas e propaganda de governo
	Baixa	Algumas informações sem atenção à prestação de contas
	Média	Basicamente informações sobre prestação de contas do governo
	Alta	Apenas informações relacionadas à prestação de contas

Fonte: Adaptado de Raupp (2011), Alegretti e Platt Neto (2011) e Janhs e Raupp (2016) para o estudo (2018).278

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados e discutidos os resultados do estudo que subsidiaram a inferências acerca da temática pesquisada junto aos portais eletrônicos do Poder Executivo dos Estados do Nordeste.

Dimensão Publicidade da Transparência Pública dos Estados Nordestinos³

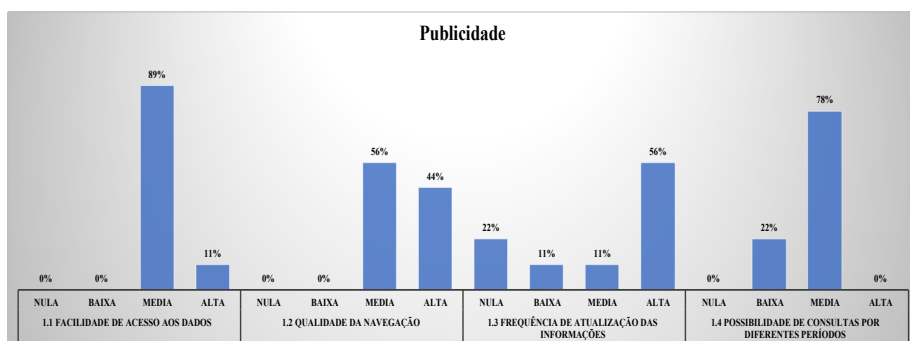
Inicialmente são expostos os resultados dos portais do executivo dos estados do Nordeste em relação à dimensão (elemento) publicidade. Essa dimensão é composta pelos indicadores facilidade de acesso aos dados, qualidade da navegação, frequência de atualização das informações e possibilidade de consultas por diferentes períodos apresentou uma capacidade entre média e alta em relação aos critérios analisados nos diversos sites de transparência dos estados nordestinos, cumprindo os pressupostos solicitados, além de, em algum dos critérios, ter buscado o melhoramento das informações a serem exibidas nos portais de transparência.

Nota-se que a frequência de atualização das informações e a qualidade da navegação são os critérios que mais se destacam como deficitários em relação a prestação de contas, posto que apenas 56% dos portais apresentam qualidade da navegação média e 56% frequência de atualização das informações capacidade alta, mesmo com o cenário de 89% com capacidade média em relação à facilidade de acesso das informações. Essa constatação empírica se contrapõe ao que determina a LAI, ou seja, a evidência do estudo é preocupante e contraditória ao

³ A estrutura completa do modelo com as respectivas tabelas dos indicadores encontra-se com os autores. Tais informações poderão ser disponibilizadas. Optou-se pela não inclusão em razão da limitação de espaço.

entendimento de Platt Neto (2005), Platt Neto *et al.* (2009) quando naquela ocasião já enfatizavam que o alcance da transparência nas contas públicas está atrelado à divulgação e ao acesso a informações confiáveis, comparáveis, relevantes e disponibilizadas em uma linguagem simples e acessível.

Gráfico 1 - Síntese da Dimensão Publicidade



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Desta feita, pode-se apontar que não existiram grandes destaques ou inovações nesta dimensão. Notadamente, é importante enfatizar que os dados devem ser públicos, já que a Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação deve garantir, “ou ao menos deve garantir”, que as informações produzidas pelos agentes públicos devem ser publicizadas e acessíveis a toda população, ressalvadas as informações pessoais e/ou sigilosas resguardadas por lei. Diante destes fatos, verifica-se através do exposto que existe uma necessidade de elevação dos níveis de transparência em relação a esse elemento para que a sociedade possa avaliar as prestações de contas do Poder Executivo, observando se estas atendem ao interesse coletivo (SILVA, PEREIRA & ARAUJO, 2014).

DIMENSÃO COMPREENSIBILIDADE DA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA DOS ESTADOS NORDESTINOS

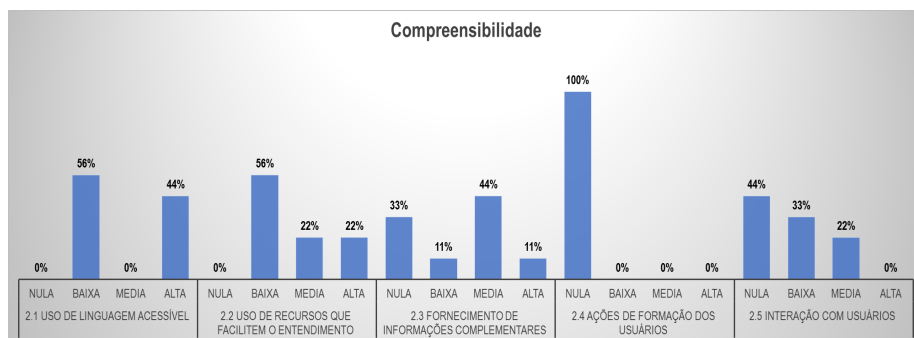
A dimensão compreensibilidade das informações (gráfico 2), evidencia o nível de capacidade que os portais de transparência dos estados nordestinos apresentam para tornar mais fácil a compreensão do que está retratado para os usuários, seja via demonstrativos financeiros, relatórios etc., e ao uso de uma linguagem capaz de promover o melhor entendimento das informações divulgadas.

Essa dimensão se apresenta com maior heterogeneidade em relação a capacidade observada nos parâmetros. O parâmetro mais negativo desse elemento demonstrou que os poderes executivos estaduais não tem o intuito de preparar a população para as ações de formação dos usuários, ou seja, a população não está preparada para exercer sua cidadania e participar do funcionamento dos instrumentos de controle fiscal e social do Estado, ficando evidenciado que o Estado não tem a intenção de prepará-los.

Infere-se também que os portais eletrônicos de transparência pesquisados, em sua maioria, cerca de 56%, possuem uma linguagem técnica em sua apresentação, o que acaba por dificultar o entendimento do cidadão acerca das informações divulgadas destoando do entendimento de Grimmelikhuijsen (2012) que destaca a compreensibilidade um elemento que precisa ser explicitamente evidenciado de forma inteligível e apresentado tempestivamente para seus usuários. Entende-se que a lógica da compreensibilidade deve estar alinhada e retratada com uma linguagem clara e objetiva, viabilizando o acompanhamento / monitoramento dos atos governamentais. A constatação do estudo de-

monstra que no geral os critérios analisados apontam para uma realidade de capacidade entre baixa nula (maior constatação).

Gráfico 2 - Síntese da Dimensão Compreensibilidade



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

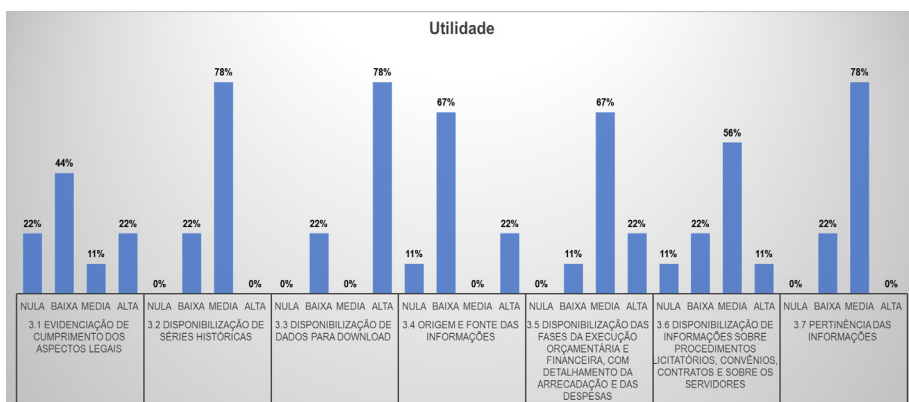
Essa realidade demonstra que as informações presentes nos portais eletrônicos do Poder Executivo, quando divulgadas corretamente e alinhadas aos dispositivos legais, ainda são divulgadas com muita fragilidade.

A constatação empírica reforça a tese que ainda há muito o que precisa ser feito para minimizar a fragilidade, a estruturação e adequação da divulgação dos critérios de transparência pública. Especialmente para o Nordeste brasileiro existe uma lacuna que precisa preenchida e que carece de melhorias no processo de divulgação das informações institucionais, organizacionais e de planejamento, bem como em informações econômicas, orçamentárias e estatísticas que devem ser divulgadas para potencializar o nível e transparência da gestão pública, conforme defendem Jalón *et al.* (2017), Mingo & Cerrillo-I-Martínez (2018).

DIMENSÃO UTILIDADE DA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA DOS ESTADOS NORDESTINOS

A terceira dimensão se refere à dimensão utilidade da transparência pública dos estados nordestinos, denominada de utilidade para decisões, que se relaciona com a relevância, comparabilidade e confiabilidade. O primeiro indicador analisado refere-se a apresentação dos principais aspectos legais relativos à transparência e às contas públicas, em especial a Lei de Acesso à Informação e a Lei de Responsabilidade Fiscal. A maior parte dos estados, 44% do total, apresentou uma capacidade baixa e 22% capacidade nula e alta.

Gráfico 3 - Síntese da Dimensão Utilidade



Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Verifica-se conforme o gráfico 3 que a capacidade média foi predominante entre os seguintes indicadores: disponibilização de séries históricas (até 10 anos), disponibilização das fases de execução orçamentária e financeira com detalhamento da arrecadação e das despesas (apresenta dados completos, porém não permite formatação), disponibilização de informações sobre procedimentos licitatórios, convênios,

contratos e sobre os servidores (apresenta informações completas sobre licitações, contratos, convênios e salários, porém sem possibilidade de download e manipulação) e pertinência das informações (basicamente informações sobre prestação de contas do governo).

A capacidade baixa se mostrou baixa em 22% dos estados nos seguintes critérios: disponibilidades de séries históricas, disponibilidade de dados para downloads, disponibilização de informações sobre procedimentos licitatórios, convênios, contratos e sobre os servidores, pertinência das informações nos portais eletrônicos. O único elemento que denotou capacidade alta foi o critério da disponibilidade de dados para download (78%), já que a maioria dos sites permitiam essa opção em vários formatos e passíveis de manipulação.

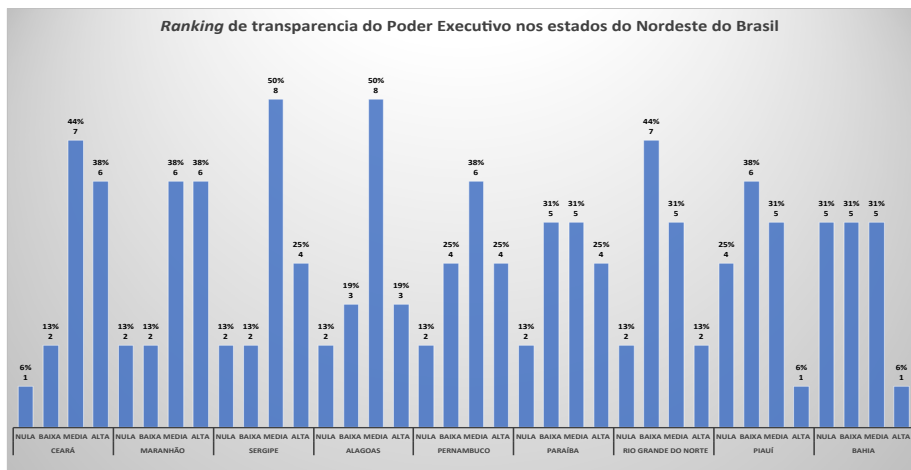
***RANKING* DE TRANSPARÊNCIA DO PODER EXECUTIVO DOS ESTADOS DO NORDESTE**

A pesquisa demonstra que entre os elementos pesquisados a capacidade média foi preponderante, denotando que os portais eletrônicos pesquisados ainda necessitam de alterações e melhoramentos para poder se adequar a legislação atual. A Lei de Acesso a Informação estabeleceu um prazo mínimo de 180 (cento e oitenta) dias para que a legislação entrasse em vigor e a administração pública pudesse cobrar dos gestores a obediência aos requisitos estabelecidos em lei. Entretanto, depois de 6 anos de sua publicação o dever-cumprir dos agentes públicos ainda não se aliam ao que determina os dispositivos legais.

Na realidade, o que se observa é que existe uma utopia de democracia sendo lapidada no espírito da Lei de Acesso a Informação, já que as ações em torno da temática desse estudo ainda não ultrapassaram

as barreiras do formalismo dos portais eletrônicos, conforme sugere Raupp e Pinho (2015). Observa-se que os sites institucionais dos entes federativos são desenvolvidos apenas para constar, para a exibição de parametro que eleva a democracia nacional, porém estão muito longe de efetivamente funcionarem.

Gráfico 4 - *Ranking* de Transparência do Poder Executivo nos Estados do Nordeste



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os poderes executivos que obtiveram melhores níveis de transparência dos portais eletrônicos foram Ceará (82% das notas atribuídas concentram-se entre a capacidade média e alta), seguido de Maranhão (76%), Sergipe (75%), Alagoas (69%), Pernambuco (63%), Paraíba (56%). Nos piores níveis estão o Rio Grande do Norte (44%), Bahia e Piauí (37%).

Nota-se então que a transparência das informações públicas prestadas pelos sites dos poderes executivos estaduais, apesar de obderem os parâmetros mínimos exigidos na legislação atual, devem buscar uma melhor interação com os usuários destes portais.

Enquanto a publicidade, compreensibilidade e utilidade dessas portais não foram adequados a população brasileira, arrisca-se em afirmar que o papel do gestor público não conseguirá atingir o intuito promordial da transparência pública. Ou seja, os dispositivos legais brasileiros são, na maioria das vezes, bem elaborados, estruturados, porém de difícil implementação e cumprimentos, afinal os problemas culturais, sociais e econômicos que perpassam essa realidade contribuem demasiadamente para esse cenário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais contribuições do estudo apontam que a maioria dos estados foi classificado com uma capacidade média, apontando que os estados do nordeste brasileiro acolheram as condições mínimas de transparência nos parâmetros estudados. Todavia, ainda não buscam inovar ou atender os anseios da sociedade em busca por uma transparência pública mais eficaz.

Visualizando pormenorizadamente, observou-se que elemento Publicidade exibiu uma capacidade de média a alta de atendimento dos critérios analisados nos diversos sites de transparência dos estados nordestinos, cumprindo os pressupostos solicitados, além de, em algum dos critérios, ter buscado o melhoramento das informações a serem exibidas nos portais de transparência. Neste elemento, dentre os quatro critérios considerados, em três destes obteve-se a capacidade média, sendo estes, facilidade de acesso aos dados (89%), qualidade na navegação (56%) e possibilidade de consulta por diferentes períodos (78%). Em contrapartida, o critério frequência das atualizações das informações, diferentemente dos demais, atingiu a capacidade alta, com 56%.

Em relação ao elemento Compreensibilidade chegou-se as seguintes considerações: a capacidade baixa e nula apresentou-se na maior parte dos elementos pesquisados. O elemento, ações de formação dos usuários, foi diagnosticado com capacidade nula em 100% dos sites eletrônicos dos estados pesquisados, demonstrando a total ausência do cumprimento deste critério. Obteve também a capacidade nula de 44% o elemento de interação com os usuários. A capacidade baixa foi visualizada em 2 (dois) critérios diferentes, o uso de linguagem acessível e o uso de recursos que facilitem o entendimento, ambos com 56%. Ressalte-se que dentro do critério Compreensibilidade, o único parâmetro que alcançou a capacidade média foi fornecimento de informações complementares, com 44%.

No terceiro elemento, denominado de Utilidade, pertinente a utilidade das informações prestadas aos usuários e relativas à prestação das contas públicas verificadas dentro dos sites de transparência dos estados, foi observado uma maior heterogeneidade entre os elementos. Observou-se a capacidade baixa para os elementos evidenciação de cumprimento dos aspectos legais (44%) e origem e fonte das informações (67%). A capacidade média foi verificada nos parâmetros disponibilidades de séries históricas (78%), disponibilização das fases da execução orçamentária e financeira, com detalhamento da arrecadação e das despesas (56%), pertinência das informações (78%) e disponibilidade de informações sobre procedimento licitatório, convênios, contratos e sobre os servidores (56%). Verificou-se também, neste elemento, capacidade alta somente no parâmetro disponibilidade de dados para download, com 78%.

Diante do apanhado de informações presentes na pesquisa efetuada, chegou-se a conclusão que a transparência pública nos estados nordestinos ainda carece de muito esforço da gestão pública na definição de estratégias mais alinhadas ao que determina os dispositivos legais do Brasil. Faz-se necessário o cumprimento das obrigações previstas nas determinações das legislações vigentes para que a se possa avançar no contexto da transparência pública, buscando maior alinhamento aos preceitos legais e contribuindo para o fortalecimento da cidadania da população.

Torna-se imprescindível que os portais eletrônicos de transparência do nordeste busquem, cada dia mais, utilizar informações completas, claras e objetivas, para que a população como um todo possa compreender o que os gestores públicos vêm executando em relação às atividades econômicas, sociais, ambientais e político-institucionais.

Como limitação do estudo aponta-se a dificuldade de identificar informações nos sites analisados conforme os critérios apontados pela legislação, o que dificultou sobremaneira a padronização dos dados, em razão da subjetividade implícita na avaliação do pesquisador. Sugere-se que novos estudos sejam realizados em outras regiões brasileiras, ou municípios, no intuito de traçar um panorama geral sobre a realidade da transparência pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALLEGRETTI, D. dos S.; PLATT NETO, O A. Funcionalidades, limitações e potencialidades do Portal da Transparência do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista Catarinense de Ciência Contábil*. Florianópolis, v. 9, n. 26, p. 79-95, 2011.

ANDRADE, R, G, de; RAUPP, F. M.; PINHO J. A. G. de. Em busca da Transparência Ativa em Câmaras: uma investigação nos maiores municípios brasileiros. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. São Paulo v.10, n.1 p. 003 - 020 Jan. / Abr. de 2017.

ANGÉLICO, F. *Lei de acesso à informação pública e seus possíveis desdobramentos para a accountability democrática no Brasil*. Dissertação (CMAPG) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2012.

ASSOCIAÇÃO CONTAS ABERTAS. Índice de transparência. 2014. Disponível em: <http://indicedetransparencia.com/>. Acesso em: 18 mai. 2018.

BAIRRAL, M. A. da C.; COUTINHO & SILVA; A. H.; ALVES, F. J. dos S. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro 49(3), pp. 643-675, maio/jun. 2014.

BALDISSERA, J. F.; WALTER, S. A.; FIIRST, C.; ASTA, D. D. A Percepção dos Observatórios Sociais sobre a Qualidade, Utilidade e Suficiência da Transparência Pública dos Municípios Brasileiros. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 14, n. 1, p. 113-134, 2019.

BERNARDES, M. B.; SANTOS, P. M.; ROVER, A. J. Ranking das prefeituras da região sul do Brasil: uma avaliação a partir dos critérios estabelecidos na Lei de Acesso à Informação. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n.3, p.761-792, maio/jun. 2015.

BERTOT, J.; JAEGER, P.; GRIMES, J. Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, v. 23, n. 3, p. 264-271, jul., 2010.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. Senado Federal. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 18 de jan. 2017

BRASIL. *Lei Complementar n. 101*, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 18 de jan. 2017.

BRASIL. *Lei Complementar n. 131*, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 18 de jan. 2017.

BRASIL. *Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 18 de jan. 2017.

CALVOSA, M. V. D.; SILVA, T. A.; KRAKAUER, P. V. C. Portais Eletrônicos Utilizados nos Municípios Fluminenses: Análise das Ações Inovadoras. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 12, n. 2, p. 63-79, 2017.

CAMPAGNONI, M.; CARVALHO, R. D.; LYRIO, M. V. L.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Transparência no Poder Legislativo Municipal: uma Análise dos Portais Eletrônicos das Câmaras de Vereadores das Capitais Brasileiras. *Revista Gestão Organizacional*, v. 9, n. 1, pp. 21-42, 2016.

CELLA, R. S.; ZANOLLA; E. Benford's Law and transparency: an analysis of municipal expenditure. *Brazilian Business Review*. vol.15 no.4 Vitória July/Aug. 2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. *Portal da Transparência do Governo Federal*. 2016. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em: 20 fev. 2018.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, C. F.; SILVA, L. M.; SANTOS, R. Transparência da gestão fiscal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios do Estado do Rio de Janeiro. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 12, n. 3, p. 102-115, set./dez., 2009.

CRUZ, C. F.; FERREIRA, A. C. S.; SILVA, L. M.; MACÊDO, M. A. da S. Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 1, pp. 153-76, jan/fev. 2012.

FIGUEIREDO, V. da S.; GAZONI, R. L. Transparência nos sites dos municípios do estado do Rio de Janeiro. *Revista Contabilidade e Controladoria*, v.8, n.2, p.130-143, mai./ago. 2016.

GESUELE, B.; METALLO, C.; LONGOBARDI, S. The Determinants of E-Disclosure Attitude: Empirical Evidences from Italian and Spanish Municipalities. *International Journal of Public Administration*, v.41, n.11, pp.921-934, 2018.

GRIMMELIKHUIJSEN, S. Linking transparency, knowledge and citizen trust in government: an experiment. *International Review of Administrative Sciences*, v. 78, n. 1, p. 50-73, 2012.

GRIMMELIKHUIJSEN, S. G; MEIJER, A. J. Effects of Transparency on the Perceived Trustworthiness of a Government Organization: Evidence from an Online Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 24, n. 1, pp. 137-157, 2014.

HAMMERMAN, C. Lessons learned in Michigan: best practices for local e-government. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, v. 31, n. 3, pp.17-19, 2005.

HILGERS, D.; PILLER, F. T. A government 2.0: fostering public sector rethinking by open innovation. *Innovation Management*, v. 1, n. 2, pp.1-8, 2011.

HOOD, C. C.; HEALD, D. *Transparency: the key to better Governance?* Oxford: Oxford University Press, 2006.

IBGE. *Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 2018*. 2018. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2018/estimativa_dou.shtm. Acesso em: 10 jul. 2018.

JALÓN, M. L. D.; HERAS, E. N.; AGUDO, L. M. Cumplimiento de los requisitos de transparencia: un diagnóstico de la situación para los municipios españoles de más de 50.000 habitantes. *Innovar*, 27(66), pp.109-121, 2017.

JAHNS, F. T.; RAUPP, F. M. Transparência do Poder Executivo dos Estados Brasileiros. *Revista Universo Contábil*, v. 12, n. 3, p. 65-72, set. 2016.

LOPES, C. A. *Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos – literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro*. Brasília, n.8, p. 5-40, dez.2007.

LUNKES, R. J.; LYRIO, M. V. L.; NUNES, G. S. de F.; GIUSTINA, K. A. D.; SILVA, K. da. Transparência no setor público municipal: uma análise dos portais eletrônicos das capitais brasileiras com base em um instrumento de apoio à decisão. *Revista da Controladoria-Geral da União*, v. 7, n. 10, p. 88-108, jul. 2015.

MEDEIROS, S. A.; MAGALHÃES, R.; PEREIRA, J. R. Lei de Acesso à Informação: em busca da transparência e do combate à corrupção. *Revista Informação*, v. 19, n. 1, p. 55 – 75, jan./abr. 2014.

MICHENER, G.; CONTRERAS, E.; NISKIER, I. Da opacidade a transparência? Avaliando a Lei de Acesso à Informação no Brasil cinco anos depois. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n.4, p.610-629, jul.-ago., 2018.

MINGO, A. C. de; CERRILLO-I-MARTÍNEZ, A. Improving records management to promote transparency and prevent corruption. *International Journal of Information Management*, 38(1), 256-261, 2018.

MOORE, D. Liderança para o amanhã: as questões da educação internacional. *Revista de Administração Pública*, v. 31, n. 6, p. 127-133, 1997.

PAPENFUB, U.; SCHAEFER, C. Improving public accountability by aligning reporting to organizational changes in public service provision - an empirical Internet study of all Austrian, German and Swiss towns and states from an agency-theory perspective. *International Review of Administrative Sciences*, v. 76, n. 3, pp. 555-576, 2010.

PLATT NETO, O. A.; CRUZ, F. da; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 18, n. 1, p. 75-94, 2009.

PLATT NETO, O. *Construção de um modelo para avaliação da transparência da gestão da dívida pública municipal com vistas a favorecer o controle social*. 2005. 348 f. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

RAUPP, F. M. Realidade da transparência passiva em prefeituras dos maiores municípios brasileiros. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 13, n. 30, p. 34-52, dez. 2016.

RAUPP, F. M. *Construindo a accountability em câmaras municipais do estado de Santa Catarina: uma investigação nos portais eletrônicos*. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, Brasil, 2011.

RAUPP, F. M.; PINHO, J. A. G. de. Prestação de contas no legislativo local antes e após a Lei de Acesso à Informação. *ConTexto*, v. 15, n. 29, p. 30-46, 2015.

RÍOS, A. M.; GUILLAMÓN, M. D.; BENITO, B.; BASTIDA, F. The influence of transparency on budget forecast deviations in municipal governments. *Journal of Forecasting*, v.37, pp. 457-474, 2018.

ROGOSIC, A.; PALOS, K. P. Public Sector Accounting: Transparency Issues. *European Scientific Journal*, v. 13, n. 10, pp. 13-23, 2017.

ROCHA, A. C. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 14, n. 2, p. 82-97, 2011.

SAEZ-MARTIN, A.; CABA-PEREZ, C.; LOPEZ-HERNANDEZ, A. Freedom of information in local government: rhetoric or reality? *Local Government Studies*, v.43, n.2, pp.245-273, 2017.

SCHEDLER, A.; DIAMOND, J. L.; PLATTNER, F. M. *The self-restraining state: power and accountability in new democracies*. London: Lynne Rienner, 1999.

SEDIYAMA, G. A. S.; ANJOS, D. A. D.; FELIX, E. M. Transparência Pública Municipal: Uma Análise dos Municípios Mineiros que Decretaram Calamidade Financeira. *Gestão & Regionalidade*, v. 35, n. 104, p. 201-218, 2019.

SILVA, W. A. C.; PEREIRA, M. G.; ARAÚJO, E. A. T. Estudo da criação de valor econômico e transparência na administração pública. *Desenvolvimento em Questão*, v. 12, n. 26, p.142-176, 2014.

SILVA, W. A. O.; BRUNI, A. L. Variáveis Socioeconômicas Determinantes para a Transparência Pública Passiva nos Municípios Brasileiros. *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 2, p. 415-431, 2019.

SOL, A. del. The institutional, economic and social determinants of local government transparency. *Journal of Economic Policy Reform*, v.16, n.1, pp.90-107, 2013.

STAROSCKY, E. A.; LYRIO, M. V. L.; LUNKES, R. J.; COLE, B. P.; NUNES, G. S. F. An analysis on the web portals of the municipalities comprising the Regional Development Bureau of Joinville (SC), based on a Multicriteria Decision Making Model. *Public Administration Research*, v. 4, n. 1, pp.24-37, 2015.

STYLES, A. K.; TENNYSON, M. The accessibility of financial reporting of U.S. municipalities on the Internet. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, v. 19, n. 1, pp. 56-92, 2007.

TAVARES, W.; CERQUINHO, K. G.; PAULA, A. P. P. Participação Virtual na Gestão Pública no Âmbito Municipal: Uma Análise dos Portais Eletrônicos das Capitais Brasileiras. *Desenvolvimento em Questão*, v. 16, n. 43, pp. 263-290, 2018.

VIEIRA, J. B. The Impact of Public Transparency in Fighting Corruption. *JeDEM – eJournal of eDemocracy & Open Government*, vol.5, n.1, pp.80-106, 2013.

WELCH, E.W. The relationship between transparent and participative government: a study of local governments in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, v. 78, n. 1, pp. 93-115, 2012.

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. As Causas da Transparência Fiscal: Evidências nos Estados Brasileiros. *Revista de Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v. 25, n. 66, pp. 242-254, set./out./nov./dez. 2014.

RESSIGNIFICAÇÃO DO CONTROLE SOCIAL: um estudo sobre o conhecimento dos discentes do Instituto Federal do Rio Grande do Norte – Campus Caicó

Luana Carvalho Araújo Pavão
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras
Sílvio Luiz de Paula

INTRODUÇÃO

A gestão pública brasileira, atualmente, vem enfrentando um cenário de austeridade fiscal acompanhado pela deterioração dos programas sociais. Esse cenário, provocado pela queda da arrecadação e consequente orçamento contingenciado, compromete investimentos importantes para a efetivação dos direitos sociais e realização do bem-estar da coletividade e fortalecem ainda mais a cobrança por prestação de contas com dados confiáveis e por uma Administração Pública transparente, ou seja, capaz de permitir a participação e o controle do cidadão sobre a gestão do patrimônio público.

Adicionado a isso, nos últimos anos, o país tem lidado com inúmeros escândalos de desvios de recursos públicos, que são subtraídos da Administração Pública Brasileira por meio da corrupção. Este fenômeno social é, sem dúvida, um dos grandes males enfrentados na contemporaneidade, e isto pode ser ratificado pelo último estudo apresentado pela Organização Não Governamental de Transparência Internacional (2016), que atestou a falta de credibilidade dos serviços públicos e dos políticos perante a população.

Face ao exposto, é imperativo para o Brasil encontrar meios para dirimir esses e outros infortúnios que comprometem a boa gestão pública. Todavia, nota-se que, além de coibir o desperdício de recursos públicos dentro das instituições por meio da utilização dos mecanismos constitucionais de participação popular, cabe à sociedade também exercer a fiscalização constante e vigorosa sobre os atos praticados pelos agentes públicos, bem como sobre a destinação daqueles recursos para impedir a prática de fraudes e atos lesivos ao patrimônio público.

Assim, o controle social aparece como um mecanismo possível de prevenir riscos e desvios, bem como garantir que a aplicação de recursos se destine à realização dos interesses da coletividade e do bem-estar de todos. A CGU (2017) o define como um relevante instrumento de prevenção da corrupção e de fortalecimento da cidadania, que contribui de forma efetiva para a boa e correta aplicação do dinheiro público, possibilitando, assim, que a população seja atendida de forma eficiente pelos serviços proporcionados pelo Estado.

Analisando-se os aspectos do processo de evolução do controle social no Brasil, têm-se que algumas questões contribuem como grandes entraves para a concretização deste direito. Entre elas, cita-se a falta de uma cultura participativa, que é atribuída muitas vezes ao descrédito da população por suas instituições de representação, e a dificuldade na compreensão das informações governamentais, visto que o Estado se utiliza de uma linguagem tecnicista que dificulta sobremaneira esse processo.

A partir dessas constatações, observou-se um ponto de convergência na doutrina aqui apresentada, e este se encontra na educação como meio para dirimir os limites do controle realizado pelo cidadão.

Siraque (2004) discorre a esse respeito quando afirmou que a promoção deste direito está relacionada à educação do povo para a organização e para a participação nos negócios do Estado. Em outras palavras, para uma sociedade mais atuante e consciente de seu papel na sociedade, é imprescindível a promoção de políticas pedagógicas que prestigiem a participação e o controle na gestão pública.

O Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (2017) vem ressaltando a importância dos educadores neste processo, pois, como agentes transformadores de consciência, poderão ser responsáveis por facilitar e/ou incentivar os estudantes a tornarem-se cidadãos mais críticos e reflexivos acerca do seu papel na sociedade, para, a partir de então, serem capazes de protagonizar transformações econômicas e sociais no país.

Apesar disso, percebe-se que a questão “controle social versus educação” ainda não foi completamente equacionada nas instituições de ensino, ou seja, a sensibilização ainda é passível de bastante investimento, seja didática, ou ainda na forma de projetos de pesquisa e/ou extensão acadêmica. No entanto, é de suma importância que esta questão seja considerada e fomentada, visto que qualificar/capacitar os estudantes promove o aumento da democracia participativa e aprimora o canal de comunicação com a sociedade civil.

Corroborando com essa perspectiva, não foi identificado no Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) o incentivo desta prática. Neste sentido, e considerando a necessidade da construção de uma sociedade mais democrática e com um maior senso crítico, e ainda, atentando para a importância que as Instituições de Ensino possuem para promover uma política de incentivo à participação popular, o pro-

blema central a ser abordado nesta pesquisa é: *qual o conhecimento do controle social para os discentes do quarto ano do Instituto Federal do Rio Grande do Norte – campus Caicó?*

Com o intuito de responder à essa questão central, objetivou-se analisar o conhecimento dos discentes do quarto ano do IFRN com relação ao controle social. Este estudo se justifica pela oportunidade de promover o conhecimento para esta Instituição, pois o incentivo à participação dos discentes nessa pesquisa dentro do IFRN colaborará para que esta Instituição atinja um de seus objetivos, que é estimular a cidadania e o pensamento reflexivo dos discentes. Outro importante motivo que justifica o presente estudo é certa escassez da abordagem do assunto, na literatura, sob a perspectiva do desenvolvimento da educação como forma de fortalecer o controle social, o que poderá contribuir para o avanço das pesquisas.

É imprescindível demonstrar também os benefícios que o presente trabalho pode proporcionar para a sociedade como um todo, pois incentivar os estudantes a envolverem-se num processo participativo dentro das instituições de ensino, poderá ajudar a combater atos lesivos contra o patrimônio público, assim como originar uma infinidade de fiscais do dinheiro público. Essa perspectiva é compartilhada pela CGU, que vem promovendo ações para o desenvolvimento de atividades educativas e de estímulo ao controle social.

REFERENCIAL TEÓRICO

Controle Social

A administração pública tem evoluído constantemente junto com a sociedade, sendo exigido dos cidadãos maior comprometimento de seus representantes, Torres (2012, p. 12) afirma que “não basta mais

desempenhar uma quantidade enorme de atribuições sociais, é preciso atender com eficiência, economicidade e agilidade o cidadão/eleitor, que cada vez mais exige uma administração pública à altura de suas importantes responsabilidades sociais”.

Logo, reconhece-se como relevante para este trabalho desvelar o conceito de Administração Pública. Para tal, acolheu-se a definição formulada pelo doutrinador Hely Lopes de Meireles (2003, p. 65 apud Siraque, 2004, p. 72), que assim a definiu:

[...] em sentido formal é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

A partir dessas concepções, o autor apresentou o que ele denominou por visão global da Administração Pública e a conceituou como: “[...] todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Assim, paulatinamente, diante do avanço dessa ciência, o foco da Administração Pública passou a ser o bem-estar da coletividade.

No Brasil, a evolução histórica da Administração Pública passou pelas fases típicas da evolução da Administração Pública no mundo, pelos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, e mais recentemente por uma Administração Pública participativa, intitulada de Administração Societal. Mais recentemente, uma nova forma de Administração Pública surgiu com o intuito de estreitar a relação Estado/sociedade no processo político, e ficou conhecida como gestão societal.

Segundo Paula (2005, p. 39), neste tipo de gestão “procura-se ampliar a participação dos atores sociais da definição da agenda política.”

No entanto, a Administração Pública atual orienta-se sob os princípios insculpidos no art. 37 da CF de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência - e além desses, há outros que estão explícitos e/ou implícitos no texto constitucional. Diante disso, não é incoerente dizer que a Administração Pública experimentou avanços significativos desde a redemocratização, pois tal fenômeno social e político modificou a gestão pública brasileira, visto que, a partir de então, importantes temas, como transparência, eficiência e probidade alcançaram um patamar de relevância nunca antes observado.

Outro importante tema que vem angariando visibilidade ante o Estado e à própria população é o controle dos recursos públicos. Tal fenômeno vem sendo reconhecido por diversos doutrinadores como um mecanismo eficaz no enfrentamento de disfunções, fraudes, desvios de recursos públicos, que, conforme demonstrado, são problemas ainda persistentes na administração pública contemporânea.

Conforme visto, o ato de administrar possui uma série de elementos constitutivos que devem estar em confluência para obtenção dos resultados almejados de uma instituição. A teoria clássica administrativa definiu, dentre eles, o ato de controlar, que basicamente está alicerçado na ideia de verificar se os resultados alcançados estão em consonância com a finalidade da instituição, levando em consideração a legislação existente e, sobretudo, a eficiência e a eficácia das atividades institucionais.

Segundo a CGU (2012, p. 16), “controlar significa verificar se a realização de uma determinada atividade não se desvia dos objetivos ou

das normas e princípios que a regem”. Assim, esse tipo de monitoramento pode (e deve) estar presente dentro das instituições, de forma que todos os níveis e setores da administração se submetam a algum tipo de controle, pois isso é essencial para qualquer organização que pretenda atingir com sucesso seus objetivos.

Na Administração Pública, isso não é diferente. A existência de controle é primordial para verificar se as atividades governamentais estão atendendo às demandas da coletividade de maneira mais eficiente e eficaz, principalmente por estas estarem imbuídas de recursos públicos, que muitas vezes são oriundos da população. Posto isso, é pertinente destacar que o controle sobre os atos da Administração Pública pode ocorrer de formas diversas, e estes são demonstrados de maneiras distintas pela doutrina.

Para os objetivos deste estudo, no entanto, acolheu-se o entendimento de Lago (2008), que no seu trabalho destacou pontos de convergência na doutrina estudada e afirmou que o binômio controle interno/controle externo é a característica fundamental da estruturação deste conceito. Além desses, existe ainda outra forma de controlar as atividades governamentais através da atuação não estatal, exercida mediante a participação do cidadão, e a este, foco do presente estudo, aplica-se a expressão “controle social”. Segundo Siraque (2004), uma diferença fundamental entre o controle institucional e o controle social é que o primeiro é um direito e dever de ofício, ao passo que o segundo consiste em um direito público subjetivo.

Controle social é uma expressão polissêmica na literatura. Isto ocorre porque suas definições são multidisciplinares, visto que esta expressão é sobrecomum a algumas doutrinas. Diante disso, são vários os

significados atribuíveis à expressão “controle social”, a depender do que se queira expressar no contexto concreto.

Na Teoria Política, esta expressão reporta-se a duas perspectivas. A primeira delas, diz respeito ao controle que o Estado exerce sobre a sociedade, impondo sua vontade sobre o administrado. A segunda, objeto desse estudo, trata da fiscalização que a sociedade desempenha sobre as atividades governamentais, verificando se estas estão sendo realizadas para a efetivação dos direitos e realização do bem-estar da coletividade, e a esse tipo, aplica-se a expressão “controle social da função administrativa do Estado”, que no trabalho será tratado apenas como controle social.

Segundo Siraque (2004), este tipo de controle é um direito fundamental de todos os seres humanos. No entanto, o processo histórico que antecedeu a concretização deste direito foi circunscrito por uma série de lutas que marcaram o arcabouço estruturante da história da humanidade. Este mesmo autor, debruçou-se sobre tais questões, ao fazer um panorama sobre os mais diversos institutos jurídicos voltados para a garantia dos mais diversos direitos que culminaram no direito ao controle social.

Entretanto, têm-se nas revoluções Francesa e Americana marcos legais que alargaram o campo de atuação do controle social. Tais rupturas que se sucederam no século XVIII “representaram o coroamento de um longo processo de luta contra o absolutismo e pelos direitos mais fundamentais da humanidade” (TORRES, 2012, p. 9).

Durante esse período, houve o reconhecimento do controle social como um direito, com a *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão* (1789), documento culminante da Revolução Francesa. Sem

dúvidas, foi nesse momento que o controle social encontrou terreno fértil, pois, neste instrumento, foi valorizado o direito de verificação e prestação de contas dos agentes públicos. A esse propósito, é pertinente trazer à lume dois artigos da supracitada declaração:

Art. 14.º Todos os cidadãos têm direito de verificar, por si ou pelos seus representantes, da necessidade da contribuição pública, de consenti-la livremente, de observar o seu emprego e de lhe fixar a repartição, a coleta, a cobrança e a duração.

Art. 15.º A sociedade tem o direito de pedir contas a todo agente público pela sua administração.

Torres (2012) acrescenta ainda, que esta Declaração foi um marco na concretização de direitos a sociedade, pois determinou um limite sobre o qual o Estado não poderia avançar no sentido de impor sua vontade sobre o cidadão. Outro importante marco ocorreu com o reconhecimento dos direitos humanos, pela Organização das Nações Unidas - ONU, - positivado através da Declaração Universal dos Direitos do Homem. Sobre esta, é pertinente destacar o art. 21 que guarda estrita observância com o objeto deste estudo, e disciplina que “todo ser humano tem o direito de tomar parte no governo de seu país diretamente ou por intermédio de representantes livremente escolhidos”.

Desta feita, o controle social pode ser definido como “a participação do cidadão na gestão pública, na fiscalização, no monitoramento e no controle das ações da Administração Pública” (CGU, 2012, p. 16). No mesmo sentido, Siraque (2004, p. 116) complementa que este tipo de controle “é o ato realizado individual ou coletivamente pelos membros da sociedade, por meio de entidades juridicamente organizadas ou não, através dos diversos instrumentos jurídicos colocados à disposição da

cidadania para fiscalizar, vigiar, velar, examinar, inquirir e colher informações a respeito de algo”.

Depreende-se então, a partir das concepções acima, que o supracitado conceito remete, primordialmente, à fiscalização que os cidadãos exercem sobre o patrimônio público, com intuito de combater possíveis irregularidades, evitar a prática de atos de corrupção e garantir que a aplicação dos recursos públicos se destine ao bem da coletividade. De acordo com Breder (2008, p. 4), seu objeto compreende.

A elaboração e execução orçamentária dos recursos arrecadados (aí compreendida a renúncia de receita), a fiscalização e a prestação de contas de sua utilização sob a ótica não apenas da legalidade ou regularidade formal dos atos, mas, também, da legitimidade, economicidade, oportunidade e adequação ao propósito de assegurar o alcance do bem comum e do interesse público.

Considerado o quanto já exposto, infere-se que controle social é um instrumento precípua para a redução da malversação dos recursos públicos e garantia do cumprimento dos direitos fundamentais. Contudo, acrescenta-se que é vital a construção de uma cultura política, onde os cidadãos participem e/ou controlem as atividades desenvolvidas pela Administração Pública. Essa observação é relevante na colocação do tema, pois percebe-se que a apatia política é um fenômeno preocupante até mesmo nas democracias mais consolidadas (BOBBIO, 2015).

Nesse mesmo diapasão, a propósito, faz-se mister ressaltar que cabe aos Estados democráticos atuar em prol de fomentar e facilitar essa prática na sociedade. Para isso, é importante encontrar meios que estimulem o cidadão a compreender o processo de gerenciamento dos recursos públicos, pois ao arraigar esta prática na sociedade, estar-se-á contribuindo para o melhoramento da gestão pública. A esse propósito,

é pertinente destacar os benefícios citados por Lago (2008), com a prática do controle social:

- a. garantia eficiente das políticas públicas;
- b. ampliação de acesso dos setores populares na aplicação dos recursos;
- c. divisão de responsabilidades e tarefas entre estado e sociedade;
- d. democratização da gestão pública.

No mesmo sentido, Mendonça (2016) enumerou outras vantagens promovidas pelo controle social:

- a. combate de irregularidades na administração;
- b. correção de atos abusivos e ilegais praticados no âmbito estatal;
- c. preservação dos direitos da população.

Em face disso, assume fundamental importância a percepção de que a sociedade não pode e não deve ficar olvidada do processo político. E esta questão ganha especial relevo quando se percebe a importância do controle social como forma de enfrentamento da corrupção, que é, sem dúvida, um dos grandes males enfrentados na contemporaneidade. É sob essa perspectiva que o controle social se alinha a um amplo projeto da gestão participativa, com o propósito de garantir ao cidadão um papel de partícipe na gestão pública, visando a construção de uma sociedade mais justa, proba e igualitária.

ACESSO AS INFORMAÇÕES PÚBLICAS

O acesso às informações públicas é um direito humano fundamental e um dos objetivos essenciais da moderna Administração Pública (CGU, 2017). De inspirações republicanas e democráticas, este direito é preponderante para a promoção do exercício do controle social, visto que permite ao cidadão obter informações sobre os recursos públicos, ampliando assim, o exercício da democracia, e controle da sociedade civil sobre os atos praticados pelo governo.

A CGU (2011) afirma que a consolidação desse direito figura como pedra angular para a formação de cidadãos mais conscientes e administrações públicas mais transparentes, eficientes e eficazes. Assim, secularmente, observa-se esforços em prol de garantir ao cidadão o direito fundamental de acesso à informação.

Em linhas gerais, o acesso à informação pode ser definido, como o direito que todo e qualquer o cidadão tem de pedir e receber informações que estão sob a guarda de órgãos e entidades públicas (CGU, 2013). Contudo, não é suficiente que o Estado seja apenas responsivo às demandas solicitadas, é imperioso também que ele dê publicidade às informações de interesse público, pois somente assim haverá a garantia plena desse direito.

No Brasil, durante séculos, eram antepostos obstáculos ao conhecimento da população em relação ao acesso às informações dos atos praticados pelo Estado, visto que por muito tempo foi cultivado em nosso país a cultura do sigilo. Com a abertura democrática em 1988, o país deu um importante passo para contornar essa situação: estabeleceu o acesso à informação pública como um direito fundamental.

Desse modo, a Administração Pública considerou dentre os princípios fundamentais, o da Publicidade. Sundfeld (1995) faz importantes considerações acerca deste princípio. Primeiramente, o supracitado autor assevera que a finalidade da administração é o interesse público, que nos seus dizeres é “tudo que o ordenamento entende como valioso para a coletividade, e que, por isso protege e prestigia”. Diante disso, ele complementa sua linha de raciocínio, afirmando que os cidadãos têm o direito de conhecer tudo que concerne à administração pública, pois o povo é o real dono do poder estatal.

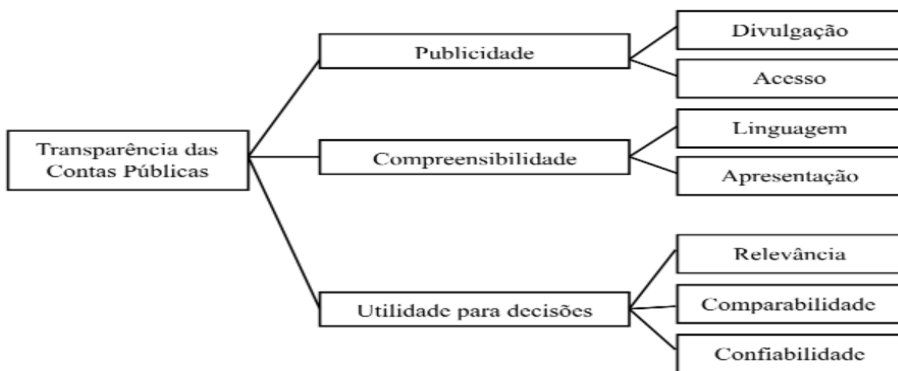
Partindo deste pressuposto, e para que o povo possa conhecer e controlar as atividades governamentais, emerge a obrigatoriedade do princípio da publicidade. Imprescindível é ressaltar que a abrangência deste princípio vai muito além do que meras publicações de atos oficiais para efeito de convalidação deste. A publicidade a qual se refere esse estudo é, a retratada pelo professor Helly Lopes Meireles (1995, p. 99 apud SUNDFELD, 1995), quando afirma:

[...] a publicidade atinge, assim, os atos concluídos e em formação, os processos em andamentos, os pareceres dos órgãos técnicos e jurídicos, os despachos intermediários e finais, as atas de julgamento das licitações e os contratos com quaisquer interessados, bem como o comprovante de despesa e as prestações de conta submetidas aos órgãos competentes.

Noutras palavras, ao povo cabe conhecer todos os atos que circundam as atividades da Administração Pública e ao Estado cabe fornecê-los. Há de se ressaltar, no entanto, que não basta as informações serem públicas. Imprescindível é que as informações sejam claras, de fácil compreensão e de simples acesso para que todos possam dominar o conteúdo publicado e fazer uso dos dados com finalidade fiscalizado-

ra. Esse fornecimento de informações pelo setor público à sociedade é denominado de princípio da transparência.

Como já dito, não se pode compreender o princípio da transparência como uma simples divulgação das contas públicas. É primordial um entendimento maior, pois é preponderante para eficácia do supra-mencionado princípio a compreensão do conteúdo das informações divulgadas. Sob esse viés, desvela-se alguns elementos que proporcionam ao princípio da transparência o atingimento do seu objetivo. Na figura a seguir, observa-se estes elementos propostos por Platt Neto et al. (2007).
Figura 1: Elementos da Transparência das Contas Públicas



Fonte: Platt Neto et al. (2007)

Um marco importante para a repercussão do acesso à informação como direito foi a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000, que estabeleceu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade fiscal. A supracitada legislação, foi regulamentada para atender ao disposto no art. 163 da Constituição Federal de 1988, insculpido no título VI - Da Tributa-

ção e do Orçamento, especificamente no seu capítulo II que versa sobre Finanças Públicas⁴.

Alicerçada em quatro pilares norteadores: planejamento, transparência, controle e responsabilidade - esta Lei é considerada por muitos doutrinadores um marco da gestão pública no Brasil. Paludo (2013) consubstancia essa perspectiva, ao afirmar que a LRF tornou-se uma espécie de código para orientar a conduta dos gestores públicos, já que estabeleceu diversas regras e limites a serem seguidos por estes. Em linhas gerais, depreende-se que a LRF impõe como princípio o equilíbrio das finanças públicas, visando evitar atos desarrazoados dos gestores que possam comprometer a boa gestão da “coisa” pública.

Em 2004, ocorreu uma grande conquista na busca de concretizar o direito do cidadão ao acesso à informação. O Portal da Transparência, de iniciativa da Controladoria Geral da União (CGU), surgiu da necessidade de apresentar ao cidadão um canal onde seja possível acompanhar, em tempo real, as informações detalhadas sobre o dinheiro público. Afigura-se o caráter pioneiro da União, que mesmo antes da promulgação da Lei Complementar 131 de 2009 já adotou medidas para tornar mais transparentes as ações governamentais. Contudo, salienta-se que os esforços legislativos promovidos depois da sua instituição, serviram para melhorar este canal de comunicação.

⁴ Art. 163. Lei complementar disporá sobre:

I - finanças públicas;

II - dívida pública externa e interna, incluída a das autarquias, fundações e demais entidades controladas pelo Poder Público;

III - concessão de garantias pelas entidades públicas;

IV - emissão e resgate de títulos da dívida pública;

V - fiscalização financeira da administração pública direta e indireta;(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 40, de 2003)

VI - operações de câmbio realizadas por órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

VII - compatibilização das funções das instituições oficiais de crédito da União, resguardadas as características e condições operacionais plenas das voltadas ao desenvolvimento regional.

O Portal da Transparência do Governo Federal é um canal pelo qual o cidadão pode acompanhar a utilização dos recursos federais arrecadados com impostos no fornecimento de serviços públicos à população, além de se informar sobre outros assuntos relacionados à Administração Pública Federal (CGU, 2017).

A construção do portal norteou-se, baseado nas seguintes diretrizes: a) fácil acesso - sem necessidade de senha; b) linguagem cidadã (informações em linguagem fácil e acessível à população); c) navegação simplificada; d) informações tempestivas e confiáveis; e) ferramenta para o controle social (CGU, 2017). Ademais, o portal fornece diversas informações relacionadas aos recursos públicos. Essas informações são apresentadas na figura 2 como condicionantes para o exercício do controle social:

Figura 2: Dados do Portal da Transparência

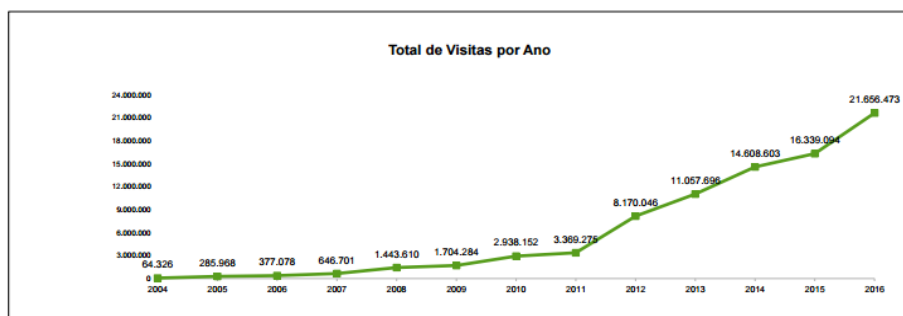


Fonte: <<http://www.transparencia.gov.br/sobre/Origem.asp>>. Acesso: 16.jun.2017.

Conforme se vê, a CGU consolida as informações repassadas pelos Ministérios e outros órgãos do Poder Executivo Federal e as disponibiliza com o objetivo de proporcionar à sociedade maior entendimento sobre a utilização dos recursos públicos. Diante disso, como resultado

de um processo de conscientização que vem sendo desenvolvido ao longo dos anos, o Portal da Transparência, em 2016, atingiu seu recorde em visitas. Foram mais 21,6 milhões, que correspondeu a um aumento de 32,5% em relação ao ano de 2015. A figura abaixo demonstra esse êxito, desde sua implantação até o ano de 2016:

Figura 3: Total de Visitas por ano ao Portal da Transparência



Fonte: <http://www.transparencia.gov.br/sobre/Estatisticas_visitacao/julho-2017.pdf> Acesso: 17.jun.2017

É notório, em termos quantitativos, o aumento expressivo do número de acessos. Contudo, analisando os dados apresentados pelo Portal, observa-se que existe uma predileção dos visitantes por informações sobre os servidores públicos (48,7% do total de visitas). Essa base de informações levou a questionar se esse crescimento expressivo realmente resultou no objetivo do portal, qual seja, o aumento do controle social da gestão pública. Esse questionamento se faz pertinente, ao confrontar-se o leque de informações disponibilizadas pelo portal e seu uso ínfimo quando comparado ao interesse dispensado à remuneração dos servidores:

O Portal da Transparência oferece consultas relativas ao Poder Executivo Federal como: transferências de recursos; execução orçamentária e financeira; receitas e convênios; informações sobre mais de um milhão

de servidores (civis e militares); imóveis funcionais; consultas temáticas (Bolsa Família, diárias, Cartão de Pagamento, transparência nos Estados e Municípios); Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas (Cepim); Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis); entre outros (CGU, 2017).

Essas considerações, porém, não devem ser entendidas com o intuito de desqualificar o portal, tampouco colocar em xeque as enormes vantagens proporcionadas por este. O intuito é de inquirir e argumentar sobre as consequências desses dados, para a boa e correta aplicação dos recursos públicos. Contudo, frisa-se que iniciativas como a do Portal da Transparência têm contribuído sobremaneira para inibir a corrupção e o uso indevido do dinheiro público. Além do que, o controle social depende de instrumentos como esse, para que a sociedade possa tomar conhecimento das ações governamentais.

Como é sabido, nosso país apresenta uma grande desigualdade humana e social. Apesar das melhoras conquistadas nos últimos tempos, o Brasil, ainda pode ser considerado um país extremamente injusto. Esse cenário, aliado à identificação da corrupção sistêmica no país, gera um sentimento de indignação na população, e tal conjuntura contribui para a crise de representatividade na qual o país está inserido.

Dito isso, imprescindível é que a população atue de forma proativa e rotineira para evitar e/ou punir atos despropositados dos gestores públicos, e, conforme demonstrado, o exercício do controle social proporcionará o enfrentamento desses problemas, reconduzindo o povo à condição de detentor legítimo do poder.

Todavia, o controle social encontra algumas “barreiras” para sua efetivação plena. Ressalta-se o papel da educação como forma de dirimir esses óbices, bem como fomentar essa prática na sociedade, pois

os espaços educacionais são imprescindíveis para o desenvolvimento de políticas pedagógicas que prestigiem a construção do senso crítico. Borges (2012) referenciando Freire, afirmou no seu estudo que a transformação da realidade social está diretamente relacionada com a ação do homem na sociedade, e que é através da educação que essas transformações serão alcançadas.

Assim, há uma alusão cada vez mais forte ao papel da educação como mecanismo capaz de ressignificar a realidade em que vivemos. Haja vista que a escola constitui um espaço singular capaz de influenciar uma quantidade relevante de pessoas. Face ao exposto, observa-se que uma nova concepção está sendo cada vez mais fortalecida no sistema educacional, qual seja, a formação do educando para o exercício da cidadania (CF, 1988).

Como exemplo, cita-se a Lei 9.394/1996 – a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que em alguns momentos contemplou essa diretriz:

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 35. O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

[...]

II - a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores.

Ademais, têm-se a resolução nº 7, de 14 de dezembro de 2010, que fixa diretrizes curriculares para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos, que consolidou a perspectiva acima ao consagrar nos seus artigos:

Art. 5º O direito à educação, entendido como um direito inalienável do ser humano, constitui o fundamento maior destas Diretrizes. A educação, ao proporcionar o desenvolvimento do potencial humano, permite o exercício dos direitos civis, políticos, sociais e do direito à diferença, sendo ela mesma também um direito social, e possibilita a formação cidadã e o usufruto dos bens sociais e culturais.

Art. 6º Os sistemas de ensino e as escolas adotarão, como norteadores das políticas educativas e das ações pedagógicas, os seguintes princípios:

(...)

II – Políticos: de reconhecimento dos direitos e deveres de cidadania, de respeito ao bem comum e à preservação do regime democrático e dos recursos ambientais; da busca da equidade no acesso à educação, à saúde, ao trabalho, aos bens culturais e outros benefícios; da exigência de diversidade de tratamento para assegurar a igualdade de direitos entre os alunos que apresentam diferentes necessidades; da redução da pobreza e das desigualdades sociais e regionais.

Apesar do seu significado complexo, a cidadania está alicerçada nos direitos civis, políticos e sociais. Portanto, está ligada à ideia da participação consciente e responsável do indivíduo na sociedade, zelando para que seus direitos não sejam violados. Silva e Vilanova (2012) apresentaram a figura da cidadania ativa, e ressaltaram a importância da participação popular como “possibilidade de controle do poder”. Complementando essa linha de raciocínio, Borges (2012, p. 18) afirmou que “a construção da cidadania exige que a sociedade conheça de forma adequada as instituições e a atuação do Estado, e em particular, da sua

atividade financeira, visto que esta diz respeito, de forma direta, aos seus interesses, como contribuinte”.

Todavia, sabe-se que esta prática não está totalmente enraizada na cultura brasileira e além disso, conforme visto, existe certa dificuldade em entender as atividades do Estado, devido, dentre outros fatores, a uma linguagem tecnicista, que dificulta sobremaneira esse processo. Partindo desses pressupostos, é importante para a educação não se resumir apenas às práticas tradicionais de ensino, é necessário que ela propicie instrumentos que fortaleçam a cidadania e o controle social. Reforçando esse caráter da não neutralidade que cabe à educação, Dowbor (2006, p. 9) ressalta:

Uma nova visão está entrando rapidamente no universo da educação, de que os alunos, além do currículo tradicional, devem conhecer e compreender a realidade onde vivem e onde serão chamados a participar como cidadãos e como profissionais. O desenvolvimento moderno necessita cada vez mais de pessoas informadas sobre a realidade onde vivem e trabalham.

Percebendo esta tendência, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (2017) vem ressaltando a importância dos educadores neste processo, pois como agentes transformadores de consciência, poderão ser responsáveis por facilitar e/ou incentivar os estudantes a tornarem-se cidadãos mais críticos e reflexivos do seu papel na sociedade, para, a partir de então, serem capazes de protagonizar transformações econômicas e sociais no país.

Face ao exposto, destaca-se que compete à educação um forte papel para o incentivo do controle social, pois conforme Abruccio (2007) demonstra, cabe um papel de relevância na função dos acadêmicos, intelectuais e das universidades na disseminação das ações dos

programas governamentais. Portanto, há a percepção de quão importante é valorizar as batalhas propostas e conduzidas aos estudantes, para que estes possam atuar em sinergia com a sociedade civil em busca da probidade administrativa.

Dando concretude à relevância de incentivar práticas que coloquem o estudante em um papel ativo na relação entre Estado e sociedade, a Consocial, entre seus resultados produzidos, destacou, como uma das prioridades, a relevância dada à educação como fortalecedora do controle social. A conferência propôs a formação de futuros cidadãos conhecedores de seus direitos e deveres e dos mecanismos de participação popular e controle social, além de ressaltar a importância da educação fiscal, ética e cidadania nas diversas etapas de ensino: do fundamental à graduação (CONSOCIAL, 2012).

A relevância de incentivar esta prática, é percebida também por diversos autores, os quais vêm reforçando a importância do papel da educação como fortalecedora da democracia, dando ao estudante um papel de partícipe em ações capazes de transformar a realidade local. A esse respeito, Dowbor (2006) ressalta a relevância de um viés educacional que ultrapasse as práticas tradicionais de ensino, e volte sua atuação para a transformação da realidade em que os discentes estão inseridos.

É bem verdade que existem iniciativas para promover o controle social na educação, como o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb, que conta com a participação da sociedade civil para o acompanhamento e o controle social sobre a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos dos fundos para educação, porém isso não exclui a necessidade de se promover práticas educacionais voltadas para a consolidação das instâncias de controle social.

Infere-se, assim, que o controle social é um instrumento fundamental para o progresso do país e que este deve se coadunar com a educação para proporcionar desenvolvimento social capaz de transformar a realidade brasileira. Diante disso, reforça-se a necessidade de mapear o conhecimento dos alunos sobre a temática, para, a partir daí, procurar desenvolver iniciativas que corroborem as afirmações acima. Sucintamente, pode-se afirmar que, ao promover práticas participativas, o IFRN também estará realizando um de seus objetivos, qual seja, estimular a cidadania e o pensamento reflexivo dos discentes.

Desta forma, o ensino nestas instituições deveria se alinhar a tais percepções, devendo ser uma preocupação constante a instituição de instrumentos que possibilitem uma política de controle social. Face ao exposto, pretende-se reforçar o quão importante é incutir no discente o interesse por buscar informações, bem como usá-las em benefício da sociedade e contra a malversação dos recursos públicos. Imprescindível é incentivar seminários, mesas de discussões, fóruns, além de projetos de pesquisa e extensão acadêmica com o intuito de aprofundar os conhecimentos e disseminar essa prática na sociedade.

MÉTODO

Visando alcançar os objetivos delineados na pesquisa e responder à questão-problema, os procedimentos metodológicos que foram utilizados se relacionam a aproximações com o objeto de estudo.

Na primeira fase, de caráter **exploratório**, tencionou-se proporcionar às pesquisadoras uma maior compreensão e proximidade com tema estudado e o conseqüente aprimoramento das ideias. Isto porque,

no momento inicial da pesquisa, tinha-se pouca noção do que de fato seria pesquisado, algo que foi aprimorado no decorrer do tempo.

Ainda quanto aos procedimentos, este estudo possui características de uma **pesquisa-ação**, pois, de acordo com Gil (2010, p. 42), “a pesquisa-ação tem características situacionais, já que procura diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático”. Dito isso, entende-se que esta pesquisa se enquadra como ação, pois partiu de um problema diagnosticado (via aplicação de questionário), e procurou contribuir para dirimir o problema percebido.

Quanto à abordagem, o presente estudo foi classificado como **quantitativo**. Segundo Oliveira (2011, p. 25), este tipo de abordagem “é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Neste estudo, a abordagem quantitativa possibilitou conhecer a percepção dos discentes sobre o tema pesquisado, a partir da estatística descritiva.

A pesquisa foi realizada “*in loco*”, no ambiente educacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) - Campus Caicó, o qual possui uma dinâmica própria. O Campus foi inaugurado no ano de 2009 e faz parte da segunda fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação.

Levando-se em consideração a natureza do trabalho, o objetivo proposto e a questão problema, foi definido como população os discentes do IFRN - Campus Caicó, especificamente os discentes do quarto ano dessa instituição, pertencentes às turmas de nível integrado de Têx-

til, Vestuário, Informática e Eletrotécnica. A escolha para a delimitação da população foi baseada no fato de os discentes do quarto ano ser composta por alunos com no mínimo dezesseis anos, e por tanto terem idade para exercer uma das vertentes da cidadania, que é o direito de votar.

Verificou-se que o campus de Caicó possui 101 alunos matriculados nos quartos anos dos cursos integrados. Disponibilizaram-se a responder a pesquisa, 79 indivíduos, aproximadamente 78% do total. Para a participação na pesquisa, foram necessárias a aceitação voluntária e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

Nesta etapa, foi aplicado um questionário para analisar o conhecimento dos discentes com relação ao controle social, pois dessa forma seria possível responder o problema proposto neste trabalho. O questionário foi composto de perguntas fechadas sobre controle social, transparência pública, Lei e mecanismos de acesso a informação. A partir da aplicação do questionário, mapeou-se o posicionamento destes sobre o assunto em questão.

“Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa” (MARCONE; LAKATOS, 2003, p. 167). Assim, as análises e tratamentos dos dados coletados foram sistematizados com auxílio do Excel, componente do pacote Office 2013 da Microsoft para posterior tratamento no programa estatístico IBM SPSS *Software*.

Além disso, foi feito uso de quadros gerados por este programa, com objetivo de facilitar o entendimento do leitor. Estes dados foram analisados através da estatística descritiva e discutidos segundo entendimento da literatura aqui apresentada.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, analisou-se a percepção dos discentes do quarto ano do IFRN - Campus Caicó, os quais cursam os cursos integrados em Informática, Eletrotécnica, Têxtil e Vestuário.

Dados Específicos Sobre o Tema

Quadro 1: Você já ouviu falar da expressão “controle social”?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	43	54,4	54,4	54,4
Sim, mas tenho pouca noção do que seja	21	26,6	26,6	81,0
Sim	8	10,1	10,1	91,1
Conheço apenas pelo nome	7	8,9	8,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A questão seguinte teve por objetivo complementar a questão anterior. Assim, foi indagado aos pesquisados, o que eles relacionavam quando escutavam a expressão “controle social” (quadro 2). A intenção dessa pergunta, era verificar se os 45,6% dos alunos que disseram conhecer o tema (seja pelo nome ou apenas por uma noção), realmente tinham consciência do real significado da expressão.

Foram apresentadas quatro alternativas, e apenas uma continha a definição correta do termo. As respostas possíveis eram: o controle

que o governo realiza sobre seus atos; o controle que o governo realiza sobre os atos da população; o controle que o cidadão realiza sobre os atos do governo; não tenho opinião a respeito.

Verificou-se que 77,22% (61 alunos) dos entrevistados, não definiram corretamente controle social e 16,5% (13 alunos) afirmaram não ter opinião a respeito. Em contrapartida, apenas 6,3% (5 alunos) acertaram a definição do conceito, que consistia na terceira alternativa. Isso comprova que dos 36 discentes que responderam ter algum tipo de conhecimento na questão anterior, apenas 13% realmente tem o devido entendimento sobre o tema.

Esse cenário não é exclusivo no âmbito do IFRN – Campus Caiçó, pois em estudo semelhante conduzido com os alunos ingressantes e concluintes dos cursos de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Guimarães (2013) relatou que a mesma dificuldade foi percebida. Neste estudo, 64,89% dos alunos ingressantes e 43,86% dos concluintes não souberam responder o que seria controle social, o que nos faz crer que essa dificuldade acompanha a vida acadêmica dos discentes.

Este resultado vai de encontro ao que preconizou Silva (2002) e Siraque (2004) nos seus estudos. Os autores em questão relataram sobre importância dos espaços educacionais na formação do educando para o exercício da cidadania, dado não observado quando se analisou uma das vertentes da cidadania: o exercício do controle social.

Com relação às análises comparativas, observou-se que com relação à turma, o maior percentual de acerto foi na turma de Têxtil onde (14,3%) dos discentes responderam corretamente a questão.

Quadro 2: O que você pensa quando escuta o termo “controle social”?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
O controle que o governo realiza sobre os atos da população	58	73,4	73,4	73,4
Não tenho opinião	13	16,5	16,5	89,9
O controle que o cidadão realiza sobre os atos do governo	5	6,3	6,3	96,2
O controle que o governo realiza sobre seus atos	3	3,8	3,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Por conseguinte, foi indagado aos pesquisados se a principal causa da insuficiência dos serviços públicos seria a corrupção (quadro 3). Nesta questão, foram dadas quatro alternativas: “Sim”; “Não”; “É uma das causas, mas não a principal” e “Não tenho opinião a respeito”. O objetivo com esta pergunta era verificar a percepção do cidadão sobre estas práticas nocivas à gestão pública. A maioria 81% (64 alunos) afirmou que sim, este fator social é a maior causa da deficiência do serviço público, conforme dados observados no quadro 3.

Para os discentes entrevistados, a corrupção é um dos grandes entraves para a sociedade contemporânea, perspectiva essa que também é corroborada por boa parte da população, segundo estudo apresentado pela *Transparency International* (2016). A esse respeito, Borges (2012) referenciando Esteves e Esper (2009), afirmou que o desvio de recursos públicos para fins particulares causa no cidadão um sentimento de impunidade e revolta, que acaba por provocar outro sentimento: a vontade de encontrar meios para coibir essa prática.

Corroborando essa perspectiva, entendeu-se que, ao identificar nos discentes essa mesma percepção, poder-se-ia estimular esse sentimento de buscar meios para dirimir a corrupção, por meio de ações que estimulem o controle social. Assim, a intenção desta questão era identificar a percepção dos entrevistados sobre o fenômeno social, que é a corrupção, para assim produzir iniciativas que os ajudem a combater essa prática.

Cabe ressaltar que nesta pergunta não foram encontradas grandes distorções nas respostas, quando se comparou a turma.

Quadro 3: Para você, a corrupção pode ser considerada como a principal causa da insuficiência dos serviços públicos, como saúde, educação e segurança?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Sim	64	81,0	81,0	81,0
É uma das causas, mas não a principal	13	16,5	16,5	97,5
Não	1	1,3	1,3	98,7
Não tenho opinião a respeito	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A próxima questão teve a intenção de verificar se os discentes pesquisados consideravam ter capacidade para inibir as práticas de atos corruptos (quadro 4). Nessa questão, foram oferecidas as seguintes alternativas: “Sim, considero-me apto”; “Sim, porém não conheço os meios de inibir essa prática”; “Não, considero que não está ao meu alcance” e “Não tenho opinião a respeito”. Essa questão teve como intuito verificar o entendimento do cidadão para o combate dessa prática.

Observou-se que 43% (34 alunos) dos pesquisados afirmaram ter capacidade, todavia não conhecem os meios para inibir esta prática; 26,6% (21 alunos) se consideram aptos; 19% (15 alunos) consideram estar fora do seu alcance e 11,4% (9 alunos) não têm opinião a respeito. Diante disso, o resultado dessa questão subsidiou a construção das ações relatadas no início deste tópico, pois se construiu uma palestra voltada para auxiliar os discentes a entenderem os caminhos para coibir as práticas corruptas.

A importância dessas ações é atestada pelos achados de Touchton e Wampler (2014), pois, como demonstrado na sua pesquisa, onde há práticas participativas, há um melhor desempenho dos programas sociais, o que diminui o mau uso dos recursos públicos e, conseqüentemente, as práticas corruptas. Cabe destacar certa distorção da turma de Informática com relação às demais, dado que sua maioria considerou não estar ao seu alcance evitar práticas corruptas.

Quadro 4: Como cidadão, você considera que tem a capacidade de fazer algo para inibir as práticas de atos corruptos?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Sim, porém não conheço os meios para inibir esta prática	34	43,0	43,0	43,0
Sim, considero-me apto	21	26,6	26,6	69,6
Não, considero que não está ao meu alcance	15	19,0	19,0	88,6
Não tenho opinião a respeito	9	11,4	11,4	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A próxima pergunta questionou aos pesquisados se eles procuravam se informar sobre como os recursos públicos eram utilizados (quadro 5). A ela foram dadas quatro alternativas, a saber: “Sim, constantemente”; “Sim, mas poucas vezes”; “Sim, mas pouco compreendo sobre o conteúdo” e “Não”. O intuito desse questionamento foi verificar o nível de interesse dos cidadãos sobre os recursos públicos.

Numa visão geral, a opção apontada com maior frequência pelos respondentes foi que “não”, com 46,8% (37 alunos). Em uma ordem decrescente, foram assinaladas as seguintes opções: “Sim, mas poucas vezes” (39,20% - 31 alunos); “Sim, mas pouco compreendo sobre o conteúdo” (8,9% - 7 alunos) e “Sim, constantemente” (5,1% - 4 alunos).

Essa questão pode demonstrar pontos relevantes. O primeiro deles é quando os alunos, em sua maioria, afirmaram não procurar se informar como se utilizam os recursos públicos ou quando afirmaram pouco se informar. Isto mostra um desinteresse por parte destes em conhecer as atividades governamentais, que se atribui à falta de uma cultura participativa no Brasil. Ratificando essa perspectiva, tome-se a pesquisa de Siraque (2004), que apresenta um tópico tratando da falta de fiscalização por parte da sociedade, que atribui, entre outros fatores, ao desinteresse e ao descrédito pelas instituições representativas.

O segundo ponto diz respeito à parcela que admitiu pouco compreender sobre o conteúdo, que é uma dificuldade percebida por Torres (2012) na sua pesquisa. Destaca-se que o conteúdo publicado é fundamental para entender como o recurso público está sendo utilizado. Por isso, é preciso averiguar o entendimento dos discentes no que concerne à utilização dos recursos públicos.

Arrais (2016) realizou pesquisa semelhante em três escolas de nível médio do estado do Rio Grande do Norte, uma estadual, uma particular e um Instituto Federal. Nesta pesquisa, foi possível observar que esse cenário não é exclusivo do âmbito do IFRN - Campus Caicó, pois o autor averiguou que a frequência com que os alunos fiscalizam as atividades da Administração Pública é ínfima, dado que é percebido nas três escolas analisadas, o que demonstra não haver distinção entre os alunos de escola pública, particular ou federal.

Cabe apontar nessa questão no tocante às turmas, observou-se que a maior parte dos estudantes que procura se informar constantemente como os recursos são utilizados pertence à turma de Têxtil.

Quadro 5: Você procura se informar sobre como o governo utiliza os recursos públicos e se os mesmos estão sendo utilizados de forma correta?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	37	46,8	46,8	46,8
Sim, mas poucas vezes	31	39,2	39,2	86,1
Sim, mas pouco compreendendo sobre o conteúdo	7	8,9	8,9	94,9
Sim, constantemente	4	5,1	5,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os pesquisados também foram solicitados a responder se alguma vez já haviam acessado o Portal da Transparência do governo federal e, se sim, quais informações buscaram (quadro 6), com a possibilidade de escolha de uma entre 4 (quatro) opções, quais sejam: “Sim. Informações sobre servidores”; “Sim. Informações sobre meu município”; “Sim. Busco as mais diversas informações que me ajudem a entender as políticas governamentais” e “Não, nunca acessei”. O intento dessa pergunta

era identificar qual a porcentagem de alunos que nunca acessou o portal, e em segundo plano verificar quais as informações mais buscadas pela amostra que já navegou no site.

Conforme o quadro 6, observou-se que a maioria dos alunos (53,2% - 42 alunos) já acessou o Portal da Transparência, todavia esse acesso se resumiu a verificar a remuneração dos servidores públicos. Seguido de 34,20% (27 alunos), que nunca acessaram ao portal; 6,3% (5 alunos), que buscaram informações sobre seu município de origem e 6,3% (5 alunos), que afirmam buscar as mais diversas informações das políticas governamentais.

É possível correlacionar a análise desses dados com as informações apresentadas pelo Ministério da Transparência (2017), pois a predileção dos alunos pela remuneração dos servidores é corroborada também nas visitas feitas ao Portal da Transparência, que em sua maioria são realizadas com o intuito de verificar as informações disponíveis sobre os servidores públicos. Arrais (2016), na sua pesquisa, encontrou um dado semelhante, pois dentro da sua amostra (alunos de três escolas), 43% demonstraram ter interesse em buscar informações sobre servidores públicos.

Todavia, observa-se que esta não é uma realidade apenas das escolas de nível médio. Lima (2016), ao analisar um público composto por alunos do curso de Ciências Contábeis, Administração e Economia de uma determinada faculdade, observou que a maioria dos pesquisados, quando solicitados a responder por qual tipo de informações buscavam no portal, afirmaram também buscar por informações referentes à remuneração de servidores. É relevante destacar uma observação já realizada: há uma propensão a buscar informações sobre os servidores públicos (CGU, 2017).

Constatou-se, também, que 34,20% dos respondentes afirmaram nunca ter acessado o Portal da Transparência. Um dado interessante foi observado por Guimarães (2013) no seu estudo com alunos ingressantes e concluintes do curso Ciências Contábeis, onde o autor observou que há maior conhecimento desse *site* pelos alunos concluintes do que pelos ingressantes. O autor explicou o fato pela apresentação do Portal da Transparência em determinadas disciplinas da grade curricular do curso de Ciências Contábeis. Tal fato é relevante na colocação do tema, pois demonstra a eficácia quando o assunto é tratado em sala de aula.

A turma que teve o menor número de discentes que nunca acessou o portal foi a turma de Informática, com apenas 16,7% (3 alunos), seguida pela de Eletrotécnica, com 28% (7 alunos), pela de Têxtil, com 28,6% (4 alunos) e pela de Vestuário, com 36,4% (8 alunos). Talvez a explicação para isso possa ser atribuída à facilidade que os discentes de Informática têm com a tecnologia da informação, devido à grade curricular desta turma.

Quadro 6: Você já acessou o Portal da Transparência? Se sim, quais informações buscou?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Sim. Informações sobre a remuneração dos servidores	42	53,2	53,2	53,2
Não. Nunca acessei	27	34,2	34,2	87,3
Sim. Informações sobre meu município.	5	6,3	6,3	93,7
Sim. Busco as mais diversas informações que me ajudem a entender as políticas governamentais	5	6,3	6,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A sétima questão indagou aos discentes com que frequência estes acessam o Portal da Transparência (quadro 7). Assim, os 65,80% (52 alunos) que responderam na questão anterior já ter acessado o Portal, foram convidados a responder sobre a periodicidade desse acesso. A esta questão foram dadas três alternativas, quais sejam: “Acesso o Portal da Transparência com frequência”; “Acesso o Portal da Transparência de forma esporádica” e “Acesso o Portal da Transparência raramente”. O propósito desse questionamento era verificar o interesse dos discentes em buscar informações, que foi medido pela frequência dos acessos.

É possível observar, pelo quadro 7, que a maioria dos respondentes (84,6% - 44 alunos) afirmou acessar ao Portal da Transparência raramente; 15,4% (8 alunos) responderam acessar o portal de forma esporádica; e nenhum dos pesquisados afirmou acessar ao portal com frequência. Nesse sentido, a porcentagem apresentada não é satisfató-

ria, visto que o Portal da Transparência é de extrema relevância para o fortalecimento do controle social. Ao procurar obter informações no portal, o discente tem a possibilidade de verificar como o recurso está sendo utilizado e passa a ser um agente fiscalizador da correta aplicação do dinheiro público.

Neste ponto, esta pesquisa se aproxima de Dowbor (2006) quando este elucida, em seu estudo, a importância que os espaços educacionais possuem para o desenvolvimento de práticas que prestigiem a construção do senso crítico. Assim, é importante para a educação não se resumir apenas em práticas tradicionais de ensino, é necessário que ela propicie instrumentos que fortaleçam a cidadania e o controle social. Comparando os percentuais, a parcela de discente que mais acessa o portal (forma esporádica) é da turma de Eletrotécnica.

Quadro 7: Com que frequência você acessa o Portal da Transparência?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Acesso o Portal da Transparência raramente	44	55,7	84,6	84,6
Acesso o Portal da Transparência de forma esporádica	8	10,1	15,4	100,0
Total	52	65,8	100,0	
Omisso Sistema	27	34,2		
Total	79	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Posteriormente, foi questionado aos alunos se as informações contidas no Portal da Transparência eram claras (quadro 8). A essa questão, foram oferecidas 4 (quatro) alternativas: “Sim, são de simples entendimento”; “Faltam informações”; “São complexas, o que dificulta o

entendimento” e “Não entendo as informações contidas no portal”. Essa questão teve o propósito de verificar o nível de entendimento (compreensão e interpretação) dos discentes sobre as informações disponíveis no portal.

Numa visão geral, a opção apontada com maior frequência pelos respondentes “Sim, são de simples entendimento” (38,5% - 20 alunos). Em uma ordem decrescente, foram assinaladas as seguintes opções: “Faltam informações” (28,8% - 15 alunos); “São complexas, o que dificulta o entendimento” (26,9% - 14 alunos) e “Não entendo as informações contidas no portal” (5,8% - 3 alunos).

Conforme observado no quadro 8, não ocorreram diferenças significativas nos três primeiros itens, apresentando um percentual semelhante. Todavia, cabem algumas ressalvas. A primeira delas diz respeito à parcela dos alunos que consideram as informações do Portal da Transparência de simples entendimento. Fazendo uma analogia com a questão anterior, observou-se que os 75% (6 alunos) que afirmaram acessar o portal de forma esporádica, consideram as informações claras. Talvez a explicação para isso possa ser atribuída a uma quantidade de acessos mais pontual.

A segunda observação diz respeito à parcela de discentes que marcaram o restante dos itens (B, C ou D), que totalizam 61,50% (32 alunos). Observou-se certa dificuldade dos discentes com as informações contidas do Portal da Transparência, detalhe já relatado como um entrave para a concretização do controle social. Nesse ponto, esta pesquisa se coaduna à percepção de Torres (2012), quando relata que, via de regra, as informações estão disponíveis, todavia seu caráter excessivamente técnico dificulta de maneira pormenorizada sua compreensão.

Assim, a transparência pública não se limita somente em publicizar as informações, mas também viabilizar aos cidadãos entendê-las.

No que tange à avaliação das turmas, corroborando a perspectiva apresentada anteriormente, a turma que mais encontra facilidade nas informações obtidas no portal é a turma de Eletrotécnica, que porventura é que apresentou maior acesso, conforme visto na questão anterior.

Quadro 8: As informações do Portal da Transparência são claras para você?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Sim. São de simples entendimentos	20	25,3	38,5	38,5
Faltam informações	15	19,0	28,8	67,3
São complexas, o que dificulta o entendimento	14	17,7	26,9	94,2
Não entendo as informações contidas no portal	3	3,8	5,8	100,0
Total	52	65,8	100,0	
Sistema omissos	27	34,2		
Total	79	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A questão seguinte indagou aos discentes se a cidade de origem de cada um deles possuía Portal da Transparência (quadro 9). Para responder a esta questão, foi dada a possibilidade de escolha de uma entre 4 (quatro) opções, quais sejam: “Não possui”; “Sim, possui um Portal da Transparência completo”; “Sim, mas o Portal da Transparência necessita de ajuste” e “Nunca verifiquei esse dado”. A finalidade desse questionamento era verificar o conhecimento do cidadão sobre a transparência do seu município.

A grande maioria dos respondentes afirmou nunca ter verificado esse dado (82,3% - 65 alunos); 11,4% (9 alunos) responderam que a cidade possui portal, todavia o mesmo ainda necessita de ajuste; 6,3% (5 alunos) afirmaram que suas cidades possuem um Portal da Transparência completo.

Conforme visto, o Portal da Transparência representou um grande avanço para o controle social. A LC 131/2009 obriga todos os entes a liberar ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade as informações sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público. Todavia, esta Lei não exige necessariamente um Portal da Transparência. Contudo, considerando as boas práticas da gestão pública, é desejável concentrar as informações em um só local.

Apesar disto, muitos municípios não possuem Portais da Transparência ou possuem portais incompletos. Com o objetivo de inquirir essa informação e verificar o conhecimento dos discentes acerca desse assunto, fizeram-se algumas análises a partir das respostas dos respondentes. Todos os 12 municípios de origem dos 79 alunos pesquisados possuem Portal da Transparência. Outra observação pertinente é que 3 desses municípios (Jucurutu, Caicó e Ipueira) estão entre os mais bem avaliados pelo *ranking* de transparência do Ministério Público Federal (2016) no estado do Rio Grande do Norte. O restante ainda precisa aperfeiçoar seus mecanismos de transparência, muito embora tenha havido uma melhora no último ano.

Com relação às turmas, observou-se que nenhum aluno de Vestuário soube informar se seu município havia portal. Em contrapartida, a turma de Eletrotécnica é a que mais tinha conhecimento sobre o questionamento (32%).

Quadro 9: Seu município possui Portal da Transparência?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Nunca verifiquei esse dado	65	82,3	82,3	82,3
Sim, mas o portal ainda necessita de ajustes	9	11,4	11,4	93,7
Sim, possui um Portal da Transparência completo	5	6,3	6,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os participantes da pesquisa, também, foram demandados a responder se eles tinham conhecimento da obrigatoriedade dos órgãos públicos em responder às informações solicitadas (quadro 10). Nessa questão, foram dadas quatro alternativas para os discentes: “Sim, e já solicitei informações”; “Sim, mas nunca solicitei informações”; “Sim, mas não confio nas informações” e “Não sabia dessa informação”. O intuito dessa questão era descobrir se os discentes pesquisados tinham noção do seu direito à informação, firmado pela Lei 12.527 de 2013.

As respostas em ordem decrescente foram as seguintes: “Sim, mas nunca solicitei informações” (51,9% - 41 alunos); “Não sabia dessa informação” (38% - 30 alunos); “Sim, mas não confio nas informações” (6,3% - 5 alunos) e “Sim, e já solicitei informações” (3,8% - 3 alunos).

O direito ao acesso às informações públicas é um direito que vem se consolidando no Brasil desde a redemocratização. Todavia, foi com a promulgação da Lei 12.527, de 2011, que se quebrou um antigo paradigma presente na gestão pública brasileira: a cultura do sigilo. A

partir de então, os órgãos públicos têm a obrigação de divulgar informações de interesse público de forma proativa ou rotineira (Transparência Ativa), bem como responder aos pedidos de informações solicitados por qualquer cidadão (Transparência Passiva).

Observou-se, a partir dos dados expostos no quadro 10, que mais da metade dos respondentes afirmaram ter conhecimento dessa obrigatoriedade. Contudo, os mesmos reconheceram nunca ter feito nenhum tipo de solicitação. É importante, para eficácia plena da Lei, que os cidadãos sejam estimulados a participar mais ativamente da gestão pública. Para isso, é imprescindível que eles tenham total conhecimento dos seus direitos e dos meios para exercê-los. Além disso, essa informação corroborou a perspectiva abordada, de que existe uma falta de interesse por parte da população em geral em buscar esse tipo de informações.

Outro fator que chama atenção é o alto índice de participantes (38% - 30 alunos) que afirmaram não ter conhecimento desse dado e o baixo índice de alunos que afirmaram já ter solicitado informações (3,8% - 3 alunos). A partir desses resultados e dessa discussão, pode-se entender que é preciso estimular os alunos a inquirir sobre os recursos públicos. Mais uma vez, ressalta-se o papel da educação neste processo, pois, conforme visto, esta é fundamental para as transformações sociais e a formação de cidadãos com mais senso crítico.

Nesta questão, houve uma percepção semelhante no que tange a obrigatoriedade dos órgãos públicos em responder às informações solicitadas.

Quadro 10: Você sabia que os órgãos públicos têm o dever de responder às informações solicitadas pelos cidadãos?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Sim, mas nunca solicitei informações	41	51,9	51,9	51,9
Não sabia dessa informação	30	38,0	38,0	89,9
Sim, mas não confio nas informações	5	6,3	6,3	96,2
Sim, e já solicitei informações	3	3,8	3,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Posteriormente, foi indagado aos pesquisados quais os meios eles já utilizaram para participar das políticas públicas (quadro 11). Foram dadas cinco alternativas: Ouvidoria; Conselhos Municipais; Denúncias de irregularidades nas redes sociais; Outros; Nunca participei de nada desse tipo. O intuito dessa pergunta foi inquirir se os pesquisados já participaram ativamente da gestão pública. Devido às características dessa questão, foi dada a opção de múltiplas respostas, assim o respondente teria a possibilidade de marcar mais de uma alternativa.

Conforme observado no quadro 11, a maior parte dos pesquisados (78% - 64 vezes apontada) afirmou nunca ter participado de nenhuma ação desse tipo; 14,6% (12 vezes apontada) já fizeram denúncia de irregularidades nas redes sociais; 3,7% (3 vezes apontada) já participaram de conselhos municipais; 2,4% (2 vezes apontada) afirmaram já ter participado de outros tipos de ações, muito embora não tenham

citado quais e 1,2% (1 vez apontada) afirmou já ter utilizado o sistema de ouvidoria.

Observou-se, por esses dados apresentados, a baixa participação social nas políticas públicas, dado que reflete a realidade brasileira, pois há um desinteresse de boa parte da população em participar ativamente da gestão pública. Di Pietro, (1998, apud CORBARI 2004 p. 129), Flach (2002) e Siraque (2004) relatam nos seus estudos essa questão detidamente. Para os autores, são necessários o envolvimento e a conscientização das pessoas sobre o seu direito à participação. É preciso que se criem, divulguem e incentivem meios para que a população possa controlar as atividades governamentais.

Ao confrontar os dados, em relação às turmas, Eletrotécnica (28%) e Vestuário (22,7%) obtiveram um percentual mais satisfatório, seguidas por Informática (11,1%) e Têxtil (7,1%). Todavia, cumpre frisar que nenhum curso obteve um patamar relevante.

Quadro 11: Você já utilizou algum meio para participar das políticas públicas da sua cidade?

	Respostas		Porcentagem de casos
	N	Porcentagem	
Nunca participei de nada desse tipo	64	78,0	81,0
Denúncia de irregularidade nas Redes sociais	12	14,6	15,2
Conselhos Municipais	3	3,7	3,8
Outros	2	2,4	2,5
Ouvidoria	1	1,2	1,3
Total	82	100,0	103,8

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em seguida foi indagado aos pesquisados, se o IFRN – Campus Caicó incentiva os alunos a participarem da gestão pública (quadro 12).

As seguintes opções de respostas foram oferecidas: “Sim”; “Sim, mas não com tanta frequência”; “Não. Nunca participei de ações desse tipo” e “Não tenho opinião a respeito”. Essa questão teve como desígnio buscar evidências da percepção dos alunos sobre a atuação do IFRN – Campus Caicó sobre a temática do controle social.

Nessa questão, foram obtidos os seguintes resultados: 34,2% (27 alunos) responderam “Sim, porém não com tanta frequência”; 29,10% (23 alunos) afirmaram nunca ter participado de ações desse tipo; 24,10% (19 alunos) disseram que o IFRN - Campus Caicó realiza este tipo de ações; enquanto 12,8% (10 alunos) afirmaram não ter opinião a respeito.

Verificou-se, a partir desses dados, que nenhuma das alternativas teve predominância, e que a percepção dos alunos a respeito dessa pergunta foi divergente. Todavia, a maioria dos alunos considerou que o IFRN – Campus Caicó realiza ações (58,3%), o que divergiu foi a frequência com que essas ações são realizadas. Resultado inferior foi descrito por Conceição (2010) em estudo com alunos de escolas públicas e particulares do Distrito Federal, os quais 56,6%, dentro de um universo de 136 alunos, afirmaram que as suas escolas não realizam ações desse tipo.

Houve diferenças entre as turmas. Dentre os alunos que afirmaram que o IFRN – Campus Caicó realiza este tipo de ação, o maior percentual foi encontrado na turma de Eletrotécnica (76% - 19 alunos), seguida pela turma de Vestuário (63,7% - 14 alunos), Informática (44,5% - 8 alunos) e Têxtil 35,7% (5 alunos).

Quadro 12: Você considera que o IFRN incentiva seus alunos a participarem da gestão pública?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Sim, mas não com tanta frequência	27	34,2	34,2	34,2
Não. Nunca participei de ações desse tipo	23	29,1	29,1	63,3
Sim	19	24,1	24,1	87,3
Não tenho opinião a respeito	10	12,7	12,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A questão seguinte teve como intuito complementar a questão anterior. Diante disso, foi questionado aos discentes de que forma o IFRN - Campus Caicó incentiva estas práticas (quadro 13). Como opções, foram oferecidas as seguintes: Projetos de pesquisa, extensão ou palestras; Os professores tratam do assunto em sala de aula; Não incentivam; Outras opções. Foi dada a opção de múltiplas respostas, assim o respondente teria a possibilidade de marcar mais de uma alternativa.

Os seguintes resultados foram obtidos: 37,1% (33 vezes apontada) afirmaram que são realizados projetos de pesquisa, extensão e/ou palestras; 31,5% (28 vezes apontada) afirmaram que os professores tratam do assunto em sala de aula; 30,3% (27 vezes apontada) concordam que estas práticas não são incentivadas; 1,1% (1 vez apontada) citou que outras práticas não encontradas nas alternativas são realizadas.

A partir desses dados, verificou-se que o IFRN – Campus Caicó já realizou algumas ações pontuais com a temática do controle social.

Em 2015, um minicurso intitulado “Cidadania e Transparência” foi realizado com uma carga horária de 4 horas/aula. Em 2016, uma palestra sobre corrupção **foi realizada** pelo Ministério Público Federal **para os discentes deste Campus. Todavia, apesar da identificação dessas ações, é importante que outras sejam desenvolvidas e aperfeiçoadas para um melhor desempenho dos discentes no assunto em questão, pois uma boa parte dos alunos considera que o IFRN – Campus Caiçó não incentiva este tipo de prática.**

Dessa forma, ao comparar os dados das respostas, observou-se com relação às turmas, que o maior percentual foi na turma de Informática (50%); seguido por Vestuário (36,4%); Têxtil (28,6%) e Eletrotécnica, onde apenas (24%) afirmaram que o IFRN não incentiva ações que fortaleçam o controle social.

Quadro 13: De que forma o IFRN incentiva essas práticas?

	Respostas		Porcentagem de casos
	N	Porcentagem	
Projetos de pesquisa, extensão e/ou palestra	33	37,1%	41,8%
Os professores tratam do assunto na sala de aula	28	31,5%	35,4%
Não incentivam	27	30,3%	34,2%
Outros	1	1,1%	1,3%
Total	89	100,0%	112,7%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Na questão seguinte, foi indagado aos pesquisados se eles acreditavam que a escola tem o papel incentivar os estudantes a fiscalizarem as atividades do governo (quadro 14). A essa questão foram dadas duas alternativas, a saber: “Sim. É de fundamental importância que a escola se empenhe nesse papel, devendo esse assunto ser abordado das mais

variadas formas”; “Não. A escola deve se concentrar no currículo tradicional”. O objetivo dessa questão era inquirir a percepção dos discentes sobre o papel da escola com relação ao controle social.

A maioria absoluta dos pesquisados 98,7% (78 alunos), afirmou concordar com a perspectiva de que é papel da escola abordar a temática do controle social; em contrapartida apenas 1,1% (1 aluno) acredita que esse papel não cabe à escola. Dowbor (2006) reforça esse ponto de vista ao afirmar que além do currículo tradicional, é fundamental para os alunos conhecer e compreender a realidade que vivem e onde serão chamados a participar como cidadãos e como profissionais. Assim, a partir desses dados, notou-se que os discentes em sua maioria concordam com esse papel da escola em formar cidadãos.

Siraque (2004) também corrobora a perspectiva apresentada pelos discentes do quarto ano do IFRN - Campus Caicó, quando reforçou no seu trabalho a importância da realização de aulas públicas sobre cidadania para combater os limites ao controle social.

Quadro 14: Você acredita que é papel da escola, também, incentivar os estudantes a fiscalizarem as atividades do governo?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Sim. É de fundamental importância que a escola se empenhe nesse papel	78	98,7	98,7	98,7
Não. A escola deve se concentrar no currículo tradicional	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A assertiva seguinte, como forma de complementar a questão anterior, questionou aos discentes que assuntos eles consideravam importantes de serem discutidos no IFRN (quadro 15). Para isso, foram oferecidas quatro alternativas: Origem, aplicação e controle dos recursos públicos; Planejamento do IFRN; Como fiscalizar as atividades governamentais; Orçamento Participativo. Todos esses envolvem a temática do controle social. Diante disso, essa questão teve a intenção de verificar quais assuntos demandavam maior interesse por parte dos discentes.

Para essa pergunta, foi dada a liberdade de escolha de mais de uma alternativa. Numa visão geral, a opção apontada com maior frequência pelos respondentes foi “Origem, aplicação e controle dos recursos públicos”, com 29,4% (67 vezes apontada). Em uma ordem decrescente, as opções foram assinaladas da seguinte forma: Planejamento do IFRN 28,5% (65 vezes apontada); Como fiscalizar as atividades governamen-

tais 25% (57 vezes apontada); Orçamento Participativo 17,1% (39 vezes apontada).

Observou-se que a maioria dos pesquisados tem interesse nas quatro alternativas apresentadas, o que demonstra uma vontade por parte dos discentes de se aprofundar na temática. Sousa (2015), no seu estudo com alunos de instituições públicas de ensino superior do estado do Piauí, percebeu esse mesmo interesse quando indagou se os pesquisados tinham curiosidade de saber sobre os gastos das suas instituições. Nessa pesquisa, 86% dos discentes afirmaram ter interesse, o que reforçou a perspectiva apresentada nessa questão.

Comparando os percentuais, a parcela de discentes que demonstrou maior interesse em todos os assuntos foi a dos alunos de Eletrotécnica, com um percentual de 44%.

Quadro 15: Marque o(s) item(ns) abaixo que você considera importante que seja(m) discutido(s) no IFRN.

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
	Origem, aplicação e controle dos recursos públicos	67	29,4%	84,8%
	Planejamento do IFRN	65	28,5%	82,3%
	Como fiscalizar as atividades governamentais	57	25,0%	72,2%
	Orçamento Participativo	39	17,1%	49,4%
Total		228	100,0%	288,6%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Por fim, questionou-se aos discentes se uma cobrança mais efetiva da sociedade poderia diminuir o mau uso do dinheiro público (quadro 16). Para essa questão, foram disponibilizadas quatro alternativas: “Sim. Uma sociedade mais atuante poderia evitar e/ou punir os atos indevidos da gestão pública”; “Não, pois no Brasil impera uma cultura de

corrupção que é difícil combater”; “Sim, mas a população tem pouco interesse nesse assunto” e “Sim, mas existe muita burocracia, o que dificulta esse processo”. Essa questão teve como finalidade sintetizar a percepção geral dos alunos no tocante à relação controle social/corrupção.

Diante dos dados apresentados no quadro 16, notou-se que a maioria dos discentes considerou que uma cobrança mais eficaz da sociedade poderia evitar atos despropositados da gestão (51,9% - 41 alunos); 26,6% (21 alunos) acreditam que essa cobrança faz a diferença, todavia a população não tem interesse nesse assunto; 11,4% (9 alunos) consideram que a cobrança da sociedade surte efeito, mas a burocracia dificulta esse processo; 10,1% (8 alunos) não acreditam que a sociedade é capaz de evitar atos corruptos.

A partir desses dados, percebeu-se que apenas uma minoria acredita que essa cobrança não tenha eficácia, ao contrário da maioria dos discentes que concordam que uma cobrança efetiva pode surtir efeito contra a corrupção. Nesta questão, não foram encontradas grandes divergências entre as respostas assinaladas, isto é, os participantes tiveram uma percepção semelhante, mesmo considerando turmas diferentes.

Quadro 16: Você considera que uma cobrança mais efetiva da sociedade poderá diminuir o mau uso do dinheiro público?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Sim. Uma sociedade mais atuante poderia evitar e/ou punir os atos indevidos da gestão pública	41	51,9	51,9	51,9
Sim. Mas a população tem pouco interesse nesse assunto	21	26,6	26,6	78,5
Sim. Mas existe muita burocracia o que dificulta esse processo	9	11,4	11,4	89,9
Não. Pois, no Brasil impera uma cultura da corrupção que é difícil de combater	8	10,1	10,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A partir das análises apresentadas, foi possível responder ao objetivo desta pesquisa. Percebeu-se que os discentes têm pouca noção do conceito de controle social, visto que a maioria não soube definir corretamente esta expressão.

Além disso, no estudo conduzido, foi possível verificar que os discentes pouco procuram se informar como os gastos públicos são realizados, uma vez que boa parte afirmou não buscar informações sobre os recursos públicos, o que foi confirmado, também, pelo baixo índice de acesso aos portais de transparência, pelo pouco conhecimento sobre o direito à informação e pela baixa participação nas políticas públicas.

Todavia, conforme observado em algumas questões, os discentes demonstraram interesse em aprender sobre os assuntos que permeiam

a gestão pública, como a origem, a aplicação e o controle dos recursos públicos, planejamento do IFRN e orçamento participativo. Além disso, os mesmos afirmaram em sua grande maioria acreditar ser papel da escola o incentivo a estas práticas, perspectiva que foi explorada ao longo desta pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção propõe sistematizar os resultados dos achados da pesquisa e apresentar as conclusões deste trabalho, que teve por finalidade analisar o conhecimento dos discentes do quarto ano do IFRN em relação ao controle social.

Deste modo, são sistematizados os resultados encontrados na pesquisa, que foi realizada com os discentes do 4º ano do IFRN – Campus Caicó via aplicação de questionário, com o intuito de mapear o conhecimento dessa parcela dos estudantes sobre o tema controle social.

Assim, concluiu-se que os discentes pouco conheciam o conceito de controle social. Além disso, pode-se comprovar que pelo baixo índice de acesso aos portais de transparência, pelo pouco conhecimento os discentes pouco procuravam se informar como os gastos públicos eram realizados, dado corroborado sobre o direito à informação e pela baixa participação nas políticas públicas.

Todavia, os discentes demonstraram interesse em aprender sobre os assuntos que permeiam a gestão pública, como a origem, aplicação e controle dos recursos públicos, planejamento do IFRN e orçamento participativo. Além disso, os mesmos afirmaram, em sua grande maioria, acreditar ser papel da escola o incentivo as estas práticas, perspectiva que foi explorada ao longo do referencial teórico.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, v. 41, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005>. Acesso em: 14 mar. 2017.

ARRAIS, Katia de Melo. *O exercício do controle social: percepção e atuação dos discentes de instituições do Ensino Médio com relação aos mecanismos de Controle Social*. 2016. 67 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

BOBBIO, Norberto. *Estado, Governo, Sociedade: para uma teoria geral da política*. 14. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

_____. *O Futuro da Democracia: uma defesa da regra dos jogos*. 13. ed. São Paulo: Paz e terra, 2015.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 de outubro, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 12 maio 2017.

_____. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 dezembro 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 mar. 2017.

_____. Lei Complementar nº 101/00, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 05 de maio de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 10 mar. 2017.

_____. Lei nº 131/2009, de 27 de maio de 2009. Acrescenta Dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de Maio de 2000, Que Estabelece Normas de Finanças Públicas Voltadas Para A Responsabilidade na Gestão Fiscal e Dá Outras Providências, A Fim de Determinar A

Disponibilização, em Tempo Real, de Informações Pormenorizadas Sobre A Execução Orçamentária e Financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 28 de maio de 2009, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm>. Acesso em: 27 maio 2017.

_____. Resolução nº 7, de 14 de dezembro de 2010. Fixa Diretrizes Curriculares Nacionais Para O Ensino Fundamental de 9 (nove) Anos. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb007_10.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

_____. Controladoria-Geral da União. *Acesso à Informação Pública: Uma introdução à Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 011*. 1. ed., novembro, 2011. Disponível em: <<http://www.acessoainformacao.gov.br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/cartilhaacessoainformacao.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2017.

_____. Controladoria-Geral da União. *Cartilha Olho Vivo no Cidadão Público: um guia para o cidadão garantir os seus direitos*. 2. ed., maio, 2012. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/publicacoes/cartilhaolhovivo/Arquivos/CartilhaOlhoVivo_baixa_V2.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2017.

_____. *1ª Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social – Consocial*. Brasília: CGU, 2012. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/controle-social/consocial/arquivos/relatorio-final/consocial_relatorio_executivo_final_16012013.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2017.

_____. Controladoria-Geral da União. *Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios*. 1. ed., abril, 2013. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/transparencia-publica/brasil-transparente/arquivos/manual_lai_estadosmunicipios.pdf>. Acesso em: 15 maio 2017.

_____. Portal da Transparência do Governo Federal. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/>>. Múltiplos acessos, 2017.

BREDER, Jane Carvalho. Controle Social: – Um modelo em construção: contribuições do Tribunal de Contas da União. In: SOUSA JUNIOR, J. G. et al. (Orgs.). *Sociedade democrática, direito público e controle externo*. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2008. Disponi-

vel em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/controle-social-um-modelo-em-construcao-contribuicoes-do-tribunal-de-contas-da-uniao.htm>> Acesso: 10.mai.2017.

BORGES, Erivan Ferreira. *Educação fiscal e eficiência pública: um estudo das suas relações a partir da gestão de recursos pela administração municipal*. 2012. 234 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa Multi-Institucional e Inter-regional de Pós – Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Natal, 2012.

CONCEIÇÃO, Antônio Cesar Lima da. *Controle Social da Administração Pública: Informação e Conhecimento - interação necessária para a efetiva participação popular*. 2010. 36 f. Monografia (Especialização) - Curso de Orçamento Público, Instituto Serzedello Corrêa, Brasília, 2010.

CORBARI, Ely Célia. *Accountability e Controle Social: desafio à construção da cidadania*. *Cadernos da Escola de Negócios da Unibrasil*, v. 1, 2004. Disponível em: <<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/14>>. Acesso em: 26 maio 2017.

DECLARAÇÃO DOS DIREITOS DO HOMEM E DO CIDADÃO (1789). Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Documentos-antiores-%C3%A0-cria%C3%A7%C3%A3o-da-Sociedade-das-Na%C3%A7%C3%B5es-at%C3%A9-1919/declaracao-de-direitos-do-homem-e-do-cidadao-1789.html>>. Acesso: 26 jun. 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Participação popular na administração pública. *Revista de Direito Administrativo*, v. 191, 1993. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45639/47412>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

DOWBOR, Ladislau. Educação e desenvolvimento local. In: Seminário Internacional Gestão Democrática e Pedagogias Participativas, 2006, Brasília. *Anais Eletrônicos...* Brasília: MEC, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Procons/cadertex_pdf.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2017.

FLACH, Ângela. *Controle social em saúde: possibilidades e limites*. 2002. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, Pedro Henrique Rodrigues. *Participação dos universitários no controle social: Uma análise dos ingressantes e concluintes do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília (UnB)*. 2013. 49 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

LAGO, Roberto Carlos Brito do. *Democracia e Controle Social: A denúncia ao Tribunal de Contas da Bahia como instrumento de accountability*. 2008. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Políticas Sociais e Cidadania, Universidade Católica de Salvador, Salvador, 2008.

LIMA, Helton Roseno. Controle externo, administração pública e transparência administrativa. *Revista da Agu*, Brasília, v. 7, 2008. Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/521842>>. Acesso em: 24 maio 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDONÇA, Crystianne da Silva. *Direito fundamental à boa administração e à transparência pública: exigências para o controle social no Estado democrático de direito*. 2016. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Controle Social*, 2017. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/controle-social>> Acesso em: 18 fev. 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. *Ranking nacional de transparência*, 2017. Disponível em: <<http://combateacorrupcao.mpf.mp.br/ranking>>. Acesso em: 30 maio 2017.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2017.

PALUDO, Augustinho. *Orçamento público, AFO e LRF. Teoria e questões*. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PLATT NETO, Orion Augusto et al. Publicidade e Transparência das Contas Públicas: Obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 18, 2007. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/320/313>>. Acesso em: 20 maio 2017.

SILVA, Imaculada Maria Vidal da; VILANOVA, Maria de Fátima Veras. Programa de Educação Fiscal e Escola: caminhos e descaminhos na construção da cidadania. *Conhecer: Debate entre público e o privado*, v. 1, 2011. Disponível em: <<http://seer.nal=politicaspUBLICASemdebate&page=article&op=view&path%5B%5D=43>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

SIRAQUE, Vanderlei. *O controle social da função administrativa do Estado: possibilidade e limites da Constituição de 1988*. 2004. 224 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

SOUSA, Anderson Rafael Costa et al. Controle social exercitado nas universidades públicas de Teresina (PI): um estudo com acadêmicos de ciências contábeis. *Controle: doutrinas e artigos*, v. 13, 2015. Disponível em: <<http://revistacontrole.ipc.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/7>>. Acesso em: 27 out. 2017.

SUNDFELD, Carlos Ari. Princípio da publicidade administrativa: direito de certidão, vista e intimação. *Revista de Direito Administrativo*, v. 199, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/46491/46698>>. Acesso em: 20 maio 2017.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. *Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *The Global Anti-Corruption Coalition*, 2016. Disponível em: <<http://www.transparency.org/>>. Acesso em: 2 mar. 2017.

TOUCHTON, Michael; WAMPLER, Brian. Improving social well-being through new democratic institutions. *Comparative Political Studies*, v. 47, 2014. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0010414013512601>>. Acesso em: 20 maio 2017.

TOMADA DE DECISÃO NA CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS POR GESTORES DA UFCG: potencialidades e vulnerabilidades do SCDP

*Luciney Silva
Maria de Fátima Nóbrega Barbosa*

INTRODUÇÃO

Decisão é algo peculiar a qualquer ser humano. Desde muito jovem e ao longo de toda vida, será preciso fazer diversas escolhas. Com o avanço da Administração e os estudos organizacionais, a tomada de decisão ganhou destaque e complexidade. O exercício de gestão engloba as funções básicas de planejar, organizar, dirigir e controlar; e em quaisquer das funções, o gestor tomará inúmeras decisões. A tomada de decisão era vista por Simon (1945) como sinônimo de administração e segundo Lacombe e Heilborn (2008) é provavelmente, a maior responsabilidade dos administradores.

Dentre a dinâmica dos estudos organizacionais, há a relevância das organizações públicas. Não se utilizando do lucro como bússola, porém impossível de diferenciar do setor privado quanto à necessidade de viabilizar seu funcionamento dentro da eficiência, dos custos e seus benefícios, para proporcionar serviços de qualidade. Apesar de inúmeras diferenças, o que deve ficar claro é que o processo decisório é natural a todo e qualquer tipo de organização seja ela pública ou privada e que em ambos os ambientes são os gestores que tomam as decisões de alocação dos recursos e realizam a coordenação de esforços dos demais mem-

bros, de modo a assegurar o atingimento dos objetivos (MAXIMIANO, 2011).

A abordagem à Administração Pública do presente estudo será em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), por ser uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação que goza de autonomia administrativa e financeira. Embora, as finalidades de ensino, pesquisa e extensão sejam as mais visíveis perante a sociedade, em uma universidade existe toda uma atividade de gerência administrativa baseada nos princípios norteadores do setor público.

A complexidade acadêmica exige que os gestores universitários sejam cada vez mais capacitados. A gestão universitária não pode ser tratada com amadorismo, pois a ineficiência em gerir os mais variados recursos por parte dos gestores pode resultar em um colapso nas amplas atividades desenvolvidas.

Paralelamente a todo esse contexto evolutivo das ciências administrativas, diversos processos como o avanço tecnológico, a globalização, o progresso ultrarrápido, transformaram drasticamente a sociedade, culminando na era da informação. As organizações têm se esforçado no sentido de acompanhar essas mudanças para atualizarem as informações para o processo de tomada de decisão (BARBOSA, 2007). A crescente importância de informações fidedignas foi preponderante no uso de sistemas de informação que otimizaram o tempo e execução das atividades laborais e que são capazes de auxiliar no processo decisório. A informatização possibilita o acompanhamento dos fatos e dados em tempo real, permitindo que as tomadas de decisões administrativas sejam precisas (MONTEIRO, 2010).

Entre os sistemas e soluções informatizadas que foram desenvolvidas pela Administração Pública Federal através do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), apresentamos o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) – um sistema acessado via Internet, que integra as atividades de concessão, registro, acompanhamento, gestão e controle das diárias e passagens, decorrentes de viagens realizadas no interesse da administração, sejam nacionais ou internacionais.

O processo que envolve a concessão de diárias e passagens não teve uma análise dos pontos fortes e fracos relacionados ao uso do SCDP tratada de maneira científica. Observar a ótica dos servidores públicos com funções administrativas de direção e a partir da percepção dos mesmos como usuários do sistema, elencar as principais potencialidades, vulnerabilidades e se o SCDP tem sido tratado como um sistema de apoio à tomada de decisão no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), pode ajudar a diminuir dificuldades nas diversas etapas constituintes da obtenção dos benefícios de diárias e passagens.

O SCDP foi implantado em 2004 e sua utilização foi oficializada pelo Decreto nº 6.258, de 19 de dezembro de 2007, em todos os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, sendo obrigatório o uso a partir de 01 de janeiro de 2009. Consolidou-se por atender as principais premissas que motivaram sua criação e uso, como as necessidades de racionalização dos gastos governamentais, transparência e prestação de contas com diárias.

O ponto de partida desse estudo é a escassez ou no mínimo, a limitação dos recursos financeiros. Dessa maneira, não existiria problema de pesquisa se houvesse disponibilidade ilimitada no orçamento para custear todas as viagens de um órgão público federal como a UFCG.

Considerando que as demandas são infinitas e os recursos limitados, tornando impossível atender a todas as solicitações de diárias e passagens de quaisquer organizações, ainda mais uma IFES como a UFCG e suas multifacetadas, a questão central dessa pesquisa é: como e de que forma o SCDP auxilia os gestores da UFCG com atribuição de ordenadores de despesas no processo de tomada de decisão na concessão de diárias e passagens?

Respondendo assim, ao objetivo geral de analisar até que ponto o SCDP auxilia os ordenadores de despesas da UFCG no processo de tomada de decisão na concessão de diárias e passagens; e Específicos: Identificar o perfil dos ordenadores de despesas da UFCG, e se os mesmos utilizam dos relatórios e dados gerenciais do SCDP no processo decisório; Verificar a intensidade dos modelos de Tomada de decisão e a partir da percepção dos ordenadores, enquanto usuários do sistema, traçar as principais potencialidades e vulnerabilidades do SCDP; Verificar como os ordenadores de despesas da UFCG priorizam as escolhas na concessão de diárias e passagens e propor modelos ponderativos com intuito de mensurar e definir prioridades de viagens; Propor um plano de melhorias aos setores de diárias e passagens na UFCG.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tomada de Decisão

A Tomada de decisão é uma área de estudo das ciências administrativas, que de um modo geral é relativamente recente. A Teoria Administrativa surgiu entre o final do século XIX e o início do século XX, em decorrência das acentuadas mudanças verificadas na estrutura

organizacional e social do trabalho causada pela Revolução Industrial (PREVÉ; MORITZ; PEREIRA, 2010).

A princípio não havia muitas abordagens sobre o processo decisório. A ênfase de estudos em Administração priorizava as tarefas, estruturas, pessoas, ambientes, tecnologias, ou seja, os mais diversos métodos e processos. Administrar implica nas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos totais de uma organização a fim de alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 2004).

Simon (1971) entende o processo decisório como um processo administrativo. Segundo Simon (1971) os processos administrativos facilitam a aplicação dos esforços despendidos e administrar é tomar decisões acertadas que resultem em ações efetivas. Foi a partir do trabalho de Hebert Simon que a Tomada de decisão ganhou maior notoriedade, passando em vários momentos a ser confundida com a administração em suas funções e processos. Simon foi laureado com o Prêmio Nobel de Economia em 1978.

A Teoria das Decisões foi utilizada por Simon para explicar o comportamento humano nas organizações, como na Teoria Comportamental que concebe a organização como um sistema de decisões (PREVÉ; MORITZ; PEREIRA, 2010).

Simon (1977) definiu as decisões em: Decisões programadas e Decisões não programadas. As programadas são repetitivas e rotineiras, com procedimentos estabelecidos que fazem com que elas não precisem ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem. Já as não programadas são novas, desestruturadas e tem consequências não usuais, como um problema que nunca foi enfrentado antes, que não tem procedimentos pré-definidos para sua solução, ou cuja solução é complexa ou, ainda,

por ser uma questão tão importante que mereça um tratamento sob medida.

As decisões são intrínsecas dos gestores dos níveis administrativos mais altos, porém fazem parte da organização como um todo. Segundo Koontz e O'Donnell (1972 apud PREVÉ; MORITZ; PEREIRA, 2010, p. 83) “por definição, o tomador de decisão é a pessoa que leva a culpa se a decisão conduzir para um resultado não desejado ou angustiante”.

Apesar de, na maioria das vezes ser perceptível ou mais facilmente identificado apenas um tomador de decisão, Schermerhorn Junior (1999) aponta três modos de como as decisões podem ser tomadas:

1) Individuais – Pressupõe que o tomador tem informação e conhecimentos suficientes para tomar uma boa decisão;

2) Consultivas – O tomador de decisões busca informações e conselhos com outras pessoas sobre o problema, e com base nas informações colhidas e em sua interpretação, escolhe a alternativa que julga ser a melhor;

3) Grupo – O tomador pede ao grupo que tomem ou o ajudem a tomar uma decisão final para a solução de determinado problema.

Outras incontáveis formas de classificar as decisões são encontradas na literatura, mas as já apresentadas foram as que se mostraram mais relevantes a nossa pesquisa por tratar de aspectos comumente vistos em uma IFES. Além disso, são tipologias de uma decisão mais ínfima, e o foco maior será demonstrar o processo que conduziu a essa decisão, e é esse processo decisório é retratado como maior riqueza de detalhes nos modelos apresentados a seguir.

MODELO BUROCRÁTICO

Diferenciar o modelo burocrático e o modelo racional tem sido tarefa árdua, pois os dois se baseiam na racionalidade-legal de Max Weber, buscando a eficiência nas decisões. Porém, Leitão (1993 a) diferencia esses modelos por acreditar que o modelo burocrático é considerado eficaz quando aplicado à rotina, a situações repetitivas e relativamente não-importantes, o modelo racional se ajusta melhor aos problemas complexos, não-repetitivos e novos para a organização. Segundo Rizzatti e Dobes (2003), toda organização universitária possui em sua estrutura, componentes que se assemelham ao modelo burocrático.

De acordo com Salm, Tomasi e Amboni (2016), as características predominantes do modelo burocrático são: disciplina; especialização das funções; autoridade legal; carreira vertical e formalização; a existência de maior fluidez; inexistência de poucas linhas hierárquicas, com um núcleo operacional altamente profissional e autônomo; além da fragmentação dos objetivos que são ambíguos e contestados.

Apesar de ser visível a presença de características comuns a outras organizações burocráticas, o modelo não consegue descrever a complexidade, multipluralidade de níveis e ambientes das decisões em IFES. O modelo burocrático não é suficiente para explicar os sistemas de formulação de suas políticas e o tipo de poder não formal, que se baseia no conhecimento especializado, marcante desse tipo de instituição (SORGETZ, 2016).

MODELO POLÍTICO

As pesquisas iniciais do modelo político foram justamente pensando no ambiente de decisão ocorrido na academia. Um estudo com profundidade foi realizado por Baldrige (1971) visando explicar o funcionamento das organizações universitárias. Novamente, a notável complexidade de atividades e fins das Instituições de Ensino Superior (IES) a expõem a comparações. O modelo supõe que as IES são organizações complexas que podem ser estudadas como sistemas políticos em miniatura, com dinâmicas de grupos de interesse e conflitos similares aos que existem em outras situações políticas (SORGETZ, 2016).

As principais características do modelo são:

- a) a tomada de decisão não denota uma escolha racional;
- b) predominam os conflitos, a negociação e a barganha;
- c) a capacidade e a habilidade do decisor encontram-se relacionadas ao seu poder ou posto hierárquico;
- d) a intuição e a sensibilidade do decisor ganham relevância ao longo do processo de tomada de decisão; e
- e) o processo de tomada de decisão é maleável, tendo em vista o jogo que pode ser estabelecido entre os atores quando da tomada de decisão (ZANELLA, 1999 apud SALM; TOMASI E AMBONI, 2016, p. 233).

O modelo político de Millet (1962, 1980) evidencia a divergência e o embate conflituoso entre os diversos públicos envolvidos em uma universidade. Existe toda uma sociedade acadêmica que se posiciona entre os grupos que batalham pelo poder decisório. Diversos atores tratam de utilizar todos os meios políticos disponíveis para influenciar a tomada de decisões e obter os resultados que mais interessam a seus

pares ou a si mesmo, (SORGETZ, 2016). O que deve ser evitado é que a luta pelo poder, eventuais barganhas, o ego inflado dos envolvidos ou mesmo a não decisão em detrimento ao grupo de oposição, coloquem-se a frente dos reais interesses e objetivos comuns, dizimando a credibilidade do processo decisório perante a coletividade universitária.

MODELO COLEGIADO

O modelo colegiado surge em contraposição ao modelo burocrático em universidades. A ideia é que na academia há uma rechaça a submissão de uma decisão da cúpula administrativa sem que haja um prévio envolvimento interativo dos demais níveis. As IES diferem de demais organizações, pois tem a particularidade de contar com profissionais que mesmo atuando no nível operacional, são altamente especializados, com níveis de formação e qualificação extremamente elevados.

Os profissionais universitários, especialmente os docentes, foram disciplinados a exercer suas atividades com autonomia, interação, liberdade criativa e dispensando supervisão. No entendimento de Rizati e Dobe (2003, p. 98) “há o pressuposto de que os acadêmicos têm uma tendência a não se submeterem ao processo hierarquizado de uma burocracia, reivindicando que haja a participação da comunidade acadêmica nas decisões”.

Baseado no trabalho de Leitão (1991) e Sorgetz (2016), foram listados os fatores influenciadores do processo decisório e as principais características do modelo colegiado: Acesso à informação; Conhecimento do assunto; Habilidade verbal; Capacidade de argumentação; Cultura organizacional; Motivação; Grau de satisfação com a instituição; Interesse coletivo; Valores pessoais; Relacionamento afetivo; Personalida-

de; Sensibilidade; Processo decisório pelo consenso; Responsabilidade compartilhada; Concordância em solução que satisfaça a maioria.

A ideia da decisão consensual do modelo colegiado pode aparentar que as decisões sejam tomadas sem conflito de ideias como no modelo político (onde há uma negociação entre grupos de interesse gerando dissenso e conflito), na prática a realidade promove muitos embates e o consenso torna-se a vitória de um grupo sobre o outro. O modelo colegiado negligencia as discussões prolongadas que precedem as decisões e o consenso (BALDRIDGE et al., 1982).

Ainda assim, autores como Santo e Oliveira (2008, p. 09) afirmam que, “mesmo assumindo-se que os espaços de participação são sempre, também, espaços de conflito, e jogos de interesse e poder, bem como que o processo decisório tende a ser negociado, acredita-se que a colegialidade na gestão universitária seja fundamental”.

MODELO ANÁRQUICO

O modelo anárquico foi descrito por Cohen, March e Olsen (1972) que entendem a organização acadêmica como uma “anarquia organizada”, onde cada indivíduo é visto como um tomador de decisões autônomo. Todos os envolvidos na organização podem torna-se decisores em algum momento, diminuindo a imposição decisória atribuída aos gestores. Rizzatti e Dobes (2003, p. 06) corroboram com esse pensamento, ao descrever que neste tipo de organização, os dirigentes institucionais servem primariamente como catalisadores, ou seja, muito mais que conduzir, canalizam suas atividades, não mandam e sim negociam, não planificam de forma ampla, sendo muito mais facilitadores da continuação de um processo.

A proposta da modelo parte da metáfora da “anarquia organizada”, onde os autores definiram três características para considerar a anarquia como organizada: objetivos e preferências inconsistentes e mal definidos; processos organizacionais e tecnológicos são obscuros; e participação fluída e parcial.

Há outra metáfora que assume uma falta de intencionalidade nas ações gerenciais, a metáfora da “lata de lixo”. Nessa metáfora as decisões são decorrentes de quatro importantes elementos (problemas; soluções; participantes; e oportunidades), que se inter-relacionam da seguinte maneira: as oportunidades para a solução de problemas organizacionais e para as decisões são vistas como caixotes de lixo dentro dos quais questões, problemas e soluções são despejados pelos participantes (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972).

SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO (SAD)

Um sistema de apoio ou suporte à decisão (SAD) pode ser visto como um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos utilizados para dar suporte à tomada de decisões específicas de um problema (STAIR; REYNOLDS, 2012).

Faz-se necessário explicitar que um SAD não se coloca no lugar do decisor. A importância é em auxiliar o processo decisório com ferramentas inerentes de um procedimento informatizado. No entanto, a responsabilidade em analisar todo o contexto, a fidedignidade e qualidade das informações, ainda estará atribuída ao gestor. Em relação às características que podem ser elencadas em um Sistema de apoio à decisão, listam-se as seguintes:

- Capacidade de manipulação de grandes bases de dados;
- Obtenção e processamento de dados de fontes diferentes;
- Proporcionar flexibilidade de relatórios e de apresentação;
- Possuir orientação textual e gráfica;
- Executar análises e comparações complexas e sofisticadas utilizando
- Pacotes de softwares avançados;
- Oferecer suporte às abordagens de otimização e satisfação;
- Executar análises de simulações e baseada em metas. (STAIR; REYNOLDS, 2012, p. 233)

Os SAD's têm o potencial de auxiliar os tomadores de decisões em uma grande variedade de situações, como nas fases: da solução de um problema; frequências de decisões; diferentes graus de estrutura de problemas; níveis da tomada de decisões (MARTINS, et al., 2005).

SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS (SCDP)

O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP é um sistema informatizado, acessado via *Internet*, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que integra as atividades de concessão, registro, acompanhamento, gestão, controle e consultas das diárias e passagens, decorrentes de viagens realizadas no interesse da administração, em território nacional ou estrangeiro.

O objetivo do SCDP pode ser condensado em

Desburocratizar e simplificar o trabalho administrativo na elaboração do processo eletrônico e na geração de relatórios gerenciais de diárias e passagens, visando aumentar a eficiência e proporcionar agilidade na obtenção das informações disponíveis, resguardar

dados os aspectos de sigilo e restrições administrativas previstas no ordenamento jurídico. (ENAP, 2016).

O SCDP viabiliza a administração das solicitações e pagamentos de Diárias e Passagens, possibilitando que as requisições sejam feitas por meio de terminais eletrônicos, diminuindo o custo, o tempo de processamento do pedido e propiciando a maior transparência e o melhor atendimento dos usuários. Possibilita, ainda, o compartilhamento de uma base de dados única, administrada pelo Gestor Central do Ministério do Planejamento e pelos Gestores Setoriais de cada Ministério, o que permite um maior controle físico e financeiro das diárias e passagens emitidas no âmbito da Administração Pública Federal.

O SCDP foi desenvolvido pelo Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados) - Regional Salvador para a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Implantado em 2004, o sistema foi criado para simplificar e aperfeiçoar o processo de concessão de diárias e passagens, além de melhorar o controle e reduzir gastos. O SCDP já era utilizado por diversos órgãos públicos quando, em novembro de 2007, foi determinada por decreto a sua expansão para todo o Governo Federal. (Comunicação Social do Serpro - Salvador, 11 de janeiro de 2008).

O SCDP só pode ser acessado por usuários previamente cadastrados pelo Gestor Central do MP ou Gestor Setorial de cada órgão. A website de acesso: <https://www2.scdp.gov.br/novoscdp/home.xhtml>. O acesso ocorre de duas formas:

- Login (CPF) e senha fornecida pelo sistema ou;
- Certificado Digital, sob a infraestrutura de chaves públicas ICP - Brasil.

A Universidade Federal de Campina Grande começou a utilizar o sistema em outubro de 2008. A princípio foi implantado na Pró-Reitoria

ria de Administração (PRA) no câmpus de Campina Grande. De forma centralizada, todas as diárias e passagens da UFCG, incluindo os demais câmpus, foram lançadas pelo setor de diárias e passagens da PRA até o início de 2009.

Atualmente, os Centros fora de sede pertencentes aos câmpus do interior, assim como os Centros da sede em Campina Grande, são responsáveis pela operacionalização do SCDP em suas Unidades Gestoras (UG), ou seja, unidades orçamentárias ou administrativas investidas do poder de gerir recursos orçamentários e financeiros, próprios ou sob descentralização.

Desde a sua implantação, houve duas atualizações de relevâncias significativas: 2013 – implantação de uma nova versão para adaptar-se a atualização tecnológica e alinhamento à política de uso de software livre dos sistemas da APF; e no ano de 2014 – inclusão do módulo de “compra direta” de passagens aéreas nacionais. Assim, tornou-se possível efetuar a cotação, reserva, emissão e cancelamento de bilhetes adquiridos das companhias aéreas credenciadas, sem a intermediação da agência de turismo. O pagamento é feito com o Cartão de Pagamento do Governo Federal - Passagem Aérea (CPGF).

As duas atualizações não extingiram seus antecessores: a versão antiga do SCDP se manteve para consultas e prestações de contas atrasadas; e as agências de turismos atuam nas viagens internacionais ou outras passagens não contempladas na “compra direta”.

Perfis: Usuários/Propostos

Dentro da presente pesquisa a ênfase maior será dada aos usuários: Ordenador de Despesas; Solicitante de Viagem/Passagens e Usu-

ário DW. O Usuário DW pela relação direta com o potencial de SAD do SCDP, O Solicitante de Viagem/Passagens por ser a ponta da informação e geralmente ser da equipe que atua nas divisões de gestão e o Ordenador de Despesas por ser o decisor efetivo da viagem proposta. Como visto no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Perfis de usuários do SCDP.

Solicitante de Viagem	É o responsável pelo cadastramento inicial da solicitação, pelos ajustes nas solicitações, pela antecipação, prorrogação ou complementação da viagem, pelo início da prestação de contas e
Solicitante de Passagem	É o servidor formalmente designado, no âmbito de cada unidade, de acordo com o disposto no regulamento de cada órgão e entidade, responsável por verificar a cotação de preços das agências de viagens contratadas, comparar com os praticados no mercado, indicar a reserva, solicitar e a autorizar a emissão de bilhetes de passagens.
Ordenador de Despesas	É o responsável pela autorização da despesa relativa a diárias e passagens. Pode alterar os empenhos informados no cadastramento.
Usuário DW	O DW (<i>Data Warehouse</i>) é um ambiente constituído de um banco de dados com informações detalhadas sobre as PCDPs e um software de Business Intelligence que permite acessar e analisar e consolidar dados para gerar informações que darão suporte à tomada de decisões. A ferramenta permite criar, salvar e executar consultas, gerar relatórios consolidados e gráficos. Os relatórios poderão ser consultados em tela ou exportados para arquivos em diversos formatos, por exemplo, planilhas de dados ou arquivos PDF. A ferramenta utilizada é o MicroStrategy Business Intelligence.

Fonte: Adaptado do Guia para implantação da nova versão do SCDP, 2013.

As principais atividades intrínsecas aos perfis destacados são: “Iniciar tramitação”, “Cadastramento de viagem” e “Prestação de contas” inerentes ao perfil de ‘Solicitante de viagem’. O usuário com perfil de ‘Solicitante de passagem’ realiza a atividade de “Reserva de passagem”. A “Aprovação de Despesas” e “Autorização Superior” ao ‘Ordenador de

Despesas’ e relatórios gerencias e dados obtidos por banco de dados ao perfil ‘usuário DW’

ESTUDOS CORRELATOS

Durante o período de levantamento bibliográfico, compreendido entre outubro de 2016 e maio de 2017, foram realizadas pesquisas como base de dados. Considerou-se portais por sua confiabilidade e abrangência, dentre os quais: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD Brasileira, Google Acadêmico, Portal da Capes e Scielo.

Nas investigações foram utilizadas diversas palavras-chave de forma combinadas entre si e separadamente, como segue: “Tomada de Decisão”; “Processo Decisório”; “*Decision Making*”; “*Decision-making Processes*”; “Instituições superiores de Ensino”; “IFES”; “Modelos de Tomada Decisão”; “Sistemas de Apoio à Decisão”; “SAD”; “Sistema de Concessão de Diárias e Passagens” e “SCDP”.

Os resultados com maior relevância apontaram mais de sete mil resultados para “Tomada de Decisão”. Aproximadamente três mil para “Processo Decisório” e dois mil para “Modelos de Tomada Decisão”. “Sistemas de Apoio à Decisão” e “SAD” por volta de quatrocentos resultados. Mas como forma de delimitar ao tema, quando os resultados mais amplos foram combinados aos termos “Instituições superiores de Ensino” e “IFES”, os resultados foram reduzidos a trinta.

O ineditismo fica evidenciado ao combinar-se com os termos “Sistema de Concessão de Diárias e Passagens” e “SCDP”, encontraram-se seis trabalhos isolados, mas nenhum com os temas relacionados aos processos de decisão. Finalmente, após uma breve análise dos resulta-

dos, cinquenta e seis dessas produções científicas foram considerados para referenciar teoricamente este estudo. Destas, quatro formam o pilar central que nortearam nossa pesquisa e serão apresentados a seguir:

No seu estudo, Chaffee (1983) buscou demonstrar que o modelo racional seria o mais viável para o processo orçamentário em uma Instituição de Ensino Superior, no seu caso a Universidade de Stanford. No decorrer do seu trabalho, a autora percebe que na prática, não ocorre uma presença única de qualquer modelo, mas uma alternância que depende do processo decisório. Apesar de não ter trabalhado com métodos estatísticos e variáveis dos demais modelos no seu estudo de caso, Chaffee (1983) caracterizou um processo racional de escolha, porém admitiu que a combinação entre os modelos é que pode promover um avanço na gestão universitária.

Leitão (1991) utilizando-se dos modelos clássicos de Chaffee (1983), fez estudos de casos em universidades pública, privada e confessional, de maneira a identificar a presença de cada modelo na alocação das verbas universitárias. A conclusão foi de que nenhum modelo é capaz de generalizar individualmente o processo decisório nas IES, mas percebeu que os modelos burocrático e político são os que mais se aproximaram em descrever (relacionados ao destinar de recursos orçamentários) e os modelos colegial e de anarquia organizada os mais distantes. O autor reconhece que seu estudo não é definitivo e que para estudos posteriores ao seu, deve-se pressupor que os cinco modelos têm iguais condições de descrever as decisões.

A proposta do estudo de Simão (2004) é dar continuidade aos estudos de Leitão (1993 b), no entanto, acrescentado a dimensão didático-pedagógica. Nesse estudo, as questões para investigar que foram

utilizadas no sentido de identificar o comportamento dos modelos no processo decisório, fora a contribuição mais significativa, uma vez que a conclusão reafirma a mesma obtida por Leitão (1991).

O estudo correlato mais recente é o de Sorgetz (2016). A autora utilizou de dois órgãos deliberativos para verificar a intensidade dos modelos descritos por Chaffe (1983) e constrói o entendimento de que os modelos que descrevem isoladamente o funcionamento e a tomada de decisão em IES apresentam ou refletem visões parciais, segmentadas, representando contribuições limitadas a seu conhecimento. Concluindo que a decisão organizacional é complexa demais para ser captada por apenas um modelo.

METODOLOGIA

Método

As poucas pesquisas sobre o SCDP, e até a originalidade de tratá-lo como SAD foram elementos da escolha por um estudo de caso, pois esse método apresenta uma característica exploratória, o que permite sua utilização em eventos atuais e pouco explorados.

Utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados, para inferir como as variáveis podem ajudar a descrever o comportamento dos ordenadores. Dividiu-se em três blocos principais: Perfil do entrevistado; perguntas sobre processo decisório; e perguntas sobre o SCDP na tomada de decisão. Buscou-se abranger perguntas descritivas, comportamentais e avaliativas, utilizando quanto à forma, questões fechadas e dicotômicas, múltiplas escolhas e abertas.

A UFCG seria o sujeito da unidade organizacional, constituída por 1500 Técnicos-Administrativos em Educação (TAE); 1451 docentes

de 3º grau; e 39 docentes de 1º e 2º grau, totalizando 2990 servidores efetivos (SRH, 2015) passíveis de assumir cargos administrativos com o perfil de Ordenador de despesas.

A amostra foi composta por 22 servidores que representam os ordenadores de despesas, e seus suplentes, dos Centros da sede e dos câmpus do interior; os magníficos Reitor e Vice; e quatro Pró-Reitores. Totalizamos então 28 decisores em uma amostragem por julgamento, por ser o tipo de amostra ideal aos estudos de caso e só haver significância para a pesquisa, na avaliação do grupo de gestores com perfil de ordenação de despesas.

DIMENSÕES DA PESQUISA (CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA)

Em relação ao dimensionamento da pesquisa, fora usado como base, a referência de Appolinário (2011) que classifica as pesquisas científicas de acordo com Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Dimensões desta Pesquisa.

Finalidade:	Aplicada – objetiva resolver um problema concreto e imediato da organização
Tipo/profundidade:	Descritiva - descreve e interpreta a realidade, sem nela interferir.
Estratégia, origem e local dos dados:	Campo - utiliza dados provenientes de sujeitos humanos. realizada em situação natural.
Natureza:	Qualitativa - lida com fenômenos: prevê a análise de conteúdo dos dados coletados.
Temporalidade:	Transversal - avalia a mesma variável, em uma única mensuração, em diferentes sujeitos.
Delineamentos:	Correlação - estabelece relações entre as variáveis pesquisadas.

Fonte: Elaboração do autor, baseado na classificação de Appolinário (2011, 2018).

No Delineamento correlacional, compara-se a ocorrência conjunta de variáveis, usando a correlação estatística. O processo de elaboração do questionário foi desenvolvido na ferramenta web: eSurv.org. Trata-se de um software online e gratuito, com uma gama de possibilidades para implementar o design, as perguntas, as tabelas, a distribuição via e-mail e análise dos resultados. A divisão do questionário foi feita em quatro blocos apresentados a seguir: bloco com questões sobre o perfil dos decisores; bloco de perguntas gerais sobre o modo e identificação dos modelos de tomada de decisão; bloco específico sobre as potencialidades de SAD do SCDP; e finalmente um bloco avaliativo sobre o que os ordenadores de despesas priorizam no seu processo decisório na concessão de diárias e passagens.

O perfil dos decisores visa substanciar relações e presença de padrões entre as decisões e a personalidade do gestor. Assim, dados sobre gênero; faixa etária; nível de escolaridade e área de formação; tempo de serviço, de função e experiência como ordenador; serão concatenados com os demais blocos para responder os objetivos da pesquisa.

Sobre as formas de tomada de decisão, recorreu-se aos estudos de Leitão (1991), Simão (2004), Sorgetz (2016) para identificar o comportamento dos modelos de decisão acadêmicas segundo Chaffe (1983): burocrático, político, colegiado e anárquico. Na sua análise, Chaffe (1983) propôs a decomposição do processo decisório em etapas relativas às alternativas, à escolha e aos valores. O questionário apresenta uma pergunta para cada etapa contendo uma opção associada a cada modelo, mas sem identificação para evitar induzir o respondente. O modo de escolha foi através de uma escala de Likert (1932 apud MCLEOD, 2008) com cinco (5) graus, sendo a frequência de percepção do questionado

em relação à seleção, representada por valores definidos como segue: 1-Nunca (observado) 2-Raramente (observado) 3-Algumas vezes (observado) 4-Freqüentemente (observado) 5-Sempre (observado). Feito isso, calculou-se a média para perfilar com que intensidade a presença de um modelo se sobressai entre os demais.

As faculdades do Sistema de Concessão de Diárias como um Sistema de Apoio à Decisão fazem parte do próximo bloco de questionamentos. Os decisores questionados devem responder sobre conhecimento das potencialidades do SCDP como SAD; da utilização de dados do SCDP que se reverta em informações subsidiárias de suas decisões na concessão de diárias e passagens; sobre benefícios e entraves do SCDP em relação ao processo decisório.

Almejando responder o objetivo de propor um modelo ponderativo para as principais finalidades das viagens, capaz de mensurar e definir prioridades na concessão de diárias, segue-se com o último bloco de questões. Os respondentes foram provocados a construir uma lista prioritária de suas decisões, de acordo com as finalidades de viagem mais corriqueiras, e motivos como: quantidade de diárias e passagens já concedidas ao mesmo proposto; a visibilidade da instituição devido às atividades desenvolvidas na viagem; retorno econômico para a instituição (parcerias, convênios, investimentos, entre outros); retorno revertido em produção acadêmica ou atividades de ensino; e em produção ou atividades de extensão.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Perfil dos Ordenadores de Despesa da UFCG

A primeira constatação em relação ao perfil é a disparidade entre o gênero masculino 77,78% e apenas 22,22% feminino. A faixa etária majoritária foi o intervalo 41-65 anos com 88,89% dos respondentes e o outro intervalo com 11,11% dos sujeitos da pesquisa estava entre 21-40 anos. Isso implica um grau de maturidade considerável, não havendo ordenadores mais jovens que vinte 20 anos e nem acima dos 65 anos, corroborado pela média de 19,77 anos de tempo de serviço com extremos de 06 e 37 anos.

Todos os ordenadores participantes da pesquisa são professores de ensino superior com uma média de 03 anos na atual função e 05 anos ou mais, somadas as outras experiências de ordenador de despesas. Possuem alguma pós-graduação, sendo 88,89% com Pós-Doutorado; 5,56 mestres e 5,56 doutores.

Constata-se ainda, uma diversidade na área de formação dos ordenadores respondentes que expõem a multidisciplinaridade da UFCG. Há, no entanto, uma ausência sentida: nenhum cargo com funções de direção entre os pesquisados é preenchido por servidor Técnico-Administrativo em Educação (TAE). Embora, a maioria dos docentes tenha conhecimentos e experiência nas atividades de gestão, há servidores TAE com formação profissional ou que se especializaram em cursos das ciências da Administração qualificados para serem decisores.

Segundo a classificação de Schermerhorn Junior (1999) os gestores que participaram da pesquisa se consideram bem preparados para decidirem de forma individual. Na média, obteve-se 3,78% que está em

uma faixa de valores entre o ‘algumas vezes’ e o ‘frequentemente’. Esse equilíbrio é ainda mais notório nas decisões consultivas com 3,11% de média; e grupais com 3,29%. Ou seja, mesmo detentores de informações e conhecimentos suficientes para tomar uma boa decisão sozinhos, os gestores consideram opiniões consultivas antes de decidir, bem como uma decisão alheia e tomada em grupo.

POTENCIAL DE SAD DO SCDP NA UFCG

O SCDP possui toda uma estrutura para ser utilizado como SAD. Existem módulos geradores de relatórios para a maioria dos perfis de usuários e ainda conta com um perfil ‘Usuário DW’. O DW se refere a *Data Warehouse*, que são justamente os softwares que servem como um depósito de variados bancos de dados, com capacidade de fornecer relatórios para tomada de decisões.

O primeiro questionamento era sobre a utilização de dados do SCDP antes de realizar as concessões de diárias/passagens. A minoria de 27,78% dos respondentes faz uso de algum tipo de informação extraída do SCDP antes de conceder o benefício. Os dados citados foram os seguintes: a frequência de concessões, ou seja, se o servidor já recebeu diárias/passagens; o destino e objetivo; teto orçamentário e disponibilidade de recurso; e pendências.

As informações mencionadas são visíveis no momento da aprovação da despesa por uma consulta simplória, exceto a frequência de concessões que já necessita da geração de um relatório. Alude-se que o uso de relatórios é baixo por parte dos gestores, uma vez que apenas 11,12% citaram a quantidade de benefícios já concedidos como dado utilizado do SCDP.

As duas próximas perguntas do questionário sobre o potencial de SAD do SCDP visavam elucidar se os gestores tinham conhecimento acerca do perfil 'usuário DW'. O questionamento da ciência sobre a existência do perfil 'usuário DW' e suas atribuições; bem como a pergunta sobre existência de algum servidor com esse perfil cadastrado no SCDP e acessível ao gestor obtiveram as mesmas percentagens.

A minoria de 22,22% para 'sim', confirmou que tanto conhecia o perfil 'usuário DW', como tinha acesso a um servidor cadastrado no sistema. Já 77,78% responderam que 'não', ou seja, nem conheciam, nem tinham acesso a um servidor portador desse perfil. Consultando o SCDP, evidencia-se que não existem servidores cadastrados com perfil 'usuário DW' em todos os câmpus da UFCG.

Então, as respostas dessa minoria são inconclusivas: podem realmente ter conhecimento sobre o perfil de SAD do SCDP; e ao mesmo tempo, quando afirmam que tem acesso a um servidor perfil 'usuário DW', onde não há nenhum cadastrado em toda UFCG, esse reconhecimento da existência do perfil é posto à prova.

Corrobora para esse entendimento inconclusivo a questão seguinte: Utiliza relatórios gerenciais consolidados pelo SCDP para auxiliar sua tomada de decisão?. Nos resultados, 55,56% disseram que não utilizam tais relatórios. É uma decorrência que complementa a questão do uso de dados do SCDP antes de decidir a concessão: os que afirmaram se utilizar de algum dado, apenas dois citaram uma informação só obtida via relatório.

No entanto, entre os 44,44% dos que responderam foi justamente o mesmo percentual de 22,22% que insistiram na afirmação que os relatórios do SCDP foram fornecidos através do 'usuário DW'. Não sou-

beram responder 50% e 27,78% negaram o fornecimento pelo ‘usuário DW’.

PRIORIZAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DE DIÁRIAS/ PASSAGENS NA UFCG

Sabe-se que em toda a legislação vigente acerca do tema de diárias devidas aos servidores estatutários e regidos pela Lei nº 8.112/90 os critérios para preterir uma solicitação são discricionários e pertinentes ao ordenador despesas. Conhecer as prioridades dos Ordenadores de uma IFES como a UFCG e propor essa ordem dará uma transparência e facilitará um entendimento da redução de discricionariedade dos gestores da instituição.

A Tabela 1 apresenta os resultados e a proposta de uma fila de prioridades das oito finalidades das viagens com solicitação de diárias/passagens mais comuns na UFCG:

Tabela 1 - Lista de prioridades das finalidades de viagens na UFCG.

Posição	Finalidade da viagem	Percentual
1º	Viagens administrativas (reuniões, despachar, outras).	50,00%
2º	Convidados - Bancas, Ministras aulas/cursos, Eventos.	22,22%
3º	Seminário/Encontros/Fóruns.	33,33%
4º	Atividades de campo (aulas, projetos).	27,78%
5º	Congresso no país.	22,22%
6º	Viagens de motoristas.	33,33%
7º	Treinamento/Capacitação.	22,22%
8º	Congresso Internacional.	33,33%

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A experiência administrativa dos gestores fica muito presente, uma vez que a finalidade ‘Viagens administrativas’ ter sido a prioritária

por 50,00% dos pesquisados. Os ordenadores sabem o quão importante são as viagens com o intuito de manter a administração em pleno funcionamento, por ter essa experiência rotineiramente.

O segundo lugar na lista de prioridades com 22,22% fica ao cargo das viagens com a finalidade de trazer convidados a UFCG. Por se tratar de uma IFES, bancas, aulas, cursos e eventos organizados pela instituição, necessitam de pesquisadores de outras instituições para dar credibilidade.

As três posições seguintes são de viagens com relação direta com ensino e pesquisa, atividades-fim da instituição: 33,33% para ‘Seminário/Encontros/Fóruns’ na terceira posição; a quarta colocação ficou com as viagens para aulas e projetos em campo com 27,78%; e a quinta com percentual de 22,22% para os congressos no país.

A sexta posição prioritária são as ‘viagens de motoristas’ com 33,33%. Apesar da extinção do cargo de motorista pelo Governo Federal, verifica-se que os respondentes deram relativa importância à reserva de orçamento de diárias para os motoristas do quadro efetivo, mesmo havendo motoristas terceirizados que recebem diárias por suas empresas.

A penúltima prioridade dos sujeitos da pesquisa foram as viagens com finalidades de ‘Treinamento/Capacitação’ com 22,22%. Geralmente diárias destinadas ao quadro de servidores TAE, que contam com programas de capacitação na própria instituição e provavelmente por conta dessa peculiaridade, não ser uma viagem prioritária aos olhos dos ordenadores de despesas.

Os ‘Congressos Internacionais’ ficaram na última posição com 33,33%. Entre os motivos que podem explicar essa colocação, estão os

altos custos com diárias e passagens internacionais, que poderiam custear vários eventos também significantes no país.

Além das finalidades, os gestores foram indagados a priorizar as suas concessões em relação as motivações das viagens. Os resultados obtidos proporcionaram a criação de mais uma lista onde se pode atender uma solicitação em detrimento a outras, conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Lista de prioridades das motivações na concessão de viagens na UFCG.

Posição	Motivação da viagem	Percentual
1º	Retorno em produção acadêmica ou atividades de ensino.	55,56%
2º	Retorno em produção ou atividades de pesquisa.	55,56%
3º	Retorno em produção ou atividades de extensão.	55,56%
4º	Visibilidade da instituição devido atividades desenvolvidas na viagem.	27,78%
5º	Quantidade de diárias/passagens já concedidas ao mesmo proposto/unidade.	27,78%
6º	Retorno econômico revertido (parcerias, convênios, investimentos, outros).	33,33%

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

O tripé de Ensino-Pesquisa-Extensão é assunto pertinente a razão de existir de uma IES, e os gestores da UFCG reconhecem essa importância na motivação de conceder diárias/passagens. Na lista proposta, deixar a UFCG em evidência midiática tem significância na decisão, sendo que 27,78% dos gestores levaram em conta a ‘Visibilidade da instituição devido atividades desenvolvidas na viagem’ na quarta posição.

A ‘Quantidade de diárias/passagens já concedidas ao mesmo proposto/unidade’ assume a penúltima posição para os mesmos 27,78% dos respondentes, ou seja, desde que gere produção, não há problema em ser contemplado com várias diárias.

A última colocação com 33,33% fica para a motivação ‘Retorno econômico revertido (parcerias, convênios, investimentos, outros)’. Os

respondentes não priorizam gastos com viagens que visem angariar recursos extra orçamentários.

Os gestores foram motivados a expor um planejamento ou critérios para fundamentar as solicitações de diárias/passagens não atendidas. Em um primeiro momento responderam sobre a existência ou não desse planejamento/critério e 66,67%, afirmaram haver, citando-os conforme a Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Planejamento e critérios ao preferir diárias/passagens na UFCG.

Planejamento/Critérios	Percentual
Planejamento orçamentário.	33,33%
Limitação orçamentária.	25,00%
Lista de prioridades das finalidades da viagem.	16,67%
Divisão feita pela matriz orçamentária.	8,33%
Critérios de pertinência do evento.	8,33%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Os respondentes mencionaram fazer uso apenas de um planejamento orçamentário, sendo que estes 33,33% não deram detalhes sobre o que fora planejado. A limitação orçamentária foi citada por 25,00%, o que corrobora com o entendimento de só haver solicitações não atendidas, em um momento que não haja mais orçamento para custeá-las.

Os sujeitos participantes da pesquisa fizeram referência a lista de prioridades das finalidades das viagens. O percentual de 16,67% reforça a importância de sugerir a lista a todo o âmbito da UFCG, de forma a proporcionar transparência e uma concordância maior aos beneficiários que tenha suas solicitações não contempladas.

Outras duas citações tiveram os mesmos 8,33% pontos percentuais: Divisão dos recursos feita pela matriz orçamentária e critérios de avaliação de pertinência do evento. São dois discernimentos que devem

ser feitos em cada viagem e não apenas nas preteridas, pois fazem parte tanto da disponibilidade dos recursos, quanto da análise legislativa da solicitação de diárias/passagens.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COM OS ESTUDOS CORRELATOS ANTERIORES

Ao discutir os resultados obtidos sobre os modelos de tomada de decisão, foi feita uma comparação com as médias das assertivas de etapas de decisão dos estudos de Leitão (1991), Simão (2004) e Sorgetz (2016). A conferição será apresentada na Tabela 4 exibida a seguir:

Tabela 4 - Médias dos modelos de Tomada de Decisão

Etapas da Decisão	Modelo Burocrático	Modelo Político	Modelo Colegiado	Modelo Anárquico
	Média	Média	Média	Média
Alternativas	4,00	2,22	2,94	2,06
Escolhas	2,50	1,11	3,44	1,22
Valores	4,00	1,17	3,44	1,39
Média Modelo	3,50	1,50	3,27	1,56
Média Modelo - Leitão (1991)	3,10	3,10	3,30	2,20
Média Modelo - Simão (2004)	3,60	3,81	3,06	2,70
Média Modelo - Sorgetz (2016)	3,51	2,96	3,68	2,07

Fonte: Elaboração do autor, 2018.

Os modelos Burocrático e Colegiado obtiveram médias superiores a três, sendo 3,50 e 3,27 respectivamente. Esses valores convergem com os que foram apresentados nos estudos correlatos, anteriores a esta pesquisa, que também estavam acima dos três pontos de média. Houve o mesmo atilamento em constatar a eficiência racional burocrática, bem

como o sentimento de decisões consensuais do modelo colegiado, dentro da instituição.

A principal divergência em relação aos estudos correlatos de Leitão (1991), Simão (2004) e Sorgetz (2016) fora na inversão da frequência média dos modelos Político e Anárquico. O modelo Político teve média 1,50, bem abaixo da média 2,96 de Sorgetz (2016), a mais baixa dos estudos correlatos. O modelo Anárquico ficou à frente com a terceira maior média de 1,56, mais próximo do 2,07 também obtido nos resultados de Sorgetz (2016).

Embora a diferença seja de apenas 0,06 a mais no modelo Anárquico, a ideia de decisão conflituosa, não consensual e que representa autointeresse do modelo Político foi mais repulsiva aos gestores, que a essência ocasional, não planejadas do modelo da “Lata de lixo”. Mesmo a UFCG sendo uma IES com propensão a ambientação e debates políticos, os respondentes enfraqueceram o conceito que o embate dessa política seja um forte influenciador das decisões administrativas a serem tomadas.

Independente dos valores das médias obtidas, a confirmação de existir cada um dos modelos ratifica os resultados dos estudos anteriores. Evidenciando mais uma vez que: não há um modelo único que seja capaz de definir de forma satisfatória, o processo decisório em uma organização complexa como uma IES.

PLANO DE AÇÃO AOS SETORES DE DIÁRIAS E PASSAGENS DA UFCG

Em resumo, o plano de ação traz um registro panorâmico dos principais pontos deficitários do setor de diárias e as propostas para saná-los. Os pontos principais são:

- Habilitar e fazer uso do módulo SAD DO SCDP – um potencial ainda subutilizado e que pode auxiliar os gestores na área de planejamento, execução e controle no processo de concessão de diárias e passagens.
- Promover padronizações de procedimentos – a UFCG possui uma diversidade de câmpus com realidades diferentes, que geram várias formas de realizar atividades semelhantes. O ideal é haver um padrão único que parametrize toda a instituição as mesmas metas de eficiência, eficácia e efetividade.
- Capacitação técnica e treinamento dos servidores e gestores – os gestores precisam ter mais afinidade com a área de administração e os servidores devem se manter atualizados em relação as metodologias e legislações mais atuais.
- Planejamento orçamentário que seja capaz de diminuir os atrasos relacionados aos procedimentos contábeis no pagamento de diárias e passagens, principalmente nos campus do interior que recebem repasses da UFCG em sua sede.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou analisar até que ponto o SCDP auxilia os ordenadores de despesas da UFCG no processo de tomada de decisão na

concessão de diárias e passagens. A importância de conhecer os modelos de decisão envolvidos no processo de concessão de diárias/passagens e o advento de um sistema de informática com capacidade de fornecer parâmetros capazes de melhorar o processo decisório dos gestores, motivou a pesquisa e sua futura aplicação em melhorias aos setores de diárias da UFCG.

No que diz respeito ao perfil, todos os respondentes eram professores e a maioria do gênero masculino, com titulação de doutorado e razoável maturidade. Tinham um bom tempo de serviço na instituição, experiência no cargo e como ordenador de despesa. Ressalta-se que a experiência administrativa é quase que integralmente relativa ao âmbito universitário, pois havia majoritariamente, gestores que não são administradores por formação. Apesar desse perfil predominante não houve particularidades contrastantes relativas ao processo decisório.

Os ordenadores pesquisados também foram maioria ao afirmar que: fazem uso do SCDP em seu processo decisório na concessão de diárias/passagens; o SCDP trouxe vários benefícios aos gestores e usuários; e que os entraves devidos ao seu uso são mínimos. No principal questionamento sobre o potencial de SAD do SCDP, a maioria afirmou que não sabia da existência desse módulo do sistema, visto que desconheciam o perfil 'usuário DW' que operacionaliza os relatórios.

Quanto a presença ou predominância dos modelos de tomada de decisão, obteve-se a percepção de cada um dos quatro modelos pesquisados. Os dois mais destacados foram o modelo Burocrático e o modelo Colegiado, o primeiro por todo aparato hierárquico e rigidez formal e o segundo pela ideia de tomada de decisão consensual, disseminada nos órgãos e conselhos deliberativos das IES, ainda mais nas

autarquias públicas. Houve, no entanto, uma inversão em relação aos estudos correlatos e o modelo Anárquico se sobressaiu ao Político.

Ao extrair dos respondentes suas prioridades em finalidades e motivação das viagens, listou-se a ordem obtida como uma proposta de transparência ao relacionamento dos gestores e beneficiários que tiverem solicitações não atendidas. Indo mais além, esse modelo ponderativo pode ser acatado em toda instituição, desde que haja uma implantação experimental que sustente um consentimento ao uso.

Uma contribuição importante do estudo seria além do modelo ponderativo, propor um plano de melhorias aos setores de diárias da instituição. Entre outras, as metas desse plano passam por uma padronização dos procedimentos. O caráter *multicampi* da UFCG acaba por diluir padrões de tarefas, a manualização seria uma forma de todos os câmpus trabalharem na mesma coerência. A PRGAF já iniciou alguns mapeamentos com fluxo de atividades, que deveriam ser retomados.

Mesmo os gestores afirmando que o SCDP os auxilia no processo decisório, há uma subutilização das ferramentas SAD ao ignorar o módulo de *Data Warehouse*. Não existe ainda nenhum servidor com perfil ‘usuário DW’ na UFCG. Toda robustez e potencialidades SAD do SCDP estão sendo desprezadas. A adoção do perfil em cada câmpus e até mesmo cada setor concedente de diárias/passagens seria vital ao planejamento dessa peça do orçamento de custeio em cada exercício, além de proporcionar uma ferramenta excepcional aos ordenadores de despesas.

A diversidade nas áreas de formação dos ordenadores e a falta de servidores técnico-administrativos nas funções de direção podem gerar situações lesivas para a administração da UFCG. É necessário engajar

os decisores em capacitações ou mesmo especializações no campo da Administração e aproveitar ou pelo menos ter um maior engajamento dos servidores desse campo de conhecimento.

Apesar da preponderância dos modelos Burocráticos e Colegiado, não se pode ter a falsa impressão de que a maioria das decisões são corriqueiras, e harmoniosamente consensuais. Os gestores lidam com os mais diversos fatores de pressão ao decidir: os movimentos estudantis; greves de docentes e servidores TAEs; grupos de interesses e oposição política tentando impor suas pretensões, dentre outras tantas. Dessa forma, seria negligente abster-se de todo ambiente político que permeia o processo decisório da UFCG.

Pode-se considerar que os objetivos propostos no estudo foram atingidos com resultados fidedignos: foi traçado um perfil dos ordenadores de despesas; verificou-se a percepção dos gestores quanto a priorização na concessão das viagens e a partir daí a propositura de uma lista ponderativa de prioridades.

A análise permitiu responder com segurança que, segundo a percepção dos respondentes, o SCDP auxilia os decisores. Mesmo a maioria dos ordenadores não se utilizando dos relatórios mais elaborados, e dessa forma o sistema não atingindo a capacidade máxima de SAD funcionando na instituição, citou-se uma quantidade considerável de benefícios e apenas um entrave relacionado ao uso do SCDP.

Como sugestão de desenvolvimento de estudos futuros, seria analisar uma instituição que já tenham o 'usuário DW' e o módulo SAD do SCDP operacionais, para confrontar com os resultados desta pesquisa e continuar gerando contribuições em caráter de ineditismo a essa seara científica. Outro questionamento válido, seria tentar confirmar a preponderância dos modelos Burocrático e Colegiado na percepção dos

gestores em relação ao processo de concessão de diárias/passagens em outras IFES.

Aumentar o quantitativo de gestores participantes; diminuir limitações orçamentárias; e proporcionar uma dedicação acadêmica exclusiva ao pesquisador, poderiam fomentar um plano de melhorias aos setores de diárias bem mais robusto e elaborado, que pudesse ser adotado em todos os câmpus de maneira mais rápida e prática.

Por fim, as limitações do estudo de caso em única Instituição Federal de Ensino Superior não alicerçam aplicabilidade dos resultados obtidos em outras instituições. Recomenda-se a aplicação e reprodução desta pesquisa em outras IES de caráter público, dessa maneira incrementar-se-á o entendimento comportamental do processo decisório na concessão de diárias e passagens nessas complexas e fascinantes instituições.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. *Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Cengage CTP, 2011.

BALDRIDGE, J. V. *Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1971.

BALDRIDGE, J. V.; CURTIS, D. V.; ECKER, G.; RILEY, G. L. *Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Noema Editores S.A., 1982.

BARBOSA, R. R. O uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.13, n.1, p. 95- 101, jan./abr. 2007.

CHAFFEE, E. E. *Rational decision making in higher education*. National Center for Higher Education Management Systems, Boulders, Colorado, 1983.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Edição compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J.P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p. 1-25, 1972.

ENAP. Módulo 1 - Visão Geral do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, *In: Turma Piloto - Regras e Fundamentos do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP)*, 2016.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração: Princípios e Tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEITÃO, S. *A Decisão na Academia*. Rio de Janeiro, 1991. Tese (Doutorado), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1991.

LEITÃO, S. Decisão na Academia I. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 27(1):69-86, jan./mar., 1993. (a)

_____. A Decisão na Academia II. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 27(2):158-82, abr./jun., 1993. (b).

LIKERT, R. *A Technique for the Measurement of Attitudes*. *Archives of Psychology*, 140, 1-55, 1932.

MARTINS, A.; RIBEIRO, A.; LIMA, D.; DIAS, E.; MARCOS, T. *Sistemas de Apoio à Decisão – SAD (Sistema de Suporte à Decisão-SSD)*. 2005.16 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação) – FACITEC Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas, Brasília, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução a Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCLEOD, S. A. *Likert Scale*. 2008. Disponível em: <www.simplypsychology.org/likert-scale.html>. Acesso em: 01 maio. 2017.

MILLET, J. D. *The academic community*. New York: McGraw-Hill, 1962.

_____. *Management, governance and leadership*. New York: Amacom, 1980.

MONTEIRO, J. C. *Informação e sistema de informação logísticos aplicados à administração pública*. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/informacao-e-sistema-deinformacao-logisticos-aplicados-a-administracao-publica/49930>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

PRÉVE, A. D.; MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. *Organização, processos e tomada de decisão* – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. A complexidade do processo decisório em Universidades. In: *III Colóquio Internacional sobre Gestion Universitária em América del Sur*, Buenos Aires, 2003.

SALM, J. F.; TOMASI, M.; AMBONI, N. Modelos De Tomada De Decisões: O Caso Udesc. *Revista Brasileira de Administração Política*, v. 6, n. 2, 2016.

SANTO, E.E.; OLIVEIRA, T.R. A universidade como uma organização: uma abordagem sob o ponto de vista da efetividade. In: *VIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Assunção – Paraguai, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/64238>>. Acesso em: 02 abr. 2017

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. *Fundamentos de Comportamento Gerencial*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIMÃO, V. A. Decisão Na Universidade Pública: Um Estudo De Caso. In: *IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Assunção – Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35815/Valdecir%20Antonio%20Simão%20-%20Decisão%20na%20Universidade.pdf?sequence=4>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

SIMON, H. A. *Administrative behaviour*. 2 ed. New York: Free Press, 1945.

_____. *Comportamento administrativo*. 2 ed. Rev. FGV, Rio de Janeiro, 1971.

_____. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

SORGETZ, B. C. L. *A Complexidade do processo decisório em Órgãos Colegiados de Instituições de Ensino Superior*. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, 2016.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. *Princípios de sistemas de informação*. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO: uma análise necessária para o Planejamento Estratégico de Instituições de Ensino Superior

Breno Alves Cipriano de Oliveira
Edjane Esmerina Dias da Silva
Paulo Henriques da Fonseca

INTRODUÇÃO

A relações entre instituições e indivíduos evolui conforme cada um dos envolvidos nas cadeias de relacionamentos também evolui. Tais relações - no âmbito das organizações, sejam públicas ou privadas -, que pressupõem trocas com o meio em que estão inseridas, são próprias dos sistemas abertos. Nas instituições públicas existem ainda relações pertinentes somente à sua realidade, tendo em vista as particularidades da relação entre o Estado e o cidadão.

Esta evolução faz-se necessária tendo em vista que as organizações precisam adequar-se ao ambiente para sobreviver, em busca de atender suas necessidades e para isso é necessário que o ambiente lhes propicie sustentação (MORGAN, 2002). Na relação com o meio, as instituições públicas, através dos objetivos legalmente postos, atuam junto a sociedade.

No caso brasileiro, considerando a proposta constitucionalmente posta, as relações entre o Estado - provedor de bens e serviços públicos - e os cidadãos - usuários e mantenedores do Estado - perpassam os mais diversos segmentos econômicos e sociais e são regidos por nor-

mativos advindos de diversas fontes, sejam legais, jurisprudenciais e/ou administrativas. Dentre um dos segmentos abrangidos pelo rol de atribuições que o Estado brasileiro possui, tem-se a educação (BRASIL, 1988) como direito social coletivo, à qual compete à União, Estados, Distrito Federal e Municípios proporcionar os meios de acesso.

Ocorre que a educação em si abrange um universo de realidades, indo desde a formação humana, preocupada com o modo como os indivíduos se relacionam, até a formação tecnicista, preocupada com a inserção do indivíduo nos mais diversos ambientes produtivos. Dentre essas realidades, vislumbra-se, no âmbito da educação pública/gratuita, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Enquanto prestador de serviço público, que tem como atividade fim o serviço educacional, as instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) estão submissas aos mesmos princípios que regem a administração pública e devem atentar aos cuidados inerentes à prestação de serviços.

Em busca da melhoria de como se percebe este serviço, faz-se necessário direcionar esforços para tal ato. O planejamento estratégico do órgão, ferramenta responsável por direcionar a ação deste, serve de mola para o alcance de quaisquer objetivos que a instituição almeje e, para construí-lo, faz-se necessário dispor de informações e dados que subsidiem a tomada de decisão.

As instituições de ensino, como quaisquer organizações, visam atender a demandas específicas de grupos sociais, através de ações conjuntas e coordenadas, e para tanto pode basear seus atos em técnicas administrativas que garantam a eficiência e estruturação de suas práticas. Desta forma, o planejamento estratégico, como ato que envolve e reflete

em toda a comunidade da organização, requer embasamento quanto à real demanda desta comunidade a fim de satisfazer seus anseios, o que concede espaço para a necessidade de estudos e levantamentos vinculados à realidade institucional.

Diante desta importância, este trabalho responde à seguinte questão-problema: “De que maneira a avaliação do atendimento, pelos usuários serviços públicos educacionais, no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino (IFE) da RFEPCCT, pode subsidiar ações estratégicas?”.

O escopo desta pesquisa foi especificamente o *campus* de Crateús do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), através da análise pelos usuários (alunos), matriculados durante o período letivo de 2018.2 (outubro de 2018 a abril de 2019), dos respectivos serviços tomados.

Baseado na questão-problema, este trabalho teve como objetivo geral analisar as possíveis contribuições de uma avaliação da qualidade do serviço de atendimento para o planejamento estratégico – este materializado através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – *campus* Crateús (IFCE Crateús). Para alcançar este objetivo, desenvolveram-se os seguintes objetivos específicos:

Desenvolver um Instrumental de Análise de Prestação de Serviços Públicos (IAPSP), com base na legislação e doutrina aplicável;

Verificar a percepção dos alunos sobre os serviços prestados pelo IFCE Crateús; e

Verificar o nível de atenção necessária para melhoria de cada dimensão da qualidade do serviço público prestado.

Partindo do pressuposto de que o atendimento prestado em uma organização, e a percepção deste, pode ser melhorado através de ações coordenadas, buscou-se através deste trabalho subsidiar os debates que antecedam a construção/adaptação do planejamento estratégico, a fim de direcionar a ação do órgão na melhoria do atendimento prestado aos usuários.

A importância deste estudo demonstra-se em diversas vertentes. Profissionalmente, forneceu ao pesquisador - servidor da IFE integrante da RFEPCT em estudo -, enquanto agente da área de gestão de pessoas, meios que contribuam com o desenvolvimento do serviço prestado pelos servidores e/ou demais agentes públicos, solidificando a relevância do órgão. No âmbito acadêmico, estimulou o debate sobre a qualidade do atendimento, na seara do serviço público, e sua influência sobre as ferramentas estratégicas de planejamento. Para além destes, restou o estímulo pessoal ao desenvolvimento deste trabalho, pois o pesquisador, enquanto cidadão, poderá usufruir das possíveis melhorias, seja na condição de usuário dos serviços ou enquanto contribuinte, através de uma possível aplicação dos estudos desenvolvidos.

Para o escopo deste trabalho, a análise se deu sobre os serviços de atendimento prestados em setores e/ou por servidores que desempenhem funções não diretamente relacionadas às atividades fins do órgão (ensino, pesquisa e extensão).

Este estudo trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, reforçando as discussões sobre o atendimento ao público e fornecendo possibilidades de melhoria deste, através da construção de instrumentais que direcionem a ação institucional para o seu desenvolvimento. Foi desenvolvido sob a abordagem quali-quantitativa, analisando a avaliação

dos usuários, a legislação e a literatura correlata aos temas discutidos, traçando um perfil da instituição em apreço. Teve objetivo descritivo e exploratório, através de um dedicado estudo de caso, embasado em uma pesquisa bibliográfica e documental, e através do método dedutivo verificou-se a realidade do atendimento no IFCE Crateús, com base nas regras gerais descritas na literatura e na legislação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Evolução do Modelo de Administração no Brasil

Historicamente, podem-se citar predominantemente três modelos de administração pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Cada uma dessas formas de administrar foi marcada por características de destaque, que refletiam na forma como o Estado prestava seus serviços. O modelo patrimonialista, marcado pelo aparelhamento estatal a serviço dos interesses pessoais do detentor do poder (SARTURI, 2013), precisou, com o advento do Estado Liberal, ser substituído por um modelo que permitisse resguardar a liberdade e a propriedade, estas garantidas através do distanciamento entre o Estado e sociedade civil (CHICOSKI, 2016).

Tal necessidade resultou no advento do modelo burocrático, que, segundo aponta Secchi (2009), foi baseado nas análises e síntese de Max Weber, já bastante difundido em instituições militares e religiosas, e tinha como principais características a impessoalidade, o formalismo e o profissionalismo.

Assim, visando sanar as lacunas apresentadas no modelo burocrático, adveio o gerencialismo. Segundo Abrucio (1997), ainda quatro

fatores contribuíram para o desenvolvimento e aplicação deste modelo, quais foram: a crise econômica mundial, a crise fiscal dela advinda, a incapacidade de resolução dos problemas por parte dos governos e por fim, a globalização e os processos tecnológicos que com ela surgiram.

No Brasil, a transição do modelo patrimonialista para o burocrático se deu pela necessidade, observada pelo Estado, em assumir uma posição industrializante, a qual a burguesia brasileira não teria assumido (PINHO, 1998). Já com a reforma gerencial, surgiu a preocupação em se fazer refletir no serviço público os resultados e a reputação da iniciativa privada, no entanto esta reforma se deu a despeito das peculiaridades do serviço público (ABRUCIO, 1997)

Tais transições visualizadas no Brasil não ocorreram de forma substitutiva, mas sempre com um modelo que trazia resquícios do(s) anterior(es), e tais resquícios podem ser observados na legislação e na cultura organizacional de diversos órgãos (SECCHI, 2009)

Segundo Mizael et al. (2013), a passagem do patrimonialismo para o modelo burocrático não conseguiu acabar com as raízes do patrimonialismo, ainda que tenha trazido avanços para a profissionalização do serviço público; e a transição incompleta do modelo burocrático para o gerencial não alcançara os níveis estaduais e municipais, tampouco foi adotado pelas instituições públicas, como as IFE.

PRÁTICAS GERENCIAIS NO SERVIÇO PÚBLICO

Para que tais práticas de fato se implantassem, Bresser-Pereira (1998) destacava mister uma transformação cultural e de gestão, com a migração da burocracia e apropriação de práticas privadas, com as devidas adequações – efetuadas pelos gestores – ao serviço público.

Dentre as práticas, tem-se a preocupação com o planejamento dos órgãos e entidades, com a qualidade do serviço ofertado e com o seu receptor, que serão abordados a seguir.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg (2004) apresenta este construto, através de uma conceituação bipartite entre planejamento e estratégia, trazendo o planejamento como um ato formal, que envolve pensar e controlar o futuro, através de decisões integradas, em busca de um objetivo, enquanto descreve a estratégia como um curso futuro, alcançado através de um comportamento padrão para marcar uma posição ou seu perfil, no ambiente em que se insere.

Já Drucker (1998) criticava essa visão de futuro controlado, explicitando a ineficiência do ser humano nessa atividade; ele via o planejamento estratégico como um processo que busca adquirir conhecimento de um futuro, de maneira contida, a fim de tomar decisões atuais, ciente do risco envolvido, direcionar os recursos para a execução dessas decisões e ao decorrer do seu desenvolvimento organizar e sistematizar o ciclo de avaliação dos resultados planejados com os alcançados.

Nesse mesmo sentido, Alday (2000) demonstra ainda que, mesmo formal, este não deve ser estático, de modo que possa suportar as decisões nos diversos níveis organizacionais, a fim de alcançar a missão institucional. Esta, alcançada ao passo em que se ofertam serviços de qualidade superior (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988), realiza-se o intuito de manter a organização viva.

Especificamente no serviço público, esta ferramenta encontra dificuldade em ser implementada, tendo em vista que os órgãos estão mais suscetíveis a mudanças e pressões políticas externas, que compro-

metem o planejamento estratégico. Porém, o planejamento estratégico auxilia na construção das responsabilidades das instituições públicas (BRESSER- PEREIRA; SPINK, 2006).

Aproximando da realidade do órgão em análise, Luck (2000) apresentou um debate sobre a utilização de uma ferramenta empresarial, a despeito das dimensões sociais e humanas, inerentes à atividade educacional. Neste debate, apresenta-se um posicionamento, ainda que não opositor, entre planejamento estratégico e participativo, resguardando a força do planejamento estratégico para a condução de “decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro” (LUCK, 2000, p. 10).

Para Pollitt (1990) e Rezende (2008), o planejamento estratégico é um processo deliberativo prévio, “coletivo e participativo” elaborado através de uma conjunção de técnicas administrativas e de todo o pessoal da organização, não apenas os operacionalizadores, no qual se deve observar todo o universo da instituição, pensando coletivamente seu presente e futuro, de maneira a subsidiar as tomadas de decisões. Rezen- de (2008) destaca ainda a importância do planejamento estratégico para o êxito das organizações públicas.

Drucker (1998) já verificava a importância do foco nas ações que visem o alcance da missão institucional, com o direcionamento no momento “agora” dos recursos necessários ao alcance desta e ressaltava o papel dos dirigentes das organizações no alcance destes objetivos, ao destacar que o planejamento estratégico, ainda que seja um documento formal que deve embasar a ação de todos os profissionais, carece de um

líder que organize sistematicamente a tarefa de planejar, utilizando seus conhecimentos e a sua visão.

No IFCE, os documentos construídos com base neste debate e que compõem o planejamento do órgão e direcionam a sua ação são o Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano de Ação Anual. Esses três instrumentos complementam-se no plano temporal e devem estar em sincronia e alinhados com a missão, visão e valores do IFCE (IFCE, 2016, 2018; MEC, 2010).

Neste trabalho, considerando a visão de longo prazo própria do planejamento estratégico, como descrita por Drucker (1998) como um fator relacionado ao período de eficácia das ações da organização e não apenas ao período de execução destas, utilizou-se o PDI, considerando-o como componente chave do planejamento estratégico de uma IFE, emanado coerentemente da estratégia organizacional (PICCHIAI, 2012), tendo em vista a profundidade das informações que o compõem e o cuidado existente com a sua adequação à realidade institucional (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012).

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Este instrumento, elencado como item necessário ao credenciamento das Instituições de Ensino Superior (IES) é o documento que traz missão, objetivos e metas da instituição e apresenta, além da organização administrativa e das políticas de gestão, quais os procedimentos que serão utilizados para autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes pelo período de cinco anos (BRASIL, 2017).

Tanto o PDI quanto a política de atendimento aos estudantes são dimensões obrigatórias no processo de avaliação das IES, conforme preceitua a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Ainda que o SINAES tenha surgido como um sistema de avaliação oficial, Segenreich (2005) já destacava o PDI como base para quaisquer tipos de avaliação, interna ou externa.

Estes autores vinculam ainda que o desenvolvimento e a qualidade do ensino não são resultados isolados da atividade-fim, mas que dependem também da avaliação dos processos administrativos e estruturais. Neste sentido o PDI fornece as condições para que as IES planejem seus processos e ações futuras, direcionando a ação do ente para as situações que realmente importam.

Segundo o Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional (MEC, 2010), o PDI deve estar “intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional” e a avaliação, quando auto executada, deve abranger os procedimentos de atendimento aos alunos. Esta avaliação busca a constante melhoria da qualidade do serviço e conseqüente alcance de padrões de excelência em avaliações externas, critério fundamental para a manutenção das IES (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012).

QUALIDADE DO SERVIÇO

Quando se fala em qualidade do serviço de atendimento e sua mensuração, faz-se necessário trazer para a administração a visão do usuário do serviço. Isto, tendo em vista sua expectativa e experiência

vivenciada, com a devida confrontação entre estas (VILHENA, 2002; CARVALHO; LEITE, 1997).

Uma preocupação apontada por Corrêa (1993) refere-se às dificuldades enfrentadas pelas áreas técnico-administrativas do serviço público quanto ao enfrentamento às forças políticas que por vezes agem visando reforçar teses de ineficiência do serviço público, o que reforça a preocupação em demonstrar o contrário perante a população através de serviços de excelência.

Ao falar em qualidade, Ghobadian, Speller e Jones (1994) a vinculam ao que os clientes esperam ou a métricas previamente estabelecidas, o que torna necessária essa avaliação comparativa para que se possa mensurá-la, ao passo que Lovelock e Wright (2001) definem o serviço como atividades que criam valor pela realização dos anseios do usuário.

Ocorre que, para mensuração da qualidade em serviços no âmbito do serviço público, tal comparação possui peculiaridades, pois, além das dificuldades encontradas na definição do usuário, existe a dificuldade natural em se definir a qualidade de serviços, os quais, conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Kotler (2007), possuem características (intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade de produções e consumo) que tornam sua definição em algo “abstrato e evasivo”. Para vincular tais observações à análise do atendimento, tem-se que entendê-lo como um serviço, por ser uma atividade efetuada que não resulta em contrapartidas tangíveis (SEMENIK; BAMOSSY, 1996).

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) – criadores do modelo SERVQUAL, que servirá de base conceitual para o desenvolvimento do IAPSP e que será discutido posteriormente neste trabalho – a mensuração da percepção dos usuários de serviços, é um critério válido

para medir a qualidade deste, ainda que autores como Paladini (1990) discordem, afirmando que a qualidade destes não pode ser definida.

Ao tratar do serviço de atendimento – e da sua qualidade – Corrêa (1993) já vislumbrava a evolução do nível de exigência dos usuários de serviços. Essa exigência, quando não atendida, reflete em ações e reações, influenciadas pelo conjunto de valores, motivações e expectativas das partes (seja do prestador ou do usuário dos serviços). A possível frustração, no âmbito das organizações públicas, é apontada pelo autor como reflexo de desorganização, abandono e desconsideração com o usuário e com o atendimento prestado.

Mas ao mesmo tempo em que apresenta estas situações, este autor demonstra caminhos para mitigar tais problemáticas, como evitar sobrecarga de trabalho de serviços de atendimento a um único trabalhador e maior atenção ao elemento humano, pois, segundo este autor, enquanto as organizações se preocupam com equipamentos e tecnologias, preterem aquele elemento, pondo-o em condições e ambientes de trabalho que refletem de maneira negativa na prestação do serviço.

Assim pode-se definir a avaliação da qualidade do serviço – seja este de qual tipo for e no caso, contemplando o serviço de atendimento – como a avaliação que os usuários fazem da estrutura (seja física ou de pessoal) da organização e do atendimento efetivamente prestado, comparados às expectativas advindas de experiências e anseios dos avaliadores com o que esperam receber, sendo essa discrepância o reflexo de sua (in)satisfação.

Outro aspecto importante ao se falar em qualidade do serviço e sua mensuração enquanto característica do ambiente interno é a importância que os processos de diagnóstico têm para a construção do PDI,

devendo alcançar todos os segmentos e áreas da instituição (MIZAEL et al., 2013). No entanto, este alcance não se pode dar de maneira isolada nem o diagnóstico ser encarado como ferramenta de exposição ou perseguição, mas sim como instrumento de aprendizado e desenvolvimento pessoal e institucional (BALZAN; DIAS SOBRINHO, 1995).

O PARADIGMA DO CLIENTE NA EDUCAÇÃO

A utilização de ferramentas gerenciais e essa preocupação em se ter o cidadão-usuário como cliente sofrem algumas críticas ao deixar os cidadãos em um papel passivo de consumidor (FREDERICKSON, 1994), no entanto, como pontuam Smith e Huntsman (1997), os cidadãos possuem um papel especial na relação com o Estado, pois são ao mesmo tempo clientes, proprietários e investidores deste.

Com todas as qualidades advindas com a utilização de técnicas gerenciais na prestação de serviços públicos, o serviço educacional encontra fortes críticas quando imposta aos seus usuários a condição de “clientes”. Bay e Daniel (2001) propõem que os alunos sejam vistos como “parceiros colaborativos” (tradução livre), que para tanto requer uma relação em que o estudante evolua e aprenda para otimizar sua contribuição.

Nachlas (1999) considera que a dificuldade em se definir quem é de fato o cliente na educação vem do fato de que este paradigma não é o correto a se utilizar na educação. Os alunos, no âmbito da instituição de ensino, utilizam-se de diversos serviços (alimentação, hospedagem, segurança, entre outros), todos mantendo a condição de aluno, e nestes agindo como cliente. Nachlas propõe ainda que, considerando ser a educação um “processo de aperfeiçoamento pessoal”, sua avaliação de-

veria ocorrer sobre esta mudança. Neste trabalho, optou-se por considerar o aluno como o “usuário” do serviço educacional.

DIREITOS DO CIDADÃO/USUÁRIO/CLIENTE

Para além das preocupações operacionais, a sociedade - através dos legisladores – aponta diversos normativos que vinculam a ação dos entes estatais quanto à prestação do serviço público. Este arcabouço normativo deve servir de referência para o agente público, considerando os princípios constitucionais que regem a administração pública brasileira, que são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Ainda na Carta Magna, há a previsão da avaliação periódica da qualidade dos serviços, sendo assegurada a manutenção dos serviços de atendimento ao usuário, o que demonstra preocupação do constituinte com a ação estatal perante a população, na condição de provedor de alguns serviços. Dentre esses serviços, a educação se põe como dever do Estado através da educação escolar pública (BRASIL, 1996).

Não diferente de outras relações de consumo, o papel do Estado enquanto prestador de serviço deve respeitar os direitos dos usuários, estando expresso no Código de Defesa do Consumidor (CDC) que é direito básico do consumidor a prestação dos serviços públicos em geral de modo adequado e eficaz (BRASIL, 1990).

Servindo de base para a prestação dos serviços públicos em geral, dispondo sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, foi sancionada a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que traz em seu artigo 4º que o atendimento ao usuário deverá ser realizado “de forma adequada, observados os princípios da regula-

ridade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia”.

Este mesmo dispositivo estabelece as diretrizes a serem seguidas para a adequada prestação dos serviços públicos, bem como os direitos básicos dos usuários. Juntamente com o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que visa simplificar o atendimento aos usuários do serviço público, formam as bases legais que apresentam a mais recente preocupação do Estado brasileiro em tornar a prestação do serviço público mais simples e focada no usuário.

Ainda houve, com o advento da Lei de Acesso à Informação (LAI), uma preocupação em como se dava a prestação de informações por parte dos órgãos públicos, devendo estas ser “ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão” (BRASIL, 2011, art. 5º).

Vinculado de maneira mais direta ao órgão em apreço, existem três códigos que apresentam regras de conduta dos agentes públicos (BRASIL, 1994), apresentam obrigações, vedações aos agentes quanto ao atendimento e postura perante os usuários do serviço público (BRASIL, 1990), e ainda, os direitos dos administrados perante a administração, com destaque à necessidade de ser tratado com respeito (BRASIL, 1999). Estes normativos são, respectivamente, o Código de Ética e Regime Jurídico dos servidores públicos civis, da esfera federal, e o código que rege o processo administrativo.

Faz-se necessário destacar a relevância do Código de Ética dos servidores públicos civis da União, normativo pouco discutido no âmbito das instituições, mas que guarda estrita relação com os princípios verificados nas demais normas, apontando preceitos morais que, se res-

peitados, abrangem todas as situações dispostas no IAPSP referente a comportamento pessoal.

MODELO SERVQUAL

Desenvolvido com o intuito de fornecer uma ferramenta que permitisse uma melhor compreensão das expectativas e percepções dos usuários, o modelo de avaliação SERVQUAL, se devidamente aplicado, resulta na melhoria do serviço, conforme descrito por Parasuraman, Zeithmal e Berry (1988). Este modelo é largamente utilizado para avaliação de serviços, pois suas características mostram-se adequadas ao efetivo desenvolvimento de práticas gerenciais que visem a melhoria dos serviços prestados (CARVALHO; LEITE, 1997).

O SERVQUAL foi desenvolvido a partir da compreensão de que, para que se possa de fato avaliar um serviço, faz-se necessário vivenciá-lo (ROCHA; OLIVEIRA, 2003). Esta expressão “vivenciar” adequa-se ao fato de que o serviço por si só não se limita ao resultado e sim a todo o processo para alcançá-lo.

Sua maleabilidade permite que este seja adaptado a diversas realidades (PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1988), característica que serviu de norte para desenvolvimento do IAPSP, tendo em vista a lógica estrutural, de aplicação e desenvolvimento do SERVQUAL e ainda à universalidade dos cinco fatores descritos no SERVQUAL, inerentes à determinação da qualidade do serviço (PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1988), descritos no Quadro 1.

Ainda que possua esta maleabilidade, não se verifica sua devida utilização no âmbito da administração pública, fato que esta adequação através do IAPSP procura sanar para alinhá-lo à realidade das

organizações públicas. Este instrumental coaduna com a preocupação apresentada pela instituição estudada, que em seu PPI (IFCE, 2018, p. 19) destaca que a qualidade não se limita às ações prestadas pelas atividades-fim, mas perpassa a busca pela “melhoria constante dos serviços prestados pela Instituição, desde a portaria, passando pela docência e gestão”, focando atender aos anseios e expectativas dos alunos.

Quadro 1- Fatores determinantes para a qualidade do serviço.

Dimensões	Aspectos observáveis
Tangibilidade	Instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal.
Confiabilidade	Capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa.
Presteza	Disposição para ajudar os usuários e fornecer o serviço prometido.
Segurança	Conhecimento e cortesia dos servidores e sua capacidade de inspirar confiança.
Empatia	Atenção individualizada e cuidadosa que a instituição oferece aos seus usuários.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

ESTUDOS CORRELATOS

Estudos internacionais anteriores que verificam a satisfação dos usuários- mantenedores do serviço público já registravam a inexistência de expectativas de que a administração pública prestasse serviços de maneira eficiente, mas esperava-se que esta conseguisse lidar com interesses públicos distintos (PETERS, 1991).

Conforme citado, a avaliação de qualidade dos serviços, principalmente com a utilização do modelo SERVQUAL ou suas variantes, é algo bastante discutido na literatura, como se pode observar nas obras de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988), Kotler (2007), Semenik e Bamossy (1996), Lovelock e Wright (2001), Ghobadian, Speller e Jo-

nes (1994), dentre outros, no entanto sua aplicação está mais difundida junto à iniciativa privada.

Tendo em vista que o modelo SERVQUAL busca verificar a discrepância entre as expectativas e percepções dos usuários quanto ao serviço prestado, verifica-se, ao migrar para aplicação no serviço público, a mesma preocupação apontada por autores como Gilbert, Nicholls e Roslow (2000), que especulavam quanto à relação da satisfação de usuários de serviços privados com o atendimento de necessidades e expectativas de usuários de serviços públicos, considerando as particularidades de cada segmento e a diferença da pertinência da aplicação de alguns indicadores entre ambos os segmentos.

CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO ÓRGÃO ESTUDADO

A rede federal de educação no Brasil concentrava-se, com poucas exceções, nas capitais de estados e grandes centros urbanos. Com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, e com a constituição dos Institutos Federais (IF), a partir da integração das instituições federais de educação tecnológica, houve uma expansão das IFE - Universidades e Institutos Federais -, que conseqüentemente permitiu a expansão e implantação de unidades em diversas cidades do interior do país.

O IFCE, especificamente o *campus* da cidade de Crateús/CE, localizada na microrregião do Sertão dos Crateús, será o objeto de análise deste estudo. O município onde está inserido possui, conforme censo realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 72.812 habitantes (IBGE, 2010) e, conforme exposto pelo Insti-

tuto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), apresenta-se como sede da região (IPECE, 2015).

O IFCE Crateús teve o início das suas atividades autorizadas a partir de março de 2010 pela portaria do MEC nº 375/2010 e conforme dados disponíveis no portal *ifceemnumeros* atendeu (dados referentes ao período letivo 2018.2) cerca de 1.115 alunos, dos quais 93,27% são oriundos da região do Sertão dos Crateús. Sua ação demonstra a importância para o desenvolvimento local e regional, já tendo formado e entregue à sociedade, entre egressos de vários níveis, 767 profissionais capacitados (IFCE, 2019).

Atualmente oferta cursos de nível superior (Licenciaturas em Física, Geografia, Letras, Matemática e Música, e Bacharelado em Zootecnia), técnico de nível médio (Alimentos, Agropecuária, Edificações e Química), pós-graduação lato sensu (especialização em Ensino de Ciências da Natureza e Matemática e Especialização em Educação do Campo) e cursos de formação inicial e continuada, além de desenvolver atividades de pesquisa e extensão.

Possui um quadro de servidores composto por 46 (quarenta e seis) técnico- administrativos em educação e 60 (sessenta) docentes, profissionais responsáveis por conduzir as ações meio e fim, respectivamente, da organização, respondendo assim pelas ações desenvolvidas na instituição. Destes, a instituição dispõe em seu quadro de 16 (dezeses) doutores e 38 (trinta e oito) mestres, além dos demais profissionais com nível de formação diversos, mas que, em média, conforme padrão observado no serviço público, encontram-se mais qualificados que os profissionais da iniciativa privada (MARCONI, 2003), fornecendo assim o potencial intelectual humano necessário ao desenvolvimento das

atividades a que se propõem, através de agentes de alto nível, reforçando o potencial de ação e intervenção da estrutura funcional do órgão, enquanto prestadora de serviço público.

METODOLOGIA

Nesta pesquisa, adotou-se como procedimento metodológico o estudo de caso, tendo em vista que este, conforme Yin (2001, p. 21), “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Este trabalho foi desenvolvido em três momentos de pesquisa.

Primeiro, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica, através de livros e periódicos disponíveis na internet, para verificar o que a literatura apresenta sobre a temática abordada. Conforme Gil (2008), a revisão da literatura mostra-se importante, pois ela dá condições ao pesquisador de vincular os fatos observados ao universo e traz sentido aos resultados, principalmente quando se trata de temas genéricos.

No segundo momento, traçou-se o diagnóstico da organização em apreço e para tanto utilizou-se a pesquisa documental, através da análise dos relatórios do órgão e dados disponíveis em portais de transparência. O IFCE dispõe, além dos dados publicizados no Portal da Transparência do governo federal, uma página específica – IFCE-em números – para acompanhamento dos dados referentes à população atendida, como quantidade, origem, sexo, faixa etária, dentre outros.

Ademais, a análise documental permitiu caracterizar, com base no conjunto normativo vigente, as principais características que norteiam o atendimento ao público no âmbito das instituições públicas da administração pública federal e da forma como se estrutura o órgão. Gil

(2008) destaca a importância deste levantamento documental, diferenciando-o da pesquisa bibliográfica apenas pela “natureza das fontes”.

Tal análise, considerando os princípios que regem a administração pública brasileira - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988) –, permitiu ao pesquisador identificar o rol de normas que se aplicam a atendimento e planejamento e quais ações dos servidores direcionam a ação estatal no sentido dos princípios constitucionais.

Considerando o vulto das informações disponíveis sobre as questões a que se propõe discutir, faz-se necessário, conforme Bardin (2009, p. 96), a aplicação do método da análise de pertinência, com o intuito de trazer ao debate apenas informações importantes ao aqui tratado.

A terceira etapa consistiu num questionário auto aplicado, disponibilizado através da plataforma do aluno, através do Sistema de Controle Acadêmico (em formulário disponibilizado no período de 23 de maio a 7 de junho de 2019) utilizado pelo órgão - Q-Acadêmico* - que propicia contato direto e recorrente com os alunos, tendo em vista ser esse o meio pelo qual eles acessam todos os seus dados acadêmicos, todos devidamente autorizados pela direção do órgão.

O questionário aplicado foi o denominado “Instrumental de Análise de Prestação de Serviços Públicos”, descrito na seção seguinte. Considerando haver um período de convivência em um órgão para apropriar-se de suas estruturas formais e informais, a população a ser estudada foi aquela composta pelos alunos que estiveram matriculados em cursos de fluxo contínuo (cursos de nível técnico, superior e espe-

cialização), no semestre 2018.2, garantindo no mínimo um semestre de vivência com as práticas administrativas da instituição.

Dentre os alunos, considerando que no semestre estudado (semestre letivo 2019.1), o *campus* possuía 1.306 alunos, dos quais 662 atenderam às disposições para composição da população. Obteve-se uma amostra de 534 respondentes, alcançando assim uma margem de confiança de 95%, e uma margem de erro de 1,8% (GIL, 2017).

Este questionário passou por um pré-teste, com 1% da amostra (nove alunos que atenderam aos quesitos da amostra, controlados e excluídos da população pesquisada), selecionados por conveniência e aplicado por meio de via física, em que se verificou a necessidade de adequação da sua estrutura de apresentação, linguagem utilizada junto aos alunos e correção de alguns erros. Esta etapa ocorreu tendo em vista sua importância para o aprimoramento do instrumento (CHAGAS, 2000).

Os respondentes não foram identificados, porém tiveram suas características funcionais/acadêmicas referendadas, com o intuito de traçar o perfil da amostra, sendo resguardado seu anonimato, característica vantajosa permitida pelo questionário (GIL, 2008). Os respondentes no segmento discente foram selecionados de modo não estatístico, por conveniência, tendo em vista que, ao ser disponibilizado no sistema, com o preenchimento de modo não obrigatório, quaisquer alunos poderiam responder ao questionário.

Considerando que o Conselho Nacional de Saúde (CNE), conforme o disposto no inciso XIII.3 da Resolução CNE nº 466/2012, reconhece as especificidades éticas das pesquisas nas ciências sociais e humanas e que através da Resolução CNE nº 510/2016, artigo 1º, caput,

parágrafo único e incisos determina as pesquisas que não serão avaliadas e/ou sequer registradas pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), este estudo enquadra-se na exceções previstas, não sendo assim necessária sua submissão ao CEP/CONEP, especialmente pela impossibilidade de identificação dos participantes, no entanto optou-se por assumir todos os compromissos e dispor de todos os termos requeridos em casos de submissão.

Após a aplicação, com o intuito de se verificar a aceitabilidade da escala proposta, verificou-se a sua conformação ao mínimo de 0,6 de coeficiente alfa para o questionário como um todo, disposto no método do Coeficiente Alfa de Cronbach de confiabilidade de questionários (ROCHA, OLIVEIRA, 2003; HAIR JUNIOR et al., 2005), ao que os resultados apresentaram as características descritas no Quadro 2, comprovando sua confiabilidade.

Os dados foram tabulados, utilizando-se da ferramenta disponibilizada pela própria plataformas eletrônicas – que gera automaticamente planilhas eletrônicas com as respostas, além de gráficos para análise dos dados – e analisados no Excel®, a fim de se verificarem as implicações das interpretações dos entrevistados sobre o atendimento que recebem no IFCE Crateús para o que se espera, com base nas disposições legais, fornecendo dados para uma ação que amenize quaisquer distorções, subsidiando decisões durante a elaboração do planejamento estratégico no órgão.

Quadro 2 - Coeficientes Alfas de Cronbach obtidos no IAPSP

Análise		Importância	Percepção
Questionário Geral		0,95	0,97
Dimensão	Tangibilidade	0,69	0,87
	Confiabilidade	0,79	0,89
	Presteza	0,87	0,91
	Segurança	0,75	0,88
	Empatia	0,81	0,89

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2019).

A fim de fornecer uma maior qualidade da amostra, foi efetuada separação por grupos de características semelhantes, para guiar a análise e abordagem. A análise de cluster, como preceituam Jain, Murty e Flynn (1999) e Haldiki, Batistakis e Vazirgiannis (2001) é largamente utilizada e propicia a extração de grupos mais homogêneos em amostras heterogêneas, características típicas da população estudada.

A análise ocorreu através de abordagens tanto qualitativas quanto quantitativas, considerando a necessidade de traçar um perfil da instituição e dos respondentes (características mensuráveis) e de se analisarem os quesitos de percepção sobre os serviços avaliados (individuais e não quantificáveis). Tais abordagens combinadas auxiliaram no desenvolvimento de uma pesquisa em que a análise se faça em busca de “aumentar a validade de seus construtos”, conforme destacado por Kirschbaum (2013, p. 181).

INSTRUMENTAL DE ANÁLISE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Esta ferramenta foi construída a partir da base conceitual que originou o SERVQUAL, na qual é descrito que a mensuração da qualidade dos serviços ocorre através da confrontação entre a qualidade do

serviço que os usuários receberam, na percepção deles, e o que eles esperavam receber (KOTLER, 2007; VILHENA, 2002; CARVALHO; LEITE, 1997; GHOBADIAN, SPELLER e JONES, 1994; PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985; 1988). Buscando verificar as lacunas resultantes dessa confrontação, o IAPSP possui uma estrutura com 2 (dois) blocos, sendo o primeiro composto por questões que traçam o perfil do respondente e o segundo, pelo levantamento em si.

O segundo bloco do modelo, composto por 31 (trinta e uma) perguntas, expõe as 30 (trinta) primeiras questões divididas em duas seções, sendo a primeira constituída por 10 (dez) questões que buscam verificar o grau de importância que o respondente credita a 10 (dez) eixos específicos, que, elaborados com base na legislação brasileira e na literatura relacionada e vinculados às dimensões da qualidade do serviço – conforme descrito no Quadro 3 – exprimem o que estes almejam para cada eixo.

A segunda seção possui 20 (vinte) questões, 2 (duas) para cada eixo analisado na primeira, que visam verificar a percepção dos respondentes quanto às situações que se vinculam aos eixos e dimensões da qualidade do serviço público. O levantamento apresenta na última pergunta (31^a), cuja resposta é do tipo aberta, a possibilidade de o respondente manifestar sua leitura sobre como percebe, de modo geral, o atendimento que recebe na instituição em estudo e em que, na sua opinião, este poderia melhorar.

As perguntas foram elaboradas tomando por base a legislação aplicada a como deve se dar o atendimento aos usuários dos serviços da administração pública, a fim de verificar as lacunas na situação observada com as obrigações legais a serem atendidas, a fim de subsidiar o

planejamento do órgão quanto ao desenvolvimento de ações que minimizem tais lacunas. As perguntas dispostas no IAPSP foram elaboradas a partir da adaptação da “letra da lei” a situações verificadas na realidade e estruturadas a partir de uma adaptação da base conceitual do modelo SERVQUAL, tendo em vista a sua larga aplicabilidade (BACCARO; GALÃO, 2012), partindo do que a legislação brasileira traz como obrigações para a prestação do serviço público e, a partir delas, verificando a real importância dada a estas disposições no âmbito do IFCE e qual a experiência obtida, para que sirvam de parâmetros para a ação institucional (DRUCKER, 1998).

Quadro 3 - Base legal dos eixos e situações avaliadas e vinculação destes às dimensões da qualidade do serviço

Dimensões	Eixo avaliado	Base legal
Tangibilidade	1. Estado das instalações quanto a higiene e conforto	Lei nº 13.460/2017; Lei nº 8.112/1990.
	2. Utilização de ferramentas tecnológicas que facilitem o atendimento	Lei nº 13.460/2017; Lei nº 12.527/2011.
Confiabilidade	3. Atenção às normas na execução das tarefas administrativas	Lei nº 9.784/1999; Lei nº 8.112/1990; Lei nº 8.078/1990; Decreto nº1.171/1994.
	4. Informações apresentadas de maneira clara e compreensível	Lei nº 13.460/2017; Lei nº 12.527/2011; Lei nº 9.784/1999.
Presteza	5. Prestação ininterrupta dos serviços de atendimento	Constituição Federal/1988; Lei nº 8.112/1990; Lei nº 8.078/1990; Decreto nº1.171/1994.
	6. Disponibilização de respostas às demandas dentro dos prazos	Lei nº 13.460/2017; Lei nº 8.112/1990; Lei nº 8.078/1990; Decreto nº1.171/1994.
Segurança	7. Tratamento igualitário a todos os usuários	Lei nº 13.460/2017; Lei nº 8.112/1990; Decreto nº1.171/1994.
	8. Facilidade de concessão de acesso às informações	Constituição Federal/1988; Lei nº 13.460/2017.
Empatia	Atendimento cortês, dedicado, respeitoso e atencioso	Lei nº 13.460/2017; Lei nº 9.784/1999; Lei nº 8.112/1990; Decreto nº1.171/1994.
	10. Possibilidade de acesso aos servidores responsáveis pelos atos administrativos	Lei nº 13.460/2017; Lei nº 8.112/1990.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O diferencial deste modelo está na sua origem legal, que vincula sua aplicação diretamente à realidade do serviço público brasileiro, apresentando um potencial meio para estudo e acompanhamento do serviço público no Brasil, podendo ser atualizado conforme a norma evolua e adaptado aos diversos serviços prestados pelos entes públicos. Além disso, a aplicação permite levantar dados que suportem ações em múltiplas frentes, concedendo aos tomadores de decisão um rol de informações para que, diante das suas possibilidades, optem pelo melhor caminho para atingir seus objetivos, podendo ainda alinhar ou adequar estes à real necessidade da comunidade.

As perguntas objetivas foram graduadas em uma escala do tipo Likert de 5 (cinco) pontos, considerando que tal quantitativo mostra-se preciso, rápido e fácil, tanto para o pesquisador quanto para o respondente, conforme verificaram Dalmoro e Vieira (2008). As perguntas estão dispostas por eixos (primeira etapa, dedicada à verificação da importância creditada a estes) e situações do serviço público (segunda etapa, dedicada à verificação da percepção da experiência vivenciada), apresentadas de maneira respectiva e sequencial.

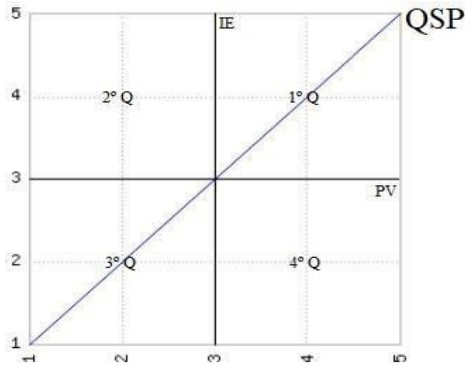
Para cada pergunta quanto à expectativa/importância dos eixos, foram apresentadas duas perguntas referentes às situações que se relacionam com os eixos elencados. Esta relação verificou as lacunas junto aos usuários entre o que eles percebem das suas experiências e percepções do atendimento recebido e a expectativa/importância que estes creditam aos eixos específicos (observados na legislação quanto a atendimento no serviço público).

Seguindo a estrutura conceitual do SERVQUAL, no IAPSP a Qualidade do Serviço Público Prestado (QSP) obtém-se, por situação,

através da diferença entre a percepção que o respondente obteve quanto às situações vivenciadas (PV) e importância creditada ao eixo (IE) avaliado, referente àquela situação. Os resultados possíveis dessa diferença, descritas na Figura 2, apontam o nível do serviço, que varia de -4 a 4 e determinam o grau de atenção que o gestor deve ter para cada caso. Caso o valor da QSP seja maior que 0, a QSP tende à qualidade ideal; sendo igual a 0, o QSP é satisfatório; e a QSP sendo menor que 0, demonstra um nível de qualidade inaceitável (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Tendo em vista o objetivo de se traçar as possíveis contribuições dessa análise da qualidade para o planejamento estratégico do órgão, propõe-se que a relação entre expectativa/importância de cada eixo com as percepções de cada situação destes apontem, conforme mostra o gráfico disposto na Figura 2, o grau de intervenção necessário para cada resultado e este, combinado às observações dos respondentes, indicam caminhos e objetivos que a comunidade legítima e requer os gestores sigam, fortalecendo a participação social e permitindo que o órgão atenda às demandas sociais internas, refletindo assim no nível de satisfação.

Figura 2 - Nível de Qualidade do Serviço Prestado e a Necessidade de Intervenção Estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na Figura 2, a linha azul apresenta a QSP tida como satisfatória, quando os índices de IE e PV são iguais, resultando em uma QSP de valor nulo. Índices localizados na porção esquerda-superior indicam QSP inaceitável, enquanto os índices que figurarem na porção inferior-direita da linha de QSP satisfatória, apontam índices tidos como ideais. Além da linha de QSP satisfatório, propõe-se observar os quadrantes onde se localizam os pontos, onde, segundo se apresenta no Quadro 4, para cada quadrante tem-se as seguintes características.

Quadro 4 - Características e indicações de intervenção de cada quadrante do IAPSP

Quadrante	Características
1º	Ótimas avaliações em situações de grande importância ou de alto nível de expectativa pelos usuários que ensejam a necessidade de direcionar esforços para melhorar ou manter o alto grau de satisfação
2º	Avaliações não satisfatórias em situações de grande importância ou de alto nível de expectativa pelos usuários que ensejam a necessidade de direcionar esforços para melhorar o grau de satisfação.
3º	Avaliações não satisfatórias em situações de pouca ou nenhuma importância ou expectativa pelos usuários que ensejam a necessidade de se melhorar o grau de satisfação, contudo sem efetuar grandes aportes de investimentos.
4º	Ótimas avaliações em situações de pouca ou nenhuma importância ou expectativa pelos usuários que ensejam a necessidade de se melhorar ou manter o alto grau de satisfação, contudo sem efetuar grandes aportes de investimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Esta ferramenta foi elaborada e optada considerando as observações que Drucker (1998) efetuou quanto à impossibilidade de se quantificar, numericamente, áreas como recursos humanos e ambiente político, que exercem papel fundamental no planejamento e desenvolvimento estratégico de instituições públicas. Assim, a apresentação de escalas que efetuem paralelos favorece a indicação de avaliações de percepção em dados calculáveis.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Perfil dos Respondentes

A pesquisa desenvolvida foi aplicada junto aos usuários (conforme descrito no Quadro 5, com o percentual quanto à amostra de cada cluster). Avaliou-se a percepção da qualidade do serviço recebido. No

total, 534 alunos responderam ao questionário de pesquisa (atingindo uma amostra de 80,66% da população prevista).

Quadro 5 - Clusters aplicados à amostra e percentuais de representatividade

Alunos (tomadores do serviço)	
Nível do Curso	Faixa Etária (anos completos)
Técnico (29,21%)	De 16 a 19 anos (23,6%)
Graduação (70,22%)	De 20 a 23 anos (41,39%)
Especialização (0,56%)	De 24 a 27 anos (18,16%)
Tempo que Estuda do IFCE Crateús (em semestres completos)	De 28 a 31 anos (7,49%)
1 Semestre (14,98%)	De 32 a 35 anos (3,18%)
2 Semestres (23,78%)	De 36 a 39 anos (1,87%)
3 Semestres (17,23%)	4.7.
4 Semestres (13,67%)	De 40 a 45 anos (2,62%)
5 Semestres (6,55%)	De 46 ou mais anos (1,69%)
6 Semestres (8,61%)	Grau de Escolaridade
7 Semestres (6,55%)	Ensino Fundamental
8 Semestres (5,24%)	(5,24%)
Acima de 8 Semestres (3,37%)	Ensino Médio (87,64%)
Renda Familiar (em salários-mínimos, com valor de referência de R\$ 954,00)	Graduação (5,24%)
Até um 1 SM (56,55%)	Especialização (1,5%)
De 1,01 a 2 SM (34,64%)	Mestrado (0,19%)
De 2,01 a 5 SM (7,3%)	Doutorado (0,19%)
De 5,01 a 8 SM (0,94%)	Sexo
Superior a 8 SM (0,56%)	Feminino (57,87%)
	Masculino (42,13%)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2019).

Traçado o perfil básico da amostra estudada, passa-se à análise da percepção da qualidade do serviço público.

QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO PRESTADO SOB A ÓTICA DOS USUÁRIOS DO SERVIÇO PÚBLICO

Análise Geral

As respostas dos usuários estão tabuladas na Tabela 1 e, conforme a escala descrita na metodologia, foram verificados os seguin-

tes índices de IE dos Eixos e PV do atendimento recebido no âmbito do *campus* Crateús, apontados na Tabela 1. A diferença negativa entre a percepção do serviço e expectativa/importância creditada, segundo Zeithaml e Bitner (2003), é favorecida pelo déficit de ferramentas, falta de padronização em tarefas, falhas de comunicação entre prestadores de serviço, utilização inadequada de dados de pesquisas de qualidade, além da ausência de preocupação por parte dos agentes com a qualidade do serviço prestado.

Pode-se notar que há uma expectativa elevada quanto aos serviços a serem recebidos (com uma média IE geral de 4,51), atingindo todos os eixos e dimensões, que receberam de maneira geral a indicação de “Importantes” e uma boa PV geral dos serviços recebidos no IFCE Crateús com uma média de 4,20, acompanhada por todos os eixos e situações, que alcançaram o mesmo índice (“Bom”).

Essa situação resultou em um índice QSP geral de -0,31, também inaceitável, situação verificada em todas as situações gerais, o que não deve servir como um desestímulo, pois, conforme Torres (2011), o conhecimento dos fatores que podem ser melhorados na prestação do serviço, focado no interesse dos alunos, é um importante fator na busca pela qualidade dos serviços educacionais.

Quando se passa à análise para os agrupamentos da amostra, quanto ao nível do curso que frequentam, verificou-se que o agrupamento que teve a maior média IE foi o dos alunos dos cursos de especialização, que tiveram média IE geral de 4,93, que também perceberam o serviço da pior forma possível nesta análise (média PV de 4,00), que rendeu a esse grupo o pior índice QSP para o agrupamento (-0,93).

Aos alunos de cursos técnicos restou a menor média IE (4,41) – o que auxiliou no alcance do melhor índice QSP (média de -0,25) – e aos de cursos de graduação a maior média PV (4,22). A este cluster – que possui a maior representatividade neste agrupamento, com 70,22% da amostra – coube os índices centrais de expectativa e qualidade do serviço público, com médias de 4,55 e -0,33, respectivamente.

A próxima análise se deu sob o espectro do tempo em que os avaliadores já estudam no campus. Nesse tipo de agrupamento, verificou-se a média para a expectativa junto aos alunos do semestre inicial, tendo em vista que o grupo que havia concluído apenas o primeiro semestre apontou índice IE de 4,58, sendo que o grupo que concluiu o quinto semestre – ou seja, os que estão na metade superior da duração do curso – apresentou a menor expectativa (com média IE de 4,43).

Ao grupo que concluiu apenas o primeiro semestre também coube a melhor análise do serviço prestado, com média para percepção de 4,30, enquanto o grupo mais exigente (com média PV de 4,02) foi também o que alimentava a menor expectativa, o dos alunos que estudam a mais de 5 semestres no campus. Esses índices garantiram ao cluster dos alunos que concluíram o quinto semestre o pior nível da QSP, com índice médio de -0,41, sendo que a melhor QSP (média de -0,26) foi verificada entre alunos que frequentam o IFCE há pelo menos um ano.

Quando separados conforme a renda familiar, os alunos que possuem renda familiar acima de um SM e de até 5 SM apresentaram uma expectativa quanto aos eixos do serviço que foram avaliados de 4,53, sendo a maior deste cluster. Ainda neste agrupamento, verificou-se a melhor percepção quanto ao serviço recebido, com índice PV de 4,25,

entre os alunos que possuem renda familiar entre 5,01 e 8 SM, o que os fez expressar a melhor avaliação da QSP (média de -0,23).

Ainda analisando sob a lente da renda familiar, a menor expectativa quanto ao serviço e a pior percepção do serviço recebido foram verificadas entre o grupo de maior renda familiar (mais de 8 SM), que apresentou média IE de 4,27 e média PV de 4,02. Já a pior QSP coube aos alunos com renda familiar entre 2,01 e 5 SM, com QSP de -0,36.

Quando separados por faixas etárias, os alunos de 40 a 45 anos apresentaram a maior expectativa (com média IE de 4,75) e os de 32 a 35 anos a menor verificada (com média IE de 4,35). Quando se buscou verificar a percepção da qualidade do serviço de atendimento prestado no campus, os grupos com idades entre 28 e 31 anos e 40 e 45 anos apresentaram o pior e melhor índices, com médias PV de 4,03 e 4,54 respectivamente.

Tais índices resultaram nas piores e melhores QSP para os agrupamentos que apresentaram pior PV e menor IE, respectivamente, com o QSP de -0,49 para os alunos de idade entre 28 e 31 anos e de -0,15 para o grupo com idades entre 32 e 35 anos.

Os alunos, quando os clusters são elaborados com base no grau de escolaridade, indicaram os maiores e melhores índices junto aos alunos com formação em nível de mestrado (média IE de 4,70), fundamental, médio ou especialização completa (todos com média PV de 4,21) e entre os alunos com doutorado (QSP média de 0). Já as piores avaliações e resultados foram encontrados junto aos alunos doutores (média IE e PV de 4) e mestres (QSP média de -0,55).

Na análise por sexo, o público feminino demonstrou esperar mais do serviço (com média IE de 4,53) ante a expectativa de 4,49 do

público masculino, sendo que este demonstra ser menos exigente – com índice PV maior (4,23) – que o feminino, que alcançou no índice PV a média de 4,18. Desta maneira, o público feminino apontou que a QSP, quanto aos eixos de atendimento estudados no IFCE Crateús, foi pior (-0,35) que para o público masculino (com QSP média de -0,26).

Foram levantadas junto aos alunos quais ações eles indicavam que poderiam melhorar a qualidade do atendimento do IFCE Crateús de maneira geral, levantamento tido como necessário para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2014), que destaca a importância de pesquisas de qualidade e da preocupação com as necessidades dos usuários. Dos entrevistados 25,09% apresentaram opiniões que expressavam ações que possibilitaria a melhoria do atendimento da visão deles.

Destas observações, 31 apontaram possibilidades de melhorias sobre os aspectos tangíveis, 15 sobre a dimensão da confiabilidade, 29 à presteza visualizada no atendimento. Tanto a segurança quanto a empatia apresentaram, cada uma, 31 opiniões referente às situações descritas nestas dimensões, o que aponta a elevada preocupação dos usuários com as dimensões Tangibilidade e Empatia, corroborando com os apontamentos de Gilbert, Nicholls e Roslow (2000), pois incluem as situações chave – atendimento pessoal e ambiente onde este ocorre – na satisfação com os serviços.

Tabela 1 - Frequência das respostas do segmento dos usuários do serviço público

	IMPORTÂNCIA	PERCEPÇÃO
Legenda		
1	Nenhuma importância	Péssimo
2	Pouca importância	Ruim
3	Indiferente	Razoável
4	Importante	Bom
5	Muito importante	Excelente

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2019).

DIMENSÃO TANGIBILIDADE

Esta dimensão apresentou-se como a segunda mais importante entre os alunos (com média IE de 4,55). Na análise da percepção dos serviços prestados, ocorrera a análise diametralmente oposta, cabendo a esta dimensão a segunda pior percepção (com média PV de 4,17), o que acabou rendendo-lhe o pior índice QSP verificado (média de -0,38).

Para os alunos, o eixo referente ao “estado das instalações quanto ao conforto e higiene” mostrou-se mais importante (com média IE de 4,58) do que o referente à “utilização de ferramentas tecnológicas que facilitem o atendimento” (com média de 4,51), sendo ainda o segundo eixo mais importante do estudo.

Quando questionados qual a percepção quanto às “condições de higiene e conforto”, os alunos apontaram a segunda situação mais bem avaliada do levantamento (com média PV de 4,31), sendo que nesta dimensão a pior avaliação se deu quanto às ferramentas tecnológicas que tanto em quantidade quanto qualidade apresentaram média PV de 4,06, a pior verificada entre os alunos.

Tais indicadores incorreram para que as ferramentas tecnológicas apontassem o pior índice QSP para o atendimento prestado no IFCE

Crateús, com média de -0,45, sendo a situação de higiene e conforto a que alcançou o melhor índice da dimensão (-0,27).

Quando disponibilizado espaço para apresentar ações que levariam à melhoria da qualidade do atendimento no IFCE Crateús, a maioria (38,71%) das opiniões foram referentes à conectividade à internet ou acesso a redes sem fio, aspectos que devem ser aprimorados por refletirem diretamente nas ferramentas de trabalho utilizadas para a interação e comunicação com os/dos usuários e que auxiliam na melhoria do ambiente onde é prestado o serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

DIMENSÃO CONFIABILIDADE

Dimensão de posição central (com média IE de 4,50) quanto à importância/expectativa, foi a segunda melhor avaliada quanto aos serviços prestados (média PV de 4,23) e ao índice QSP (médio de -0,28). Dentre os eixos avaliados, a apresentação de informações “de maneira clara e compreensível” foi a mais importante, com média IE de 4,52, ante os 4,49 alcançados pelo eixo referente à “atenção às normas na execução de tarefas administrativas”.

Para os alunos, os servidores apresentam bom nível de conhecimento, sendo esta situação a que apresentou a melhor avaliação na percepção dos alunos (com média PV de 4,35) e o melhor grau de QSP (-0,18) em todo o levantamento. Já o menor nível de satisfação (média PV de 4,18) foi encontrado na análise que os alunos fazem da adequação da legislação à realidade da vida acadêmica e a menor QSP (média de -0,33) desta dimensão verificada na situação que abordou a “facilidade de compreensão das informações prestadas”.

Nesta dimensão, a única situação que não obteve propostas vinculadas foi a referente à “facilidade de compreensão das informações prestadas”, ao passo que o nível de conhecimento obteve 53,33% das contribuições da dimensão.

Nestas proposições, cabe o destaque que muitas se voltaram a funcionários das empresas terceirizadas que prestam serviços junto ao órgão, que mesmo não sendo objeto deste estudo efetuam diversas funções de atendimento; o segundo maior bloco parte da força legal que rege a administração pública, que, conforme preceitua o princípio da legalidade, deve vincular todas as ações dos agentes públicos.

A proximidade da QSP referente ao “nível de conhecimento demonstrado pelos servidores” ao grau de satisfação (diferença entre percepção e expectativa nula) e as recorrentes proposições quanto à necessidade de maior inteiração, mais domínio das informações por parte de agentes terceirizados, aponta a possibilidade de que, se sanada esta situação, o índice QSP possa chegar a patamares ideais. Para tanto é importante que a administração forneça as informações a todos os agentes públicos (sejam terceirizados ou de carreira), pois, conforme Las Casas (2010), na análise do nível do serviço prestado os alunos observam todos os funcionários da instituição.

DIMENSÃO PRESTEZA

Foi a dimensão identificada como menos importante junto aos alunos (com média IE de 4,45), esta apresentou também o pior resultado na percepção do serviço prestado (com média PV de 4,15), e isso a colocou, quanto ao índice QSP, na posição central dentre as dimensões (com média de -0,30).

Apresentou como eixo mais importante a “disponibilização de respostas às demandas dentro dos prazos”, com média IE de 4,47, ficando a “prestação ininterrupta dos serviços de atendimento” com índice IE de 4,44.

A situação referente a “conseguir ser atendido prontamente” teve a melhor percepção nesta dimensão (média PV de 4,19) e o melhor nível de QSP (média de -0,25), enquanto o nível de conhecimento por parte dos respondentes (próprios requerentes) dos prazos obteve a pior avaliação (média PV de 4,11) e conseqüentemente a pior QSP verificada (-0,36).

Nesta dimensão, 65,52% das contribuições dos usuários apontaram para a necessidade do funcionamento pleno (nos três turnos de funcionamento) de todos os serviços prestados, sejam na área do ensino (biblioteca e laboratórios), sejam na área de apoio (núcleo pedagógico e de saúde) ou na parte administrativa. As observações foram complementadas pelas contribuições vinculadas à situação de “conseguir ser atendido prontamente” que apontaram a necessidade de contratação de pessoal.

DIMENSÃO SEGURANÇA

Dimensão mais importante perante os alunos, obteve média IE de 4,57. Apresentou os eixos referentes a “tratamento igualitário” (com média IE de 4,60) e “facilidade de acesso às informações” (com média IE de 4,55), primeiro e terceiro, respectivamente, mais importantes de todos os avaliados.

Considerando seu elevado grau de importância, esta dimensão apresentou o segundo pior índice QSP (com média de -0,36), com a pior

situação (média QSP de -0,39) identificada na análise de como os alunos percebem a imparcialidade no atendimento, situação que obteve a segunda melhor percepção do serviço dentro da dimensão (com média PV de 4,22).

A situação melhor avaliada foi a referente ao atendimento a pessoas com necessidades específicas (pessoas com deficiência, idosos, lactantes), que obteve média PV de 4,23, enquanto a pior percepção coube ao acesso passivo – quando requerido – às informações, que teve uma média PV de 4,19, contrapondo a publicização de forma ativa – de iniciativa do próprio setor público (MELO; FUCHIGAMI, 2019) – que obteve a melhor QSP da dimensão (com média de -0,34).

Ainda que tenha obtido a pior percepção da dimensão, a situação referente à transparência passiva não recebera nenhuma proposta que pudesse contribuir diretamente para a melhoria de sua percepção, na visão dos alunos. Nesta dimensão, 64,52% das contribuições que se aplicavam diretamente a ela fizeram referência a aspectos que influenciam a transparência ativa, com destaque para situações citadas pelos respondentes como “o horário de atendimento do professor poderia ser melhor divulgado”, “disponibilidade de horário dos servidores”, “[...] disponibilização de horários dos coordenadores e setores dos cursos”, pois é obrigação no IFCE, por força da Portaria/IFCE n. 1.250, de 25 de setembro de 2014, afixar em local acessível a todos, escala nominal dos servidores e seus respectivos horários de expediente.

Outro ponto a ser destacado é a preocupação entre os alunos com a igualdade de tratamento entre alunos de cursos distintos: os alunos apontaram a importância de “(...) tentar socializar todos os estudan-

tes, para evitar rivalidades sem necessidade”; destacaram a sensação de serem “[...] excluídos e abandonados”.

DIMENSÃO EMPATIA

Quarta dimensão em grau de importância (com média IE de 4,49), foi a mais bem avaliada pelos alunos, com média PV de 4,24. A pouca importância creditada a esta dimensão reflete as observações de Corrêa (1993), quanto às tensões vividas pelos prestadores e usuários de serviços públicos. Esses índices a colocaram com a dimensão com melhor índice QSP de todas as estudadas (com média de -0,25).

Teve como eixo mais pertinente o que avaliou a importância de o atendimento ser “cortês, dedicado, respeitoso e atencioso”, com média IE 4,54, próximo aos 4,44 alcançados pelo eixo que mensurou a importância da “possibilidade de acesso aos servidores responsáveis pelos atos administrativos”.

Já a percepção da qualidade do serviço prestado foi melhor na situação referente ao “nível de educação e o respeito demonstrado pelos servidores” (com PV média de 4,31) – situação que deve sempre ser verificada, tendo em vista a necessidade de respeito por todos os indivíduos nos atos administrativos (BRASIL, 1999) – e pior na situação que verificou a possibilidade de acesso aos servidores (com média PV de 4,18).

As lacunas entre a percepção e a importância/expectativa creditada pelos alunos às situações propostas apresentaram os piores e melhores resultados no eixo mais importante do estudo, com QSP médias de -0,29 e -0,22, respectivamente, para o “nível de atenção dado pelos servidores” e “educação e respeito demonstrado” nos momentos de atendimento.

Quando efetuado o levantamento de quais ações poderiam melhorar o atendimento, 67,74% das colocações que fizeram referência a esta dimensão estavam diretamente vinculadas à cortesia, dedicação, respeito e atenção demonstrada durante o atendimento. Em diversas falas apresentadas, foi possível ser a preocupação do usuário com a “boa vontade” dos profissionais que os atendem. Essas observações corroboram a visão de Kahtalian (2002), pois enquanto alguns alunos percebem a necessidade de mais atenção, outros veem o atendimento prestado como ótimo, demonstrando a variabilidade e personalização própria dos serviços.

Quanto à possibilidade de acesso aos servidores responsáveis pelos atos administrativos, os alunos demonstraram desejo de serem ouvidos, integrados ao corpo profissional e que haja uma busca por parte dos coordenadores de cursos em conhecer as demandas do curso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a necessidade de instrumentais que subsidiem a tomada de decisão e embasem o planejamento estratégico, tendo em vista a construção do PDI que ocorre quinquenalmente (o atual compreende 2019-2023), sendo este documento norteador do PAA, tanto a nível institucional quanto de campus, espera-se, de posse dos dados obtidos com o trabalho, fornecer à comunidade acadêmica dados que subsidiem a discussão e sirvam de base para o desenvolvimento e profissionalização dos processos de planejamento do IFCE e do *campus* Cra-teús, especificamente.

Em apoio às ferramentas de planejamento estratégico já utilizadas pelo órgão, o IAPSP, subsidiando a discussão, pode incrementar e

fornecer dados para matrizes que avaliam as Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças (SWOT, sigla em inglês para Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, com tradução livre) e análises 360°, componentes consagrados e já internalizados na cultura do órgão.

A matriz SWOT abrange avaliações do ambiente interno e externo, essenciais para o melhor planejamento das ações que objetivam o alcance da missão institucional (LUECKE, 2009). Como ferramenta de compreensão da percepção da qualidade pelos atores internos da instituição, os resultados do IAPSP traçam o perfil interno, permitindo identificar forças ou fraquezas para a matriz.

Já em análises 360°, o IAPSP fornece a visão de chefias imediatas, servidores de setores operacionais e usuários, podendo ser ampliado para comunidade externa, abrangendo os principais atores da avaliação 360° e fornecendo uma avaliação mais robusta e próxima da realidade, que aproxima os envolvidos (BRANDÃO et al., 2008) do processo de evolução da qualidade.

Pela metodologia proposta, o IAPSP fornece os dados necessários à construção dos gráficos de abordagem (cujos referentes a este estudo serão apresentados a seguir), que detalham o grau de atenção requerida a cada dimensão e segmento; e como ferramenta de diagnóstico, mostra-se importante para a construção do PDI (MIZAEL et al., 2013).

Com tais dados, deve-se buscar direcionar os objetivos organizacionais às reais carências observadas pelos usuários do serviço que o órgão presta, a fim de otimizar os recursos e direcionar a ação estatal para a concretude do interesse público, norte das instituições públicas,

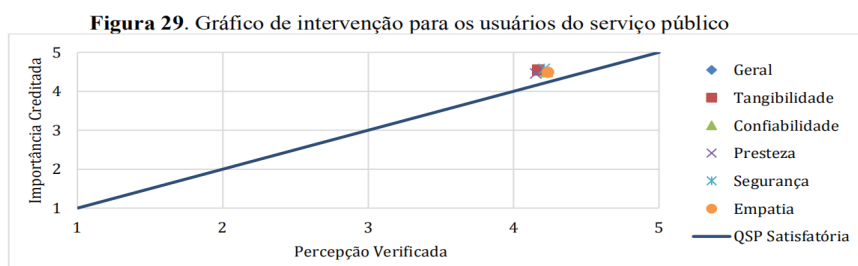
que visam atender às necessidades da sociedade da melhor maneira possível (ALVES, 2017).

Como ferramenta de apoio ao planejamento, o IAPSP concede aos gestores as informações necessárias para o direcionamento dos recursos (escassos) aos pontos estratégicos para o órgão, conforme dispuser em seu planejamento estratégico, no caso o PDI. Conforme Abdullah (2006), o conhecimento destes pontos permite que as IFE otimizem o gasto público, direcionando os recursos para as ações que ensejarão uma melhoria do serviço prestado.

A análise do gráfico de intervenção demonstra a relação entre a importância creditada a cada dimensão e percepção do serviço disponibilizado para cada segmento, indicando o tipo de abordagem requerida, conforme as características verificadas.

Conforme proposto, os resultados do IAPSP subsidiaram a construção do gráfico de intervenção, que para os alunos configurou-se da forma apresentada na Figura 3.

Figura 3- Gráfico de intervenção para os usuários do serviço público



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2019).

Faz-se necessário que a administração se mantenha atenta à manutenção destes

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2019).

Tanto o serviço de modo geral, quanto as dimensões apresentaram-se acima e à esquerda da linha de QSP satisfatória, o que significa que a QSP verificada é inaceitável, requerendo medidas para reverter este quadro. Para os alunos, todas as dimensões e o serviço como um todo ficaram localizados no 1º quadrante, refletindo a elevada percepção que os alunos possuem do serviço recebido.

Faz-se necessário que a administração se mantenha atenta à manutenção destes indicadores, buscando melhorar internamente as características do serviço prestado. O IAPSP não objetiva redigir ou editar o PDI dos órgãos, mas verificar os índices de qualidade, quais os potenciais caminhos de atuação prioritária e propor ações conforme os resultados obtidos, servindo como ferramenta de diagnóstico, sendo esta sua característica que pode auxiliar na elaboração/adequação do ato que formaliza o planejamento estratégica das IFE. Destarte, recomenda-se a sua aplicação cíclica, a fim de acompanhar a evolução dos índices QSP, bem como identificar novas abordagens a fim de melhorar constantemente o serviço prestado, acompanhando as exigências dos usuários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os serviços públicos, além de efetivos, devem ocorrer em relativo grau de qualidade, a fim de atender às necessidades da população de maneira plena. Um deles, a educação, tem caráter primordial como obrigação do Estado, abrange um universo de realidades e conseqüentemente possui instrumentos próprios de execução e avaliação.

Conforme proposto, foi demonstrado que a avaliação da qualidade do serviço público (no caso específico deste estudo, quanto ao serviço de atendimento efetuado no âmbito de uma IFE), que indicou

qualidade inaceitável (com médias QSP inferiores a 0), fornece dados estratégicos sobre a percepção dos envolvidos na realização do serviço, apontando áreas de interesse específicos, bem como a situação em que se encontra a visão destes quanto à qualidade dele.

Tais análises indicaram o grau de satisfação com o serviço prestado, indicando ainda a real necessidade de se abordarem certas situações referentes às dimensões do serviço, possibilitando a priorização dos recursos e o direcionamento dos esforços para as situações críticas, o que possibilita direcionar o planejamento estratégico para o alcance dos objetivos estratégicos postos, além de fornecer subsídios para a construção desses objetivos com base na avaliação dos usuários.

Através dos resultados apresentados, este estudo cumpriu todos os objetivos propostos, desenvolvendo uma ferramenta consistente de avaliação do serviço, baseado no que a legislação prega como dever do serviço público, apontando a percepção dos usuários do serviço público quanto ao serviço de atendimento do IFCE Crateús. E, através dos gráficos de intervenção, possibilita apresentar as áreas que precisam de especial atenção, fornecendo capital informacional necessário às tomadas de decisão, principalmente na construção de planos estratégicos eficazes.

Verificou-se ainda que, pela elevada importância dada aos eixos avaliados, a visão dos usuários acompanha – mesmo que inconscientemente – as mesmas preocupações que os legisladores possuem para o serviço público, com merecido destaque à cortesia no atendimento, à segurança da prestação dos serviços e à requerida transparência dos atos públicos, como disposto na legislação (BRASIL, 2017) que caracteriza a forma como deve ocorrer a prestação do serviço público.

De maneira geral, as dimensões do serviço (quanto ao referente atendimento em uma IFE) na administração pública apresentaram elevado grau de importância, o que indica a importância do serviço público para a população (IE geral de 4,51 entre os usuários) que, mesmo com os frequentes ataques e acusações por parcelas de agentes políticos e da sociedade, de ineficiência reconhecem a importância e o percebem como um “bom” serviço (ambos os segmentos com média PV superior a 4,00). E, apenas por ter uma elevada indicação de importância, mesmo que possua bons índices de percepção, apresentou uma QSP negativa.

Ocorre que o caminho para eliminar ou ultrapassar as lacunas não é o desinvestimento público, ou a tentativa de moldar a opinião pública a fim de reduzir a percepção de importância do serviço público (neste estudo comprovadamente elevada na percepção dos usuários), mas o reforço dos aportes que visem melhorar a qualidade percebida, atingindo assim índices ideais de qualidade.

O IAPSP, instrumento elaborado com base no estudo da legislação aplicada à prestação do serviço público, surge como ferramenta adequada para mensurar a qualidade do serviço, especificamente no âmbito do poder público, podendo ser replicado em órgãos de diversas naturezas e em todos os poderes e esferas.

A aplicação desta ferramenta de maneira cíclica permitirá ao órgão acompanhar a evolução dos índices de QSP, aprimorar as abordagens conforme apresentem resultados satisfatórios e instigará a conscientização dos prestadores e dos usuários do serviço prestado quanto à importância da qualidade no atendimento e do serviço público como um todo.

Enquanto ferramenta de pesquisa, o IAPSP demonstra sua capilaridade, permitindo o estudo da instituição como um todo (como no caso deste trabalho), mas permite (ficando como norte para futuros estudos) a sua aplicação por setores e até indivíduos (resguardadas as condições de sigilo), a fim de demonstrar, de maneira mais precisa ainda, os pontos de intervenção.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, F. The development of HEDPERF: A new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, v. 6, n. 30, p. 569-581. 2006. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1470-6431.2005.00480.x>>. Acesso em: 28 jan. 2019

ABRUCIO, F. L. *O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Brasília, 1997, 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10). Disponível em:

<<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2017.

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. *Revista FAE*. Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

ALVES, A. C. A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos: estudo de caso de um centro de saúde, na cidade de Campina Grande – Paraíba. *Pensamento & Realidade*. v. 32, n. 4, 2017. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/33194>> Acesso em: 23 jul. 2019.

BACCARO, T. A.; GALÃO, F. P. O uso da escala servqual na avaliação da qualidade percebida de uma instituição bancária localizada em Londrina-PR. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*. Paraná, v.17, n.1, p. 87-114, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/266163144_O_USO_DA_E_SCA-

LA_SERVQUAL_NA_AVALIACAO_DA_QUALIDADE_PERCEBIDA_DE_UMA_INSTITUICAO_BANCARIA_LOCALIZADA_EM_LONDRINA_-PR>. Acesso em: 25 fev. 2019.

BALZAN, N. C.; DIAS SOBRINHO, J. (Org.). *Avaliação institucional: teorias e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009. 227 p.

BAY, D.; DANIEL, H. The student is not the customer - an alternative perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*. Inglaterra, v. 11, n. 1, p. 1-19. 2001. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J050v11n01_01> Acesso em: 23 fev. 2018.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública-RAP*, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em: 8 out. 2017.

_____. *Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994*. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União. Brasília, 23 jul. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 25 fev. 2018.

_____. *Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007*. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Diário Oficial da União. Brasília, 25 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 25 fev. 2018.

_____. *Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017*. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Diário Oficial da União. Brasília, 18 jul. 2017. Disponível

em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm> Acesso em: 25 fev. 2018.

_____. *Decreto nº 9.234, de 15 de dezembro de 2017*. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União. Brasília, 18 dez. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm>. Acesso em: 27 jan. 2019.

_____. *Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990*. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 12 nov. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União. Brasília, 14 abr. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. *Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999*. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União. Brasília, 1 fev. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 15 abr. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-

2006/2004/Lei/L10.861.htm>. Acesso em: 27 jan. 2019.

_____. *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 30 dez. 2008. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. *Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII, do art. 5º, no inciso II, do §3º do art. 37 e no §2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Edição Extra. Brasília, 18 nov. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. *Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017*. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União. Brasília, 27 jun. 2017. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012*. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União. Brasília, 13 jun. 2013. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=13/06/2013&jornal=1&pagina=59&totalArquivos=140>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. *Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016*. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União. Brasília, 24 maio. 2016. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. Ministério da Educação. *Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI*. 2010. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/form_pdi.htm> Acesso em: 22 fev. 2019.

_____. *Portaria nº 375, de 29 de março de 2010*. Diário Oficial da União. Brasília, 30 mar. 2010. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=41&data=30/03/2010>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO; WILHEIM; SACHS (orgs.), *Brasil: Um Século de Transformações*. São Paulo: Cia. das Letras, 2001: 222-259.

_____. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: ENAP/ Editora 34, 1998, 368 p. BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.) *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Tradução Carolina Andrade. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, 306 p.

CARVALHO, F. A. de; LEITE, V. F. A ordem dos atributos afeta a avaliação de qualidade? Uma investigação empírica a partir da versão mais recente do modelo SERVQUAL. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 1, n. 1, p. 35-53, abr., 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 fev. 2019.

CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. *Administração on-line*, v. 1, n. 1, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm> Acesso em: 10 nov. 2017.

CHICOSKI, D. A legalidade administrativa e a crise do positivismo jurídico. *Revista Digital de Direito Administrativo*, Brasil, v. 3, n. 1, p. 254-283, jan. 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/98432/107819>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. *Revista Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113-123, jan./mar. 1993. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8707>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de desenvolvimento institucional De universidades federais brasileiras. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 13, n. 3, p. 427-453, set. 2012. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85>>. Acesso em: 28 fev. 2019

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista gestão organizacional*, v. 6, n. 3, 2013. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

DRUCKER, P. F. Planejamento estratégico: a habilidade empresarial. In: *Introdução à Administração*. Tradução Carlos Malferrari. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998. P. 131-143.

FREDERICKSON, H. G. George and the case of government reinventors. *PA Times*, p. 9, 17 jan. 1994.

GHOBIADIAN, A.; SPELLER, S; JONES, M. Service quality: concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1994.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017. 189 p.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 202 p.

GILBERT, G. R; NICHOLLS, J. A. F; ROSLOW, S. A mensuração da satisfação dos clientes do setor público. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 51, n. 3, p. 28-39, jul./set. 2000. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35918/a-mensuracao-da-satisfacao-dos-clientes-do-setor-publico>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

GRUBER, T. et al. Examining student satisfaction with higher education services: Using a new mensuration tool. *International Journal of Public Sector Management*. v. 23, n. 2, p. 105-123, 2010. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09513551011022474>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

HAIR JUNIOR; J. F; BABIN, B.; MONEY, A. H. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

HALDIKI, M; BATISTAKIS, Y; VAZIRGIANNIS, M. On Clustering Vallidation Techniques. *Journal of Intelligent Information Systems*. v. 17, n. 2-3, p. 107-145, 2001. Disponível em: <https://web.itu.edu.tr/sgunduz/courses/verimaden/paper/validity_survey.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Cidades*. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. *As regiões de planejamento do estado do Ceará*. Textos para Discussão. Ceará, n. 111, nov. 2015. Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/textos_discussao/TD_111.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ. *IFCE em números*. Disponível em: <<http://ifceemnumeros.ifce.edu.br/>>. Acesso em: 13 fev. 2019.

_____. *Portaria n. 1.025/GR*. Estabelece normas para a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores públicos, federais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. Boletim de Serviços. Fortaleza, set., 2014. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/boletim-de-servicos-1/reitoria/2014/set.pdf/view>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

_____. *Plano Anual de Ação está disponível para consulta*. 2016. Disponível em: <<http://ifce.edu.br/noticias/plano-anual-esta-disponivel-para-consulta-2>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

_____. *Plano de Desenvolvimento Institucional: 2019-2023*. 2019. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-2019-23-versao-final.pdf/view>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

_____. *Resolução nº 14, de 2 de março de 2012*. Aprova a proposta de revisão da Missão - Visão - Valores do IFCE. Boletim de Serviços. Fortaleza, mar. 2012. Disponível em: <http://ifce.edu.br/aceso-a-informacao/arquivos/RESOLUO_N_142012.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2017.

_____. *Resolução nº 46, de 28 de maio de 2018*. Aprova o Projeto Político Pedagógico Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. Boletim de Serviços. Fortaleza, jun. 2018. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/RESOLUON046.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

JAIN, A. K.; MURTY, M. N.; FLYNN, P. J. Data Clustering: A Review. *ACM Computing Surveys*. Nova Iorque, v. 31, n. 3, p. 264-323, set. 1999. Disponível em: <http://users.eecs.northwestern.edu/~yingliu/datamining_papers/survey.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2019.

KAHTALIAN, M. *Marketing de Serviços*. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

KIRSCHBAUM, C. Decisões entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, v. 28, n. 82, p. 179-193, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v28n82/v28n82a11>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 12ª ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 15ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Serviços*. 5ª ed., 3ª reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

LOURENÇO, C. D. DA S.; FERREIRA, P. A. Cidadão-Consumidor: em busca de um conceito. *Revista Gestão Pública práticas e desafios*. Pernambuco, v. 7, n. 1, p. 1-17, abr. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/1894>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7ª ed. São Paulo: Pearson, 2014.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo, SP: Saraiva, 2001.

LÜCK, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. *Revista Gestão em Rede*. n. 19, p. 8-13, abr. 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2018.

LUECKE, R. *Estratégia*. Tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 4ª ed., 2009.

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, a. 54, n. 1, 2003.

MELO, D. A.; FUCHIGAMI, H. Y. Proposta de índice bidimensional de transparência da informação público-eletrônica como ferramenta para participação e controle sociais. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 25, n. 2, p. 179-214, ago. 2019. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/91523/53649>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman Editora, 2004, 360 p.

MIZAEL, G. A. et al. Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Revista Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, set./out. 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/12046/10966#>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Trad. Geni G Goldschmidt. 2ª ed. – 4ª reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002

NACHLAS, J. A. An alternative view of education quality: Students aren't the costumers of instruction. *Quality Progress*. Milwaukee, v. 32, n. 6, p. 81-84. (Technology Collection) jun. 1999. Disponível em: <<https://search.proquest.com/docview/214743188?pqorigsite=gscholar>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

PALADINI, E. P. *Controle de qualidade: Uma Abordagem Abrangente*, São Paulo: Atlas, 1990.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. Estados Unidos, v. 64, p. 41-50, Outono, 1985. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_its_Implication_for_Future_Research_SERVQUAL>. Acesso em: 25 fev. 2019.

_____. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. Reino Unido, v. 64, n. 1, p. 12-40, Primavera, 1988. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple_Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-ofservice-quality.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2019.

PETERS, T. "Excellence in Government? I'm all for it! Maybe." *The Bureaucrat*, v. 20, n. 1, p. 3-6, Primavera, 1991.

PICCHIAI, Djair. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 23-45, dez. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p23/23663>> Acesso em: 22 jan. 2019.

PINHO, J. A.G. de. Reforma do aparelho do Estado: Limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. *Organizações e Sociedade*. Salvador, v. 5, n. 12, p. 59-79. maio/ago. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v5n12/03.pdf>>. Acesso em: 8 mar. 2018.

POLLITT, C. *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Oxford: Basil Blackwell, 1990.

REZENDE, D. A. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008, 137 p.

ROCHA, V. A. G. A.; OLIVEIRA, P. A. S. Avaliando a Qualidade de Serviço: Aplicação da Escala SERVQUAL numa Grande Instituição Bancária. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27p., 2003, Atibaia. *Anais... Atibaia: ANPAD*, 2003. 1 CD-ROM.

SARTURI, C. A. Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial. *Conteúdo Jurídico*. Brasília-DF, 21 maio 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.43523&seo=1>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347 a 369, jan. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo, SP: Makron Books, 1996.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. *Ensaio: Aval. Políticas Públicas Educacionais*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168,

abr./jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010440362005000200003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 25 fev. 2019.

SMITH, G. E.; HUNTSMAN, C. A. Reframing the metaphor of the citizen-government relationship. In: NANCY, C. R. (edição). *The age of direct citizen participation*. Nova Iorque: Routledge, 2015, p. 104-121.

TORRES, R. D. *A qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino superior federal na visão dos vestibulandos e universitários*. 2011, 92p., Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo/MG. Disponível em: <https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2011/dissertacao_rogerio_duarte_torres_2011.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2019.

VILHENA, J. B. Qualidade no atendimento. *Revista Conjuntura Econômica*. Rio de Janeiro, v. 56, n. 12, p. 55, dez. 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rce/article/view/31240>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZEITHMAL, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PREPARO DE DOCENTES OCUPANTES DE CARGOS NA GESTÃO INTERMEDIÁRIA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Ana Paula Basso
Laraina Moreira Silva

INTRODUÇÃO

Os profissionais que estão nos cargos de gestão das universidades são peças chaves para o andamento dos trabalhos nessas instituições. Em sua grande maioria esses cargos são desempenhados por docentes que são eleitos ou indicados para os cargos de reitoria, pró-reitorias, direções e coordenações. Esses professores, na maioria dos casos, assumem o papel de gestor adicionalmente às funções que já desenvolvem, acumulando, portanto, a atividade administrativa com as demais de ensino, pesquisa e extensão.

As universidades são instituições que têm o conhecimento como matéria prima e por isto são necessárias ao crescimento do país, necessitando de um eficiente sistema de gestão para atender tanto às demandas internas, como as da sociedade. Para assumir os cargos de gestão, geralmente, são designados docentes, que, na maioria das vezes, não possuem nenhuma formação de cunho administrativo.

Nas últimas décadas, com a expansão do ensino superior no Brasil, adveio, conseqüentemente, o aumento do número de cargos admi-

nistrativos nessas instituições, demandando maior número de docentes, que antes apenas ocupavam-se de suas atividades típicas, para desempenhar essa tarefa adicional, a qual requer conhecimentos administrativos, englobando habilidades técnicas e humanas, além de demandar tempo adicional para sua realização.

Importante destacar que o trabalho de docentes que desempenham cargos de gestão intermediária nas universidades é um dos fatores essenciais ao funcionamento destas, tendo em vista serem eles que, diariamente, junto com o restante da equipe, tomam decisões e executam as atividades que permitem o funcionamento dessas instituições.

Porém cabe ressaltar que esses profissionais, com exceção dos que ocupam os cargos mais altos na gestão – como reitoria, pró-reitorias e direções de centro - desempenham em paralelo suas atividades típicas (ensino, pesquisa e extensão) e a gestão, caracterizando-se essa última como um trabalho adicional, para o qual, muitas das vezes, os profissionais não são devidamente preparados. Alinhado a esse pensamento e sentindo a necessidade de um olhar diferenciado sobre o preparo dos docentes gestores, com vistas a ampliar o conhecimento sobre o tema em questão, propôs-se a realização desse estudo, na busca de responder ao seguinte problema de pesquisa: como está o preparo dos docentes para o desempenho de cargos de gestão intermediária no Centro de Formação de Professores (CFP) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)?

O objetivo geral foi conhecer o preparo dos docentes que ocupam/ocuparam cargos de gestão, mais especificamente as coordenações de curso e administrativas do CFP da UFCG. O interesse no conhecimento da resposta ao problema de pesquisa proposto se justifica pela

importância do preparo desses sujeitos para o exercício da gestão, para tornar mínima a chance de falhas e melhorar a eficiência no atendimento das demandas no serviço ao público.

A metodologia adotada foi, inicialmente, uma revisão narrativa, através da busca de estudos sobre a temática do trabalho docente aliado a cargos de gestão, e posteriormente foi aplicado um questionário estruturado junto aos docentes que atualmente ocupam ou que ocuparam nos últimos três anos, cargos de coordenações de curso ou administrativa no CFP/UFCG. O questionário, no qual constam questões objetivas, foi elaborado com base na literatura consultada.

TRABALHO DO PROFESSOR - GESTOR

A política de educação superior dos governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) trouxe a expansão, interiorização, diversificação e privatização do ensino superior no Brasil (BARBOSA; MENDONÇA, 2014).

Essa expansão do ensino superior no Brasil contou com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que buscou ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Para alcançar esse objetivo algumas das ações propostas foram: aumento do número de vagas, ampliação ou abertura de cursos noturnos, aumento do número de alunos por professor, redução do custo por aluno, flexibilização de currículos e combate à evasão (BRASIL, [s. d.]). Em decorrência dessa expansão, houve um aumento no número de cargos de gestão nas universidades.

Além desse aumento, desde as últimas décadas do século XX, os professores-gestores das instituições superiores estão introduzidos em

uma conjunção institucional direcionada pelo modelo de gestão pública gerencial perfilhado pelo Estado, que acarretou a lógica da gestão por resultados para o ensino superior público (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Nos últimos anos, houve também a intensificação dos avanços tecnológicos e alterações no cenário econômico e político, as quais acarretaram grandes mudanças no contexto organizacional tanto no setor privado quanto no público, afetando também as universidades (COSTA, 2019).

Tradicionalmente, nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, os docentes possuem uma formação voltada para o ensino, pesquisa e extensão, porém, ao assumirem cargos na gestão passam a atuar nos processos pedagógicos e práticas administrativas (FONTOURA, 2018), o que acaba levando-os a contribuir para o desempenho global da universidade. Pinto, Martins e Faria (2019) destacam que os professores que ingressam na gestão aprendem a ser gestores na prática, não contando com políticas institucionais de preparo para o exercício do cargo, além de assumir novas atividades sem abdicar das relacionadas ao ensino, a pesquisa e a extensão.

A título de exemplo sobre as inúmeras atividades desempenhadas pelos docentes-gestores, os resultados da investigação realizada por Barbosa et al. (2017) - cujo objetivo foi analisar como professores de ensino superior que atuam ou atuaram na gestão de uma universidade federal percebem o papel de professor-gestor - citaram a gama de papéis que eles percebiam desempenhar: “mediador de conflitos, interlocutor de interesses, representante da instituição no ambiente externo e representante de grupos intraorganizacionais, líder, político, estrategista, executor de planos, gerente de projetos, alocador de recursos, tomador de

decisões, solucionador de problemas, formador de pessoas, educador, formador e gerente de equipe, empreendedor” e, também, servidor público.

Apesar de todos esses papéis a desempenhar, na maioria das vezes, o professor gestor não recebe preparo prévio ou formação para exercê-los e este fato foi observado no estudo de Pinto, Martins e Faria (2019), que concluíram em seu estudo que embora os coordenadores estejam gerindo a formação dos profissionais do futuro, atuam reagindo às ações e não agindo estrategicamente, encontrando-se soltos numa estrutura burocrática e política. Costa (2019), afirma que é necessário que os docentes sejam capacitados no âmbito da gestão acadêmica, para que sejam capazes de decidir com convicção, operar com olhar estratégico e administrar as informações para a condução dos processos de trabalho proativamente, buscando sempre se antecipar a possíveis mudanças no cenário organizacional.

No estudo conduzido por Silva (2019) os entrevistados relataram que não houve nenhum preparo para assumirem o cargo de gestão. Os relatos também levaram a autora a concluir que o papel do professor gestor na instituição pesquisada é construído no dia a dia, ocorre entre erros e acertos, desenvolve-se com base nas experiências individuais adquiridas dentro da universidade pela gestão na prática e conta com o apoio de colegas que já passaram pelo cargo ou que estão há mais tempo na gestão.

Barbosa e Mendonça (2014) ressaltam que a formação por meio de experiências adquiridas, do envolvimento e aprendizado com práticas e ações diárias, da troca de informações com especialistas, é válida e necessária, mas constitui-se um processo de tentativa e erro, e como

tal, não condiz com a ideia de profissionalização nos cargos de gestão na área do ensino superior.

É inegável que o professor que assume um cargo de gestão deve apresentar algumas habilidades, os sujeitos pesquisados por Costa (2019) elencaram algumas, quais sejam: conhecimento técnico, liderança, comunicação, empatia, disponibilidade em aprender, resolução de conflitos, ética, organização e planejamento e, acima de tudo, comprometimento com a instituição.

É válido ressaltar, também, a questão da inadequação entre a formação técnica do professor e a demanda da função gerencial de administrar pessoas. Mesmo os docentes que possuem formação em nível de doutorado, não foram em sua grande maioria preparados para a função administrativa, pois os cursos de doutorado são voltados para os conhecimentos específicos da área. Para Oliveira (2019) os saberes adquiridos ao longo da trajetória do docente gestor podem ser aplicados ao exercício do cargo de gestão, porém, sem formação ou experiência específica neste campo, ele não deterá saberes específicos do processo de gerir, tais como: gestão de pessoas e conflitos, conhecimentos sobre procedimentos burocráticos, entre outros.

Barbosa e Mendonça (2014) afirmam que mesmo que o doutorado incluísse formação em gestão universitária em sua matriz curricular, seriam necessárias adaptações ao perfil de cada IES, impetrando acréscimo de habilidades aos dirigentes. Esses autores alertam ainda, que é necessário que reconheça que a gestão também é um trabalho intelectual que implica estudo, tem atribuições, requer conhecimentos, trabalho colaborativo para organizar documentos, alcançar índices de desempenho, representar a instituição em diversos momentos, e com-

por inúmeros comitês e comissões, entre outros. Afinal, é um labor para o qual deve haver qualificação, preparo e formação.

Em relação à falta de capacitação dos docentes que assumem cargos de gestão, Oliveira (2019) recomenda que seja elaborado um processo de ascensão à gestão, o qual exija formação ou, minimamente, que a instituição ofereça um treinamento adequado que venha a refletir na qualidade do serviço público prestado e das relações intersubjetivas dentro do contexto da gestão. O que muitas vezes acaba por ocorrer é a universidade perder a atuação de um bom professor para adquirir um gestor que não possui preparo para assumir o cargo, e isso acaba por acarretar a subutilização do profissional, além de comprometer a administração da instituição como um todo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utilizou o método de investigação indutivo, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003) é um processo mental que parte de dados particulares, satisfatoriamente apurados, que se infere uma verdade geral, não contida nas partes examinadas. Sendo assim, o objetivo dos argumentos indutivos é induzir a conclusões cujo conteúdo é bem mais amplo do que o das premissas nas quais se fundamentaram. Nesse estudo os dados particulares em questão foram as respostas dadas pelos ocupantes e ex-ocupantes de cargos de gestão intermediária do CFP/UFCG, e acredita-se que, o que lá foi observado, pode ser considerado para casos gerais.

Para o alcance dos objetivos propostos, fez-se a opção por uma pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada

como descritiva, que segundo Oliveira (2008) é aquela que visa descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e classificá-los. O fenômeno observado nesse estudo foi o preparo dos docentes que ocupam ou ocuparam cargos de gestão intermediária no CFP/UFMG.

Quanto aos procedimentos, para se apropriar dos conhecimentos produzidos sobre o tema e embasar o referencial teórico, realizou-se uma busca literária, caracterizando uma pesquisa bibliográfica, que segundo Prodanov e Freitas (2013) é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, revistas, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, entre outros, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Todavia, como não se tomou conhecimento de todo o material já escrito sobre o tema, nem se seguiu um método sistemático, a pesquisa resultou em revisão narrativa, que para Cordeiro et al (2007) não exige protocolo rígido para sua confecção; a seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a viés de seleção.

Essa pesquisa é ainda do tipo levantamento ou *survey*, a qual de acordo com Souza (2015) é feita através da interrogação direta de pessoas para coletar informações sobre a questão de pesquisa com avaliação quantitativa, conclusões e inferências. Os integrantes da amostra foram interrogados através de questionário e com base nas informações coletadas foi feita uma avaliação quantitativa para discussão junto ao que já havia sido observado nos estudos encontrados na fase de revisão narrativa.

A abordagem do estudo foi quantitativa, que segundo Triviños (1994), é aquela que envolve toda investigação baseada na estatística que pretende obter resultados objetivos, proporcionando maior experiência

em relação a determinados problemas, obtendo assim, quando em contato com determinada população, os resultados desejados.

A pesquisa foi desenvolvida no CFP/UFCG, localizado no município de Cajazeiras, “Alto Sertão da Paraíba”. A opção por este ambiente de pesquisa foi motivada pelo considerável número de cursos ofertados por este Centro e devido ao conhecimento prévio da referida instituição, facilitando o avanço da pesquisa sobre o tema proposto.

A população foi constituída pelos docentes do quadro efetivo do CFP/UFCG, que ocupam atualmente ou já ocuparam o cargo de coordenação de curso ou coordenação administrativa, não sendo possível quantificá-los precisamente, pois não há registro de todos os coordenadores desde a fundação do CFP. Já a amostra foi composta pelos docentes que desempenham esses cargos atualmente e pelos que desempenharam esses cargos nos últimos três anos que antecedem a aplicação do questionário objeto da pesquisa (junho de 2014 a junho de 2017), esses últimos foram incluídos com o intuito de prover maior representatividade às informações levantadas. Para a seleção da amostra o método aplicado foi a amostragem por julgamento ou intencional, que de acordo com Zikmund (2006) é uma técnica de amostragem não probabilística na qual a amostra é selecionada pelo pesquisador com base em seu julgamento pessoal sobre as características apropriadas dos membros da amostra:

Os critérios de exclusão para esta pesquisa foram: não ser ocupante atual ou nos últimos três anos de cargo de coordenação administrativa ou de curso no CFP/UFCG, e também não estar em efetivo exercício. Para a participação na pesquisa foram necessárias ainda a aceitação voluntária e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para a seleção dos professores que iriam compor a amostra foi realizado junto à Direção do CFP, através da consulta às listas do Conselho Administrativo, do qual fazem parte os coordenadores administrativos, e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, do qual fazem parte os coordenadores de curso, do período de junho de 2014 a junho de 2017.

Um questionário estruturado foi o instrumento de coleta de dados, tendo sido aplicado entre os meses de julho e agosto de 2017-, construído a partir do embasamento teórico feito por meio da revisão narrativa, a qual ocorreu entre os meses de fevereiro e julho do mesmo ano. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e/ou situações vivenciadas, através de uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo pesquisado, sem a presença do pesquisador.

A participação dos sujeitos no estudo foi iniciada após aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFCG, *campus* Cajazeiras. O recrutamento foi de forma individual, em seus locais de trabalho, considerando os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos nesta pesquisa.

Assim, ao processo de levantamento de dados, inicialmente foi encaminhado um correio eletrônico de apresentação da pesquisadora e da pesquisa, no qual os docentes foram convidados a colaborar. Em seguida eles foram procurados nas coordenações de curso e administrativas. Quando encontrados, foi confirmada sua participação na pesquisa e receberam o questionário para responderem e o TCLE para assinarem. Na ocasião foi solicitado que quando respondessem o questionário en-

viassem correio eletrônico avisando para que a pesquisadora pudesse recolhê-lo. Para os docentes que não foram encontrados nas coordenações, geralmente os ex-coordenadores, o questionário e o TCLE foram colocados no escaninho do professor, localizado na unidade acadêmica, e em seguida um novo correio eletrônico foi encaminhado avisando-os. Alguns docentes também foram avisados pessoalmente em suas salas no ambiente de professores.

No correio eletrônico enviado, foi estabelecido o prazo de dez dias para devolução dos questionários, porém esse tempo variou de um a vinte e dois dias, sendo que, durante o período de espera da devolução, foram enviados correio eletrônico aos docentes lembrando-os e indagando se já haviam respondido o questionário. Ao final desse período foram devolvidos trinta e seis questionários devidamente preenchidos, ou seja, dos trinta e nove questionários distribuídos, três tiveram que ser desconsiderados em virtude de os docentes não terem manifestado interesse em participar da pesquisa.

Os dados coletados foram agrupados de forma sistematizada e posteriormente tabulados. Em seguida analisados através da estatística descritiva pela frequência numérica e percentual, com o auxílio do programa Microsoft Excel 2010, e os resultados apresentados em forma de quadros, gráficos e/ou tabelas, sendo posteriormente interpretados à luz de literaturas pertinentes ao tema. Segundo Milone (2004), através da estatística descritiva é possível sintetizar uma série de valores de mesma natureza, obtendo dessa forma uma visão global da variação deles.

A pesquisa foi realizada considerando as disposições éticas trazidas na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, respeitando os princípios da autonomia, não maleficência, justiça e equidade

(BRASIL, 2012). Para sua execução foi enviada solicitação de autorização ao Diretor do CFP/UFCG, para que ele fornecesse a carta de anuência (ANEXO A), autorizando a realização da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada após leitura e compreensão do TCLE, que foi elaborado em linguagem clara, trazendo uma breve descrição da pesquisa e os demais esclarecimentos necessários, referentes à: participação voluntária, confidencialidade dos dados, anonimato, desistência a qualquer momento da pesquisa e permissão para publicação. Esse documento foi produzido e assinado em duas vias de mesmo teor, pertencente uma ao pesquisado e outra ao pesquisador, contendo contato telefônico e endereço deste e do CEP, em que foram garantidos o sigilo e o anonimato das informações coletadas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados neste tópico relacionam-se com a caracterização do perfil dos trinta e seis professores participantes do estudo. A Tabela 1 traz as seguintes variáveis: idade, sexo, nível de formação, tempo de atividade docente e tempo de docência no CFP/UFCG.

Quanto à faixa etária dos professores, a mais prevalente foi entre trinta e nove a quarenta e três anos (44,44 %) e a menos frequente foi de quarenta e quatro a quarenta e oito anos. A média das idades foi de 43,7 anos e o desvio padrão 8,05. Observando-se as idades encontradas, percebeu-se que variaram de 29 a 62 anos, o que demonstra a existência tanto de gestores jovens, como também de alguns mais próximos da aposentadoria. Acredita-se que os mais jovens possam ser mais inexperientes, porém espera-se que possuam mais disposição em contribuir e mais facilidade de aprendizado. No tocante ao sexo dos entrevistados, o mais prevalente foi o sexo masculino (63,88%).

Tabela 1 - Perfil sócio demográfico da amostra

VARIÁVEIS	F	%	Média	Desvio Pa- drão
FAIXA ETÁRIA				
29 – 33 anos	03	8,33	43,75	8,05
34 – 38 anos	05	13,88		
39 – 43 anos	16	44,44		
44 – 48 anos	01	2,77		
49 – 53 anos	05	13,88		
54 – 58 anos	04	11,11		
59 – 62 anos	02	5,55		
SEXO				
Masculino	23	63,88		
Feminino	13	36,11		
NÍVEL DE FORMAÇÃO				
Mestrado	07	19,44		
Doutorado	23	63,88		
Pós-doutorado	06	16,66		
TEMPO TOTAL DE DO- CÊNCIA				
05 – 09 anos	10	27,77	16,78	8,41
10 – 14 anos	06	16,66		
15 – 19 anos	07	19,44		
20 – 24 anos	06	16,66		
25 – 29 anos	02	5,55		
30 – 33 anos	05	13,88		
34 – 38 anos	01	2,77		
TEMPO DE DOCÊNCIA NO CFP/ UFCG				
01 – 05 anos	09	25	10,11	6,88
06 – 10 anos	15	41,66		
11 – 15 anos	06	16,66		
16 – 20 anos	02	5,55		
21 – 25 anos	02	5,55		
26 – 31 anos	02	5,55		
TOTAL	36	100		

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2018.

Foi verificado que os professores apresentam elevado nível de qualificação, na medida em que 63,88% são doutores, 19,44% mestres e 16,66% pós-doutores. Nenhum deles relatou ter apenas Especialização ou Graduação. Considerando aspectos didáticos e avaliativos, as titulações dos docentes são importantes, porém, de acordo com Pereira et al. (2015), o fato de possuírem titulações não garante que esses docentes estejam preparados para serem gestores universitários, tendo em vista que esses sujeitos são egressos de cursos de mestrado e doutorado, nos quais é priorizada a formação para a pesquisa, o que resulta em alunos com perfil de pesquisador e de especialista em seus temas específicos de estudo (SILVA; COSTA, 2014). No tocante ao tempo total de docência verificou-se que a maioria leciona de cinco a nove anos (27,77%), com média de 16,7 anos e o desvio padrão 8,4. Em relação ao tempo total de docência no CFP/UFCG a média foi 10,1 anos e o desvio padrão 6,8, sendo maior o percentual dos que são professores da Instituição de seis a dez anos (41,66%), o que revela maiores índices de docentes não tão antigos na profissão e também na instituição.

Esses dados possivelmente estão refletindo as novas contratações de docentes ocorridas após a adesão da UFCG ao REUNI, o programa de reestruturação e expansão das universidades, que foi instituído pelo Decreto Nº 6.096, no ano de 2007. Segundo Brasil (2017) entre 2008 e 2012, período de implementação do REUNI, houve um grande salto no número de docentes efetivos, com a autorização de 21.786 novas vagas docentes e a consequente redução de 64% de docentes substitutos.

As questões norteadoras versaram sobre o preparo dos docentes para o desempenho dos cargos de gestão. O questionamento inicial foi sobre qual a área de formação dos docentes. Entre os trinta e seis parti-

cipantes, foram encontradas dezessete áreas de formação diversas, que são descritas no Quadro 1, estando distribuídas entre as várias áreas do conhecimento.

Quadro 1 - Área de formação dos docentes

ÁREA DE FORMAÇÃO	f
Pedagogia/Educação	03
Licenciatura em Geografia	03
Física	02
Sociologia	02
Enfermagem	03
Ciência Biológicas/Genética	01
Língua Inglesa	01
Neurociências	01
Letras	06
Engenharia Agrônoma/Bioquímica	01
Licenciatura em Matemática	01
Farmácia	01
Psicologia	02
Química	02
História	05
Saúde/Genética	01
Medicina	01
TOTAL	36

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2018.

Para Meyer Jr. (2014) a chamada “administração professorial” é frequente entre os ocupantes de cargos administrativos nas universidades, sendo eles, em sua grande maioria, professores universitários com diversificada formação acadêmica e profissional bem como de interesses. A experiência em administração desses professores é, muitas vezes, pequena e limitada à própria instituição ou de experiências em outras organizações semelhantes.

A relação existente entre a área de formação dos docentes e uma maior familiaridade com o desempenho da função gerencial é um fator importante a ser destacado. Semelhante ao que se encontrou nessa pesquisa, o que se pode observar na maioria das universidades são cargos de gestão ocupados por docentes das mais diversas áreas de formação.

No estudo de Gonçalves (2010), três dos dezesseis gestores possuíam graduação em Administração. Esses declararam que sua formação acadêmica muito contribuiu para o aprendizado gerencial, pois já tinham conhecimento prévio sobre a dinâmica organizacional e suas interações, ou seja, com base nesses depoimentos, pode-se afirmar que conhecimentos formais na área de administração são relevantes no desempenho do papel gerencial. Porém, esses sujeitos foram enfáticos ao afirmar que somente a formação acadêmica não garantiria o preparo ideal para um gestor universitário. Essa afirmação acaba por levantar outra questão, que será abordada mais à frente, a da necessidade da oferta de treinamentos específicos aos docentes designados para ocupar cargos de gestão, principalmente considerando-se o fato de que a maioria deles não possui formação acadêmica na área de administração.

Ainda relacionado à formação dos docentes, buscou-se conhecer se os docentes possuíam alguma formação na área de administração e em caso positivo, qual era o tipo de formação. Foi encontrado que 83,33% dos docentes responderam que não possuíam nenhuma formação na área de administração e apenas 16,66% afirmaram possuir. Entre os que possuíam as formações citadas foram: graduação (01), administração no âmbito da engenharia agrônoma (01), contabilidade (01), técnico em contabilidade (01), especialização em gestão de hospitais universitários do Sistema Único de Saúde (01) e técnico em rotinas administrativas (01).

O percentual encontrado nesse estudo pode ser considerado baixo, mas foi ainda maior que o encontrado no estudo realizado na Universidade Federal de Viçosa, por Pereira et al (2015), no qual constatou-se que apenas 9% possuíam um curso na área gerencial, em Administração. Os demais possuíam uma formação que não proporcionava aos mesmos uma abrangência sobre como gerir. Ainda nesse estudo, esses autores sugerem que seria razoável o provimento de cargos de gestão, exclusivamente, por administradores, porém, eles mesmos reconhecem a limitação existente no tocante à criação de cargos pelas IES, restando assim aos professores gestores buscar novas competências, que lhes permitam atingir os objetivos de suas novas funções.

No tocante ao cargo de coordenação ocupado, 41,66% foi de coordenadores administrativos e 66,66% de coordenadores de curso. Dois deles já desempenharam os dois cargos. Esses dois tipos de coordenadores possuem atribuições diversas, porém complementares. Enquanto os coordenadores de curso estão mais ligados às questões relativas ao acompanhamento das atividades de ensino e conseqüentemente aos discentes, os coordenadores administrativos estão mais voltados à gerência dos recursos da unidade que coordenam, como por exemplo, os recursos humanos e financeiros. Segundo Silva e Cunha (2012), na universidade, o aspecto da temporariedade do exercício do cargo de gerência é fortemente presente. O professor pode, ao longo de sua carreira, assumir uma coordenação de curso, uma chefia de departamento, uma pró-reitoria ou a reitoria, retornando após o desempenho do cargo à sua função original, o que, na maioria das vezes, significa voltar a ser professor, sem as responsabilidades típicas da gestão universitária.

Quanto à forma de ingresso no cargo de coordenação, mais de três quartos dos professores (77,77%) ingressaram no cargo por eleição e 22,22% ingressaram por indicação pró-tempore. De acordo com o artigo 49 do Regimento da UFCG (UFCG, 2005b) os coordenadores da Administração Executiva Colegiada das Unidades Acadêmicas são eleitos de forma vinculada entre os professores em efetivo exercício na Unidade Acadêmica, em eleições diretas e secretas, para um mandato de dois anos, com possibilidade de reeleição para um único mandato consecutivo. Já a indicação *pro tempore* ocorre quando há a vacância simultânea de todas as Coordenações, sendo então designado, para responder interinamente pela Coordenação da Unidade Acadêmica, o professor mais antigo em exercício no magistério superior da Universidade lotado na Unidade Acadêmica. Essa interinidade terá a duração máxima de sessenta dias, prazo em que será eleita nova Administração Executiva Colegiada (UFCG, 2005b), porém é visto na prática que muitas vezes esse prazo acaba sendo estendido e os docentes permanecem na interinidade por mais de sessenta dias.

A Tabela 2 trata do tempo de permanência no cargo e do tempo de serviço que o docente possuía ao assumi-lo. Em relação ao tempo de permanência no cargo a resposta mais prevalente (47,22%) foi “mais de 2 anos”, o que demonstra que quase metade deles vivencia ou vivenciou por um período considerável a experiência do cargo de coordenação. Esse resultado deixa implícito também que alguns deles ocuparam o cargo por mais de um mandato, considerando que eles são eleitos para um período de dois anos, conforme disposto no Estatuto da UFCG (UFCG, 2005a). Ao ocupar o cargo pela segunda vez, é de se esperar que o coordenador tenha mais manejo para lidar com as demandas im-

postas, considerando os conhecimentos adquiridos em sua primeira experiência frente à gestão.

Tabela 2 - Período de permanência do cargo e tempo na docência quando assumiu a coordenação

VARIÁVEL	TEMPO	f	%
Permanência no cargo	0 a 6 meses	02	5,55
	6 meses a 1 ano	06	16,66
	1 a 2 anos	11	30,55
	Mais de 2 anos	17	47,22
Tempo de serviço ao assumir o cargo	01 – 05 anos	24	66,66
	06 – 10 anos	07	19,44
	11 – 15 anos	02	5,55
	16 – 20 anos	01	2,77
	21 – 25 anos	02	5,55
TOTAL		36	100

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2018.

No tocante ao tempo de serviço que tinha no CFP/UFCG quando assumiu o cargo de gestão, a resposta mais prevalente (66,66%) foi de 1 a 5 anos, o que demonstra que é comum que profissionais recém-chegados na instituição ocupem tais cargos. Silva (2019) afirma que isso é comum devido ao fato de nem todos os professores da instituição estarem dispostos a assumir cargos de gestão, devido as atribuições e responsabilidades que são atribuídas a esses profissionais e pelas dificuldades e desafios envolvidos na gestão universitária.

Esse fato merece atenção, pois além de não terem preparo prévio para o desempenho da função, esses docentes assumiram o cargo em um momento no qual provavelmente ainda não conheciam o funcionamento, rotinas e normas da instituição, o que pode vir a interferir no desempenho do cargo de gestão assumido. Ressalte-se ainda que alguns

deles estavam em estágio probatório, período no qual o servidor público passa por avaliação a fim de conseguir sua estabilidade.

Quesitos relacionados ao treinamento para o desempenho de cargos de gestão, tais como: necessidade, oferta, importância, entre outros, estiveram presentes em grande parte dos estudos consultados. Neste estudo, no questionamento sobre a participação em treinamento para a função a ser exercida, todos os participantes afirmaram não ter participado de treinamento algum quando ingressaram no cargo de coordenação.

Esse achado vem a corroborar com o estudo conduzido por Silva (2019), no qual os entrevistados relataram que não tiveram nenhum curso ou treinamento formal voltado à atividade de gestão, o que os levou a aprender por meio da prática no cotidiano, porém enfrentando dificuldades nesse aprendizado. Os estudos de Costa (2019) e Pinto, Martins e Faria (2019) também constataram a falta de oferta de capacitação aos docentes para atividade de gestão, tendo sido esse fato, inclusive, apontado como um desafio.

A formação por meio de experiências adquiridas, do envolvimento e aprendizado com práticas e ações rotineiras, da troca de informações com especialistas, é necessária e legítima, mas constitui-se basicamente um processo de tentativa e erro, e como tal, não condiz com a ideia de profissionalização nos cargos gerenciais na área do ensino superior (BARBOSA E MENDONÇA, 2014).

Quando se buscou a opinião dos sujeitos acerca da importância da oferta de treinamento para docentes que ocupam cargos de coordenação, os achados revelaram que a grande maioria (97,22%) considera importante a oferta de treinamento para os ingressantes em cargos de coordenação.

Na pesquisa realizada por Gonçalves (2010), os professores gestores também demonstraram pensar dessa maneira, pois nenhum deles respondeu não ser necessário um preparo prévio para os professores que assumem cargos de gestão, pelo contrário, treinamento e desenvolvimento foram apontados pelos entrevistados como os meios mais eficazes para possibilitar o processo de aprendizagem gerencial. Entre as sugestões de temas para oferta de treinamento e desenvolvimento figuraram: assuntos relacionados à gestão financeira das IES, à legislação do setor educacional e às normas e procedimentos internos da IES.

Esse autor relata que o motivo pelo qual as instituições não ofertam um programa de desenvolvimento gerencial para seus professores, pode ser relacionado à crença de que as atividades da gestão acadêmica são aprendidas no dia-a-dia da função e que as características pessoais dos profissionais têm mais importância na escolha do professor-gestor. Sabe-se que as características pessoais de um gestor são sim importantes, porém, a participação em treinamentos e capacitações tende a maximizar as potencialidades inerentes a cada um.

Quando se questionou se o docente se considerava preparado para o cargo de coordenação que ocupa/ocupou, metade dos entrevistados afirmou considerar-se parcialmente preparado, apenas 38,88% afirmaram considerar-se preparados e 11,11% responderam não se considerar preparados.

A auto percepção sobre o preparo para o cargo também foi abordada no estudo de Kanan e Zanelli (2011), no qual, de forma geral, os docentes-gestores não se percebiam preparados suficientemente para as atividades de administração do curso, relatando ser muito mais por meio de esforços pessoais que desenvolviam as habilidades necessárias

para resolver as situações complexas do contexto administrativo com que se deparavam em seu dia a dia.

O conhecimento das resoluções, portarias e demais normas da universidade é crucial para o desempenho do cargo de gestão, tendo em vista que são elas que dispõem sobre os comportamentos a serem tomados no encaminhamento de processos e resolução de demandas administrativas em geral. Os dados encontrados revelaram que entre os pesquisados, 55,55% julgaram conhecer parcialmente, 38,88% afirmaram conhecer, e 5,55% afirmaram não conhecer as legislações e rotinas da UFCG. Esses percentuais merecem atenção, pois, um gestor que não conhece os normativos de sua instituição está sujeito a agir de modo errôneo ou até mesmo ilegal.

No estudo de Costa (2019) os entrevistados demandaram sobre a oferta de cursos sobre o funcionamento da instituição para que fosse possível compreender como a universidade funciona: suas instâncias, seus trâmites processuais, leis, decretos que regem o seu funcionamento, regras vigentes, para que assim pudessem executar as atividades com clareza, minimizando erros e dando celeridade aos processos.

Ademais, o desconhecimento leva ao aparecimento de algumas dificuldades, neste estudo uma considerável parcela, 88,88%, afirmou que já havia encontrado dificuldade para resolução de alguma demanda inerente ao cargo de Coordenação. Entre esses, 43,75% relacionou tal dificuldade a falta de treinamento e 40,62%, atribuíram uma responsabilidade parcial, o que demonstra que uma maior parte dos entrevistados, em algum grau, atribuí as dificuldades encontradas à frente do cargo à falta de treinamentos.

Pode-se considerar a falta capacitações um fator potencialmente dificultador para o desempenho do cargo de gestão, pois como afirmam Pinto, Martins e Faria (2019), com a ausência de treinamento formal a aprendizagem da função de gestor se dá através das práticas informais, tais como, replicação das ações de outros gestores e o método da tentativa e erro, isso tende a aumentar a dificuldade na resolução de demandas, que poderiam ser mais facilmente atendidas por gestores devidamente capacitados.

Diante de uma situação nova, assumida sem o adequado preparo, é comum o aparecimento de dificuldades, ou até mesmo a percepção de desvantagens. Neste estudo, como exposto no Gráfico 1, os entrevistados apontaram como dificuldade mais prevalente a responsabilidade na resposta a processos (47,22%), seguido de relação com subordinados (33,33%). Nessa questão alguns respondentes assinalaram mais de uma alternativa. Os outros motivos citados foram: relação com os outros professores; relação com a Pró-Reitoria de Ensino; conciliar docência e coordenação; dificuldade de comunicação com as instâncias superiores; falta de tempo para outras atividades, como pesquisa; e administrar as demandas dos colegas.

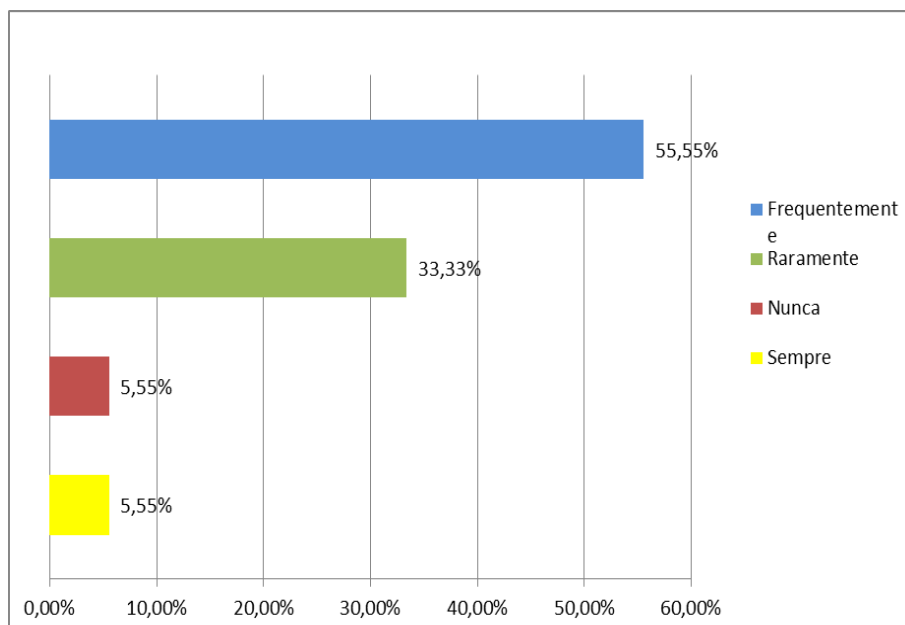
A partir desses dados, percebe-se que as dificuldades encontradas estão tanto no âmbito das habilidades técnicas, como a dificuldade em responder processos e presidir reuniões, como também no âmbito das habilidades humanas, como a relação com os subordinados e com a Pró-reitoria de Ensino.

O processo de comunicação é imprescindível para o andamento/sucesso das atividades de qualquer organização. Segundo Chiavenatto (1979), a comunicação é essencial tanto para a coordenação efetiva das

atividades do grupo, como para a execução das funções administrativas deste, sendo assim, o sucesso de um administrador depende da sua habilidade em se comunicar efetivamente com os demais membros da organização.

Muitas vezes, frente às demandas administrativas que surgem para ser resolvidas em seu cotidiano, o docente gestor necessita buscar orientação junto às instâncias superiores da administração. A dificuldade quando da busca dessas orientações pode interferir diretamente no êxito do trabalho dos gestores, pois caso busquem orientações e não as encontrem, provavelmente, não conseguirão dar andamento às demandas que lhe foram impostas, ou correrão o risco de tomar decisões erradas ou ilegais.

Gráfico 1 - Dificuldades de comunicação com instâncias superiores



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2018.

Neste estudo (Gráfico 1) a maioria dos entrevistados relatou que frequentemente (55,55%) encontra dificuldade de comunicação quando precisa de orientação de instâncias superiores. Corroborando com esse achado, os sujeitos da pesquisa realizada por Silva (2019) afirmaram que há uma falha da gestão superior da Universidade pesquisada em relação a ouvir e dialogar mais com os professores gestores de cada *campi*, com vista a conhecer suas dificuldades no papel de gestor.

No caso do CFP, além da inacessibilidade que por vezes ocorre nos contatos telefônico e via correio eletrônico, a distância física é outro fator agravante, tendo em vista que este centro é, entre todos centros da UFCG, o mais distante da Reitoria, estando localizado há mais de 300 quilômetros.

No estudo de Kanan e Zanelli (2011), quanto às propriedades que as chefias imediatas imprimem à relação com os docentes gestores, verificam-se avaliações positivas e negativas. Algumas chefias fomentam relações e comunicação próxima, honesta e legítima e incitam a participação dos docentes gestores nas decisões, enquanto outras não têm tais agilidades ou não dispensam a devida atenção a referidos aspectos.

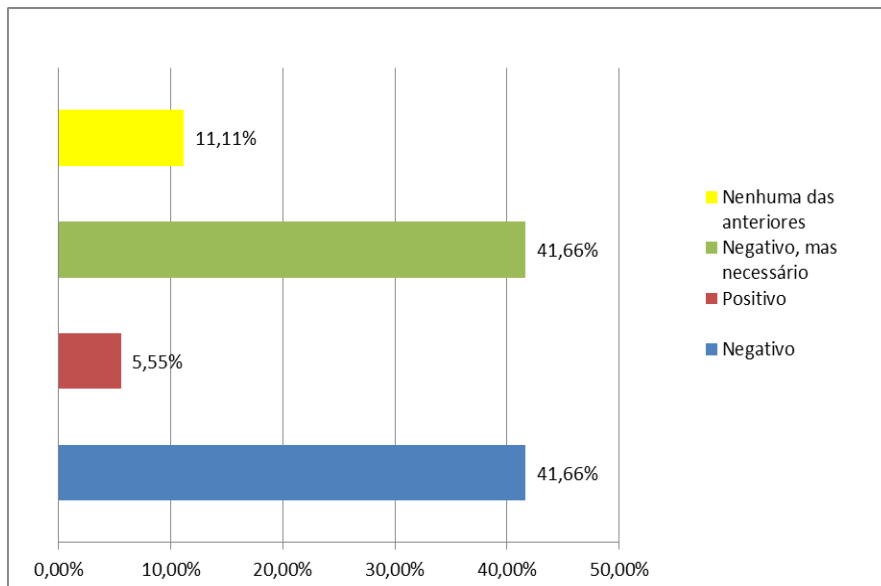
Segundo Pereira (1996) a administração pública gerencial insurgiu substituindo a velha administração pública burocrática. Ela observa os avanços práticos e teóricos ocorridos do setor privado no século XX, na administração das empresas, no entanto, considerando não estar orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público, adotando o tratamento dos cidadãos como clientes. Seguindo esse autor, a administração pública burocrática, que antecede a gerencial, centraliza-se no sistema legalmente posto, em determinar procedimentos para

contratação de pessoal; para compra de bens e serviços; e em atender as demandas dos cidadãos.

É possível observar, na prática, que traços desse tipo de administração, ainda estão presentes no cotidiano das instituições públicas, mesmo que, teoricamente, esteja-se em tempos da administração pública gerencial. Para Pinto, Martins e Faria (2019), a ação gerencial é realizada pelos gestores pela utilização de práticas informais em que a experiência, os procedimentos e a burocracia das instituições se volveram a engenhos de aprendizagem gerencial deles.

Quando se buscou conhecer a opinião dos docentes em relação à burocracia existente na Universidade, cerca de 83% afirmaram que consideram a burocracia um fator negativo (Gráfico 2), porém, desses, 41,66% afirmam ser um fator negativo, porém, necessário.

Gráfico 2 - Opinião quanto à burocracia existente na universidade



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2018.

A opinião dos docentes gestores em relação à burocracia existente nas universidades foi um ponto abordado no estudo realizado por Marra e Melo (2003), no qual alguns dos entrevistados afirmaram que a burocracia facilita a prática gerencial, à medida que baliza as decisões do gestor e que lhe expropria a responsabilidade pelas decisões, ditas mais “delicadas”. Ela também tira o caráter pessoal da decisão, pois o gestor passa a ser um cumpridor de normas. Então, se a decisão gerar algum grau de insatisfação nos subordinados, por exemplo, essa insatisfação não será atribuída ao gestor, mas sim às normas. As práticas gerenciais ficam respaldadas por lei, e isso as torna mais difíceis de serem questionadas.

Essa forma de entender a burocracia, provavelmente é atribuída à parcela de entrevistados do presente estudo que afirmou que ela é algo positivo e também aos que afirmaram ser negativo, porém necessário.

Já os que afirmaram ser algo apenas negativo se aproximam mais do que foi encontrado no estudo de Melo, Lopes e Ribeiro (2013) que em seus resultados encontraram que as atividades que mais dificultam o trabalho dos gestores-docentes são, ainda, as questões burocráticas, consideradas um dos entraves da gestão, fazendo com que o gestor sintasse-se engessado em determinados aspectos, tendo vontade de solucionar os problemas rapidamente, porém geralmente não conseguindo em virtude dos trâmites burocráticos. Assim, os docentes gestores passam muito tempo avaliando e assinando processos e destinam pouco tempo para atividades de planejar.

Geralmente, a gestão nas universidades possui caráter colegiado, ou seja, as decisões não são tomadas apenas pelo gestor, mas sim por deliberações tomadas em grupo. Neste estudo 66,66% dos entrevistados

veem o colegiado como facilitador e apenas 8,33% como dificultador (Tabela 3).

Tabela 3 - Opinião quanto ao caráter colegiado do cargo

OPINIÃO	<i>f</i>	%
Facilitador	24	66,66
Dificultador	03	8,33
Prefere não opinar	08	22,22
Não assinalou	01	2,77
TOTAL	36	100

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2018.

Marra e Melo (2003; 2005) encontraram esse efeito colaborador, quando afirmam em seus estudos que os colegiados, colaboram com as decisões dos gestores quando estes não conseguem atingir seus objetivos por meio de conversa ou quando não encontram respostas nas normas e regimentos. Tanto a aplicação das normas quanto a decisão do colegiado tiram o caráter pessoal da decisão do gestor e ajudam a protegê-lo de sanções dos pares, o que pode ocorrer em função da alternância no cargo.

Para Gonçalves (2010) o caráter colegiado das decisões se apresentou como fator ora positivo, ora negativo. Positivo porque quando decisões são tomadas de forma colegiada a responsabilidade é compartilhada entre o gestor e o grupo, aumentando o compromisso de todos os envolvidos no processo de decisão e excluindo o caráter pessoal da deliberação. Por outro lado, é encarado de forma negativa por tirar do gestor universitário seu poder individual de decisão, cabendo ao mesmo fazer cumprir as decisões tomadas em colegiado, concordando ou não com as mesmas. Outro ponto relevante é que para as decisões são marcadas reuniões, que dependem da disponibilidade de todos os membros, sendo, às vezes, incompatível com a urgência do assunto.

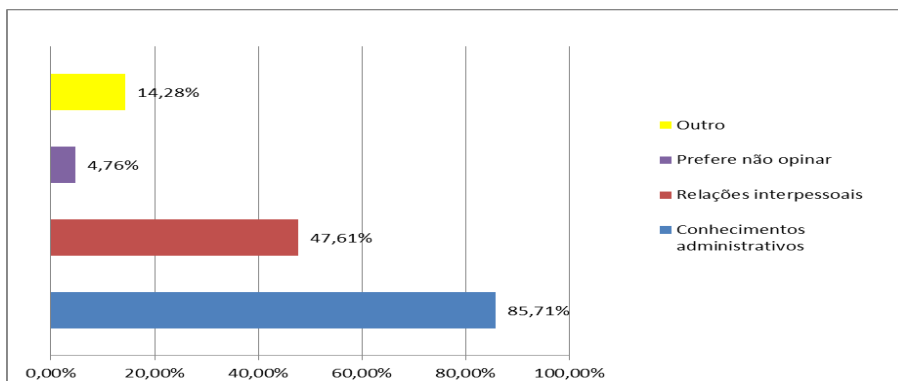
Nas Unidades Acadêmicas do CFP/UFCG as reuniões são realizadas, geralmente, uma vez por mês, ou quando surgem demandas urgentes. Nas ocasiões em que não há *quórum* para a realização da reunião, a depender da urgência do assunto, o coordenador acaba assumindo sozinho a responsabilidade por uma decisão que idealmente deveria ser tomada em grupo, o que se configura como mais uma pressão inerente ao cargo.

A ocupação de cargos por docentes que já têm experiências prévias na gestão pode ser considerada benéfica, tendo em vista que com a ausência de oferta de treinamento, a forma que eles têm para aprender como exercer a gestão é exercendo-a.

O interstício compreendido entre o exercício de um cargo de gestão e outro, pode ser um bom momento para reflexão sobre os erros e acertos cometidos à frente do cargo, pois nesse momento, mesmo que não estejam à frente de uma coordenação, eles já tiveram oportunidade de conhecer o “outro lado da moeda” e assim conseguem compreender melhor as atitudes e cobranças da atual gestão.

Toda atividade desenvolvida acaba por capacitar o sujeito de uma forma ou de outra. Os ex-coordenadores deste estudo destacaram como maior aprendizado (Gráfico 3) os conhecimentos administrativos (85,71%), seguido de relações interpessoais (47,61%). Entre os outros motivos citados estão: coordenação de curso; segurança emocional, que alguns não têm; domínio da burocracia da instituição. Destaque-se que nesse item mais de uma opção podia ser marcada.

Gráfico 3 - Fatores em que considera ter se capacitado após exercer o cargo de gestão



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2018.

De certa forma era previsível que o fator em que eles mais se consideram capacitados após o exercício do cargo fossem os conhecimentos administrativos, já que diariamente no desempenho do cargo eles são exigidos, e por este motivo, acabam aprendendo quanto a isso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo adquiriu fundamental importância, haja vista que a atividade de gestão é uma tarefa complexa, que demanda de quem a exerce habilidades técnicas e humanas, isso nos induz a pensar que para ser um bom gestor, o indivíduo precisa estar bem preparado, além de manter um bom relacionamento com sua equipe.

Os gestores nas universidades, em sua grande maioria, são docentes que acumulam o exercício da atividade de gestão com as atividades típicas do professor, quais sejam: ensino, pesquisa e extensão, o que leva muitas das vezes à sobrecarga de trabalho e ao estresse, pois grande parte dos docentes que exerce cargos de gestão não possui nenhum grau de formação em administração e nem ao menos é capacitada para os

cargos que assumem. Além disso, alguns gestores não possuem o conhecimento necessário sobre as legislações e normas da instituição à qual pertencem. Vislumbrou-se também como fator determinante o fato de, muitas vezes, eles não conseguirem estabelecer relações harmônicas com os demais membros da equipe, e no tocante às relações institucionais, a mínima comunicação necessária com as instâncias superiores por vezes não é estabelecida.

O objetivo norteador desta pesquisa foi conhecer o preparo dos docentes que ocupam/ocuparam cargos de gestão intermediária no CFP/UFCG. Para alcançar esse objetivo inicialmente foi feita uma revisão narrativa e, posteriormente, levantamento realizado por meio de questionário aplicado junto aos coordenadores de curso e administrativos atuais e que exerceram esses cargos nos últimos três anos.

Verificou-se ainda que: a maioria dos coordenadores não possui formação alguma na área de administração; a maior parcela dos docentes que assumem cargos de gestão é de docentes com pouco tempo de trabalho no CFP/UFCG; menos da metade dos docentes pesquisados afirmou se sentir preparado para o desempenho do cargo e também conhecer as legislações e normas da instituição.

Uma limitação da pesquisa foi o não alcance de toda a amostra delimitada inicialmente: trinta e nove docentes. Tal limitação justificou-se pela não demonstração de interesse de três dos docentes em participar do estudo, pois não enviaram nenhum *feedback* ao longo de três semanas de contatos por correio eletrônico e acabaram, portanto, sendo desconsiderados na amostra final.

Para estudos futuros sugere-se a realização de investigações semelhantes: com ocupantes de cargos de outros níveis da gestão (pró-

-reitores, diretores de centro); em outros centros da UFCG, a fim de comparar os resultados obtidos nos centros das cidades do interior e os da cidade de Campina Grande, onde está localizada a Reitoria, situação que coloca os coordenadores desses centros mais próximos da administração central; com ocupantes de cargos de similares em instituições privadas, considerando que esses profissionais estão submetidos a uma lógica de trabalho diferente, pois nas IES privadas o lucro também é fator determinante para a gestão.

Sugere-se ainda um maior aprofundamento no quesito falta de capacitação, a fim de conhecer as lacunas, ou seja, os temas que necessitam ser trabalhados junto aos gestores, e com isso obter um melhor direcionamento na construção de uma política de capacitação para os gestores da instituição.

É notório o empenho dos gestores docentes em desenvolver suas atividades com competência, mas é imprescindível que, as IES invistam na qualificação dos gestores universitários, haja vista ser necessária qualidade na gestão universitária a qual será o eixo estruturante na viabilização do tripé ensino, pesquisa e extensão em níveis de excelência.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2014.

BARBOSA, M. A. C.; MATOS, F. R. N.; MENDONÇA, J. R. C.; et al. O Papel de Gestor: Percepções de Professores-gestores de uma Universidade Federal Brasileira. *Education Policy Analysis Arquivos*, v.25, n. 12, p.2-41, 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde (Brasil). *Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012*. Brasília, 2012.

_____. Ministério da Educação. *Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, G. M.; RENTERIA, J. M.; et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Rev. Col. Bras. Cir.* v. 34, n. 6, p. 428-431, nov./dez. 2007.

COSTA, A. F. A. *Gestão universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do Campus Ceilândia*. 2019. 100 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação). Brasília: Universidade de Brasília, 2019.

FONTOURA, J. S. D. de Á. *A gestão da educação superior em contextos emergentes: a perspectiva dos coordenadores dos cursos superiores de tecnologia do IFRS - Campus Porto Alegre*. 2018. 204 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). *Métodos de pesquisa*. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONÇALVES, E. C. G. *A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade*. 2010. 99 f. Tese (Doutorado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2010.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicologia & Sociedade*, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

_____. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. *XXVII EnANPAD*, 2003.

MELO, M. C. de O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M.. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal de Minas Gerais. *Revista Organizações em Contexto-online*, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MEYER JR. V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. *Revista Universidade em Debate*, v. 2, n. 01, p. 12-26, 2014.

MILONE, G. *Estatística Geral e Aplicada*. São Paulo: Thomson, 2004.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. 2 ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2008.

OLIVEIRA, G. S. S. de. *O docente-gestor e as relações de poder nas ordenações de cursos de graduação da Universidade Federal Rural de Pernambuco*. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2019.

PEREIRA, L. C. B. *A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*. Brasília: MARE/ENAP, N° 9, 28 f., 1996.

PEREIRA, R. M; MARQUES, H. R.; CASTRO, F. L.; et al. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 8, n. 1, p. 260-281, 2015.

PINTO, T. R. G. S.; MARTINS, S.; FARIA, R. de. O significado da gestão para os coordenadores de curso superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 49-72, jan. 2019. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p49/38099>>. Acesso em: 06 jul. 2020. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p49>.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo, Feevale, 2013.

SILVA, A. B.; COSTA, F. J. Itinerários para o desenvolvimento da competência docente na pós-graduação Stricto Sensu em Administração. *Revista Economia & Gestão*, v. 14, n. 34, 2014.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. de A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 5, n. 1, p. 145-171, 2012.

SILVA, K. C. F. da. *O papel do professor gestor e as competências gerenciais na gestão universitária federal*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Santana do Livramento: Universidade Federal do Pampa, 2019.

SOUZA, W. A. da R. de. *Guia do Trabalho de Conclusão de Curso - TCF*. Modelo do TCF para o PROFIAP. Brasília, junho de 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1994.

UFCG. *Estatuto / Universidade Federal de Campina Grande - Campina Grande*: Editora Universitária, 2005a.

_____. *Regimento geral / Universidade Federal de Campina Grande - Campina Grande*: Editora Universitária, 2005b.

ZIKMUND, W. G. *Princípios da pesquisa de marketing*. Tradução Cristina Bacellar. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS -ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, QUANTO A PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO

Janice Ruth Anacleto Fernandes Dantas
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras
Thaiseany de Freitas Rêgo
Esdras Matheus Silva Matias

INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e organizacionais, presentes na atualidade, trazem para o setor público uma nova postura, tendo em vista um nível de exigência cada vez mais acentuado dos cidadãos, quanto ao atendimento de suas expectativas e demandas direcionadas a qualidade dos serviços públicos (ALMEIDA, 2012). Tais mudanças fizeram com que o Estado passasse a dedicar parte de sua atenção para a criação de políticas que se adaptassem a esse novo cenário. Com isso, destaca-se que a transformação da Administração Pública brasileira, que até certo ponto era estritamente burocrática, passou a focar no gerencialismo, ou seja, na eficiência dos processos (NEWMAN & CLARKE, 2012).

As universidades federais, apesar da autonomia didática e administrativa, assegurada pela Constituição (1988), segue o novo modelo de gestão administrativo proposto aos órgãos públicos, a administração ge-

rencial. Isso contribuí para com o desenvolvimento de novas práticas organizacionais, ao mesmo tempo em que permite manter relações normativas, funcionais e humanas que lhes são inerentes. Nas Instituições de Ensino Superior (IES), a dedicação ao gerencialismo, como modelo para tomada de decisão, pode ampliar a democratização e criar um ambiente propício para o sucesso de uma proposta educacional, quando saem do papel (ALMEIDA, 2012).

Arelado aos fatores enumerados, o gerencialismo pode estimular os servidores técnico-administrativos a desempenhar atividades importantes, focadas na qualidade e na eficiência dos serviços prestados pela instituição (PINTO & BEHR, 2015). Nesse sentido, o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, aliado às demais políticas de desenvolvimento das instituições públicas e de seus servidores, tem reunido ferramentas que propiciam às universidades, condições para o desenvolvimento de um quadro de pessoal qualificado e preparado para enfrentar os desafios que se impõem na atualidade. Contudo, embora essa ideia de qualificação e a avaliação de desempenho, sugira que os servidores devem estar aptos e fazerem tudo certo na primeira vez, nem sempre isso acontece em sua plenitude (FREITAS, 2018).

No que concerne a estrutura da gestão universitária, salienta-se que ela é composta por servidores docentes e técnicos, que desempenham funções administrativas, cujas atribuições são direcionadas para a gestão de bens e o atendimento do interesse público com qualidade. Nesse contexto, os servidores técnico-administrativos são significativos no processo de gestão, por possuírem conhecimentos e experiências apropriadas para a função, além de disporem de tempo para se dedicarem a esta atividade. Segundo Denicoli (2016), alguns estudos têm

retratado a temática da participação dos servidores como uma função técnica de engajamento limitada à atividade que cada segmento da comunidade universitária exerce.

Carvalho (2013) já propunha a ampliação do acesso dos membros da universidade aos diversos níveis de tomada de decisões, bem como a eliminação da dicotomia entre os que pensam e os que fazem, e entre os que planejam e os que executam, com a finalidade de diminuir a distância entre os administradores e os administrados. De acordo com Castro (2017), dentro das universidades, apesar do campo de gestão está relacionado à Administração e não a Educação, a maioria das pessoas que assumem funções da alta administração nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é formada por servidores do quadro docente. Isso, porque, a cultura das universidades brasileiras nem sempre abrem espaço, dentro dos processos gerenciais, para a atuação dos servidores técnico-administrativos, mais por razões políticas do que técnicas ou gerenciais (SILVA; DANTAS & ARAÚJO, 2018).

Considerando os pontos enumerados, bem como as mudanças estruturais percebidas, na condição de servidora, no processo de gestão da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), o presente estudo se propõe a avaliar a percepção dos servidores Técnico-Administrativo em Educação (TAE), quanto a participação no processo de gestão da UFCG. Com isso, em termos práticos, ao identificar as práticas de gestão administrativa desenvolvidas, espera-se mapear como se dá o processo de trabalho e propor intervenções na dinâmica de gestão. Ademais, busca-se contribuir com a identificação dos fatores que podem contribuir com que o local de trabalho possa se tornar um ambiente em que os servidores são mais participativos.

PROCESSO DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Com as transformações nos contextos econômicos, político e social (CASTRO, 2017), a Administração Pública teve que se adaptar, adequando sua estrutura, seus objetivos e suas políticas às necessidades do Estado, atendendo as demandas de cada período histórico. No Brasil, a chamada reforma gerencial, modificou a forma de concepção do Estado e de se pensar a Administração Pública, como uma resposta à crise econômica da década de 1980 e aos efeitos da globalização neoliberal, como já apontava Bresser-Pereira (1998). Entretanto, a partir de várias experiências, muitas delas contraproducentes, o Brasil possui hoje uma Administração Pública mais crítica e democrática que a dos anos anteriores (ABRUCIO & LOUREIRO, 2018).

A adoção de práticas inovadoras e estratégias de gestão, desenvolvidas em instituições privadas, no âmbito das universidades públicas, têm-se tornado comum, quando se busca a eficiência e eficácia dos processos de gestão (COLLARES, 2004). Isso reflete o que já preconiza a Constituição (1988), ao indicar que a má prestação de serviços públicos fere a execução dos direitos fundamentais, portanto limita a dignidade da população no alcance de seus direitos. Logo, a adoção de metodologias ou filosofias competitivas e idênticas às de organizações privadas, com fins lucrativos, nas universidades, somam-se às estratégias governamentais para alcançar metas e aumentar a intensidade e produtividade dos servidores técnicos e docentes.

O avanço da gestão pública deve caminhar para prestação de serviços que superam não apenas a ampliação de direitos populares, mas a canalização de forças para disseminação de igualdades desses direitos e

qualidade de vida física e social a todos os cidadãos (CASTRO, 2017). Nesse sentido, as organizações públicas devem trabalhar com a finalidade de propor melhorias de desempenho e controle de resultados, dada a tarefas e limitações de recursos observado por Bresser-Pereira (1998) e Santos (2011). Motta (2013) já chamava atenção para o fato de que as práticas gerenciais aplicadas no setor privado têm servido de referência para as mudanças estratégicas do setor público, apesar da existência de hierarquias rígidas e da necessidade de mudanças políticas e culturais.

Quando se trata de práticas de gestão aplicáveis as instituições de ensino, percebe-se uma maior preocupação com a dimensão avaliativa e redução de problemas relacionados a conflitos de interesse (CARVALHO, 2013). Nesse contexto, Collares (2004), já apontava que o olhar avaliativo sobre as práticas de gestão adotadas por essas entidades não deve ser o mesmo daquele adotado nos demais tipos de organizações. Isso, porque, deve-se levar em conta que as universidades, antes de tudo, são instituições educativas e, por isso, respondem de forma diferenciada aos princípios de gestão (FREITAS, 2018).

Para Carvalho (2013), os novos olhares organizacionais e estatais levam a alterações nas formas de gestão que, por sua vez, se tornam populares tanto na esfera privada quanto na pública. Desse modo, as universidades públicas, como instituições sociais, não podem ficar alheias as mudanças no processo de gestão, uma vez que também são compelidas a aderirem à corrida ao capital. Segundo Castro (2017), isso ocorre em razão das universidades terem a geração, transferência e socialização do conhecimento como foco principal, para a construção de uma visão crítica e que requer o uso de recursos estruturais, humanos e financeiros para atender as suas demandas de ensino, pesquisa e extensão.

OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

O setor público possui suas especificidades, e entre elas está o estereótipo da ineficiência na prestação de serviços públicos, sejam elas em virtude de seu aparato burocrático ou do baixo engajamento dos servidores (ALMEIDA, 2012). Apesar disso, tem-se notado uma mudança gradativa nessa concepção, como destaca Pereira et al. (2015), em razão deles se mostrarem como peças importantes para o funcionamento da máquina pública e execução das políticas públicas traçadas. No contexto atual, Silva (2017) destaca que os servidores possuem um papel relevante na estrutura do Estado, por atuarem como membros de transformação e cujo objetivo principal consiste em atender aos anseios da sociedade.

De modo geral, salienta-se que os serviços prestados pela Administração Pública brasileira tendem a gerar oportunidades de trabalho importantes para o desenvolvimento local e regional. No entanto, até a Revolução de 1930 as principais atribuições do Estado brasileiro consistiam no exercício da manutenção da ordem pública, da arrecadação tributária e administrativa (executivo, legislativo e judiciário) e da moeda, comércio e relações exteriores (POCHMANN, 2008). Nessa época, os cargos eram comprados ou ocupados por indicação e a competência do ocupante não era um requisito observado em detrimento da qualidade do serviço a ser oferecido a sociedade (CASTRO, 2017).

Considerando os pontos enumerados, no âmbito dos órgãos públicos, os indivíduos que ocupam a função de TAE são agentes públicos, também reconhecidos como servidores públicos. De acordo com as informações disponibilizadas no Portal da Controladoria Geral da

União (CGU), esses são ocupantes de cargo de provimento efetivo ou comissionado, sendo ambos regidos pela Lei nº 8.112/1990. Logo, todos aqueles envolvidos nas atividades universitárias, sejam ele docentes ou TAE são servidores públicos que tem um papel importante na execução de políticas governamentais focadas na formação de indivíduos (CURY, 2000).

Segundo Pochmann (2008) ser servidor público é uma alternativa segura de atuação profissional, diante de um mercado de trabalho cada vez mais excludente e instável, e dentre os fatores que geram isso, destaca-se a questão da estabilidade financeira. Ademais, a Administração Pública abrange serviços cada vez mais profissionalizados, sejam em atividades fins ou meio e isso fomenta o ingresso de pessoas com formação em nível superior e pós-graduação, o que torna esse um amplo espaço para o exercício profissional, com estabilidade. Do mesmo modo, a possibilidade de ascensão profissional em um cargo estável, com direitos sociais garantidos, pode tornar concursos de órgãos públicos tão competitivos quanto os processos seletivos de grandes empresas privadas, como indicado pela Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT, 2017).

De modo geral, salienta-se que os serviços vêm ocupando bastante espaço na economia e na vida dos trabalhadores. No âmbito público, Meirelles (2004) aponta que o serviço público é todo aquele prestado por indivíduos vinculados, direta ou indiretamente, a Administração ou por seus delegados, que objetivam atender as demandas da coletividade ou o interesse do Estado. Em síntese, compreende-se que o Estado manifesta suas ações por meio da Administração Pública e esta as

concretiza com a prestação de serviços executados, em sua maioria, por servidores ou empregados públicos.

A QUALIFICAÇÃO DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Com a profissionalização do serviço público e admissão de servidores mais preparados para o exercício da função, nota-se que há um favorecimento do trabalho especializado (DE TONI, 2005). Contudo, destaca-se que apesar da estabilidade proporcionada aos servidores concursados, algumas mudanças vêm ocorrendo no perfil dos ingressantes no serviço público, uma vez que hoje não tem mais desejo incondicional de permanecer muitos anos no mesmo emprego, como percebido nas gerações anteriores (CASTRO, 2017). Segundo Freitas (2018), nas últimas duas décadas, o perfil dos servidores públicos vem passando por transformações substanciais, em função da qualificação e especialização requerida para a atuação profissional, em contraste com o aumento da contratação de funcionários com menor escolaridade, para atuações que requerem pouca qualificação, por meio da terceirização.

Considerando que o desenvolvimento organizacional requer a dedicação, preparo e qualificação dos indivíduos para lidar com a mudança, destaca-se que os processos e os problemas precisam ser trabalhados sob a perspectiva colaborativa e efetiva (CHIAVENATO, 2009). Nesse sentido, a qualificação e a valorização dos servidores, em tese, deveriam originar uma nova forma de visualizar esse tipo de profissional, haja vista que ele não é apenas um executor das rotinas administrativas (PEREIRA et al., 2015). Logo, compreende-se que a melhoria dos ser-

viços prestados à sociedade vincula-se diretamente a capacitação dos servidores (FREITAS, 2018).

Refletindo sobre a atuação e preparo dos servidores nas universidades, salienta-se que a adoção de um plano de carreira deve possibilitar a evolução do indivíduo e da organização, criando um ambiente mais harmônico (FREITAS, 2018). Ademais, deve gerar uma maior segurança, em função da definição das regras, bem como proporcionar um sentido mais orgânico ao funcionamento institucional, motivando os servidores. Nesse sentido, Denicoli (2016) já destacava que o plano de carreira deve atrair e reter talentos, uma vez que propicia uma visão de curto, médio e longo prazo em relação à vida funcional do servidor, permitindo com que ele se motive e planeje seu desenvolvimento, conforme suas aspirações profissionais.

No âmbito profissional, para que um indivíduo possa alcançar uma carreira de sucesso, ele deve adotar um planejamento cuidadoso (VALLE, 2014). Isso, porque, quando existe uma programação de carreira dentro das organizações, os colaboradores sentem-se mais seguros para assumir novas responsabilidades e planejar sua trajetória profissional. Uma organização que busca trabalhar o plano de carreira fará a combinação exata de seus objetivos com a motivação dos colaboradores em desenvolver-se junto à organização (TRAMBAIOLI; DELLALIBERA-JONVILIANO, 2015).

Segundo Lima (2013), a nova política, assim como os incentivos financeiros promovidos pelo governo, coloca a educação tradicional como um elemento capaz de impulsionar o desenvolvimento e qualificação dos servidores. Apesar disso, a adoção desse incentivo econômico, não está previsto na Lei 11.091/2005, que abarca questões sociais

que podem influenciar na implementação de estratégias de gestão de pessoas e de desenvolvimento humano. Além disso, apesar da evidente preocupação em implementar a gestão por competências, também cabe apontar que há um desalinhamento entre as competências requeridas para a atuação profissional e a aprendizagem resultante de cursos que o servidor venha a realizar.

Queiroz e Leite (2011) salientam que a existência de um Plano de Carreira institucional pode direcionar as escolhas do servidor, uma vez que torna público todos os requisitos, atribuições e competências de cada cargo, bem como as formas de ascensão. Nesse ínterim, o plano de carreira é um documento que possui diversas finalidades, em destaque a função de instruir as organizações, e principalmente os colaboradores para gerirem suas carreiras. De acordo com as informações dispostas no Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da Universidade Federal da Paraíba (UFPB, 2018), o Plano de Capacitação e Qualificação tem como objetivo promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores, orientando-os para o aprimoramento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e contribuindo, conseqüentemente, para o progresso pessoal e institucional.

METODOLOGIA

O presente estudo adota o método indutivo de investigação, haja vista que se propõe a ampliar os conhecimentos sobre a temática. Ademais, adota-se um recorte temporal do tipo transversal, em que a coleta de dados ocorre em um único momento no tempo. Também se faz uso tanto da estratégia descritiva e da abordagem quantitativa, uma vez que se caracteriza os servidores que participam da pesquisa, e adota-se ele-

mentos estatísticos para a análise de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa foi desenvolvida junto aos 236 servidores TAE que compõem o quadro efetivo da UFCG, e estão lotados nos *Campi* de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos, localizados no alto sertão paraibano. Ao proceder com a coleta de dados, obteve-se um total de 101 respondentes com questionário válido, que abarca pontos relacionados ao perfil dos respondentes, avanços obtidos pelos servidores e avaliação do processo de trabalho. Destaca-se que o instrumento utilizado para a coleta de dados, considerou o conteúdo do questionário apresentado no estudo de Dantas (2017) e uso da escala *Likert* de cinco pontos. Com a aplicação do questionário, os dados foram agrupados em planilhas do Excel 2010 e analisados, estatisticamente, com o auxílio do *Statistical Package for Social Science for Windows-SPSS* (versão 20.0), para análise estatística descritiva.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. Para atender ao objetivo proposto no estudo, coube analisar as práticas de gestão administrativa percebidas pelos TAE lotados nos *Campi* da UFCG, com o uso de uma escala de Likert de frequência: “Nunca”, “Raramente”, “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre”. Nessa primeira análise, avalia-se o senso de observação e análise dos TAE sobre as práticas de gestão administrativa da UFCG, como ilustrado na Tabela

Tabela 1 - Porcentagem das questões avaliadas pelos cinco pontos da escala de Likert, segundo os técnico-administrativos em educação

Itens investigados	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1. A instituição me estimula à aquisição de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do meu desempenho.	2,97%	18,81%	28,72%	33,66%	15,84%
2. A instituição me proporciona condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação que realizei.	0,99%	17,82%	33,66%	28,72%	18,81%
3. Os programas de capacitação e qualificação são elaborados em conformidade com as funções e normas existentes na universidade.	2,97%	16,83%	31,68%	39,60%	8,92%
4. A instituição acompanha permanentemente o desempenho dos servidores.	10,89%	17,82%	25,75%	29,70%	15,84%
5. Sinto-me um sujeito ativo e participante dos processos de gestão do setor em que trabalho.	2,97%	7,92%	24,76%	30,69%	33,66%
6. Sou solicitado a propor soluções para problemas que casualmente ocorram no órgão em que trabalho.	7,92%	21,78%	20,79%	28,72%	20,79%
7. Sou reconhecido(a) profissionalmente pela instituição.	9,91%	10,89%	26,73%	37,62%	14,85%

8. Considero que minhas habilidades e competências são totalmente aproveitadas pela instituição.	4,95%	18,81%	28,71%	28,71%	18,82%
9. Apresento interesse pelas questões administrativas da universidade e em participar da construção da universidade também no nível estratégico.	0,99%	8,92%	23,76%	33,66%	32,67%
10. Considero que os critérios de indicação dos cargos de gestão adotados na instituição são claros e objetivos.	12,87%	18,81%	30,69%	25,74%	11,89%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ante ao exposto, o primeiro item do questionário, pertinente ao estímulo à aquisição de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho, os TAE apresentam opiniões divergentes para todos os critérios. Isso, porque, 33,66% dos respondentes, revelaram que “Frequentemente” ocorre estímulo por parte da instituição para a aquisição de novos conhecimentos. Para eles, a Universidade se propõe a estimular o desenvolvimento de conhecimentos que melhorem seu desempenho como servidores, o que pode ser explicado pela política de capacitação e qualificação promovidas pela instituição ao longo do ano. Percebe-se ainda, que os TAE é que procuram atualizar-se, avaliando as oportunidades oferecidas pela própria instituição, e buscando o aproveitamento do setor de gestão de pessoas da instituição. Seguindo essa lógica, Magalhães et al. (2010) comentam que as mudanças na gestão pública tendem a demandar das universidades a criação de mecanismos para o incentivo e a valorização dos seus recursos humanos.

No que concerne a percepção dos respondentes quanto ao fato da instituição proporcionar condições para a utilização dos conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação, 33,66% indicam que “Às vezes” isso ocorre. Isso, porque, poucas vezes ou nem sempre a instituição dispõe de condições para que os TAE coloquem os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação, em prática. Ademais, percebe-se que os cursos de capacitação/qualificação oferecidos pela instituição nem sempre atendem à demanda interessada e por vezes são oferecidos temporariamente. Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), os servidores podem até ter as competências necessárias para o trabalho, mas nem sempre encontram condições ou um ambiente propício para utilizá-las, seja por falta de apoio operacional ou mesmo administrativo e gerencial.

Nesse contexto, Freitas (2018), em pesquisa realizada no CFP/UFMG, campus de Cajazeiras, identificou que para mais de 40% dos TAE, a política de valorização é analisada de forma negativa, ressaltando que as IFES devam criar e executar programas de dimensionamento da força de trabalho, de avaliação de desempenho dos servidores e de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal. Campos, Pinto e Mello (2010), destacam que a Lei nº 11.091/2005, em seu artigo 10 define que o servidor poderá progredir na carreira em função do padrão de vencimento, mediante a avaliação do mérito, bem como pelo nível de capacitação. Para tanto, faz-se necessário um esforço incessante na busca da superação das forças internas limitadoras da participação do TAE no processo de construção da universidade tendo em vista a integração dos planos estratégicos, tático e operacional em prol dos objetivos da instituição.

Quanto a indicação de que os programas de capacitação e qualificação são elaborados em conformidade com as funções e normas existentes na universidade, observou-se que 40% dos servidores declararam fazer isso “Frequentemente”. Isso revela que os servidores TAE que muitas vezes buscam por ascensão profissional, estão satisfeitos com a frequência com que ocorrem os programas de capacitação e qualificação ofertados pela instituição, e ainda concordam com que eles sejam direcionados as suas funções. Nesse sentido, percebe-se a importância do apelo pelo processo de formação como requisito para o desenvolvimento da carreira do servidor, sendo esse um incentivo relacionado ao que apregoa a Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE), como forma de progressão, mediante a avaliação de um processo de desempenho periódico.

Em relação ao acompanhamento da instituição, de forma permanente, os dados indicam que a avaliação de desempenho dos servidores é realizada “Frequentemente” (29,70%). Além disso, cabe frisar que a instituição chegou a lhes proporcionar as condições necessárias para utilizarem os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação, para os 29,70% dos TAE e que eles afirmaram que a universidade também faz o acompanhamento permanente no desempenho dos servidores. Nessa situação, os TAE entendem a importância da sua formação, e acreditam que a legislação vigente, prevista no Decreto nº 9.991/2019, fomenta essa formação não só para desenvolver ações próprias do cargo, mas também para maximizar suas competências.

Para 33,66% dos servidores que participaram da pesquisa, eles “Sempre” se sentem ativos e participativos dos processos de gestão do setor onde atua. Nesse contexto, percebe-se que os respondentes demonstraram ter certo otimismo, principalmente, quando a avaliação se

sobressai em relação aos demais. Tal fato pode ter ligação com a total liberdade por parte da instituição em dar autonomia aos TAE, para que eles possam desenvolver suas funções utilizando suas próprias experiências. Em relação ao sentimento de responsabilidade, este pode ser gerado por meio da autonomia concedida ao indivíduo para a realização de suas funções, ou seja, a margem de liberdade e certa independência de que possa se valer. Nesse sentido, Robbins (2009) afirma que um dos fatores que colabora substancialmente para ampliar o nível de consciência sobre o papel do indivíduo na organização, é a sua participação no processo de tomada de decisão, portanto, modelos de gestão mais descentralizados são preponderantes para esse fim.

Em se tratando dele ser requisitado para propor soluções para problemas que casualmente ocorram no órgão em que trabalham, todas avaliações receberam opiniões acima dos 20%, em especial quando entendem isso “Frequentemente” (29%). Via de regra, os dados apontam que a para maioria dos TAE são convocados com frequência para propor soluções para os problemas da instituição. Logo, os TAE apontam que recebem as condições necessárias para utilizarem os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e qualificação, para se tornarem sujeitos ativos na participação dos processos de gestão do setor em que trabalham, em razão das habilidades que detém e as competências individuais. Para Denicoli (2016) tudo isso deve ser somado aos fatores psicológicos e sociais envolvidos, e que recebem destaque, pois, o palco principal desses servidores TAE são seus locais de execução das atividades.

No tocante ao reconhecimento profissional, por parte da instituição, aproximadamente 38% indicaram que isso ocorre “Frequentemente”.

mente”, o que pode ser relacionado com o nível de preparo profissional e pessoal dos TAE que atuam nos centros de ensino do alto sertão paraibano. Isso é comum entre aqueles servidores que fazem parte da política organizacional e são acionados sempre que necessário, para propor soluções aos problemas casualmente ocorridas na instituição em que trabalham. Para Robbins (2009) quando os servidores traduzem seu poder em ações, estão fazendo política e suas habilidades políticas se revelam quando são capazes de utilizar eficazmente suas bases de poder.

No que diz respeito as habilidades e competências, destaca-se que elas nem sempre são totalmente aproveitadas pela instituição, embora isso seja “Frequentemente” e “Às vezes” (28,71%), concebido. Isso pode ser resultado da necessidade da instituição em preparar alguns TAE, por meio do desenvolvimento de competências para a atuação diante de situações de conflito. Contudo, salienta-se que alguns servidores TAE têm níveis de qualificação elevados e que nem sempre são suficientes para enfrentar os desafios. Nessa situação, os servidores têm seu interesse em participar dos processos de gestão da Universidade garantidos, não somente no nível operacional, mas no desenvolvimento institucional, a nível estratégico. Logo, compreende-se que esses servidores podem ser reconhecidos pela Universidade em função de suas competências e habilidades.

Acerca do interesse pelas questões administrativas da universidade e em participar estrategicamente da construção da universidade, 33,66% apontam que esse é um comportamento observado “Frequentemente”. Nesse sentido, percebe-se que eles já tiveram inúmeras oportunidades para participar do processo de gestão. Supõe-se, que os interesses dos respondentes podem decorrer da importância concedida

a esses cargos, em alguns casos, pela vontade individual de pessoas que realmente querem contribuir com a instituição, mantendo-se a par do cotidiano burocrático, ou motivado pela gratificação financeira. Para Campos et al. (2008) um dirigente precisa ter muita força de vontade para de fato contribuir com a Universidade na função de gestão, pois dedicar-se as atividades administrativas é um sacrifício profissional. Ademais, Denicoli (2016) comenta que é por meio do processo participativo, especialmente no nível estratégico da tomada de decisões, que o servidor passa a perceber e vivenciar a função social de sua instituição.

Acerca da concepção de que os critérios de indicação dos cargos de gestão adotados na instituição são claros e objetivos, 30,69% dos servidores que participaram do estudo entendem que isso ocorre “Às vezes”. Essa possível insatisfação pode estar associada à burocracia da instituição, o tempo dos trâmites burocráticos, dependência do colegiado ou pelo tempo indeterminado que alguns gestores passam no cargo. Nesse ínterim, Melo, Lopes e Ribeiro (2013) comentam que em virtude de as práticas burocráticas serem respaldadas por leis, isso pode tornar o processo de indicação do cargo mais difícil ou demorado.

A relação de trabalho, o ambiente administrativo e a forma como os cargos de gestão são distribuídos e ocupados na UFCG, pelos servidores TAE também são importantes para a avaliação do processo de trabalho, que podem surgir a partir das informações detalhadas dos resultados para detectar outras alterações na gestão da Universidade. Nesse contexto, considerou-se a avaliação problematizada aos TAE, sobre de qual a maior parte do seu trabalho na UFCG está relacionado, conforme (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Relação de trabalho dos servidores TAE lotados nos *Campi* da UFCG

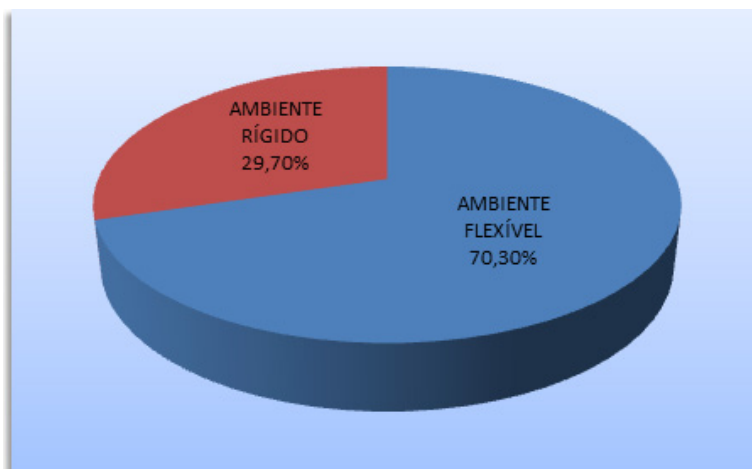


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para a maioria dos respondentes (61,4%), a relação do trabalho pode ser atribuída aos TAE de nível E, que em virtude dos seus níveis de qualificação, são considerados estes sujeitos ativos e participantes do processo de gestão, preparados para executar atividades de maior nível de complexidade. Logo, serão estes os sujeitos ativos no processo de construção de uma Universidade de qualidade, ou seja, sua participação na construção das políticas institucionais, haja vista que reúnem elementos que garantem legitimidade as suas ações (VALLE, 2014).

Sobre o ambiente de trabalho dos TAE, 70,3% dos servidores avaliaram seu ambiente de trabalho como flexível, o que lhes proporciona uma maior criatividade, interação e participação. No entanto, para 29,7% deles, o ambiente foi considerado rígido e com atribuições bem estabelecidas (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Ambiente administrativo dos servidores TAE lotados nos *Campi* da UFCG



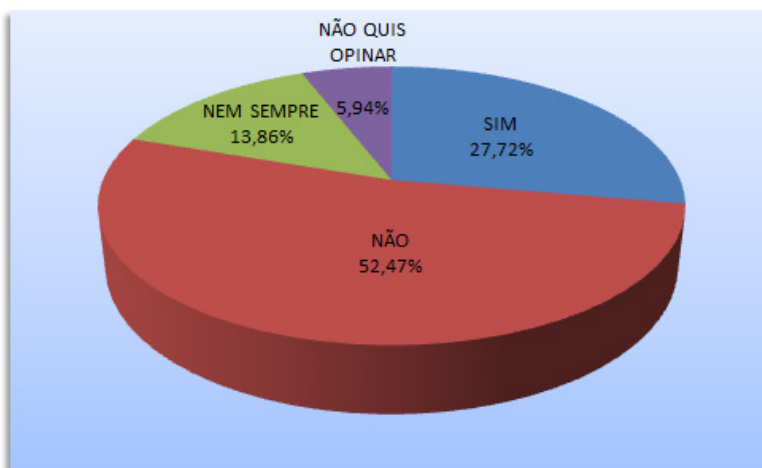
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para 70,30% dos servidores que contribuíram com a pesquisa, o ambiente de trabalho foi considerado como flexível e com espaço para que expressem sua criatividade e se qualificarem. Fato confirmado por Denicoli (2016), quando menciona que a atual carreira dos TAE foi criada por meio da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das IFES, e que essa carreira veio substituir o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), exigindo, segundo Paula (2005), maior nível de flexibilidade e participação.

Em se tratando do questionamento realizado junto aos servidores TAE, quanto a forma como os cargos de gestão se preenche na UFCG (Gráfico 3), 52,47% destacam que não aprovam a forma como eles são distribuídos e ocupados pelos servidores da instituição. Isso pode indicar que a Universidade não dispõe das condições necessárias para que

estes indivíduos expressem seu potencial criativo, por meio de uma colaboração ativa nos processos de gestão de seus setores. Estes servidores demandam por motivações para desenvolver suas habilidades e assim poder demonstrar a satisfação que tem ao desenvolver suas atividades (ROBBINS, 2005).

Gráfico 3 - Forma de distribuição e ocupação de cargos de gestão para servidores TAE lotados nos Campi da UFCG



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para o percentual 27,72% de respondentes que avaliou como justa a distribuição e ocupação dos cargos de gestão pelos servidores, ao contrário da opinião da maioria, demonstra que a Universidade, no que diz respeito ao ambiente específico onde o servidor exerce suas funções, tem tido relativo sucesso na redução da diferenciação entre os que planejam e os que implementam, os que pensam e os que executam e sofrem as consequências, reduzindo a alienação funcional. No entanto, essa realidade ainda tem potencial para ser melhorada com a participação ativa dos servidores no processo de gestão, o que segundo De Toni

(2005) coloca os gestores em uma posição mais confortável, quando precisam implementar mudanças organizacionais com resultados imediatos. Aos demais servidores que não apresentaram respostas à questão (5,94%), se torna preocupante, pois são servidores que apesar de não fazerem parte do quadro dos funcionários capacitados e atualizados, podem ser os que apresentaram maior tempo de serviço na instituição e faixa etária, desconhecem a política da instituição e dos benefícios que estão deixando de ter, além de não apresentarem nenhum interesse em participar de processo de gestão da Universidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o estudo objetivou avaliar a percepção dos servidores Técnico-Administrativo em Educação (TAE), quanto a participação no processo de gestão da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), os dados indicam que as práticas de gestão administrativa ocorridas pela instituição, identificou uma frequente interação instituição/servidor. Logo, os servidores indicaram que desejam expressar suas qualidades e competências, pelo reconhecimento à sua personalidade, aos seus talentos e aos seus desejos. Tudo isso de modo a deixar o sentimento de satisfação e prazer no trabalho que desempenham de lado, e ainda, por abrir portas para outros tipos de avanço institucional, entre as oportunidades oferecidas pela instituição.

Na percepção de outros servidores a formação se faz como fundamental para a realização das atividades do trabalho, mas que, mesmo sem elas, seria possível realizar algumas demandas não específicas da instituição. Destarte, ao mesmo tempo em que ela dispõe de uma inegável importância, quanto as práticas de gestão administrativa, ela não

se apresenta como imprescindível para o desenvolvimento das atividades profissionais dos respondentes. Com isso, tem-se como recomendações técnicas e gerenciais diversos fatores, dentre os quais destacam-se a questão da descentralização da gestão (gestão participativa), rotatividade de servidores em cargos de gestão, reuniões periódicas para definir prioridades, trabalho por produtividades, clareza nos critérios de distribuição dos cargos, dentre outros.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES ANDRÁDE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. et al. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: PIRES, R.; LOTTI, G.; OLIVEIRA, V. E. *Burocracia e políticas públicas no Brasil*. Brasília: Ipea – Enap, 2018.

ALMEIDA, D. R. Gerencialismo e transformações no Ensino Superior Federal: uma análise à luz da experiência UFBA. In: Encontro da ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicas...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BRASIL. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal – Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. *Lei nº 11.091 (PCCTAE)*, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm.

BRASIL. *Decreto n.º 9.991*, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 14 set. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismo de controle. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, São Paulo, n. 4, p. 49-95, 1998.

CAMPOS, D. C. S.; SOUSA, N. B.; CAMPOS, A. B.; CUNHA, N. R. S.; MAGALHÃES, E. M.; CARVALHO, R. M. M. A. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores: Gerentes que atuam em Pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In: Encontro da ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CAMPOS, N. M.; PINTO, R. S.; MELLO, S. P. T. Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense. In: Colóquio Internacional sobre Gestion Universitaria en América del Sur, 10, 2010, Mar del Plata. *Anais eletrônicos...* Mar del Plata: UFSC, 2010.

CARVALHO, R. F. *Gestão e participação universitária no século XXI*. Curitiba: CRV, 2013.

CASTRO, A. C. S. *Os trabalhadores técnico-administrativos em educação da universidade federal de goiás: trabalho, profissionalização e gestão da educação superior*. 374f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2017.

CHIAVENATO, I. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

COLLARES, M. E. H. C. *Avaliação da gestão universitária: velhos problemas e novas perspectivas*. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 4, 2004, Florianópolis. *Anais eletrônicos...* Florianópolis: UFSC, 2004.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). *Agentes públicos e Agentes políticos*. Brasília, 2019. Disponível em: <https://corregedorias.gov.br/assuntos/perguntas-frequentes/agentes-publicos-e-agentes-politicos>. Acesso em: 14 set. 2019.

CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DANTAS, R. C. O. *Estratégia para o cuidar interprofissional da hipertensão arterial na Atenção Primária à Saúde*. 190f. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

DENICOLI, E. S. *Gestão Participativa: Um estudo sobre a participação dos técnico-administrativos nos processos de gestão da Universidade Federal do Tocantins*. 247f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal de Tocantins, Palmas, 2016.

DE TONI, J. Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa. In: *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 10, 2005, Santiago. *Anais eletrônicos...* Santiago: CLAD, 2005.

FREITAS, M. C. R. *Qualificação profissional na administração pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências*. 128f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2018.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTIS (UFT). *Plano de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos do Câmpus de Araguaína Biênio 2017-2018*. UFT: Araguaína, 2017.

LIMA, J. O. *Aprendizagem e desenvolvimento de competências coletivas na secretaria de recursos humanos (SRH) da Universidade Federal de Campina Grande*. 154f. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

MAGALHÃES, E. M.; OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na

percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010.

MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo*. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. *Revista Organizações em Contexto*, v. 9, n. 17, p. 205-227, jan./jun. 2013.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. *Educação & Realidade*. Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012.

PAULA, A. P. P. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, R. M.; MARQUES, H. R.; CASTRO, F. L.; FERREIRA, M. A. M. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 8, n. 1, p. 260-281, jan. 2015.

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho os servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos EBAPÉ.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 795-820, out./dez. 2015.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, C.; LEITE, C. *O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização*. São Paulo: DVS, 2011.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, B. S. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e antecipatória da universidade*. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, L. M. *Fatores intervenientes no trabalho de docentes ocupantes de cargos na gestão intermediária em Instituição Pública Federal de Ensino Superior*. 86 f. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2017.

SILVA, M. L.; DANTAS, L. M. V.; ARAÚJO, E. T. Perfil de competências dos servidores técnico-administrativos em uma jovem universidade: novos perfis em uma tradicional burocracia? *Interfaces Científicas – Direito*, Aracajú, v. 6, n. 3, p. 103-118, jun. 2018.

TRAMBAIOLI, F. A. F.; DELLALIBERA-JOVILIANO. A gestão de carreira como ferramenta para o desenvolvimento organizacional. *Revista Fafibe on-line*, Bebedouro, v. 8, n. 1, p. 451-462, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). *Plano de desenvolvimento de pessoas*. UFPB: João Pessoa, 2018.

VALLE, A. S. *Trabalhadores técnicos-administrativos em educação da UFMG: inserção institucional e superação da subalternidade*. 182f. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

POLÍTICA EDUCACIONAL E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO: contribuições para a reforma dos projetos pedagógicos da UFCG

Ana Angélica Pereira Marinho
Edjane Esmerina Dias da Silva

INTRODUÇÃO

O processo de expansão da Educação Superior vivenciado no Brasil, no âmbito dos setores público e privado, a partir da década de 80, trouxe à tona a necessidade de nova regulação e avaliação desse sistema de ensino como forma de garantir a qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES) e dos cursos por elas ofertados.

A avaliação do ensino superior é dever do Estado, conforme estabelece o art. 209 da Constituição Federal de 1988. Ao Estado compete: formular políticas educacionais voltadas para a avaliação da educação superior que orientem o processo de expansão; elaborar políticas públicas mediante o conhecimento das fragilidades e potencialidades das Instituições; e garantir que as IES operem atendendo a um padrão de qualidade.

Nesse sentido, o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) foi a primeira proposta formal de avaliação da educação superior lançada no Brasil, no ano de 1983. Desde então, o Estado, por meio de várias iniciativas, buscou criar um sistema avaliativo eficaz.

Atualmente, a avaliação do ensino superior no Brasil é competência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINA-

ES), instituído pela Lei nº10.861/2004. Adotando um modelo de avaliação sistêmico, o SINAES é responsável pela avaliação das Instituições de Ensino Superior, dos cursos de graduação e do desempenho dos estudantes.

É sabido que tais cursos devem formar profissionais/cidadãos, isto é, profissionais que, além da preparação técnica, desenvolvam o senso crítico e o respeito à diversidade e estejam comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa. Para tanto, é imprescindível a construção de Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) que contemplem preceitos legais e conteúdos que auxiliem nesse processo de formação. É nessa medida que tais Projetos se constituem documentos políticos privilegiados no processo de formação do cidadão e na democratização do conhecimento.

O Projeto Pedagógico de Curso (PPC) é a principal fonte de informações para a análise dos cursos superiores com base no Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (INEP/MEC). Esse instrumento, além de subsidiar os atos de autorização, de reconhecimento e de renovação de reconhecimento dos cursos superiores de tecnologia, de licenciatura e de bacharelado, nas modalidades presencial e a distância, operacionaliza a avaliação dos cursos de graduação para a obtenção do indicador de qualidade Conceito Preliminar de Curso (CPC). Os processos avaliativos, sem dúvida, assumem importante papel na tarefa de melhoria da qualidade dos cursos objetos de avaliação.

Salvaguardada a importância do PPC acima posta, nem sempre a elaboração ou reformulação deste é uma tarefa de fácil execução. Aqui,

abro parêntese para os não raros relatos de docentes, com os quais mantive contatos na minha atuação como Técnica em Assuntos Educacionais, acerca das dificuldades por eles enfrentadas quando do processo de elaboração de um PPC, principalmente por não haver na Instituição uma publicação sobre o tema.

Este artigo tem por objetivo apresentar uma Proposta de Instrumento Orientador para Elaboração ou Reformulação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), construída com base no Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação INEP/MEC e demais normas regulatórias vigentes, a partir da análise dos PPCs dos cursos de licenciatura e de bacharelado¹ ofertados pela Instituição.

Para efeito de análise, buscou-se: 1) verificar os principais aspectos normativos contemplados nos Projetos Pedagógicos da UFCG; 2) analisar o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação INEP/MEC sob a perspectiva de orientador no processo de construção dos PPCs da UFCG; e 3) identificar que elementos normativos e de análise, informações, relações e critérios devem em ser aplicados ao processo de construção dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação da UFCG.

Trata-se, pois, de uma pesquisa realizada do ponto de vista qualitativo, de caráter exploratório-descritivo. Os resultados obtidos apontam para a necessária reformulação dos PPCs dos cursos de Graduação da Instituição, em conformidade com a legislação pertinente, de forma a atender satisfatoriamente aos Indicadores estipulados pelo Ins-

¹ Apesar da UFCG possuir dois Cursos Superiores de Tecnologia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública e Curso Superior de Tecnologia em Agroecologia) os mesmos não fizeram parte da amostra da pesquisa por não terem enviado a versão digital do PPC quando solicitado.

trumento de Avaliação do INEP/MEC. A gênese deste artigo encontra-se no trabalho de pesquisa realizado por ocasião do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP).

A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

Um percurso necessário

A avaliação da educação superior no Brasil, conforme dito anteriormente, remonta ao início da década de 80. Em junho 1983, diante da exitosa experiência na avaliação de cursos de pós-graduação realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Conselho Federal de Educação (CFE), representado pelo Sr. Edson Machado de Souza, membro do CFE e então Diretor-Geral da CAPES, apresentou a primeira proposta formal de avaliação da educação superior do país, o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU).

Segundo Barreyro e Rothen (2008), o PARU tinha como objetivo investigar a realidade institucional em que se davam as relações de produção e disseminação do conhecimento no âmbito das Instituições de Educação Superior, públicas e privadas, por meio de estudos, pesquisas e debates a respeito da implementação da Reforma Universitária, ocorrida em 1968, além da investigação da realidade local, interna e externa às Instituições. Para tanto, foi designado um Grupo Gestor composto por Edson Machado de Souza, na função de coordenador, e outros sete membros, dos quais cinco atuavam como técnicos do Ministério da Educação.

Considerando que o PARU possuía um perfil similar ao de um projeto de pesquisa acerca da educação superior brasileira, Barreyro e Rothen (2008, p. 135) acreditam que essa similaridade conferia ao Programa um “caráter de busca, indagação, investigação que fundamentaria ações futuras, o que o diferencia de documentos afirmativos e propositivos posteriores”.

Extinto em setembro de 1986, o PARU foi desativado sem concluir seus trabalhos de pesquisa. Para Cunha, (1997, p.23), o fim do PARU estava ligado a “disputas internas ao próprio Ministério da Educação, em torno de a quem competia fazer a avaliação da Reforma Universitária”.

Ressalte-se que, ainda em março de 1985, através do Decreto nº 91.177, foi instituída a Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior (CNRES), com a prerrogativa de reformular a educação superior no delicado momento de transição do regime militar para a Nova República. Composta por 24 membros e tendo como relator Simon Schwartzma, uma das características mais marcantes da CNRES era a heterogeneidade de seus membros, sobre a qual Cunha (1997, p.24) afirma: “Apenas metade deles tinha efetivamente vivência universitária. Os demais haviam frequentado cursos superiores, algum dia, mas desenvolviam práticas muito distintas da vida acadêmica”.

A partir dos trabalhos da CNRES, foi elaborado o relatório “Uma nova política para a educação superior brasileira”, sendo o mesmo composto por cinco partes: apresentação dos princípios norteadores da proposta; ideias gerais de reformulação; sugestões de ações pontuais para operacionalização das ideias gerais; a declaração de votos dos membros sobre pontos de divergência e, por fim, a proposta de algumas ações de emergência.

Além de tratar, pela primeira vez, da necessidade de reformulação do Conselho Federal de Educação propondo a revisão da atuação e composição deste, o relatório do CNRES apresenta sete princípios norteadores para educação superior, a saber: o da responsabilidade do poder público; o da adequação à realidade do país; o da diversidade e pluralidade; o da autonomia e democracia interna; o da democratização do acesso; o da valorização do desempenho; e o da eliminação dos aspectos corporativos e cartoriais.

Ao analisar o relatório ‘Uma nova política para a educação superior brasileira’, Barreyro e Rothen (2008, p.137) sintetizam:

Em linhas gerais, defendeu-se, no documento, que, para a superação da crise da universidade brasileira, se deveria aumentar, significativamente, a autonomia universitária que seria acompanhada por um processo externo de avaliação baseado na valorização de mérito acadêmico.

O acesso ao ensino superior, a garantia da autonomia das instituições e a criação de sistemas permanentes de avaliação dos cursos e instituições, são exemplos de ideias contidas no relatório que, posteriormente, foram incorporadas às políticas educacionais e avaliativas adotadas pelo Ministério da Educação.

Após a finalização dos trabalhos da CNRES, no final de 1985, foi criado pelo então ministro da educação do governo José Sarney, Marco Maciel, em fevereiro de 1986, o Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior (GERES). Formado por cinco membros do Ministério da Educação, tinha a função de elaborar uma proposta de Reforma Universitária com base nas propostas e direcionamentos contidos no relatório elaborado pelo CNRES.

Para Dias Sobrinho (2003, p.73), a nova política de educação superior proposta pelo GERES possuía como características: “ampliação das políticas que beneficiam a privatização, diversificação e diferenciação institucionais, autonomia como contrapartida da avaliação de resultados e a valorização da ideologia da excelência, da eficiência, da produtividade e da gestão eficaz”.

Na visão desse Grupo, conforme Barreyro e Rothen (2008), a avaliação teria a função primordial de controlar a qualidade do desempenho da Educação Superior, especialmente a pública, uma vez que no setor privado esse papel seria realizado pelo mercado, mediante avaliação do produto ofertado pelas instituições.

Foi publicado em outubro de 1986, como fruto do trabalho do GERES, um Relatório constando de dois anexos, a citar: ‘Execução de Medidas Pertinentes a Recomendações da Comissão Nacional para a Reformulação da Educação Superior’ e ‘Relação das Contribuições Enviadas ao Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior – GERES’; e dois projetos de lei que tratavam da reformulação das Universidades Federais e da reformulação do Conselho Federal de Educação, respectivamente.

O material produzido pelo GERES sofreu severas críticas por parte de professores, funcionários e estudantes do ensino superior. Tais críticas levaram à retirada dos projetos de lei do Congresso Nacional.

Embora tenha origem na década de 80, o processo de expansão começou a tomar maior vulto na década de 90, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Fazendo uma análise desse período, Zainko (2008b) chama a atenção para o fato de que houve um momento de expansão do ensino superior de maneira indiscriminada, sem que

fossem tomadas medidas para garantir a democratização, permanência e, sobretudo, a qualidade dessas instituições que estavam sendo criadas.

Providências se faziam urgentes. O intenso processo de expansão do ensino superior exigia do Estado, um sistema de avaliação desse nível de ensino que possibilitasse a orientação da expansão, a elaboração de políticas públicas mediante o conhecimento das fragilidades e potencialidades das Instituições e garantisse que as IES operassem atendendo a um padrão de qualidade.

A avaliação da educação superior é dever do Estado e está prevista na Constituição Federal de 1988 que, no inciso III do art. 209, estabelece o ensino como livre à iniciativa privada, estando, no entanto, submetida à “autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público”. Já a Lei nº 9.394/1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), determina em seu art. 46 que “A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação”.

Através da Portaria nº 130, da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC), foi criada, em 1993, a Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras. Com representação de diversos órgãos e associações de diferentes setores da educação superior, essa Comissão era coordenada pela SESu e tinha como objetivo estabelecer diretrizes e viabilizar a implementação do processo avaliativo institucional nas universidades do país. Foi a partir do trabalho dessa Comissão que se estabeleceu o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB).

Financiado com recursos da SESu/MEC e de adesão voluntária, o PAIUB tinha por objetivo promover a permanente melhoria da qualidade da educação superior. Sobre o PAIUB, Tenório e Andrade (2009, p.39) afirmam que:

Elaborado segundo os princípios da globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não premiação ou punição, adesão voluntária, legitimidade e continuidade, buscava, sobretudo, com a participação de vários segmentos representativos da educação superior, a exemplo da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior (ANDIFES), oferecer subsídios para um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico; uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária, além da prestação de contas à sociedade, garantindo o caráter transparente da avaliação.

Corroborando com essa visão do PAIUB como um modelo de avaliação contínuo e emancipatório, rompendo, dessa maneira, com o modelo regulatório proposto pelo GERES, Barreyro e Rothen (2008, p.148) dizem que para o PAIUB a avaliação era “um ato político e voluntário da instituição em rever o seu projeto acadêmico e social. O ato de autoconhecimento teria função formativa e emancipatória”.

O PAIUB teve a duração de, apenas, dois anos. Segundo Zainko (2008a), um dos motivos para essa curta existência seria o fato de, a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, o PAIUB deixar de ser adequado à nova política de regulação e controle, inerente à minimização do papel do Estado, devido à concepção de avaliação adotada no Programa.

Em 1995, primeiro ano do governo de Fernando Henrique Cardoso, foi publicada a Lei nº 9.131/1995, que em seu artigo 3º institui a realização de avaliações periódicas de instituições e cursos da educação superior, através do uso de procedimentos diversos, entre os quais,

o Exame Nacional de Cursos (ENC) mais conhecido como Provão. O ENC consistia na aplicação anual de uma prova que tinha como finalidade aferir os conhecimentos e competências adquiridos pelos estudantes concluintes dos cursos de graduação.

A partir de 1998, teve início a Avaliação das Condições de Oferta de Cursos (ACO), que consistia em avaliações externas realizadas pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC) para fins de autorização de cursos e credenciamento de Instituições de Ensino Superior. As principais críticas enfrentadas pela ACO estão relacionadas com sua falta de padronização nos critérios e procedimentos, além do fato de avaliar os cursos sem considerá-los a inserção no contexto institucional.

Diante da necessidade de reavaliação de instituições e cursos superiores que já haviam sido credenciados e autorizados, criou-se em 2001, via Decreto nº 3.860, a Avaliação das Condições de Ensino (ACE). A ACE atribuía ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) a organização e execução das avaliações externas, para fins de credenciamento e credenciamento de IES e de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores. Dessa forma, juntamente com o Exame Nacional de Cursos, a ACE passou a compor o modelo implantado pelo Ministério da Educação para avaliação das instituições de educação superior e seus cursos.

Nesse novo panorama avaliativo, o Provão, como ficou nacionalmente conhecido o Exame Nacional de Cursos, teve um papel de protagonista por despertar debates não apenas na comunidade acadêmica, mas, também, em toda a sociedade.

Mesmo sendo alvo de numerosas críticas, chegando a sofrer boicote por parte de estudantes de alguns cursos, o exame foi aplicado de 1996 até 2003. Sendo condição obrigatória para a obtenção do diploma, muitas das críticas ao exame diziam respeito ao fato da qualidade do curso ser medida, quase que exclusivamente, pelo desempenho do estudante na prova e a criação de *rankings* de cursos e instituições com base nos resultados do Provão.

Polidori (2004, p.05) realiza uma avaliação do Exame Nacional de Cursos e, segundo a autora:

[...]o Provão desencadeou várias ações de modificação nas IES desde a reformulação de currículos e formas de trabalho devido às exigências previstas até, a criação de “cursinhos pré-provão” que tinham como objetivo moldar os alunos ao formato do Provão. O Provão sempre apresentou muita controvérsia em relação às suas consequências pois na verdade, os efeitos negativos se sobrepuseram aos positivos.

Corroborando com a avaliação negativa do Exame Nacional de Cursos enquanto instrumento para aferir a qualidade da educação superior do país, Giolo (2008, p.852) resume as críticas ao Provão a quatro, a saber:

(1) Avaliava o resultado final e não o processo de formação, realizado no âmbito das IES, com isso deixava de considerar o impacto efetivo que a educação superior realizava em termos de formação de seus alunos; (2) produzia um juízo sobre um curso e/ou sobre uma instituição com base num exame respondido pelos concluintes sem que eles mesmos, como indivíduos, obtivessem os louros ou os prejuízos em função das respostas que forneciam; (3) induzia a um ranque de cursos e instituições com base num único indicador, homogeneizando o sistema, ao passo que a legislação e as diretrizes curriculares nacionais haviam estimulado a diversificação do sistema (em termos de categorias administrativas, organizações acadêmicas, projetos pedagógicos, estruturas de cursos, etc.); e, por fim, (4) estimulava o “o planejamento es-

tratégico perverso” das instituições e cursos no sentido de passarem a concentrar seus esforços apenas nas atividades destinadas a obter uma pontuação satisfatória no indicador aferido pelo MEC (os famosos cursinhos preparatórios), descuidando das demais dimensões acadêmicas. No conjunto, sobrava a sensação de que o modelo era inadequado e injusto, além de não conduzir para o fim a que foi criado: a qualidade da educação.

Perante todas as deficiências apontadas no processo avaliativo da educação superior então vigente, constatou-se a necessidade de reestruturação do mesmo. Com intuito de criar um novo sistema nacional de avaliação para educação superior, atendendo, assim, ao que foi estabelecido no artigo 4º do Plano Nacional de Educação (PNE/2001), foi constituída a Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA), com a importante tarefa de elaborar uma proposta de avaliação. Como resultado do trabalho da CEA foi criado, pela Lei nº10.861/2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Com o SINAES, a avaliação da educação superior assume um caráter sistêmico, participativo e articulado, com a integração de três tipos de avaliação: a institucional, a de cursos e a dos estudantes.

Mais recentemente, o Plano Nacional de Educação (PNE/2014), instituído pela Lei nº 13.005/2014 fixou a meta 13 para a Educação Superior. A referida meta prevê em suas estratégias, entre outras coisas, o aperfeiçoamento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, a ampliação da cobertura do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes através do aumento do quantitativo de estudantes e das áreas avaliadas e a indução do processo contínuo de autoavaliação das instituições de ensino superior.

O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Conforme estabelecido pelo inciso XXIV do artigo 22 da Constituição Federal de 1988, cabe privativamente à União legislar sobre as diretrizes e bases da educação. Dessa forma, em 20 de dezembro de 1996, é aprovada a Lei nº 9.394, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Em seu artigo 9º, que trata das incumbências da União, a LDB/96 traz quatro incisos que fazem referência à responsabilidade da União no processo de regulamentação e avaliação do Ensino Superior:

Art. 9º A União incumbir-se-á de:

[...]VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

VII - baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.

§ 1º Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei (BRASIL, 1996).

Em 2003, a Portaria nº 11, de 28 de abril de 2003, e a Portaria nº 19, de 27 de maio de 2003, ambas da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC), designam a Comissão Especial

de Avaliação (CEA). A referida Comissão tinha por finalidade analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados.

Como fruto do trabalho da CEA, foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. No § 1º do art. 1º da referida lei, encontram-se expressas as finalidades do SINAES:

§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

O processo avaliativo estabelecido pelo SINAES abrange três dimensões: a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e a avaliação de desempenho dos estudantes, por meio do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). Esse caráter amplo é ressaltado por Barreyro e Rothen (2006, p.965) quando dizem que o SINAES “[...] foca o objeto da avaliação nas instituições, nos cursos e nos estudantes, recuperando aspectos parciais de cada uma das experiências avaliativas anteriormente realizadas”.

Seu caráter amplo, contemplando a avaliação de três dimensões distintas sem priorizar nenhuma delas, fez com que o SINAES fosse

considerado um sistema avaliativo inovador e capaz de oferecer um retrato completo e fidedigno da educação superior ofertada no Brasil.

Enfatizando o caráter amplo assumido pelo SINAES em sua forma de avaliação, Polidori, Marinho-Araújo e Barreyro (2006, p.435-436) afirmam que:

Esse sistema amplia o foco da avaliação ao incluir de forma integrada, as três dimensões: avaliação institucional, avaliação dos cursos e ENADE, não priorizando apenas o desempenho dos estudantes, permitindo, desta forma, mostrar uma imagem mais completa da qualidade da educação que está sendo oferecida.

Os procedimentos de avaliação do SINAES foram regulamentados pela Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004.

AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR – AVALIES

A avaliação das instituições de educação superior se dá mediante dois procedimentos distintos: a avaliação interna e a avaliação externa.

A avaliação interna é conduzida sob a responsabilidade de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), que é constituída pela própria Instituição de Ensino Superior, conforme artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, também conhecida como Lei do SINAES. As CPAs possuem como atribuições conduzir o processo de avaliação interna da instituição e sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

A composição da CPA deve assegurar a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, sem privilegiar com a maioria absoluta nenhum dos segmentos. Outra

característica dessas comissões é sua autonomia em relação aos demais conselhos e órgãos colegiados existentes na Instituição.

Já a avaliação externa, *in loco*, é realizada por uma Comissão Externa de Avaliação que é designada pelo INEP, segundo as diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), ocorrendo posteriormente ao processo de autoavaliação. O CONAES, instituído pelo art. 6º da Lei nº 10.861/2004, é um órgão colegiado responsável pela coordenação e supervisão do SINAES.

O indicador de qualidade gerado a partir da avaliação institucional é o Índice Geral de Cursos (IGC), instituído pela Portaria Normativa nº12, de 05 de setembro de 2008. O IGC é divulgado anualmente pelo INEP. Para seu cálculo, são utilizadas informações relativas aos cursos superiores de graduação como, por exemplo, o Conceito Preliminar de Curso dos anos anteriores e o conceito atribuído pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) aos programas de pós-graduação *stricto sensu* vinculados ao curso.

Ao realizar uma análise dos primeiros três anos do SINAES, Zainko (2008a, p.831) aponta os principais problemas encontrados:

[...]a fragilidade da “cultura de avaliação”, a insuficiência de pessoal capacitado para dar conta da avaliação em nova concepção, as dificuldades da composição política da CONAES, a insuficiência de pessoal técnico para a análise dos relatórios de auto-avaliação.

Ao falar, especificamente, sobre as CPAs, Zainko (2008a) destaca os problemas políticos envolvidos na formação dessas Comissões e a falta de discussões e de pessoas familiarizadas com a autoavaliação.

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DE ESTUDANTES – ENADE

O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que é o Instrumento oficial de avaliação externa de desempenho dos estudantes, foi instituído através do artigo 5º da Lei nº 10.861/2004.

Na lei do SINAES, fica determinado que cabe ao Ministro de Estado da Educação determinar, anualmente, os cursos de graduação cujos estudantes participarão do ENADE. Encontra-se, ainda, na Lei nº 10.861/2004 a definição do referido exame como sendo componente curricular obrigatório para os cursos de graduação, bem como a proibição da identificação nominal do estudante no resultado individual obtido, devendo aparecer no histórico acadêmico do discente, apenas, a situação ‘regular’ em relação a essa obrigação.

Participam do ENADE os alunos ingressantes e concluintes dos cursos avaliados, sendo os mesmos submetidos a uma prova com questões inerentes à formação geral e à formação específica. Apesar de a Lei nº. 10.861/2004 permitir a realização do exame por amostragem, em 2016, a aplicação foi censitária. O indicador de qualidade gerado a partir do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes é o Conceito ENADE.

Segundo Dias Sobrinho (2010), ao contrário da concepção sistêmica de avaliação proposta pelos formuladores do SINAES, o ENADE adquiriu grande destaque, tanto no MEC quanto na mídia.

Sobre essa centralidade conferida ao ENADE, Silva e Gomes (2015, p.57) afirmam que “Em detrimento dos outros componentes do SINAES, o ENADE tem sido fortalecido e tem se tornado a referência da

avaliação nacional, o que evidencia impasse do projeto avaliativo e uma virada para o viés ‘examinista’ do SINAES”.

Um dos aspectos percebidos no ENADE que desvirtua a proposta original do SINAES é a formação de *rankings*, igualmente observada no Exame Nacional de Cursos, mais conhecido como Provão. Outro ponto de similaridade encontrado entre o Provão e o ENADE é a centralidade conferida ao estudante no processo de avaliação do curso e da Instituição. Sobre esses aspectos, Dias Sobrinho (2010) destaca que:

O estudante voltou a ser a principal fonte de informação para a formulação dos índices de qualidade e das políticas que daí derivam. A avaliação da Educação Superior brasileira tende a ser crescentemente um instrumento de classificação de cursos e instituições. A qualidade de um curso e, por extensão, de uma instituição está dependendo, em grande parte, do desempenho do estudante em uma prova e de sua opinião a respeito de alguns poucos itens, não consideradas as especificidades de cada área, diferenças relativas ao capital intelectual prévio e compromissos e interesses individuais (DIAS SOBRINHO, 2010, p.217).

Ainda sobre a ênfase conferida ao ENADE, que muitas vezes é considerado sinônimo de avaliação da educação superior, Polidori (2009) chama a atenção para o equívoco na aplicabilidade do SINAES ao usar um único pilar do Sistema para definir a qualidade da educação que é ofertada pelas Instituições de Educação Superior, distanciando-se, assim, de sua proposta conceitual.

AValiação DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO – ACG

Conforme o art. 4º da Lei nº 10.861/2004, a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) tem por objetivo “identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica” (BRASIL, 2004).

Para consecução do objetivo supracitado, foi aprovado, através da Portaria nº 563/2006 do Ministério da Educação, o primeiro Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação do SINAES. O referido documento foi elaborado com a finalidade de avaliar todos os cursos de graduação do País, independente de serem bacharelados, licenciaturas ou cursos superiores de tecnologia, bem como de serem ofertados na modalidade presencial ou a distância.

O processo de avaliação dos cursos de graduação acontece em dois momentos distintos. No primeiro, o coordenador do curso preenche um formulário eletrônico com informações acerca da infraestrutura, do corpo docente e do Projeto Pedagógico de Curso; no segundo, são realizadas por especialistas visitas *in loco*. Com finalidade regulatória, a avaliação realizada embasa os procedimentos com vistas aos atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos.

É incontestável a importância de uma boa avaliação de curso, obtida pelo atendimento satisfatório de todos os aspectos abordados no Instrumento de Avaliação, principalmente, levando-se em conta o fato de a autorização do Ministério da Educação constituir-se ato imprescindível para que uma Instituição de Ensino Superior ofereça um curso. As únicas exceções a essa necessidade de autorização prévia são as universidades e centros universitários por possuírem autonomia, no entanto, devem, necessariamente, informar à Secretaria de Regulação e Supervisão Educação Superior do Ministério da Educação os cursos abertos para fins de supervisão, avaliação e posterior reconhecimento, conforme disposto no artigo 40 do Decreto nº 9.235/2017.

O reconhecimento do curso é a condição para a validação nacional dos diplomas emitidos pelas Instituições e deve ser solicitado pela

IES quando o curso de graduação tiver completado 50% (cinquenta por cento) do prazo previsto para integralização, no entanto, sem ultrapassar 75% (setenta e cinco por cento) desse prazo. Já a renovação do reconhecimento deve ser solicitada pela Instituição a cada ciclo avaliativo do SINAES, que é trienal.

A avaliação realizada pelos especialistas, quando das visitas *in loco*, é feita com base no Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação. O referido instrumento é disponibilizado através de meio eletrônico, na íntegra, pelo Ministério da Educação. Atualmente, em sua sexta versão, o instrumento já foi publicado nos anos de 2006, 2008, 2010, 2012, 2015 e 2017.

O indicador de qualidade gerado a partir da avaliação do curso de graduação é o Conceito Preliminar de Curso (CPC), instituído pela Portaria Normativa nº 4, de 05 de agosto de 2008. O CPC é um indicador prévio da situação do curso e possui uma escala de conceitos que vai de 1 a 5.

Com base na escala supracitada, os cursos que obtiverem CPC 1 ou 2 são considerados com desempenho insatisfatório e, automaticamente, são incluídos na relação de cursos que receberão visita *in loco* dos avaliadores do INEP. Por sua vez, os cursos que obtiverem CPC igual ou maior que 3 são considerados cursos com desempenho satisfatório, ou seja, atendem aos critérios de qualidade para funcionamento e podem optar pela visita dos avaliadores e converter, dessa forma, o conceito preliminar em permanente. Os cursos com CPC 5 são considerados cursos de excelência, o que os tornam uma espécie de ‘padrão de qualidade’ a ser seguido.

O CPC é calculado apenas nos cursos em que haja, no mínimo, dois concluintes participantes do Exame Nacional de Desempenho dos

Estudantes (ENADE), dessa forma, os cursos que não atendem a esse critério são classificados como “Sem Conceito” (SC).

No que se refere à importância do CPC nos atos regulatórios, deve-se observar que, “os conceitos obtidos nas avaliações não garantem, por si sós, o deferimento do ato autorizativos, mas subsidiam as secretarias competentes do MEC em suas decisões regulatórias” (INEP, 2017a).

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO – PRESENCIAL E A DISTÂNCIA

O Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação é o principal recurso utilizado para consecução do objetivo da avaliação dos cursos de graduação que é, segundo art. 4.º da Lei n.º 10.861/2004, “identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, as instalações físicas e a organização didático-pedagógica” (BRASIL, 2004).

Utilizado nos processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de bacharelado, licenciatura e tecnológicos, nas modalidades presencial e a distância, o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação é fruto do trabalho coletivo da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e da Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DEAES), que é vinculada ao INEP. Em sua elaboração, são utilizados como norteadores os padrões de qualidade da educação superior, as Diretrizes Curriculares Nacionais, as normas legais vigentes e as diretrizes da CONAES.

Em sua estrutura o Instrumento contempla três dimensões distintas: a organização didático-pedagógica, o corpo docente e tutorial e

a infraestrutura. Em cada uma dessas dimensões são agrupados vários indicadores, que devem ser avaliados com base nos critérios de análise apresentados, devendo a cada indicador ser atribuído conceito entre 1 e 5.

Além dos conceitos de 1 a 5, pode ser utilizado o termo ‘Não se aplica’ (NSA) quando o indicador não se aplicar a determinado tipo ou modalidade de curso. Nesses casos, o indicador não é considerado no cálculo da Dimensão.

O PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO

O Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação 2015 – MEC/INEP apresenta a seguinte definição para Projeto Pedagógico de Curso:

É o documento orientador de um curso que traduz as políticas acadêmicas institucionais com base nas DCNs. Entre outros elementos, é composto pelos conhecimentos e saberes necessários à formação das competências estabelecidas a partir de perfil do egresso; estrutura e conteúdo curricular; ementário; bibliografia básica e complementar; estratégias de ensino e avaliação; docentes; recursos materiais; laboratórios e infraestrutura de apoio ao pleno funcionamento do curso (INEP, 2015, p.45).

É impossível negar a importância do Projeto Pedagógico de Curso (PPC), enquanto instrumento formal das Instituições de Ensino Superior, no processo de avaliação dos cursos de graduação, especialmente no que diz respeito à Organização Didático-Pedagógica, uma das Dimensões contempladas pelo Instrumento de Avaliação de Cursos.

A Lei de Diretrizes Básicas da Educação - LDB/96, em seus artigos 12, 13 e 14, trata do Projeto Pedagógico de Curso, destacando a incumbência dos estabelecimentos de ensino na elaboração e execução da

proposta pedagógica, com a participação dos docentes, da comunidade escolar e da sociedade.

A principal característica de um Projeto Pedagógico de Curso é o ser um documento público elaborado em consonância com a legislação educacional vigente e com as normas institucionais. Outra característica importante é ser um documento de construção coletiva, que em sua elaboração deve contar com a participação de todos os seguimentos da comunidade acadêmica.

O papel fundamental do PPC para a educação superior, também, fica explícito na definição de Projeto Pedagógico encontrada em publicação do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação (ForGRAD), segundo a qual:

O Projeto Pedagógico pode ser entendido como um instrumento de balizamento para o fazer universitário, concebido coletivamente no âmbito da Instituição, orientado para esta, como um todo, e para cada um de seus cursos, em particular. Ao constituir-se, o Projeto Pedagógico deve ensejar a construção da intencionalidade para o desempenho do papel social da IES, centrando-se no ensino, mas vinculando-se estreitamente aos processos de pesquisa e extensão. Com base na análise crítica do momento vivido, deve-se configurar a visão pretendida, efetivando as ações, refletindo sobre elas, avaliando-as e incorporando novos desafios (ForGRAD, 1999, p.07).

Dessa forma, o PPC pode ser entendido como ‘a alma do curso’. É nele que serão explicitados, tanto para sociedade como para a comunidade acadêmica, aspectos relevantes dos cursos como, por exemplo, os objetivos, o perfil profissional do egresso, as competências, atitudes e habilidades que deverão ser adquiridas, o campo de atuação do profissional e todos os componentes curriculares que compõem a estrutura do curso.

Outro aspecto que deve ser evidenciado no PPC é seu caráter dinâmico, devendo o mesmo está em constante processo de reconstrução. Nesse sentido, Veiga (2002, p.1) observa que:

O projeto pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O ambiente escolhido para realização da pesquisa foi a Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Criada em 2002, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)¹, a UFCG possui atualmente 07 (sete) *campi* espalhados por todo o estado da Paraíba: o *campus* de Campina Grande, sede administrativa da Instituição, e os *campi* de Cajazeiras, Sousa, Patos, Pombal, Sumé e Cuité.

A estrutura da UFCG é formada por 11 (onze) Centros que, por sua vez, abrigam 51 (cinquenta e um) Unidades Acadêmicas e 96²(noventa e seis) cursos de graduação na modalidade presencial, sendo 51 (cinquenta e um) bacharelados, 43 (quarenta e três) licenciaturas e 02 (dois) cursos superiores de tecnologia.

Para efeito de concretização da pesquisa, inicialmente, foi realizado levantamento bibliográfico e documental com intuito de verificarem-se dois aspectos distintos: 1) o tempo de vigência das estruturas

1 Lei nº10.419, de 09 de abril de 2002

2 Para realização da pesquisa não foram considerados cursos em processo de extinção, os cursos do Plano Nacional de Formação de Professores - PARFOR e o curso de Licenciatura Intercultural Indígena do Centro de Humanidades, vinculado ao Programa de Formação Superior e Licenciaturas Indígenas - PROLIND.

curriculares dos 96 (noventa e seis) cursos de graduação da UFCG; e 2) que normas nacionais e institucionais devem ser atendidas na formulação do Projeto Pedagógico de um Curso de Graduação.

Em seguida, para obtenção dos PPCs, solicitou-se versão digital dos mesmos à Pró-Reitoria de Ensino (PRE), através da Coordenação Geral de Graduação (CGG). Foram repassados pela CGG 50 (cinquenta) Projetos Pedagógicos que estabelecem a estrutura curricular de 60 (sessenta) cursos de graduação, sendo 30 (trinta) licenciaturas e 30 (trinta) bacharelados³, que constituíram a amostra do estudo.

Dentre os vários dispositivos federais e institucionais em vigor que devem ser observados na elaboração de um Projeto Pedagógico da UFCG, foram selecionados 08 (oito) aspectos que se indicam no quadro a seguir:

³ Essa discrepância entre a quantidade de Projetos Pedagógicos e o número de cursos se deve ao fato de que, alguns PPCs trazem a estrutura curricular de mais de um curso, é o caso dos três cursos de Direito do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais que, mesmo funcionando em turnos distintos, possuem um único Projeto Pedagógico.

Quadro 1 - Aspectos a serem observados na elaboração ou reformulação de Projetos Pedagógicos de Curso na UFCG

ASPECTO	NORMA(S)
Carga horária e limite mínimo de tempo para integralização	Resolução CNE/CES nº2/2007 e Resolução CNE/CES nº4/2009 (bacharelados) Resolução CNE/CP nº 2/2015 (licenciaturas)
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	Decreto nº 5.626/2005
Educação Ambiental	Resolução CNE/CP nº 2/2012
Educação das Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana	Resolução CNE/CP nº1/2004
Tecnologias de Informação e Comunicação	Resolução CNE/CP nº 2/2015
Educação em Direitos Humanos	Resolução CNE/CP nº 1/2012
Ementário	Resolução CSE/UFCG nº05/2013
Trabalho de Conclusão de Curso	Resolução CSE/UFCG nº05/2013

Fonte: Elaboração própria,

Com o fim de verificar-se o atendimento aos 08(oito) aspectos definidos, foram realizadas buscas por palavras-chave relacionadas aos aspectos pesquisados, que foram analisadas mediante seus respectivos empregos no Projeto Pedagógico.

A investigação deu-se entre junho de 2017 e janeiro de 2018. No transcorrer da investigação, foram realizadas 05 (cinco) reuniões com a Coordenadora Geral de Graduação e a equipe de Assessoria Técnica Educacional da PRE.

RESULTADOS

O presente estudo revelou que, no tocante ao tempo de vigência das estruturas curriculares dos cursos de graduação da UFCG, 06 (seis) dos 96 (noventa e seis) cursos de graduação da UFCG são regidos

por resoluções do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) da Universidade Federal da Paraíba, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 02 - Cursos da UFCG ainda regidos por resoluções CONSEPE/UFPB

CURSO	CENTRO	RESOLUÇÃO DO CURSO
Arte e Mídia (bacharelado)	CH	Resolução CONSEPE/UFPB nº 35/1999
Ciências Sociais (licenciatura)	CH	Resolução CONSEPE/UFPB nº 06/1992
Engenharia Elétrica (bacharelado)	CEEI	Resolução CONSEPE/UFPB nº 20/1999
Física (bacharelado)	CCT	Resolução CONSEPE/UFPB nº 59/1995
História (licenciatura)	CH	Resolução CONSEPE/UFPB nº 07/1986
Medicina Veterinária (bacharelado)	CSTR	Resolução CONSEPE/UFPB nº 09/2002

Fonte: Setor de Controle Acadêmico PRE/UFCG

Foi, também, observado que 68,75 % (sessenta e oito vírgula setenta e cinco por cento) das resoluções de curso contam 05 (cinco) anos ou mais de tempo de vigência, ficando, assim, evidente a necessidade de um amplo processo de reformulação das estruturas curriculares dos cursos da Instituição como forma de adequarem-se ao arcabouço normativo vigente, às mudanças sociais e ao mercado de trabalho.

No tocante aos aspectos carga horária e duração mínima dos cursos, o primeiro aspecto legal abordado demonstrou que a carga horária dos 30 (trinta) cursos de bacharelado cujos Projetos Pedagógicos foram analisados, 09 (nove) adotam a carga horária estabelecida pelo Conselho Nacional de Educação; 12 (doze) ultrapassam a carga horária mínima estabelecida em até 100 (cem) horas; 08 (oito) ultrapassam o mínimo em mais de 100 (cem) horas; e 01 (um) possui carga horária inferior à mínima definida pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

Já no que diz respeito ao tempo mínimo para integralização, apenas 01(um) dos cursos não atende ao estabelecido pela normativa.

Quanto aos cursos de licenciatura da UFCG, dos 30 (trinta) que tiveram seus Projetos Pedagógicos analisados, 24 (vinte e quatro) não atendem à carga horária de 3.200 (três mil e duzentas) horas estabelecida pela Resolução CNE/CP nº 2/2015⁴. No entanto, no que se refere ao tempo mínimo para integralização todos os cursos atendem ao que determina a norma.

Ressalta-se que, mesmo os cursos que possuem carga horária mínima e tempo de integralização em conformidade com o estabelecido pela Resolução CNE/CP nº 2/2015, suas estruturas curriculares não foram elaboradas com base na referida norma. Dessa forma, todos os cursos analisados carecem de reformulação.

O segundo aspecto analisado diz respeito ao atendimento, ou não, da norma que trata da Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS). De acordo com o art. 3º do Decreto nº 5.626/2005, de 22 de dezembro de 2005, que regulamenta a Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2000, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS, e o art.18 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, o conteúdo Libras deve figurar como disciplina curricular obrigatória nos cursos de licenciatura e como disciplina curricular optativa nos cursos de bacharelado.

Apenas 02 (dois) dos cursos de bacharelados não ofertam a disciplina LIBRAS como componente curricular optativo e todos os 30 (trinta) cursos de licenciatura possuem LIBRAS como disciplina obrigatória em sua estrutura curricular.

⁴ Resolução CNE/CP nº 2/2015, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada, foi revogada pela Resolução CNE/CP nº 2/2019, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação).

O terceiro aspecto analisado diz respeito à Educação Ambiental prevista nas seguintes normas: a Lei nº9.795, de 27 de abril de 1999, que dispõe sobre a Educação Ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências; o Decreto 4.281, de 25 de junho de 2002, que regulamenta a Lei nº9.795, de 27 de abril de 1999 e a Resolução CNE/CP nº 2, de 15 de junho de 2012, que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental.

A Resolução CNE/CP nº2/2012, em seus artigos 7º e 8º, deixa clara a necessidade de se abordar a Educação Ambiental em todos os níveis de ensino de forma integrada e interdisciplinar, não havendo obrigatoriedade da implantação da mesma como disciplina.

Art. 7º Em conformidade com a Lei nº 9.795, de 1999, reafirma-se que a Educação Ambiental é componente integrante, essencial e permanente da Educação Nacional, devendo estar presente, de forma articulada, nos níveis e modalidades da Educação Básica e da Educação Superior, para isso devendo as instituições de ensino promovê-la integradamente nos seus projetos institucionais e pedagógicos.

Art. 8º A Educação Ambiental, respeitando a autonomia da dinâmica escolar e acadêmica, deve ser desenvolvida como uma prática educativa integrada e interdisciplinar, contínua e permanente em todas as fases, etapas, níveis e modalidades, não devendo, como regra, ser implantada como disciplina ou componente curricular específico. Parágrafo único. Nos cursos, programas e projetos de graduação, pós-graduação e de extensão, e nas áreas e atividades voltadas para o aspecto metodológico da Educação Ambiental, é facultada a criação de componente curricular específico (BRASIL, 2012, p.03).

Para proceder-se à análise do atendimento aos dispositivos legais que tratam da Educação Ambiental, com a inclusão da temática quer de forma direta como disciplina, quer de maneira interdisciplinar, foram eleitas algumas palavras-chave através das quais se pretende verificar

a abordagem, ou não, do conteúdo relativo à Educação Ambiental nos Projetos Pedagógicos dos cursos da UFCG. As palavras-chave utilizadas foram: meio ambiente; ambiental; ecologia; natureza; preservação; sustentabilidade e recursos naturais.

Após a localização das referidas palavras no texto do PPC, foi realizado o estudo do contexto no qual estas foram empregadas e, conseqüentemente, constatar-se a abordagem do conteúdo Educação Ambiental.

A partir da pesquisa, observou-se que nos 30 (trinta) cursos de bacharelados analisados, o conteúdo Educação Ambiental não foi identificado em 04 (quatro) deles. Já no tocante aos cursos de licenciatura, dos 30 (trinta) analisados, 16 (dezesesseis) não abordam a questão ambiental.

O quarto aspecto é o da Educação das Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. A Resolução CNE/CP nº 1, de 17 de junho de 2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o ensino da Educação das Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana, é responsável por determinar a obrigatoriedade do conteúdo a ser abordado nos cursos superiores e, através do § 2º do art.1º, determina que “O cumprimento das referidas Diretrizes Curriculares, por parte das instituições de ensino, será considerado na avaliação das condições de funcionamento do estabelecimento”.

Assim como ocorre na Educação Ambiental, o tema pode ser abordado na forma de conteúdo ou de maneira transversal, não havendo necessidade da criação de uma disciplina específica. As palavras-chave utilizadas para pesquisar a temática da Educação das Relações

Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana foram: africana; afro-brasileira; cultura; etnias; raça(s); étnico-racial(is), História, Sociologia e Antropologia.

Após a localização das referidas palavras no texto do PPC, foi realizada uma análise do contexto no qual estas se inseriam, para, só então, se confirmar a abordagem do conteúdo.

Dentre os cursos de bacharelado, com base no sistema utilizado para realização da pesquisa, foram localizados, apenas, 09 (nove) cursos que contemplam o conteúdo Relações Étnico-Raciais e o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. Já dentre os cursos de licenciatura analisados, 13 (treze) abordam a temática.

O quinto aspecto analisado nos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação da UFCG diz respeito às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). A previsão legal da necessidade de utilização das TICs encontra-se no inciso V do artigo 5º da Resolução CNE/CP nº 2 de 01 de julho de 2015, que trata dos cursos de licenciatura, segundo o qual:

Art. 5º A formação de profissionais do magistério deve assegurar a base comum nacional, pautada pela concepção de educação como processo emancipatório e permanente, bem como pelo reconhecimento da especificidade do trabalho docente, que conduz à práxis como expressão da articulação entre teoria e prática e à exigência de que se leve em conta a realidade dos ambientes das instituições educativas da educação básica e da profissão, para que se possa conduzir o (a) egresso (a):

[...]

VI - ao uso competente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para o aprimoramento da prática pedagógica e a ampliação da formação cultural dos (das) professores (as) e estudantes (BRASIL, 2015, p.06).

Além de prevista em uma Resolução específica para os cursos de licenciatura, o Instrumento de Avaliação de Cursos (INEP/MEC-2017) trata das TICs no Indicador 1.16 da Dimensão Organização Didático-Pedagógica e atribui conceito 5 (cinco), ou seja, o conceito máximo, aos cursos onde haja a utilização das TICs como forma de garantir a acessibilidade digital e comunicacional a docentes e discentes, bem como a interatividade entre eles, assegurando-lhes o acesso a materiais ou recursos didáticos a qualquer hora e em lugar, possibilitando-lhes, dessa forma, experiências diferenciadas de aprendizagem.

Para verificar se as Tecnologias de Informação e Comunicação estavam presentes na relação ensino-aprendizagem nos cursos de bacharelado e licenciatura da UFCG, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: informática, tecnologia da informação, multimídia, digital, plataforma ensino-aprendizagem, interatividade e redes sociais.

Dos 30 (trinta) cursos de licenciatura analisados, apenas 1 (um) curso não faz referência alguma às TICs. No entanto, percebe-se que nos outros 29 (vinte e nove) cursos analisados, as TICs aparecem na forma de disciplinas e não no processo de ensino-aprendizagem, ou seja, os cursos de licenciatura ensinam como os egressos devem utilizar as TICs em sua prática profissional, mas não há evidência da utilização das referidas tecnologias nas estratégias didático-pedagógicas explicitadas no Projeto Pedagógico no processo de formação do discente.

No caso dos cursos de bacharelados, apenas 06 (seis) fazem referência às TICs e, assim como acontece nas licenciaturas, há predominância da abordagem do tema através disciplinas.

Observou-se que outro momento em que os Projetos Pedagógicos de Curso tratam de TICs, quer nos cursos de bacharelado, quer

nos cursos de licenciatura, é ao descreverem a infraestrutura disponível, especialmente quando fazem referência aos recursos disponíveis nos laboratórios de informática.

O sexto aspecto é o dos Direitos Humanos. As Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos foram estabelecidas através da Resolução CNE/CP nº1, de 30 de maio de 2012, segundo a qual:

Art. 7º A inserção dos conhecimentos concernentes à Educação em Direitos Humanos na organização dos currículos da Educação Básica e da Educação Superior poderá ocorrer das seguintes formas:

I - pela transversalidade, por meio de temas relacionados aos Direitos Humanos e tratados interdisciplinarmente;

II - como um conteúdo específico de uma das disciplinas já existentes no currículo escolar;

III - de maneira mista, ou seja, combinando transversalidade e disciplinaridade. Parágrafo único. Outras formas de inserção da Educação em Direitos Humanos poderão ainda ser admitidas na organização curricular das instituições educativas desde que observadas as especificidades dos níveis e modalidades da Educação Nacional.

Art. 8º A Educação em Direitos Humanos deverá orientar a formação inicial e continuada de todos (as) os (as) profissionais da educação, sendo componente curricular obrigatório nos cursos destinados a esses profissionais.

Art. 9º A Educação em Direitos Humanos deverá estar presente na formação inicial e continuada de todos (as) os (as) profissionais das diferentes áreas do conhecimento. (BRASIL, 2012, p.02)

Dessa forma, para saber se a temática Direitos Humanos era abordada nos Projetos Pedagógicos analisados, a palavra-chave escolhida foi direitos humanos. Após a localização da referida palavra nos PPCs, foi analisado o contexto no qual o termo foi empregado para, só

então, se confirmar a abordagem do conteúdo Educação em Direitos Humanos.

Entre os 30 (trinta) cursos de bacharelado pesquisados, foram localizados 9 (nove) cursos que abordam a temática Educação em Direitos Humanos por meio de disciplinas específicas. Outros 03 (três) cursos afirmam proporcionar a formação de profissionais que trabalhem numa perspectiva de respeito aos Direitos Humanos, no entanto, com base na forma de busca definida para pesquisa, pode-se observar que em nenhum outro momento é feita menção à temática.

Já entre os cursos de licenciatura analisados, apenas 02 (dois) possuem disciplinas que abordam a temática. Assim como ocorre em alguns dos cursos de bacharelado, apesar dos 02 (dois) cursos afirmarem no texto do PPC que trabalham numa perspectiva de respeito aos Direitos Humanos, também não se observa menção à temática em nenhum outro momento.

O sétimo e o oitavo aspectos pesquisados foram o Ementário e o Trabalho de Conclusão de Cursos, ambos disciplinados por normas institucionais.

No que se refere às ementas das disciplinas contidas nos Projetos Pedagógicos de Curso, foi analisado se as mesmas atendem ao que estabelece o inciso I da alínea do parágrafo único do art. 7º da Resolução CSE/UFCG nº 05/2013, que aprova os procedimentos para elaboração de Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação da UFCG e dá outras providências. A referida Resolução determina que na estrutura do Projeto Pedagógico de Curso deve conter:

Art. 7.º O PPC deverá apresentar a seguinte estrutura:

[...]

I- O elenco de componentes curriculares com suas ementas contendo:

Identificação;

Objetivos; e

Indicação de bibliografia básica e complementar (BRASIL,2013, p .02-03)

Entre os 30 (trinta) cursos de bacharelado analisados, identificou-se 07 (sete) que não trazem nas ementas de suas disciplinas os objetivos. Já nos cursos de licenciatura analisados, 06 (seis) não apresentam os objetivos da disciplina em suas ementas.

O outro aspecto normativo de âmbito institucional cujo atendimento foi verificado através da análise dos PPCs diz respeito à exigência do componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso na forma de conteúdo complementar em todos os cursos da UFCG, conforme estabelece § 1.º do art. 8º da Resolução CSE/UFCG nº 05/2013, segundo o qual “Nos conteúdos complementares de todos os cursos de graduação, deve ser incluído o Trabalho de Conclusão de Curso, de defesa obrigatória, regulamentado pelos respectivos Colegiados de Curso”.

Após análise dos Projetos Pedagógicos de Curso que fazem parte da amostra utilizada na pesquisa, observou-se que todos os cursos, de bacharelado e de licenciatura, possuem o componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização da pesquisa, constatou-se que os Projetos Pedagógicos da UFCG precisam passar por um processo de reformulação com o objetivo de serem devidamente adequados à norma educacional federal vigente. Destaca-se na pesquisa a situação dos cursos de licenciatura, tendo em vista que nenhum dos cursos analisados estabeleceu carga horária e tempo mínimo para integralização seguindo às determinações da Resolução CNE/CP Nº 2, de 1 de julho de 2015, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada.

Outra realidade identificada, não menos preocupante, é a existência de estruturas curriculares muito antigas, algumas oriundas da Universidade Federal da Paraíba, o que corrobora de forma inequívoca a urgente necessidade de reformulação dos Projetos Pedagógicos de Curso da Universidade Federal de Campina Grande como forma de atenderem às exigências legais e acompanharem as mudanças sociais e as do mercado de trabalho.

O estudo realizado permite, ainda, ressaltar-se que o processo de reformulação dos Projetos Pedagógicos dos cursos da UFCG deve ser, fundamentalmente, orientado pelos indicadores contidos no Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação – INEP/MEC, de forma a serem construídos PPCs, a partir do sistema avaliativo vigente no País, que possibilitem cursos de qualidade comprovada e que auxiliem na melhoria dos indicadores de qualidade da Instituição.

O diagnóstico elaborado com base na presente pesquisa, além de traçar um perfil da UFCG quanto à adequação dos Projetos Pedagógicos dos seus cursos de graduação à legislação pertinente, constitui-se importante parâmetro para futuras pesquisas sobre a situação dos cursos da Instituição.

Diante do exposto, espera-se que o a Proposta de Instrumento Orientador para Elaboração e Reformulação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Campina Grande, elaborada a partir da presente pesquisa, contribua de maneira significativa no necessário processo de reformulação dos Projetos Pedagógicos de Curso da Instituição após discutida e analisada pela comunidade acadêmica e pela equipe da Coordenação Geral de Graduação da Pró-Reitoria de Ensino da UFCG.

Ademais, caso a Proposta de Instrumento Orientador para Elaboração e Reformulação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Campina Grande seja aprovada e utilizada pela Instituição, será possível, a posteriori, verificar a eficiência da mesma enquanto manual orientador para estruturação dos PPCs e os impactos do uso deste no que se refere ao Conceito Preliminar dos Cursos.

REFERÊNCIAS

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. Para uma história da avaliação da Educação Superior brasileira: análise dos documentos do PARÚ, CNRES, GERES e PAIUB. *Avaliação, Campinas*, v. 13, n. 1, p. 131-152, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

_____. “SINAES” contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. *Educação & Sociedade*. Campinas, v.27, n.96, p.955-977, out. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

BRASIL. *Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edição Câmara, 2015. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 19 out. 2017.

_____. Congresso Nacional. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 de abril de 2004. Seção 1. p. 4. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 25 de maio de 2017.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 05 de outubro, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao_Compilado.htm>. Acesso em: 12 maio 2017.

_____. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 dezembro 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 06 mar. 2017.

_____. *Lei nº 10.463, de 24 de abril de 2002*. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – Libras e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10436.htm>. Acesso em: 19 jun. 2017.

_____. Ministério da Educação. *Portaria Nº 1.383, de 31 de outubro de 2017*. Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação para os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento nas modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes. Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_27536185_PORTARIA_N_1383_DE_31_DE_OUTUBRO_DE_2017.asp> Acesso em: 28 de nov. 2017.

_____. *Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015*. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm> Acesso em: 13 mai. 2017.

_____. Ministério da Educação. *Universidade Federal de Campina Grande*. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, 2014 – 2019. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentos/Oficiais/PDI%20da%20UFCG_outubro%20de%202014.pdf> Acesso em: 25 abr. 2017.

_____. *Lei nº 10.419 de 09 de abril de 2002*. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10419.htm> Acesso em: 26 mai. 2017.

_____. *Decreto nº 5.626 de 22 de dezembro de 2005*. Regulamenta a Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras, e o art. 18 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5626.htm. Acesso em: 24 abr. 2017.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. *Resolução CNE/CP Nº 2, de 15 de junho de 2012*. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=10988-rcp002-12-pdf&category_slug=maio-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 04 de jun. 2017.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. *Resolução CNE/CP Nº 1, de 17 de junho de 2004*. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações ÉtnicoRaciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/res012004.pdf>>. Acesso em: 07 de jun. 2017.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP Nº 1, de 30 de maio de 2015**. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação em Direitos Humanos. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=10889-rcp-

001-12&category_slug=maio-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 04 de jun. 2017.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. *Resolução CNE/CP N° 2, de 1 de julho de 2015*. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=70431-res-cne-cp-002-03072015-pdf&category_slug=agosto-2017-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 08 de jun. 2017.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. *Resolução CNE/CES N° 4, de 06 de abril de 2009*. Dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação em Biomedicina, Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Nutrição e Terapia Ocupacional, bacharelados, na modalidade presencial. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rces004_09.pdf>. Acesso em: 13 de mai. 2017.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. *Resolução CNE/CES N° 2, de 18 de junho de 2007*. Dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/rces002_07.pdf>. Acesso em: 08 de mai. 2017.

_____. Ministério da Educação. Universidade Federal de Campina Grande. Conselho Universitário. Câmara Superior de Ensino. *Resolução N° 26, de 13 de dezembro de 2007*. Homologa o Regulamento do Ensino de Graduação da Universidade Federal de Campina Grande Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_16262007.pdf> Acesso em: 03 de jun. 2017.

_____. Ministério da Educação. Universidade Federal de Campina Grande. Conselho Universitário. Câmara Superior de Ensino. *Resolução N° 05, de 24 de setembro de 2013*. Aprova os procedimentos para elaboração e reformulação de Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação da UFCG e dá outras providências. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_16052013.pdf> Acesso em: 02 de out. 2017.

_____. Ministério da Educação. *Portaria Nº 1.143, de 10 de outubro de 2016*. Revoga a Portaria MEC nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004, e estabelece nova redação para o tema Disponível em: <<https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/1988/portaria-n-1134>> Acesso em: 28 de mai. 2017.

COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR — CONAES. *Resolução nº 1, de 17 de junho de 2010*. Normatiza o Núcleo Docente Estruturante e dá outras providências. Disponível em <http://www.pucsp.br/cpa/downloads/21_03_11_nucleo_docente_estruturante_resolucao_conaes_1__17_junho_2010.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2017.

CUNHA, Luiz Antônio. Nova reforma do ensino superior: a lógica reconstruída. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, n. 101, p. 20-49, jul. 1997.

DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior*. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do PROVÃO ao SINAES. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, v. 15, n.1, p. 195-224, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 17 ago.2017. .

FORGRAD. Fórum de Pró-reitores de Graduação das Universidades Brasileiras. *Do pessimismo da razão para o otimismo da vontade: referências para a construção dos projetos pedagógicos nas IES brasileiras*. Curitiba, 1999. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2629509/mod_resource/content/0/Referencia_para_construcao_projetos_pedagogicos_ForGrad.PDF>. Acesso em: 06 de mar. 2017.

GIOLO, Jaime. “SINAES” Intermitentes. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 3, p.851-856, nov.2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/15.pdf>> Acesso em: 23 de novembro de 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA ANÍSIO TEIXEIRA. *Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação: 1995 a 2016*. Brasília: INEP. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

_____. *Instrumento de Avaliação de cursos de graduação.- presencial e a distância*. Brasília: INEP, 2015. Disponível em: < http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2015/instrumento_cursos_graduacao_publicacao_agosto_2015.pdf>. Acesso em:13 mai. 2017.

_____. *Instrumento de Avaliação de cursos de graduação.- presencial e a distância (reconhecimento e renovação de reconhecimento)*. Brasília: INEP, 2017a. Disponível em: < http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf >. Acesso em:07 nov. 2017.

_____. *Instrumento de Avaliação de cursos de graduação.- presencial e a distância (autorização)*. Brasília: INEP, 2017b. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_autorizacao.pdf >. Acesso em:07 nov. 2017.

POLIDORI, Marlis Morosini; MARINHO-ARAÚJO, Claisy M.; BARREYRO, Gladys Beatriz.SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro, v.14, n.53, p.425-436, out. /dez. 2006.

POLIDORI, Marlis Morosini. *Construindo políticas educativas com o suporte da avaliação da educação superior*. Trabalho apresentado no VIII Congresso Latino Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. A Questão Social do Novo Milênio, Coimbra, 16 a 18 de setembro de 2004.

_____. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: Provão, Sinaes, IDD, CPC, IGC e outros índices. *Avaliação, Campinas*; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 439- 452, jul. 2009.

SILVA, Assis Leão da; GOMES, Alfredo Macedo. Comissões próprias de avaliação: impasses e perspectivas na implementação da avaliação interna. *Práxis Educacional*. Vitória da Conquista, v.11, n.20, p.49-74, set. /dez. 2015. Disponível em: < <http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/viewFile/5274/5055>>Acesso em: 22 out. 2017.

TENÓRIO, Robinson Moreira; ANDRADE, Maria Antônia Brandão de. A avaliação da educação superior no Brasil: desafios e perspectivas. In: LORDÊLO, José Albertino Carvalho; DAZZANI, Maria Virgínia (Orgs.) *Avaliação educacional: desatando e reatando nós*. Salvador: EDUFBA, 2009.

_____. *Pró-Reitoria de Ensino*. Disponível em: <http://pre.ufcg.edu.br/pre/>. Acesso em: 10 jun..2017.

_____. *Portal da UFCG*. Disponível em: <<http://ufcg.edu.br/>>. Acesso em: 10 jun..2017.

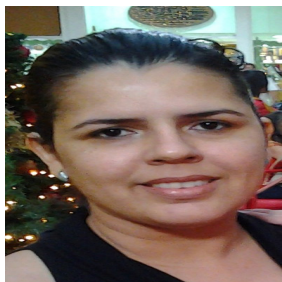
VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 14 .ed. São Paulo: Papirus, 2002.

_____. *Educação básica e ensino superior: projeto político-pedagógico*. Campinas: Papirus, 2004

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. *Avaliação da educação superior no Brasil: processo de construção histórica*. Avaliação, Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 827-831, nov. 2008a.

_____. Políticas Públicas de Avaliação da Educação Superior: conceitos e desafios. *Jornal de Políticas Educacionais*. n. 4, julho – dezembro de 2008b, p. 15-23. Disponível em: < <http://revistas.ufpr.br/jpe/issue/view/876/showToc> r>. Acesso em: 08 dez. 2017

NOTA SOBRE OS AUTORES



Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG (2018). Especialista em Formação do Educador pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB (2004). Possui graduação em Pedagogia pela Universidade de Brasília - UnB (2001). Atualmente é Técnica em Assuntos Educacionais da Universidade Federal de Campina Grande.

Ana Angélica Pereira Marinho



Doutora pela Universidad de Castilla-la Mancha/Espanha e pela Università di Bologna/Itália. Professora da graduação e pós-graduação stricto sensu da Universidade Federal da Paraíba. Foi docente permanente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, da Universidade Federal de Campina Grande.

Ana Paula Basso

E-mail: anapaula.basso@gmail.com



Mestre pela Universidade Federal de Campina Grande pelo Mestrado Profissional em Administração Pública. Especialista em Gestão Pública pelo Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos.

Antonio Valter dos Santos

E-mail: valtersantos@reitoria.ufcg.edu.br



Mestre em Administração Pública pela UFCG e Especialista em Administração Pública pela UCAM, possui graduação em Gestão Pública pela UNESA. Atualmente, atua como Gestor Público na Universidade Federal do Cariri, tendo experiência de 10 (dez) anos na Administração Pública Federal, com atuação profissional focada em Gestão de Pessoas e Contratações Públicas, pesquisando essas áreas nas Instituições Federais de Ensino.

Breno Alves Cipriano de Oliveira

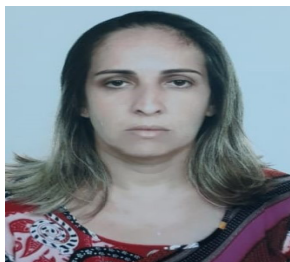
E-mail: breno.alves@ufca.edu.br



Mestre em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Universidade Federal de Campina Grande. Advogado, com graduação em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Técnico em Telecomunicações pela Escola Técnica Redentorista – ETER. Servidor Público Federal, exercendo o cargo Técnico Administrativo na Universidade Federal de Campina Grande.

Bruno de Araújo Azevedo

E-mail: bruno8809@gmail.com



Especialista em Saúde da Família pela Universidade Federal do Ceará (UFC), graduada com Licenciatura em Ciências Biológicas pela Universidade Regional do Cariri (2004) e graduada em Enfermagem pela Faculdade Santa Maria PB (2008). Tem experiência na área de Enfermagem com ênfase em Saúde Pública.

Clélia Mirlei Felinto Luna

E-mail: mirleifelintoq@hotmail.com



Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2002); e Doutorado em Contabilidad y Auditoría pela Universidad de Sevilla - España (2008). Doutorado Reconhecido pela Universidade de São Paulo-USP, como: Doutorado em Ciências Contábeis - Área: Controladoria e Contabilidade: Contabilidade, com diploma registrado pelo nº 091.394 em 27/10/2009. Atualmente é professor do PPG em Ciências Contábeis (Mestrado e Doutorado) e dos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. É membro da Academia de Ciências Contábeis do Rio Grande do Sul.

Clóvis Antônio Kronbauer

E-mail: clovisk@unisinos.br



Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG (2012). Mestre em Sociologia pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB (2000). Possui Graduação em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba (1998) e em História pela Universidade Federal da Paraíba (1997). Atualmente é professora Dedicção Exclusiva da Universidade Federal de Campina Grande.

Edjane Esmerina Dias da Silva

E-mail: edjanedias@gmail.com



Graduada em Enfermagem pela Universidade Estadual da Paraíba. Especialista em Saúde Pública pela FACISA. Mestre e Doutora em Recursos Naturais – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Engenharia de Recursos Naturais /UFCG. Docente na Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP) e coordenadora do Curso de Graduação em Enfermagem.

Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho

Email: enyedjakm@gmail.com



Doutor em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Mestre em Direito pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Graduado em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Pós-Doutor em Direito pela Università degli Studi di Messina/Itália. Pós-Doutor em Educação pela UFPB. Professor da Graduação e Pós-Graduação (Doutorado, Mestrado, Especialização e Graduação) da UFCG.

Erivaldo Moreira Barbosa

E-mail: erifat@terra.com.br



Professor Doutor e pesquisador do Departamento de Turismo e Hotelaria (DTH), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Doutorado em Ambiente & Sociedade pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Integrante do grupo de pesquisa “Método do Caso” do Departamento de Administração da UFRN.

Esdras Matheus Silva Matias

E-mail: esdrasmatheus@yahoo.com.br



Especialista em Gestão Pública e Mestre em Administração Pública – PROFIAP/UFCG. Fisioterapeuta do Hospital Regional Dr. Cleodon Carlos de Andrade (HCCA) e do Hospital Universitário da UFCG (Cajazeiras – EBSERH).

Francisco Cavalcante Vieira

E-mail: cavalcantefisio@gmail.com



Professora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande. Mestre em Sistemas Agroindustriais (2019). Doutoranda em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Gianinni Martins Pereira Cirne

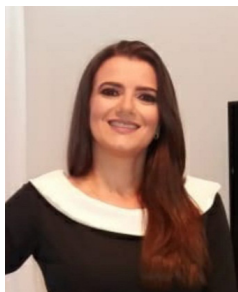
E-mail: gianinni.martins@gmail.com



Possui graduação em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade Federal de Campina Grande (2003). Especialização em Direito Processual Civil pela Universidade Federal de Campina Grande (2005). Mestrado em Ciências Jurídicas na área de concentração - Direito Econômico pela Universidade Federal da Paraíba (2009) e Doutora em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidad del Museo Social Argentino (2014) cujo título foi reconhecido pela UFCG. É Membro do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI). É docente vinculada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFCG). É pesquisadora vinculada ao grupo de estudo e pesquisa em Direitos Humanos da UFCG - GRUPEDIH com projeto de pesquisa sobre os conselhos municipais de políticas públicas - em desenvolvimento.

Jacyara Farias Souza Marques

E-mail: jacyfarias@gmail.com



Mestra em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional-PROFIAP/UFCG/CCJS, Brasil (2019); Especialista em Educação Inclusiva pela FASP – Faculdade São Francisco da Paraíba, Brasil (2013); Servidora Técnico-Administrativa da Universidade Federal de Campina Grande.

Janice Ruth Anacleto Fernandes Dantas

E-mail: janiceruth@hotmail.com.



Mestre em Ciências Contábeis (2007). Doutorado em Recursos Naturais (2013). Pós-doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Vale do Rio dos Sinos - Unisinos (2019 - 2020). Professor Adjunto IV da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis. Professor Permanente do PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Líder do Observatório GEPCON - Gestão, Contabilidade e Sustentabilidade / UACC / UFCG.

José Ribamar Marques de Carvalho

E-mail: ribamar.ccjs@ufcg.edu.br



Graduação em Direito pela Universidade Federal da Paraíba (1995), Especialização em Direito Processual Civil pela Universidade Federal de Campina Grande (2005) e Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal da Paraíba (2006). Doutora em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidad Del Museo Social Argentino (2012), com reconhecimento formal pela Universidade Federal de Campina Grande (2016). Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande (2018). Pós-Doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba (2020). É Professora Adjunto IV da Universidade Federal de Campina Grande - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.

Jônica Marques Coura Aragão

E-mail: jonicamca@gmail.com



É bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE (2007). Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Escola Superior de Relações Públicas - ESURP (2011). E Mestre em Administração Pública pelo PROFIAP/UFCG (2019). É servidora pública federal exercendo o cargo de Secretária Executiva na Universidade Federal de Campina Grande desde 2013 e tem experiência na área de Administração, com ênfase em Secretariado Executivo.

Klébia Larúbia Soares dos Santos

E-mail: klebialarubia@gmail.com



Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Cajazeiras. Especialista em Saúde do Trabalhador pela Faculdade Santa Maria. Mestre em Administração Pública pelo PROFIAP/UFCG. Servidora técnico-administrativa da Universidade Federal de Campina Grande. Atualmente atuando como auxiliar eleitoral junto ao TRE-PB.

Laraina Moreira Silva

E-mail: larainacz@hotmail.com



Mestra em Administração Pública - Rede PROFIAP (UFCG). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará (2010), Pós Graduada em Gestão Pública e Lei de Responsabilidade Fiscal (2014) e Pós Graduada Gestão Contábil com Ênfase em Auditoria e Perícia (2017). Contadora do Instituto Federal do Rio Grande do Norte - IFRN.

Luana Carvalho Araújo Pavão

E-mail: luana.araujo86@gmail.com



Mestre em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Universidade Federal de Campina Grande. Graduado em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba. Assistente em Administração da Universidade Federal de Campina Grande

Luciney Silva

E-mail: luciney.silva@gmail.com



É bacharel em m Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2009). Especialista em Administração da Qualidade pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2012). Tem MBA em Administração Pública e Gerência das Cidades pelo Centro Universitário UNINTER (2016). É Mestre em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG (2019). Foi Secretária da Unidade Jurídica da Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC (2010 até 2012). E atualmente, exerce o cargo de Secretária Executiva da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG (desde junho/2013).

Maria Aline de Oliveira Gouveia

E-mail: alinemaog@gmail.com



Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Mestra em Ciências da Sociedade pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Graduada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Professora da Graduação e Pós-Graduação (Doutorado, Mestrado, Especialização e Graduação) da UFCG.

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

E-mail: mfnobregabarbosa@gmail.com



Advogada. Mestra em Administração Pública (PROFIAP/UFCG). Professora do Curso de Direito da Universidade Federal de Campina Grande. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Processual Penal, atuando principalmente nos seguintes temas: aplicabilidade, ineficácia, eficácia, medidas protetivas e idoso.

Maria de Lourdes Mesquita

E-mail: lumes27@gmail.com



Pós Doutora em Contabilidade pela Universidade do Minho - Portugal. Doutora em Administração pelo PROPAD/UFPE. Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília. Graduação em Ciências Contábeis - Unipê Centro Universitário de João Pessoa. Atualmente é Professora adjunta da Universidade Federal da Paraíba e do Mestrado Profissional em Gestão e Administração em rede- PROFIAP/UFCG/CCJS.. Tem experiência na área de Ciências Contábeis e Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: educação em contabilidade, contabilidade avançada, administração pública e elaboração trabalhos científicos, análise de artigos científicos É líder do GRUPO EDUCAÇÃO E PESQUISA EM CONTABILIDADE - GEPEC/CNPq.

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

E-mail: marcleide@gmail.com



Doutor em Direito (2016) pela Faculdade de Direito do Recife, UFPE e Professor Adjunto na UFCG (Universidade Federal de Campina Grande). Mestre em Direito (2007) pela UFPB. Foi bolsista da Fundação Ford/Carlos Chagas, do CNPq e da CAPES-Prodoutoral e participou do Projeto PROCAD UFPE/UNISINOS, São Leopoldo, RS, no Doutorado (2013). Graduado em Letras (1991) pela UERN, Direito (2003) pela UFCG e Filosofia (2005) pela FAFIC-Cajazeiras, PB. Coordena projetos de Iniciação Científica e Tecnológica (PIBIC, PIBITI e PIVIC) na UFCG e de pesquisa comissionada pelo Lincoln Institute of and Policy (LILP) de Cambridge, Massachusetts (EUA). É advogado e sacerdote católico.

Paulo Henrique da Fonseca

E-mail: profpepaulo@gmail.com



Doutor, mestre e bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Atualmente é professor da UFPE.

Silvio Luiz de Paula

E-mail: silviodepaula1@gmail.com



Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Mestre em Contabilidade pelo Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis - UnB/UFPA/UFRN (2009). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2007). Atualmente é Professora Adjunta da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis, atuando principalmente nos seguintes temas: evidenciação, formação acadêmica, itens ambientais, projeto pedagógico de curso e planejamento tributário.

Thaiseany de Freitas Rêgo

E-mail: thaiseany@yahoo.com.br



Mestrado em Engenharia de Produção, pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003) e doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, pela Universidade Federal de Santa Catarina (2009). Atualmente é professor associado da Universidade Federal da Grande Dourados.

Vera Luci Almeida

E-mail: veraalmeida@ufgd.edu.br

ISBN 978-65-5621-172-5



9 786556 211725

