

Caminhos e Descaminhos

da Administração Pública no Brasil - Vol. 1

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO BRASIL**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil /
Organizador Rudy Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena, 2017.
420 p. : 2.042 k bytes – (Administração Pública; v. 1)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-40-0

DOI 10.22533/at.ed.4001209

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy. II. Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

| | |
|--------------------------|-----------|
| Apresentação..... | 03 |
|--------------------------|-----------|

Eixo 1 Finanças, Controladoria e Auditoria Pública

Capítulo I

A PERSPECTIVA DOS CONTADORES ANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA CONTABILIDADE PÚBLICA A PARTIR DO EXERCÍCIO DE 2015: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....

08

Capítulo II

AUDITORIA INDEPENDENTE: UMA OBSERVAÇÃO DE SUA IMPORTÂNCIA

Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....

22

Capítulo III

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICIPAL E O INTERESSE DA POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP

Adriano Augusto de Souza.....

37

Capítulo IV

PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NA FORMULAÇÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

Julio Candido de Meirelles Junior.....

55

Capítulo V

PROPOSIÇÃO DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA SOB A ÉGIDE DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, COM O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

André Santos de Oliveira, José Eduardo Klems Ribeiro e Marco Antonio Harms Dias.....

72

Eixo 2 Educação Pública

Capítulo VI

EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NAS ENTIDADES FEDERAIS DO BRASIL: A EXEMPLO- UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

Regina Maria da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza e Willer Luciano de Carvalho.....

89

Eixo 2 Inovação Pública

Capítulo VII

APLICAÇÃO DA TEORIA UTAUT NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

Thiago Pacife de Lima, Sâmia Laise Manthey Benevides, Carolina Yukari Veludo Watanabe, Rosália Maria Passos da Silva e Tomás Daniel Menendez Rodriguez.....105

Capítulo VIII

INOVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Maria Cristina Ferreira Silva Pires, Luciane Santos Prado, Dayana Alves Ferreira e Luciana Peixoto Santa Rita.....122

Capítulo IX

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS PREMIADAS NO CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL NOS ANOS 2011- 2014

Janaina Mendes de Oliveira e Rachel Kerber Gonçalves.....139

Capítulo X

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA TEORIA U: ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RURAL

Natália Talita Araújo Nascimento, Flávio de São Pedro Filho, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....154

Capítulo XI

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE ACERCA DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – NIT.

Patric Douglas Griseli, Luciano Castro de Carvalho e Aline Louise de Oliveira.....171

Eixo 4 Sustentabilidade Pública

Capítulo XII

A POLÍTICA DE DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS NA PERSPectiva DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA.

Gislane Martins Silva de Abreu, Mariluce Paes de Souza e Osmar Siena.....187

Capítulo XIII

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC SANTA CATARINA

Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi, Simone Sehnem e David Rodrigo Petry.....205

Capítulo XIV

CULTURA DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira e Cláudio Zancan.....234

Capítulo XV

DIAGNOSTICO SOBRE O PROGRAMA BOLSA VERDE NO NORDESTE DO BRASIL

Emanuel Varela Cardoso, Bruno de Araujo Azevedo e Gilberto Rodrigues Carneiro.....252

Capítulo XVI

INDICADORES DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS: A PERCEPÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS EM CAICÓ-RN

Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Márcia Celiary Rodrigues Medeiros.....267

Capítulo XVII

PROPOSTA DE INDICADORES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS): PESQUISA-AÇÃO NO CINDACTA II

Luís Gustavo Carvalho e Eloy Fassi Casagrande Junior.....283

Capítulo XVIII

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO FEDERAL

Robson Gonçalves Chaparro, Marcelo Ribeiro Silva, Denise Aguenta Uechi, Rogério Elói Gomes Bezerra e Thiago Barreto Santos.....300

Capítulo XIX

USINAS SUCROENERGETICAS E OS IDHMs DAS CIDADES: UMA VISÃO PARA O ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL

Daiane Pereira de Souza, Gabrielli do Carmo Martinelli, Anaysa Borges Soares e Cláudia Maria Sonaglio.....320

Eixo 5 Gestão de Pessoas

Capítulo XX

AValiação DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL E ESTÁGIO
PROBATÓRIO: UMA ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO
BRASIL

Joyce Frade Machado e Geraldino Carneiro de Araújo.....336

Capítulo XXI

COMO ATENDER A ALTA DEMANDA DE TREINAMENTOS EM ORGANIZAÇÃO DE
GRANDE PORTE COM OTIMIZAÇÃO DE RECURSO

*Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão, Heliane Prata Sarmento, Roquemar de Lima
Baldam e Thalmó de Paiva Junior.....351*

Capítulo XXII

CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE CARREIRAS NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E
SUCESSOS

*Paola Pinheiro Bernardi Primo, Marcelo Rosa Pereira e Francisco Caniçali
Primo.....365*

Capítulo XXIII

EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO POLÍTICA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL DA
MULHER NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

*Cesar Augusto Ilódio Alves, Elvira Aparecida Simões de Araújo e Adriana Leônidas
de Oliveira.....378*

Capítulo XXIV

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E MELHORIA NO PROCESO DE AQUISIÇÃO DE BENS E
SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

*Thayse dos Santos Fonsêca Pinheiro, Rodrigo de Lima Pinheiro, Luciana Peixoto
Santa Rita e Camila Karla Santos da Silva Valentino.....394*

Sobre o organizador.....406

Sobre os autores.....407

CAPÍTULO I

A PERSPECTIVA DOS CONTADORES ANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA CONTABILIDADE PÚBLICA A PARTIR DO EXERCÍCIO DE 2015: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

**Francisco Valmir Dias Soares Junior
Gênesis Miguel Pereira
Luana Carvalho Araújo Pavão
Luiz Antônio Coêlho da Silva**

**A PERSPECTIVA DOS CONTADORES ANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA
CONTABILIDADE PÚBLICA A PARTIR DO EXERCÍCIO DE 2015: UM ESTUDO
DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL**

Francisco Valmir Dias Soares Junior

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN;
Mossoró - RN

Gênesis Miguel Pereira

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG;
Sousa - PB

Luana Carvalho Araújo Pavão

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG;
Sousa - PB

Luiz Antônio Coêlho da Silva

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG;
Sumé - PB

RESUMO: Este trabalho foi desenvolvido objetivando identificar a expectativa dos Contadores de uma autarquia federal quanto à implementação das novas normas de Contabilidade Pública. Para isso, utilizou-se um questionário como instrumento de pesquisa, classificando-se essa pesquisa em descritiva e exploratória, sendo, também, um levantamento, apresentando abordagem quantitativa e qualitativa e tendo como sujeitos de pesquisa os contadores lotados nas Gerências Executivas da referida autarquia espalhadas por todo o Brasil. Os resultados obtidos mostram que há expectativas de melhorias na Qualidade e Transparência da informação contábil, assim como em sua fidedignidade. Enquanto que aspectos como Produtividade e Economicidade não despertam a mesma expectativa. Quanto às expectativas relativas ao profissional, destacou-se a Oportunidade de Aperfeiçoamento Profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade Pública, Expectativas, Evolução e mudanças, Plano de contas.

1. INTRODUÇÃO

Contabilidade Pública é um tema em constante evolução, sendo cada vez mais objeto de estudos como artigos, monografias, teses, livros, dentre outros. A mesma, como ramo da Ciência Contábil, está voltada a proporcionar aos seus usuários informações relevantes à tomada de decisões, à transparência e à instrumentalização do controle social.

A Contabilidade Pública no Brasil fora ao longo do tempo reconhecida comumente como orçamentária, ante sua dedicação a evidenciar praticamente apenas procedimentos ligados ao orçamento público, ao passo que na prática deixava procedimentos patrimoniais relegados a segundo plano. Com as políticas

internacionais mais recentes, promovidas, sobretudo, por organismos internacionais como o IFRS (*International Federation Reporting Standards*) e IFAC (*International Federation of Accountants*), diversos aspectos da Contabilidade sofreram mudanças, sendo a Contabilidade Aplicada ao setor público um dos que ganharam atenção.

Considerando o histórico desse ramo da Contabilidade no Brasil, qual a expectativa dos contadores de uma autarquia federal ante a obrigatoriedade da aplicação das novas disposições da Contabilidade Pública a partir do exercício de 2015?

Essa pesquisa tem como objetivo geral identificar a expectativa dos Contadores de uma autarquia federal quanto à aplicação das novas normas de Contabilidade, inclusive o novo plano de contas e demais adaptações dos sistemas de informações, tendo por objetivos específicos: identificar o perfil dos participantes (respondentes); analisar suas expectativas quanto às principais mudanças como, por exemplo, as relativas ao novo Plano de Contas Aplicado ao Setor Público – PCASP e analisar suas expectativas quanto à qualidade agregada à informação contábil frente à implementação das referidas mudanças.

Diante da nova postura que vem adotando a Contabilidade Pública recentemente, este estudo se justifica pela relevância do assunto em termos intrínsecos, por apresentar a proposta de analisar o ponto de vista de diversos profissionais que atuam na área em todo o país quanto às dificuldades, desafios e perspectivas em relação às mudanças anteriormente anunciadas, mas apenas agora implementadas. O conhecimento de tais perspectivas pode desencadear outras pesquisas no âmbito de outros órgãos, poderes ou regiões, contribuindo para o desenvolvimento técnico-científico e profissional dos que desenvolvem atividades relacionadas à Contabilidade Pública.

2. CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO

Segundo Assumpção (2011, p. 24) Contabilidade Aplicada ao Setor Público é o ramo da Ciência Contábil responsável pelo estudo, registro, interpretação e controle de atos e fatos da administração pública. Segundo o mesmo autor, o entendimento a respeito da Contabilidade Pública inclui a análise e interpretação da legislação aplicável a sua matéria.

O conceito adotado pelas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público é semelhante aos supracitados, segundo o qual a “Contabilidade Aplicada ao Setor Público é o ramo da ciência contábil que aplica, no processo gerador de informações, os Princípios de Contabilidade e as normas contábeis direcionados ao controle patrimonial de entidades do setor público”. (NBC T 16.1).

O objetivo desse ramo da Ciência Contábil guarda inteira ligação com esta, uma vez que busca fornecer informações úteis aos seus usuários a respeito do objeto estudado (o patrimônio público). De acordo com a NBC T 16.1, seu objetivo abrange aspectos orçamentários, financeiros, econômicos e físicos do patrimônio

público, o processo de prestação de contas e, dentre outros, a instrumentalização do controle social (fornecimento de informações a sociedade a fim de que esta possa exercer o controle social).

2.1 Breve abordagem sobre a evolução da Contabilidade Pública no Brasil

No cenário nacional a abordagem da evolução da Contabilidade, independentemente do enfoque adotado, é frequentemente objeto de pesquisas, seja na área pública, privada, docência, ou qualquer outra. Passando aos aspectos da evolução da contabilidade pública no Brasil, percebe-se que há diversos estudos com tal foco. Dentre outras pesquisas desenvolvidas na área, Paleias e Bacci (2004) abordaram a retrospectiva histórica sobre o desenvolvimento da Contabilidade no Brasil, incluindo a implantação de um sistema de Contabilidade Pública em São Carlos, Estado de São Paulo. Paleias et al (2007) abordaram marcos relevantes da evolução da sociedade, no mundo e no Brasil, inclusive o impacto que alguns eventos econômicos, políticos e sociais tiveram nessa evolução.

Darós e Pereira (2009) estudaram a análise das normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público, abordando as mudanças e os desafios a elas atrelados. Já Farias (2013), abordou como objeto de estudo a conformidade do registro de gestão, tendo como objetivo central identificar a relevância da aplicação do procedimento de conformidade dos registros de gestão em uma instituição pública federal.

Nascimento (2011), por sua vez, abordou a efetividade dos ciclos políticos sob o aspecto contábil, tendo como objetivo central demonstrar de que forma os indicadores contábeis podem estar relacionados ao comportamento dos governantes.

Segundo Paleias e Bacci (2004. p. 51) a evolução da ciência contábil sempre esteve ligada ao desenvolvimento da humanidade, inclusive no Brasil, sobretudo a partir do século XIX, com o decorrer dos anos o desenvolvimento se intensificou e, principalmente, a partir do século XX, surgiram novas situações, exigindo respostas rápidas e consistentes da Contabilidade. Segundo os autores, esse processo continua com intensidade ainda maior, em função da velocidade e do impacto das mudanças.

Considerando o histórico de Contabilidade predominantemente orçamentária, o processo de evolução da Contabilidade Aplicada ao Setor Público no Brasil passou por diversos períodos. Levando em consideração as mudanças mais recentes, segundo Bernardo (2014, p. 15) o processo de mudanças na Contabilidade Governamental iniciou-se com a mudança do enfoque contábil orçamentário para o enfoque patrimonial.

Alguns aspectos dessa mudança foram confiados ao órgão central de contabilidade federal, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), conforme disciplina o inciso I do art. 17 da Lei nº 10.180, de 6 de fev de 2001, e o inciso I do art. 6º do

Decreto nº 6.976, de 7 de out de 2009.

O supracitado órgão tem diversas atribuições, dentre as quais, nos termos do artigo 18 da lei nº 10.180/01:

"Manter e aprimorar o Plano de Contas Único da União; Estabelecer normas e procedimentos para o adequado registro contábil dos atos e dos fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal; Instituir, manter e aprimorar sistemas de informação que permitam realizar a contabilização dos atos e fatos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial da União e gerar informações gerenciais necessárias à tomada de decisão e à supervisão ministerial".

Outro aspecto dessa evolução está no fato de a Portaria da STN nº 700, de 10 de dezembro de 2014, cuja vigência se dá a partir de janeiro de 2015, a qual aprova as partes II, III, IV e V do MCASP, foi editada levando em consideração a participação do Conselho Federal de Contabilidade - CFC na fiscalização do cumprimento dos princípios contábeis por parte do poder público, consagrando esse avanço no que diz respeito à aplicação dos conceitos da Ciência Contábil ao Setor Público.

O MCASP (Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público) em sua 5ª edição ressaltou que a edição da lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, foi um importante marco no desenvolvimento da administração financeira e orçamentária do Brasil, tendo a mesma estabelecido regras visando promover o equilíbrio das finanças públicas, estabelecendo como principal instrumento para alcançar tal finalidade o orçamento público, resultando-se em decorrência disso uma valorização do orçamento público mais do que as normas e registros contábeis, o referido manual ressalta também a influência dos conceitos orçamentários na interpretação dos demonstrativos contábeis em detrimento dos aspectos patrimoniais.

Nesse mesmo liame, a edição da Portaria nº 828, de 14 de dezembro de 2011, posteriormente alterada pela Portaria nº 231, de 29 de março de 2012, ambas da Secretaria do Tesouro Nacional, endossa a evolução anteriormente citada, corroborando a tendência mundial de evolução da Contabilidade Pública.

A citada portaria cobrou dos entes a divulgação de um cronograma de ações relativas às principais inovações na Contabilidade Aplicada ao Setor Público, isso visando à completa implementação das mudanças.

As referidas mudanças são:

"I - Reconhecimento, mensuração e evidenciação dos créditos, tributários ou não, por competência, e a dívida ativa, incluindo os respectivos ajustes para perdas; II - Reconhecimento, mensuração e evidenciação das obrigações e provisões por competência; III - Reconhecimento, mensuração e evidenciação dos bens móveis, imóveis e intangíveis; IV - Registro de fenômenos econômicos, resultantes ou independentes da execução orçamentária, tais como depreciação, amortização, exaustão; V - Reconhecimento, mensuração e evidenciação dos ativos de

infraestrutura; VI - Implementação do sistema de custos; VII - Aplicação do Plano de Contas, detalhado no nível exigido para a consolidação das contas nacionais; VIII - Demais aspectos patrimoniais previstos no Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público.” (MCASP, p. 6)

De acordo com a Lei nº 4.320/64, Contabilidade será organizada de forma a permitir o acompanhamento da execução orçamentária, o conhecimento da composição patrimonial, a determinação dos custos dos serviços industriais, o levantamento dos balanços gerais e a interpretação dos resultados econômicos e financeiros. Conforme o mesmo dispositivo legal, a Contabilidade deverá evidenciar os fatos ligados à administração orçamentária, financeira, patrimonial e industrial. Ainda na mesma lei, percebe-se que cabe à Contabilidade evidenciar as alterações na situação líquida patrimonial, resultantes ou independentes da execução orçamentária.

Sendo assim, percebe-se que ao passo que a humanidade evolui a contabilidade também evolui, estando ambas em plena evolução.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

Considerando as tipologias de pesquisas abordadas por Beuren (2006, p.82), quanto aos objetivos esta pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória, apresentando uma abordagem quantitativa e qualitativa, sendo descritiva por buscar descrever aspectos da população analisada a fim de esclarecer certas características inerentes à mesma e exploratória por buscar tratar de aspectos pouco conhecidos ou estudados, buscando contribuir para o entendimento do tema nela tratado.

Em relação aos meios de investigação estudados por Gil (1999, p. 70), esta pesquisa se classifica como um levantamento. Este, segundo o referido autor, é basicamente a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoa acerca do problema estudado.

3.2 Universo e coleta dos dados

Segundo Silva (2003, p. 20) o universo da pesquisa é um conjunto que representa os indivíduos do estudo, sendo a amostra um subconjunto seu. Nestes termos, o universo da pesquisa é formado pelas Gerências Executivas da referida Autarquia Federal. Na escolha dos sujeitos da referida pesquisa, foram selecionados os contadores lotados nas Gerências Executivas do da referida autarquia espalhadas por todo o Brasil. A referida escolha se deu em decorrência de esse público está ligado à área do estudo e pela disponibilidade em relação à coleta de informações. A abordagem ampla (nacional) se deu em decorrência da

riqueza da pesquisa ao abordar tal tema nacionalmente e da utilização da tecnologia da informação, permitindo se concretizar os objetivos da pesquisa.

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se de um questionário estruturado, composto por questões fechadas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, abordou-se a análise dos resultados quanto ao perfil dos sujeitos da pesquisa, e as expectativas desses sujeitos frente às mudanças ocorridas na Contabilidade Aplicada ao Setor Público.

4.1 Análise do Perfil

Partindo da análise dos dados apurados e tomando como ponto de partida a análise do perfil dos sujeitos da pesquisa, esboça-se o quadro abaixo, abordando, gênero, faixa etária, dentre outras informações:

Quadro 1: Breve Resumo do Perfil dos Pesquisados

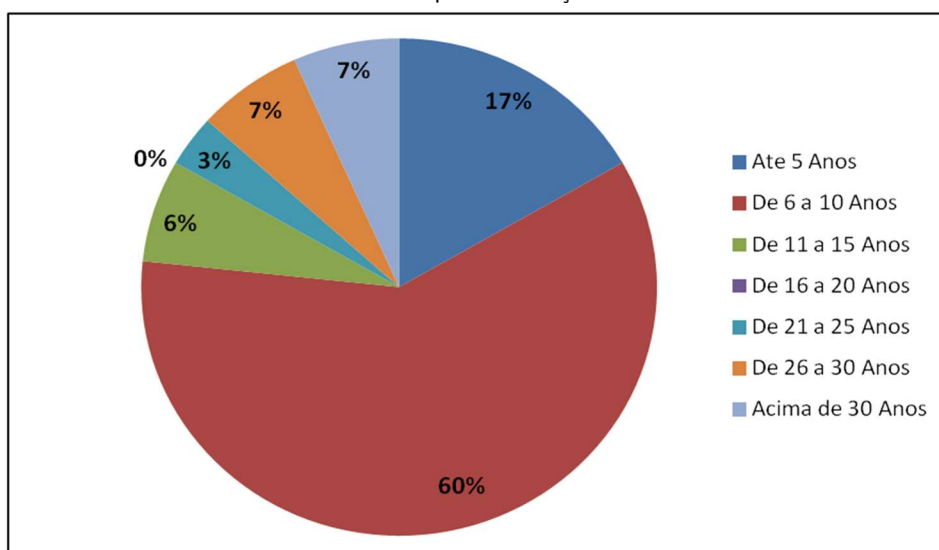
| GÊNERO (%) | | GRAU DE ESCOLARIDADE (%) | |
|----------------------------|-------|--------------------------|-------|
| Masculino | 53,33 | Graduação | 43,33 |
| | | Especialização | 50,00 |
| Feminino | 46,67 | Mestrado | 6,67 |
| | | Doutorado | - |
| FAIXA ETÁRIA - EM ANOS (%) | | REGIÃO (%) | |
| Até 25 anos | 3,33 | Norte/Centro-Oeste | 3,33 |
| Entre 26 e 35 | 30,00 | Nordeste | 26,67 |
| Entre 36 e 45 | 33,33 | Sudeste | 66,67 |
| Entre 46 e 55 | 26,67 | Sul | 10,00 |
| Acima de 55 | 6,67 | - | - |

Fonte: Dados da pesquisa, (2015).

Devido à estrutura administrativa da Autarquia adota-se norte/centro-oeste como uma única região. Analisando as informações acima, percebe-se que em relação à faixa etária, os dois extremos concentram um pequeno percentual, cerca de 10% do total dos servidores pesquisados, estando cerca de 90% entre os 26 e 55 anos de idade.

Outra informação relevante para nossa pesquisa diz respeito ao fato de nenhum dos pesquisados ter nível de escolaridade “Doutorado” e apenas 6,67% deles ter nível de mestrado. É importante, também, analisar o tempo de serviço desses servidores, que muitas vezes serve como indicativo de experiência na área de atuação, para isso, esboça-se o gráfico abaixo:

Gráfico 1: Tempo de Serviço em anos



Fonte: Dados da pesquisa, (2015).

Analisando o gráfico acima, percebe-se que 60% dos sujeitos da pesquisa têm entre 6 e 10 anos de serviço e que cerca de 77% dos mesmos têm até 10 anos de serviço, ou seja, grande parte está concentrada nas duas primeiras faixas, as quais correspondem a menos tempo experiência.

4.2 Expectativas Frente às Mudanças

A seguir, busca-se analisar as expectativas quanto às principais mudanças relativas à Contabilidade Aplicada ao Setor Público, como, por exemplo, as relativas ao novo Plano de Contas Aplicado ao Setor Público – PCASP.

Tabela 1. Análise da frequência do grau de concordância

| Assertiva | Concordância (%) | | Discordância (%) | | Indiferença (%) |
|--|------------------|---------|------------------|---------|-----------------|
| | Total | Parcial | Total | Parcial | |
| A implementação do novo PCASP é uma oportunidade de aperfeiçoamento profissional. | 76,67 | 20,00 | 3,33 | 0,00 | 0,00 |
| A implementação do novo PCASP representa um obstáculo que dificultará meu trabalho. | 6,67 | 10,00 | 70,00 | 6,67 | 6,67 |
| Estou preparado para assimilar o novo PCASP, tanto na teoria como na prática. | 40,00 | 46,67 | 3,33 | 10,00 | 0,00 |
| A implementação do novo PCASP foi repentina, não havendo tempo suficiente de me adequar às mudanças. | 3,33 | 53,33 | 23,33 | 16,67 | 3,34 |

| | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|------|
| A implementação do novo PCASP tornará mais fidedigna a informação contábil no setor público. | 56,67 | 36,67 | 0,00 | 3,33 | 3,33 |
| O PCASP atual não necessitava de atualizações, sendo sua mudança irrelevante para a contabilidade pública. | 0,00 | 3,33 | 56,67 | 36,67 | 3,33 |
| A atualização da contabilidade pública é também decorrente da convergência às normas internacionais de contabilidade pública. | 83,33 | 16,67 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

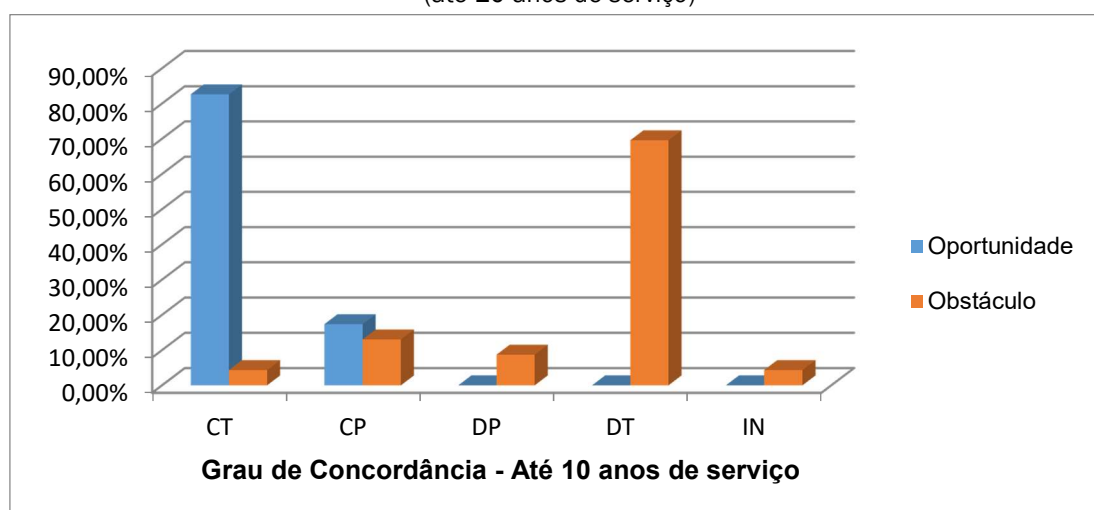
Fonte: Dados da Pesquisa, (2015).

Ao analisar a tabela acima, observa-se que o nível de concordância é absoluto quando a questão diz respeito à confluência das normas internacionais. Outro resultado expressivo se refere à oportunidade de aperfeiçoamento profissional, passando de 96% de concordância. Por outro lado, em resposta à necessidade de alterações ou não do PCASP mais de 96% discordaram ser prescindível a mudança, ou seja, afirmaram ser necessária a mudança.

A fidedignidade da informação contábil, qualidade imprescindível, foi considerada com expectativa de melhora, ou seja, os contadores afirmaram que essa qualidade será elevada. Outro ponto relevante diz respeito ao fato de mais de 86% dos contadores se considerarem preparados para assimilar todas as mudanças, prática e teoricamente, apesar de mais da metade deles afirmar que o tempo de adaptação ter sido insuficiente.

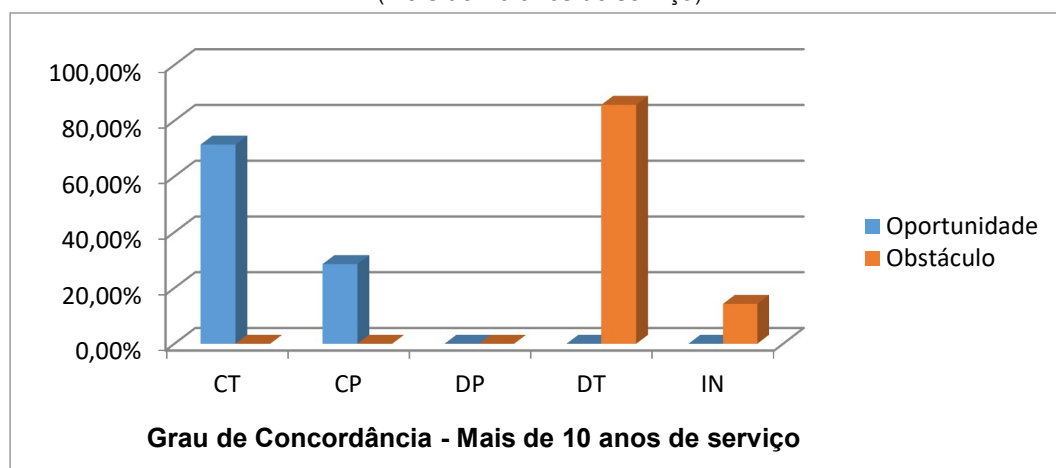
Os gráficos abaixo abordam a expectativa dos profissionais com até 10 anos de serviço (gráfico 2) e dos profissionais com mais tempo de serviço (gráfico 3) em relação à Oportunidade de aperfeiçoamento profissional e à dificuldade de implementação como obstáculo ao serviço.

Gráficos 2: Expectativas de Oportunidades e Obstáculos (até 10 anos de serviço)



Fonte: Dados da Pesquisa, (2015).

Gráficos 3: Expectativas de Oportunidades e Obstáculos
(mais de 10 anos de serviço)



Fonte: Dados da Pesquisa, (2015).

Conforme se pode observar, os gráficos acima evidenciam o percentual de pessoas que veem a implementação das mudanças (principalmente o PCASP) como uma oportunidade de aperfeiçoamento profissional, sendo aproximado esse percentual entre os gráficos acima, ao passo que mais de 78%, entre os que têm até 10 anos de serviço, e mais de 85%, entre os que têm mais de 10 anos de experiência, não encaram essas mudanças como um obstáculo que dificultará o serviço.

4.3 Expectativas Quanto à Informação Contábil

A seguir, buscou-se analisar as principais expectativas quanto à qualidade agregada à informação contábil frente à implementação das referidas mudanças.

A tabela abaixo evidencia se cada fator tem ligação com a implementação das novas normas da contabilidade pública. Para a construção da referida tabela, utilizou-se dos extremos, ou seja, os níveis máximo e mínimo.

| Fator | Grau de Expectativa de Otimização (%) | | | | |
|---------------------------|---------------------------------------|----------|-------|--------|-------------|
| | Elevado | Razoável | Pouco | Nenhum | Indiferente |
| Qualidade | 33,33 | 30,00 | 6,67 | 26,67 | 3,33 |
| Capacidade de Inovação | 23,33 | 43,33 | 3,33 | 26,67 | 3,34 |
| Redução de Custos | 6,67 | 30,00 | 10,00 | 30,00 | 23,33 |
| Capacitação e Treinamento | 6,67 | 30,00 | 6,67 | 23,33 | 33,33 |
| Eficiência | 13,79 | 58,62 | 10,35 | 13,79 | 3,45 |

| | | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Produtividade | 10,35 | 41,38 | 6,90 | 34,48 | 6,89 |
| Transparência | 26,67 | 40,00 | 3,33 | 26,67 | 3,33 |
| Economicidade | 6,67 | 33,33 | 20,00 | 33,33 | 6,67 |
| Responsabilidade | 20,00 | 40,00 | 6,67 | 26,67 | 6,66 |
| Simplificação | 26,67 | 23,33 | 3,33 | 33,33 | 13,34 |

Fonte: Dados da pesquisa, (2015).

Analisando a tabela acima, pode-se perceber que os fatores de Qualidade, Capacidade de Inovação, Eficiência e Transparência são os que mais se destacam como fatores com maior expectativa de serem otimizados em nível elevado ou razoável através da implementação das mudanças na Contabilidade Aplicada ao Setor Público, enquanto os fatores “Produtividade” e “Economicidade” são eleitos como fatores cujo nível de expectativa de mudança relativamente baixo, ou seja, não se espera elevado nível de melhorias na Economicidade na produtividade em decorrência dessas mudanças.

Quanto ao aspecto da “Simplificação”, observa-se que o mesmo figura tanto como um fator cuja presença será otimizada como diminuta, ou seja, há um posicionamento divergente entre os respondentes, polarizando-se de um lado várias pessoas que pensam que haverá simplificação no trabalho e outras que acham o contrário.

Percebe-se, ainda, que há um percentual relevante de indiferença em relação a alguns fatores, sobretudo “Redução de Custos” e “Capacitação e Treinamento”.

Sendo assim, espera-se que haja mais Qualidade e Transparência na informação contábil e esta possa trazer mais Eficiência e Inovação à Contabilidade Pública em decorrência da implementação das referidas mudanças, todavia, não se espera que as mesmas melhorem, na mesma proporção, a Produtividade e a Economicidade, assim como a Redução de Custos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho há a constatação de que, em sua grande maioria, os contadores dessa autarquia federal consideram imprescindíveis as mudanças nesse ramo da Contabilidade, sobretudo no que diz respeito ao PCASP, assim como se acham preparados para assimilar na prática todas as novidades.

Constata-se, também, que os mesmos encaram essas mudanças mais como Oportunidade profissional do que como obstáculo que possa prejudicar o exercício das atividades funcionais, tanto os mais experientes, como os que têm menos tempo de serviço.

Constata-se, ainda, que há a expectativa de que a Qualidade, a

Transparência e a Eficiência sejam otimizadas através dessas alterações no PCASP e na Contabilidade pública como um todo.

O objetivo geral desta pesquisa foi atingido, uma vez que se pôde constatar que há uma expectativa elevada na implementação das novas disposições da Contabilidade Pública, seja no que diz respeito à oportunidade de aperfeiçoamento, seja no que tange à melhoria da qualidade da informação contábil. Os objetivos específicos também foram alcançados, uma vez que se pôde identificar o perfil dos respectivos profissionais e foram extraídas suas expectativas em relação às mudanças supracitadas.

Quanto à sugestão de novas pesquisas relacionadas ao tema, indica-se o estudo Pós-implementação a fim de comparar as perspectivas obtidas nessa pesquisa e a confirmação ou não conforme a visão desses profissionais. Indica-se, ainda, a realização de pesquisa no mesmo tema, todavia, em outro ente, como, por exemplo, o governo de algum Estado da federação ou município.

REFERÊNCIAS

ASSUMPCÃO, MARCIO JOSÉ. **Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. Curitiba: Ibpex, 2011.

BERNARDO, F. D. **As mudanças no controle interno contábil de uma Autarquia Federal para adequação ao enfoque patrimonial da Contabilidade Pública**. 2014. 125 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 de março de 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm>. Acesso em: 17 out. 2015.

_____. Congresso Nacional. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 6 de fevereiro de 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10180.htm>. Acesso em: 19 out. 2015.

_____. Presidência da República. Decreto nº 6.976, de 7 de outubro de 2009. Dispõe sobre o Sistema de Contabilidade Federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 7 de outubro de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6976.htm>. Acesso em: 19 de out. 2015.

_____. Ministério da Fazenda. Portaria nº 700, de 10 de dezembro de 2014. Aprova as Partes II – Procedimentos Contábeis Patrimoniais, III – Procedimentos Contábeis Específicos, IV – Plano de Contas Aplicado ao Setor Público e V – Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público da 6ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP). **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 de dez. 2014, seção 1, pg. 173.

_____. Ministério da Fazenda. Portaria nº 828, de 14 de dezembro de 2011. Altera o prazo de implementação do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 de dezembro de 2011. Disponível em: <http://www3.tesouro.gov.br/legislacao/download/contabilidade/PortSTN_828_20111214.pdf>. Acesso em: 19 out. 2015.

_____. Ministério da Fazenda. Portaria nº 231, de 29 de março de 2012. Altera o prazo de divulgação do cronograma de ações para adequação aos procedimentos contábeis apresentados na Portaria STN nº 828/2011 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 de março de 2012. Disponível em: <http://www3.tesouro.gov.br/legislacao/download/contabilidade/Portaria_STN_231_2012.pdf>. Acesso em: 19 out. 2015.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade: Contabilidade Aplicada ao Setor Público. NBCs T 16.a a 16.11.** Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2012.

DARÓS, L. L.; PEREIRA, A. S. Análise das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBCASP: Mudanças e Desafios Para a Contabilidade Pública. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 9., 2009, São Paulo. **Anais**. São Paulo: USP, 2009. p. 1-11.

FARIAS, S. **Aplicação do Procedimento de Conformidade dos Registros de Gestão.** 2013. 248 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). **Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores: Princípios Fundamentais de Auditoria nível 3.** Vienna: INTOSAI, 2015.

NASCIMENTO, L. S. do. **A Efetividade dos Ciclos Políticos nos Municípios Brasileiros: uma abordagem Contábil**. 2011. 122 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

PALEIAS, I. R.; BACCI, J. Pequena cronologia do desenvolvimento contábil no Brasil: Os primeiros pensadores, a padronização contábil e os congressos brasileiros de contabilidade. São Paulo: **Revista Administração On Line – FECAP** –, v. 5, nº 3, p. 39-54, 2004. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art0503/art5034.pdf>. Acesso em: 16 out. 2015.

PALEIAS, I. R. et al. Evolução do Ensino da Contabilidade no Brasil: Uma Análise Histórica. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, p. 19 - 32, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18nspe/a03v18sp.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2015.

SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL. *Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público*. 5 ed. Brasília: STN, 2012.

SILVA, A. C. R. da. *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2003.

ABSTRACT: This work was developed aiming to identify the expectations of Counters from a federal autarchy on the implementation of new standards for public accounting. In order to do this, we used a questionnaire as research tool. We also used a survey with quantitative and qualitative approach and we qualify our research as descriptive and exploratory. The subjects of our research were Counters spread throughout the Executive Management of this autarchy in Brazil. Results show that there are improvement expectations in quality and transparency of accounting information, as well as reliability. On the other hand, aspects such as productivity and economy do not arouse the same expectation. As for the professional regarding expectations, the Professional Development Opportunity was distinguished.

KEYWORDS: Public Accounting, Developments and changes, Chart of Accounts. Expectations.

CAPÍTULO II

AUDITORIA INDEPENDENTE: UMA OBSERVAÇÃO DE SUA IMPORTÂNCIA

**Francisco Valmir Dias Soares Junior
Gênesis Miguel Pereira
George Tarcísio de Medeiros da Silva
Luana Carvalho Araújo Pavão
Luiz Antônio Coêlho da Silva**

AUDITORIA INDEPENDENTE: UMA OBSERVAÇÃO DE SUA IMPORTÂNCIA

Francisco Valmir Dias Soares Junior

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN;
Mossoró - RN

Gênesis Miguel Pereira

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG;
Sousa - PB

George Tarcísio de Medeiros da Silva

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG;
Sousa - PB

Luana Carvalho Araújo Pavão

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG;
Sousa - PB

Luiz Antônio Coêlho da Silva

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG;
Sumé - PB

RESUMO: Com a grande evolução das técnicas de fraudes, algumas técnicas ganharam notoriedade visando coibir esse tipo de prática, mas nenhuma teve tanto sucesso quanto a Auditoria Independente. No Brasil, principalmente, parte das empresas enxergam a auditoria como um mal necessário e (ou) um gasto elevado e desnecessário, desconhecendo a real importância do trabalho de auditoria independente e os inúmeros benefícios que podem proporcionar. O objetivo desse trabalho é abordar sobre a funcionalidade da auditoria independente e responder a seguinte questão: A auditoria independente realmente é uma importante técnica contábil? Através deste estudo, foi realizada uma pesquisa de âmbito exploratório e descritivo, sendo realizado levantamento bibliográfico acerca do tema. O resultado revelou que a auditoria independente é uma relevante ferramenta de controle e possui seus pilares balizadores normatizados por diversos institutos, desde a edição a leis ordinárias até normatizações infra legais.

PALAVRAS-CHAVES: auditoria independente, autonomia, contabilidade.

1. INTRODUÇÃO

A auditoria tem importância crescente para o amadurecimento do ambiente de negócios, assegurando maior credibilidade para as demonstrações contábeis das empresas, ao atestar, nos limites estabelecidos pelas normas profissionais, que foram realizadas em conformidade com as práticas contábeis aplicáveis à entidade e, portanto, representam adequadamente a situação patrimonial e financeira da empresa nos seus aspectos relevantes. Exerce, assim, uma função social, ajudando a organizar o mercado e contribuindo para o aumento da transparência e o aumento da confiança entre as empresas e público investidor e

demais interessados.

Diante do apresentado, surge um problema: A auditoria independente realmente é uma importante técnica contábil?

No intuito de responder a esta incógnita, esse trabalho objetiva caracterizar a auditoria independente, suas funcionalidades, seu aspecto legal e demais normatizações.

O presente trabalho é de grande importância para a auditoria independente, pois visa disseminar o conhecimento a respeito dessa técnica, possibilitando que novas entidades se valham dela, ou mesmo servir de auxílio para classe acadêmica, podendo ser utilizado de suporte para outros estudos relacionados. A colaboração para a sociedade vem através da solidez que pode ser alcançada pelas entidades que utilizarem com dinamismo a auditoria independente, colaborando para que estas cumpram sua função social.

Esse trabalho é composto de quatro (04) capítulos, descritos a seguir: O primeiro é constituído pela introdução e justificativa do trabalho; O segundo constitui a fundamentação teórica de estudo; o terceiro apresenta a metodologia do trabalho; o quarto apresenta as conclusões alcançadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA RELACIONADA

2.1. História da Auditoria

Diante a evolução do sistema capitalista, as entidades passaram a necessitar de técnicas contábeis mais específicas. As entidades compreendem as sociedades empresárias (aquelas cujo objeto é econômico, ou seja, objetivam a obtenção de lucros), inicialmente familiares, fechadas e incapazes de captar recursos de terceiros.

Contudo, a evolução da economia trouxe consigo a necessidade de recursos cada vez maiores, e dessa forma, surgiu também a necessidade de captar recursos no mercado, que pudesse ser capaz de dar certa alavancagem àquelas empresas familiares. Ou seja, para crescer era (e ainda é) necessário dinheiro, e naquele momento esses recursos encontravam-se mais concentrados em bancos, investidores e outras entidades.

Algo faltava para que os recursos externos fossem dispostos nas entidades que deles necessitavam: garantias. Assim, os investidores externos exigiam conhecer a posição patrimonial e financeira da empresa onde iriam investir seus recursos, desta feita, as organizações passaram a publicar suas Demonstrações Contábeis como forma de prover essas informações. Ainda assim, restava um questionamento: como garantir a completude, idoneidade e correção dessas informações?

Contudo, não é pacífica na doutrina a história sobre a evolução da auditoria, segundo Almeida (1996) a contabilidade foi a primeira ciência a auxiliar o administrador, e a auditoria consagra-se como uma técnica de contabilidade, uma

especialização de determinada área, surgida como forma de confirmação de correção dessa própria ciência.

Nesse momento, há a necessidade de uma avaliação independente da real situação da empresa, surge então a auditoria, conseqüentemente, pode-se inferir que auditar é, primordialmente, avaliar. Logo, a auditoria independente, também chamada de auditoria externa – termo usado para demonstrar que o auditor não é parte integrante da empresa auditada –, existe em virtude dos usuários das informações contidas nas demonstrações contábeis, dando-lhes segurança, pois certificam-se da real situação patrimonial das entidades, principalmente de sua fidedignidade.

Nesse novo cenário, surge a figura do auditor independente. Esse profissional, surgido num contexto carente de avaliações fidedignas, deve ser técnico e isento, capaz de dar segurança sobre a veracidade das informações contidas nas demonstrações. Esse profissional deveria, ainda, garantir sua isenção através da não manutenção de vínculos ou subordinação com as entidades auditadas.

Cabe destacar que a evolução das normas contábeis e a exigência cada vez maior de uma ilibada opinião sobre demonstrações contábeis culminou na edição de uma série de normas – apresentadas nos próximos capítulos – que exigem que a técnica de auditoria independente seja aplicada numa série de casos. Mas além da obrigação legal, as empresas podem recorrer à auditoria externa por diversos motivos relacionados mais aos aspectos negociais do que normativos, como por exemplo:

- Medidas de controle dos proprietário;
- Imposição de credores ou bancos, para possibilitar compras a prazo ou empréstimos;
- Exigências estruturais da própria empresa;
- Para efeito de fusão, cisão ou incorporação.

Desta feita, o auditor independente é figura ímpar nas entidades, sempre que se fizer necessário o cumprimento de imposições legais ou de mercado, pois a opinião técnica e isenta desse profissional é fundamental para certificar aos usuários da informação contábil que essas são a representação fiel da composição patrimonial da empresa.

2.2. Fundamentos da Auditoria

Conceituar auditoria nunca foi considerada pela doutrina como uma tarefa simples, como afirmam Almeida (1996), mesmo assim alguns conceitos foram colocados por autores de grande conceito no meio contábil, de forma mais ampla poderíamos considerar auditoria como o conjunto de procedimentos que, planejados e executados ordenadamente, tem a finalidade de verificar a conformidade entre a essência e a forma das entidades, ou seja, entre o que consta nas demonstrações e o que ocorre de fato no mundo físico, ao mesmo

tempo que verifica a eficiência dos controles internos, posto que só há não conformidades nos itens que fugiram ao registro dos responsáveis por essas contas.

A ciência contábil serve a seus usuários na geração de informações que lhe sejam úteis sobre a situação do patrimônio, e para tal as entidades necessitam estabelecer mecanismos de controle de seus patrimônios. Tais mecanismos são desenvolvidos por meio das técnicas contábeis. (OLIVEIRA, 2003)

Ainda segundo o autor, são definidas como técnicas contábeis:

1. Escrituração, ou registro dos fenômenos patrimoniais, é a técnica contábil por meio da qual são efetuados os registros dos fatos contábeis, quer dizer, das operações efetuadas pelas entidades. Tais registros são efetuados por meio do método das partidas dobradas ou sistema de débito e crédito. A escrituração das entidades deve estar fundamentada em documentos comerciais e fiscais que comprovem a efetiva ocorrência das operações.
2. Demonstrações contábeis, ou demonstrações financeiras, no final de cada período contábil (ano, semestre, trimestre ou mês), com base na escrituração efetuada, são elaboradas as demonstrações contábeis, por meio das quais é possível verificar a situação econômica, financeira e patrimonial das entidades no período de referência.
3. Análise das demonstrações contábeis, os usuários da contabilidade, tais como dirigentes, acionistas, credores e organismos governamentais de controle, entre outros, necessitam interpretar a evolução das situações econômicas, financeiras e patrimoniais das entidades. Tal avaliação é efetuada por meio da análise das demonstrações contábeis, a qual é desenvolvida através da aplicação de análises e índices que visam, entre outros aspectos, mensurar a liquidez, o endividamento e outros.
4. Auditoria, nesse contexto, torna-se necessário verificar a veracidade e correção dos registros efetuados na escrituração e nas demonstrações contábeis das entidades. Para tal verificação, são aplicadas as técnicas e procedimentos de auditoria.

Dessa forma, fica claro que a auditoria contábil se trata de uma técnica que serve a ciência contábil na obtenção de algum propósito relacionado ao patrimônio, a saber, seu objetivo é a emissão de uma opinião do profissional sobre as demonstrações contábeis doravante chamada “parecer de auditoria”.

2.3. Tipos de Auditoria Contábil

A especialização conhecida como Auditoria, por tratar-se de uma especialização da ciência contábil, e como visto, com a intenção de confirmar a própria ciência que lhe deu origem, possui diversos formatos. Uma pequena explanação sobre os tipos de auditoria pode ser feita ao trazer o pensamento de Almeida (1996), como se segue:

Tipos de Auditoria:

- Auditoria de Gestão: Objetiva emissão de opinião sobre aspectos da execução de contratos, convênio e outros, onde figure como parte o estado ou quando os termos forem firmados com a utilização de recursos públicos.
- Auditoria de Programas: Objetiva acompanhar, examinar e avaliar a execução de programas e projetos governamentais.
- Auditoria Operacional: Consiste em avaliar as ações gerenciais e os procedimentos relacionados ao processo operacional, procurando auxiliar a gerencia na condução dos trabalhos e no alcance dos resultados.
- Auditoria Contábil: Objetiva obter elementos comprobatórios suficientes que permitam opinar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com os princípios de contabilidade e se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a situação econômico-financeira do patrimônio.
- Auditoria de Qualidade: Tem por objetivo permitir a formação de uma opinião mais concreta sobre o desempenho gerencial dos administradores públicos, servindo como estímulo a adoção de uma cultura gerencial voltada para o atingimento de resultados dentro dos princípios de qualidade, identificando os pontos fortes e fracos da organização.

Como visto anteriormente, a auditoria contábil constitui-se em uma das técnicas desenvolvidas pela ciência contábil. O objetivo primordial dessa técnica é o exame da veracidade e correção das informações apresentadas na escrituração e nas demonstrações contábeis das entidades.

Segundo Franco e Marra (1999) podemos dividir o estudo da auditoria em quatro campos:

- a) Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis: A auditoria independente constitui-se no conjunto de procedimentos técnicos, postos em execução por profissionais contadores, sendo estes auditores independentes, pessoa física ou empresa de auditoria, com vistas à emissão de um Parecer, o qual deverá revelar se as demonstrações contábeis de determinada entidade são adequadas no sentido de retratar a sua real situação financeira e patrimonial, assim como se estas demonstrações foram desenvolvidas de acordo com os Princípios de Contabilidade, com as legislações em vigor e com as demais normas expedidas pelos órgãos reguladores responsáveis.
- b) Auditoria Interna: Ao contrário do auditor independente, o trabalho do auditor interno – seja pessoa física ou sociedade – é o de assessorar a administração da sociedade. Nessa função, o auditor interno executa procedimentos que visam não só a verificação da veracidade das informações contábeis (auditoria contábil) como também a análise dos aspectos administrativos (auditoria operacional).
- c) Auditoria Fiscal: O objetivo da auditoria fiscal é o de verificar se os contribuintes, pessoas físicas ou jurídicas, estão efetuando o recolhimento dos tributos e cumprindo as obrigações acessórias, conforme determinam as legislações fiscais, estejam estas no âmbito da União, Estados ou Municípios.
- d) Auditoria Governamental: Constitui-se a auditoria governamental no conjunto de técnicas e procedimentos desenvolvidos com vistas a avaliar a aplicação e gestão dos recursos públicos por parte das

entidades integrantes da administração pública direta e indireta, assim como das entidades de direito privado que administrem recursos públicos. (FRANCO E MARRA, 1999, pg. 34)

Essa divisão, apesar de não ser a apresentada por toda a doutrina, retrata de maneira suficiente os tipos mais importantes de auditoria interna.

2.4. O Auditor

Como já visto anteriormente, o auditor independente deve ser um profissional isento e técnico, capaz de dar segurança sobre a veracidade das informações contidas nas demonstrações contábeis. Mas é de uma importância óbvia deixar claro que: o auditor não trabalha para buscar erros, mas sim, a auditoria de demonstrações contábeis tem como objetivo validação e certificação da adequação dessas demonstrações, face às normas brasileiras de contabilidade e às práticas contábeis em vigor no Brasil (CARVALHO, 2008).

O autor ainda afirma que o crescimento das empresas, deu causa a um natural movimento de separação entre proprietários e administradores, e com a evolução das estruturas de capital, ocorre a entrada de outra personagem: o acionista, ansioso por ganhos financeiros e afastado dos negócios, essa personagem carece de certificações de que seus investimentos estão sendo corretamente administrados, e que suas demonstrações são fidedignas e sólidas.

A auditoria de demonstrações contábeis é uma atividade exclusiva de contadores, de acordo com o Decreto-Lei nº 9.295/46 que criou os Conselhos de Contabilidade e regulamentou as atribuições do Contador e do Técnico em Contabilidade ficou determinado o que segue:

Art. 25 São considerados trabalhos técnicos de contabilidade:

- a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral;
- b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações;
- c) perícias judiciais ou extra-judiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres, revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais ou extra-judiciais de avarias grossas ou comuns, assistência aos Conselhos Fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade.

Art. 26 Salvo direitos adquiridos ex-vi do disposto no art. 2º do Decreto nº 21.033, de 8 de fevereiro de 1932, as atribuições definidas na alínea c do artigo anterior são privativas dos contadores diplomados. (DECRETO-LEI Nº 9.295/46)

Assim, é bem verdade que apesar de existir diversas formas de auditoria, o que poderia causar desconfiança sobre a exclusividade do contador devidamente registrado no Conselho Federal de Contabilidade, não devemos considerar que os

artigos supracitados referem-se a todas as formas de auditoria, mas sim a auditoria contábil, sendo essa a auditoria de demonstrações financeiras.

O auditor quando da emissão de sua opinião, leia-se parecer, deve considerar como um conjunto de procedimentos técnicos que devem observação aos princípios de contabilidade e as normas brasileiras de contabilidade.

Uma importante consideração é ter a consciência de que o auditor verifica as transações ocorridas e analisa se as mesmas estão corretamente retratadas e evidenciadas nas demonstrações, assim o auditor é um profissional que observa o passado, sua correção e fidedignidade, o que não garante o sucesso futuro ou a continuidade, não é foco do auditor a análise da perspectiva futura, muito embora seja possível inferir sobre o sucesso o fracasso de uma entidade diante constatação de como as informações contábeis foram tratadas no passado.

Cabe ressaltar algumas das características que devem estar sempre presentes nos trabalhos de auditoria, dentre todas, talvez a independência seja a mais importante. Carvalho (2008), afirma:

A fim de que a opinião da entidade de auditoria seja isenta, imparcial, deve ele ser independente (quando externo) ou autônomo (quando interno), emitindo sua opinião de forma isenta. Isso significa que não deve ser vinculado à entidade auditada. Se por algum motivo, pairarem dúvidas acerca deste atributo, o ideal é que ele renuncie ao trabalho. (CARVALHO, 2008, pg. 44)

É importante ressaltar, a independência deve seus aspectos a independência de pensamento, relacionando ai os aspectos objetivos na análise dos documentos e emissão de parecer, mas também aos aspectos subjetivos que cobram do auditor a manutenção de uma aparência imune, uma reputação ilibada, podendo ser resumido em “aparentar honestidade”.

O sigilo protege todas as informações que que o auditor tenha acesso durante seus trabalhos, e é seu dever mantê-las assim, não as divulgando sob nenhuma circunstância, salvo determinação judicial ou quando formalmente autorizado pela própria auditada.

A responsabilidade do auditor goza de alguns agravantes e algumas atenuantes. Sob o aspecto profissional, o contador deve atuar em observância as normas regulamentares, sob o aspecto civil ele deve responder se causar prejuízos a terceiros, na ceara trabalhista poderá ter seu contrato de trabalho rescindido se atuar de maneira inapropriada e na esfera penal poderá sofrer as sanções da lei em casos de má fé. Contudo, fica claro que a responsabilidade do auditor fica limitada a sua esfera de competência.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, documental, de revisão literária, definida como descritiva e explicativa, pois trata do assunto em questão com certa

profundidade. Para o levantamento bibliográfico, optou-se pela busca de livros de autores consagrados, bem como de artigos em periódicos nacionais e internacionais, disponíveis em bibliotecas públicas e na internet. A análise foi realizada considerando informações específicas de cada obra ou artigo relacionado.

A pesquisa exploratória é aquela cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, e tem certas finalidades, sendo sua aplicação nesse trabalho a seguinte: modificar e clarificar conceitos, conforme Oliveira (2003).

No processo de análise das informações disponíveis, dos vários conceitos dispostos, levou-se em consideração tudo quanto fosse relevante na construção de uma linha de apresentação e de aprofundamento, ao que no fim se pudesse definir como uma nova ótica do tema.

4. ANÁLISE DOS DADOS BIBLIOGRÁFICOS: A AUDITORIA INDEPENDENTE

O estudo da auditoria independente será iniciado pela apresentação de alguns conceitos apresentados pela doutrina, que aqui são apresentados em sua literalidade. Crepaldi (2012):

Levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade. A auditoria das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de um parecer sobre sua adequação, consoante com os princípios de contabilidade e pertinentes a legislação específica. (CREPALDI, 2012, pg. 28)

Outra importante consideração é a apresentada por Franco e Marra (1999):

A auditoria compreende o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionadas com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes. (FRANCO E MARRA, 1999, pg. 22)

A Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis visa aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Segundo o NBC TA 200:

Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável. No caso da maioria das estruturas conceituais para fins gerais, essa opinião expressa se as demonstrações contábeis estão apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro. A auditoria

conduzida em conformidade com as normas de auditoria e exigências éticas relevantes capacita o auditor a formar essa opinião. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009)

A Auditoria Independente encontra-se regulamentada por normas editadas por diversos órgãos. Algumas dessas normas estão elencadas a seguir, e como objetivo principal desse trabalho cada uma delas será analisada a fim de demonstrar o grau de importância de todas elas:

a) A Lei 6.404 de 1976, conhecida como Lei das Sociedades por Ações, estabelece que as companhias abertas devem ser auditadas por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários – CVM.

A Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas) estabelece: “art. 177 - § 3º: As demonstrações financeiras das companhias abertas observarão, ainda, as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários, e serão obrigatoriamente auditadas por auditores independentes registrados na mesma comissão”.

Ainda no texto da Lei 6.404/76, de forma mais pulverizada, encontram-se diversos dispositivos que apresentam a figura do auditor como elemento de grande importância no seio da empresa. O art. 134 apresenta em um de seus parágrafos:

art. 134 - § 1º Os administradores da companhia, ou ao menos um deles, e o auditor independente, se houver, deverão estar presentes à assembléia para atender a pedidos de esclarecimentos de acionistas, mas os administradores não poderão votar, como acionistas ou procuradores, os documentos referidos neste artigo. (grifos nossos) (BRASIL, LEI 6.404/76)

Quando da citação das competências do Conselho Fiscal da sociedade por ações, a referida lei apresenta:

art. 163. Compete ao conselho fiscal: § 5º Se a companhia não tiver auditores independentes, o conselho fiscal poderá, para melhor desempenho das suas funções, escolher contador ou firma de auditoria e fixar-lhes os honorários, dentro de níveis razoáveis, vigentes na praça e compatíveis com a dimensão econômica da companhia, os quais serão pagos por esta. (BRASIL, LEI 6.404/76)

Por fim, à análise da Lei 6.404/76. art. 275:

§ 4º As demonstrações consolidadas de grupo de sociedades que inclua companhia aberta serão obrigatoriamente auditadas por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários, e observarão as normas expedidas por essa comissão. (BRASIL, LEI 6.404/76)

b) A Lei 11.638 de 2007, que alterou a Lei 6.404/76 (Lei das S.A.) estabelece que as empresas de grande porte devem ser auditadas por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários –

CVM.

De maneira clara, o art. 3º apresenta a uma característica relevante, pois há a afirmação de que os ditames da Lei são aplicados a empresas que ainda não sejam sociedades anônimas:

Aplicam-se às sociedades de grande porte, ainda que não constituídas sob a forma de sociedades por ações, as disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras e a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado na Comissão de Valores Mobiliários. (BRASIL, LEI 11.638 de 2007)

c) O Banco Central determina que as instituições financeiras sejam auditadas por auditores independentes.

A Resolução nº 3.198 de 2004, que altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação apresenta logo em seu art. 1º:

Devem ser auditados por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e que atendam aos requisitos mínimos a serem fixados pelo Banco Central do Brasil:

a) as demonstrações contábeis, inclusive notas explicativas:

l) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, exceto as sociedades de crédito ao microempreendedor; (BANCO CENTRAL, 2004)

Diante dessa imposição, fica clara a grande importância que vai de encontro ao auditor independente, pois o Brasil, conhecido pelo avançado sistema bancário, dá grande importância ao papel do auditor.

d) A Comissão de Valores Mobiliários – CVM, por meio da Instrução Normativa 247 de 1996, obrigou que as demonstrações consolidadas de controladoras e controladas sejam submetidas à auditoria independente.

A Instrução supracitada, que dispõe sobre a avaliação de investimentos em sociedades coligadas e controladas e sobre os procedimentos para elaboração e divulgação das demonstrações contábeis consolidadas, para o pleno atendimento aos Princípios Fundamentais de Contabilidade, altera e consolida as Instruções CVM nº 01, de 27 de abril de 1978, nº 15, de 03 de novembro de 1980, nº 30, de 17 de janeiro de 1984, e o artigo 2º da Instrução CVM nº 170, de 03 de janeiro de 1992, e dá outras providências, apresenta em seu art. 35 o que segue:

Art. 35. As demonstrações contábeis consolidadas e respectivas notas explicativas serão objeto de exame e de parecer de auditores independentes.

Parágrafo Único. A auditoria referida no caput deste artigo deverá incluir

o exame das demonstrações contábeis de todas as controladas, abertas ou fechadas, incluídas na consolidação, realizado por auditor registrado nesta Comissão. (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, 1992)

A importância da técnica de auditoria independente dada pela Comissão de Valores Imobiliários (CVM) é tamanha, pois amplia seu campo de aplicação e grau de significância.

e) A NBC TA 200 - Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria, editada pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC, órgão responsável pela edição das Resoluções que aprovam as Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC, normas por meio das quais são regulamentadas as atividades de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis.

As Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas ao trabalho do auditor independente apresentam diversos dispositivos que lhes conferem grande importância. A seguir se seguem alguns desses dispositivos, retirados da supracitada norma:

O objetivo da auditoria é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável. No caso da maioria das estruturas conceituais para fins gerais, essa opinião expressa se as demonstrações contábeis estão apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro. A auditoria conduzida em conformidade com as normas de auditoria e exigências éticas relevantes capacita o auditor a formar essa opinião. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009)

Pode-se estabelecer como marco central da ideia citada do item 3 da NBC TA 200 quando dito que aumentar o grau de confiança é o objetivo da auditoria.

Assim, a norma atribui ao profissional auditor a relevância que os documentos sem análise não a possuem. A norma segue e coloca informações sobre o Auditor:

Auditor é usado em referência à pessoa ou pessoas que conduzem a auditoria, geralmente o sócio do trabalho ou outros integrantes da equipe do trabalho, ou, como aplicável, à firma. Quando uma NBC TA pretende expressamente que uma exigência ou responsabilidade seja cumprida pelo sócio do trabalho, usa-se o termo “sócio do trabalho” ao invés de auditor. “Sócio do trabalho” e “firma” devem ser lidos como se referindo a seus equivalentes no setor público, quando for relevante. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009)

O auditor apresenta-se como a figura mais importante da auditoria, sendo esse uma pessoa ou diversas pessoas. A seguir, retirou-se da norma seu

entendimento sobre a opinião do auditor:

A opinião do auditor sobre as demonstrações contábeis trata de determinar se as demonstrações contábeis são elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro aplicável. Tal opinião é comum a todas as auditorias de demonstrações contábeis. A opinião do auditor, portanto, não assegura, por exemplo, a viabilidade futura da entidade nem a eficiência ou eficácia com a qual a administração conduziu os negócios da entidade. Em algumas situações, porém, lei e regulamento aplicáveis podem exigir que o auditor forneça opinião sobre outros assuntos específicos, tais como a eficácia do controle interno ou a compatibilidade de um relatório separado da administração junto com as demonstrações contábeis. Embora as NBC TAs incluam exigências e orientação em relação a tais assuntos na medida em que sejam relevantes para a formação de uma opinião sobre as demonstrações contábeis, seria exigido que o auditor empreendesse trabalho adicional se tivesse responsabilidades adicionais no fornecimento de tais opiniões. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2009)

A auditoria independente apresenta-se como uma técnica ampla, importante e diversamente normatizada. Todas as normas aqui colocadas traduziram certo grau de importância do Auditor Independente, através daquilo que lhes é seu objetivo, cada colocação onde ficou registrado as razões que tornaram essa técnica obrigatória e necessária, simultaneamente estabeleceram as razões de lhe creditar essa grande significância.

5. CONCLUSÃO

Diversas normas trataram de tipificar os tipos de auditoria, suas características, limites e funções. A auditoria independente evoluiu ao longo dos tempos e seu grau de importância e significância se ampliaram com as amostras cada vez maiores de como pode ser importante um rigoroso controle contábil.

Diante de todas as informações transmitidas, de todas as normatizações que tratam da matéria estudada, frente a toda caracterização da auditoria, desde o seu surgimento até os dias atuais, apresentou-se o elevado grau de relevância e, dessa forma, o objetivo foi atingido de forma satisfatória, respondendo permanente a questão proposta, pois diante da revisão bibliográfica apresentada não resta dúvida quanto a importância dessa técnica.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. RESOLUÇÃO Nº 3.198 de 27 de maio de 2004 - Altera

e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação. Disponível em:

<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2004/pdf/res_3198_v9_p.pdf>.

Acesso em 29 out. 2016.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em 29 out. 2016.

BRASIL. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm>.

Acesso em 29 out. 2016.

COMISSÃO DA VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução CVM 247** - Dispõe sobre a avaliação de investimentos em sociedades coligadas e controladas e sobre os procedimentos para elaboração e divulgação das demonstrações contábeis consolidadas, para o pleno atendimento aos Princípios Fundamentais de Contabilidade. Publicada no DOU de 29 de mar. 1996. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/inst/anexos/200/inst247consolid.pdf>>. Acesso em 29 out. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Interpretação técnica NBC TA 200 - Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis**, proporcionando esclarecimentos adicionais sobre a responsabilidade do auditor nas fraudes e erros, nos trabalhos de auditoria. Ano 2009. Disponível em:

<<http://www.cfc.org.br/resolucoes/nbct11.it3.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e perícia**. Brasília, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido, **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**, 2ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva et al. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ABSTRACT: With the great progress of the fraud techniques, some techniques gained notoriety order to curb this practice, but none has been as successful as the Independent Audit. In Brazil, especially, of the companies see the audit as a necessary evil and (or) a high and unnecessary expense, not knowing the real importance of independent audit work and the many benefits it can provide. The aim of this study is to discuss about the functionality of the independent audit and answer the following question: The independent audit is really an important accounting technique? Through this study, exploratory and descriptive part of research being carried out literature on the subject was held. The result revealed that the independent audit is an important management tool and has its pillars standardized benchmarks for various institutes from editing the ordinary laws to standardizations infra law.

KEYWORDS: Independent Audit, Autonomy, Accounting.

CAPÍTULO III

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICIPAL E O INTERESSE DA POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP

Adriano Augusto de Souza

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICIPAL E O INTERESSE DA POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP

Adriano Augusto de Souza

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

Cornélio Procópio/PR

RESUMO: O estudo teve como finalidade conhecer o interesse dos cidadãos no processo do orçamento participativo, se existe a consciência da população sobre o conhecimento coletivo e o que ele pode influenciar para o desenvolvimento e melhoria das condições de qualidade de vida dos munícipes. O orçamento participativo contribui para o resgate do valor da cidadania, que, com a união dos cidadãos, pode desempenhar um papel importante no processo de construção desta ferramenta em conjunto com o governo local no estabelecimento das prioridades e na destinação dos recursos públicos. Para isso, surgiu a necessidade de conhecer o interesse dos cidadãos em fazer parte da elaboração do orçamento participativo e como este nível de interesse influencia para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Foi realizada uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários respondidos pelos moradores dos bairros Jardim Europa, Jardim Ferrari e Parque São Jorge do município de Itapeva-SP. Os resultados obtidos mostram que os cidadãos conhecem o orçamento participativo, porém este interesse está abaixo do esperado. É significativa a parte da população investigada que não participa e desconhece as ferramentas do planejamento, adotadas pela Administração Pública Municipal. Os participantes da pesquisa consideram que o Poder Público utiliza poucos mecanismos que promova a participação popular no processo de implantação do orçamento participativo. Isto pode ocorrer com atitudes para tornar as ferramentas do planejamento acessíveis numa linguagem clara e fácil, com o auxílio das tecnologias a fim de promover a conscientização, a participação e o interesse da população.

PALAVRAS-CHAVES: orçamento participativo; participação popular; tecnologias, Administração Pública.

1. INTRODUÇÃO

As experiências reais diante do Orçamento Participativo Municipal com o envolvimento da população ocorreram com maior destaque a partir da Constituição Federal de 1988, em cidades pioneiras como Belo Horizonte, Porto Alegre, entre outras, fato que o “Orçamento Participativo” ganhou forças nos rumos do planejamento governamental.

O orçamento participativo é uma ferramenta do exercício da democracia participativa, a população decide e influencia suas opiniões na elaboração do orçamento público, no que refere aos investimentos e ações que promovem as mudanças no município onde vivem.

Como exemplo aparece o município de Itapeva-SP, que se encontra

localizado na região Sudoeste Paulista do Estado de São Paulo distante a 270 km da capital paulista, com uma extensão territorial de 1889 km² de perímetro urbano (ITAPEVA-SP, 2015).

O município possui 3 distritos como o Guarizinho, Alto Brancal e Areia Branca, sendo os municípios vizinhos como Itaí, Paranapanema, Buri, Taquarivai, Capão Bonito, Guapiara, Ribeirão Branco, Nova Campina, Itararé e Itaberá. (ITAPEVA-SP, 2015).

Itapeva é considerada como a “Capital dos Minérios”, tem expressiva atividade de reflorestamento com destaque na produção de papel, madeira, carvão vegetal, celulose e minérios. Por outro lado, no agronegócio é um dos maiores produtores do Estado no cultivo de feijão, milho, trigo, tomate e soja (ITAPEVA-SP, 2015).

No início do ano de 2014, o município foi contemplado com a posição de 16^a Região Administrativa do Estado de São Paulo, sendo polo regional responsável por 32 municípios do Sudoeste Paulista (G1, ITAPETININGA E REGIÃO, 2014).

Com isso, o município de Itapeva apresenta grande importância na região do Sudoeste Paulista.

Outro ponto que merece atenção é a Lei do Plano Diretor do município que estimula a participação popular na gestão pública municipal por meio de vários instrumentos, entre eles o Orçamento Participativo Municipal (ITAPEVA-SP, 2006).

Levando em conta o interesse pelo assunto, foi necessário desmitificar o funcionamento e a elaboração do orçamento participativo municipal, e como a influência do conhecimento coletivo dos cidadãos pode contribuir para as mudanças necessárias no município, com auxílio das ferramentas do planejamento e tecnologias da Administração Pública Municipal.

Vale destacar que a união de lideranças e representantes de vilas, bairros, comunidades e associações, podem desempenhar um papel muito importante na construção do orçamento participativo do município, em conjunto com o governo local no estabelecimento de prioridades e investimentos que promovam o bem-estar social.

A aproximação entre a população e o governo municipal possui um grande valor. Neste ponto, se encontra a disputa por recursos financeiros para a cidade, que muitas vezes se tornam escassos para cobrir todas as demandas.

Neste aspecto, o orçamento participativo municipal permite que o poder local seja compartilhado com os cidadãos. É necessário que a opinião pública seja valorizada, que se dê peso as suas decisões e que isto possa mudar o olhar do poder público, principalmente na liberação de recursos que promovam o crescimento e desenvolvimento do município.

O orçamento participativo municipal é um exercício de cidadania. Os cidadãos tomam consciência do poder que têm, que o rumo para a vida digna e melhor depende de cada um. O poder público não garante a solução dos problemas, no entanto, a união dos cidadãos pode trilhar caminhos diferentes na gestão pública.

No intuito de contribuir com o assunto, a questão que surge, é mensurar o

interesse dos cidadãos em participar do orçamento participativo municipal, e como este nível de interesse influencia na contribuição para a melhoria da qualidade de vida dos munícipes.

A pesquisa teve como objetivo geral quantificar o interesse dos cidadãos no processo do orçamento participativo, e se existe a consciência da população sobre o conhecimento coletivo e o que ele pode influenciar para o desenvolvimento e melhoria das condições de qualidade de vida dos munícipes.

Para esta comprovação foi necessário conhecer o orçamento participativo, seus conceitos, seus objetivos, sua implantação e os grandes desafios e obstáculos. Isto despertou o interesse em conhecer as ferramentas do planejamento utilizadas no processo decisório, e a relação dos cidadãos com elas, além de identificar as tecnologias aplicáveis no processo de planejamento, da execução orçamentária e transparência da Administração Pública.

Complementando as metas, a pesquisa levou a investigar como o conhecimento coletivo pode contribuir para a melhoria contínua do orçamento participativo, e a identificar se há estímulo do Município no processo de implantação do orçamento participativo.

2. ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública no sentido amplo contempla todo o conjunto de órgãos e setores que o Estado possui, voltado a suprir as necessidades humanas dentro de uma sociedade.

Já Kohama (2014, p. 9) conceitua “Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

Tazinasso et al (2014, p. 3) complementam:

[...], a Administração Pública surgiu para beneficiar o todo e não somente o governo, para gerir homens e materiais de forma com que sejam bem distribuídos e utilizados. É constituída por um conjunto de órgãos que visam suprir as necessidades do povo que contribui através de seus impostos, para ter uma qualidade de vida melhor, como exemplo: educação de qualidade, atendimento de saúde, segurança, portanto visa atender a coletividade.

Como exemplo de órgãos ou entidades políticas que compõem a Administração Pública, estão os Municípios, os Estados, o Distrito Federal e a União.

Sobre estas pessoas políticas, Alexandrino e Paulo (2013a, p. 22) complementam:

[...], são os integrantes da Federação brasileira, caracterizados por possuírem autonomia política. Simplificadamente, pode-se dizer que a autonomia política é traduzida pela capacidade de auto-organização

(elaboração das próprias Constituições ou Leis Orgânicas) e, sobretudo, pela possibilidade de legislar, mais precisamente, de editar leis com fundamento em competências próprias, diretamente atribuídas pela Constituição da República.

Neste sentido, os Municípios como entidade política arrolada pela Constituição Federal de 1988, possui ampla autonomia política e administrativa, capaz de legislar sobre assuntos pertinentes ao interesse local e com respeito as necessidades e aos direitos dos cidadãos.

Alexandrino e Paulo (2013b, p. 317):

Assim como ocorre com os estados-membros, a autonomia municipal está assentada na capacidade de auto-organização e normatização própria (elaboração da Lei Orgânica e das leis municipais), autogoverno (eleição do Prefeito, Vice-Prefeito e vereadores sem ingerência da União e do estado) e autoadministração (exercício de suas competências administrativas, tributárias e legislativas).

A Administração Pública Municipal é um alicerce formado, com estrutura própria capaz de atender as necessidades humanas e o bem-estar social, respeitando as garantias e os direitos sociais dos indivíduos. Para cumprir sua finalidade, utiliza como instrumento o Orçamento Público, assunto que será abordado a seguir.

Neste aspecto, uma das formas da população exercer o poder de fiscalização na arrecadação e destinação dos recursos públicos é por meio do Orçamento Participativo, assunto abordado a seguir.

2.1 ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

O Orçamento Participativo é a união entre a população e o governo nos rumos das ações do planejamento estatal, voltado à utilização dos recursos públicos de forma consciente, saudável e participativa.

Neste contexto, Pires (2001, 35-36) conceitua:

O orçamento participativo representa mais um passo no sentido do aperfeiçoamento político. Nele, não somente os parlamentares devem participar das decisões sobre finanças e políticas públicas: a população organizada, a sociedade civil assume o papel ativo, passa a ser agente e não mero paciente. Ocorre uma radicalização democrática. Nessa passagem, a democracia passa a ser encarada não só como meio para se atingir o fim de melhor alocação de recursos, mas também como fim em si mesma. Na arena em que se dá a disputa por recursos públicos escassos, os cidadãos exercem o seu direito e o seu dever de participação na definição dos rumos da ação governamental.

Já Azevedo e Fernandes (2005, p. 25-26, grifo do autor) complementam:

Tanto o planejamento como o orçamento são orientações definidas dentro de critérios e parâmetros limitados, que apontam para a necessidade da participação popular, da democracia, do que se convencionou mais recentemente chamar de uma *democratização da democracia*. [...] por meio do orçamento participativo a população passa a ser ouvida e chamada a opinar, introduz-se a variável democrática, a variável povo, que sempre esteve ausente em toda a forma de planejamento.

O orçamento participativo é a materialização dos instrumentos da democracia, o cidadão é convocado a assumir um papel de agente e não paciente nos rumos da ação governamental.

No exercício da democracia, o cidadão deixa de exercer seu direito somente no voto nas eleições, envolvendo-se com o governo de forma organizada na discussão das peças orçamentárias.

O orçamento participativo possui expressiva amplitude na relação entre o Poder Público e a população, que pode se beneficiar a gestão do conhecimento e auxílio das tecnologias, próximo tópico a seguir.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS TECNOLOGIAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão do conhecimento está presente nos dias atuais, de forma constante e com diferencial competitivo. A sua principal fonte é o conhecimento. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 57) afirmam “[...], o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos”.

Em outro contexto, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 166) complementam: “O patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem”.

O conhecimento é criado exclusivamente pelas pessoas. É um produto indispensável e de grandeza riqueza dentro das organizações.

Chiavenato (2003, p. 593) afirma: “Conhecimento é a informação estruturada que tem valor para a organização”.

A gestão do conhecimento é um conjunto, que Diniz et al (2014, p. 3) explicam:

Para melhor compreender o que é Gestão do Conhecimento é preciso entender seus pilares, sendo eles:

- Dados: são informações organizadas sendo resultados através de experiências ou observação de informações. Os dados podem consistir em números, palavras ou imagens.
- Informação: a manipulação dos dados, contextualizados. É a consolidação dos dados de forma que passam fazer sentido.
- Conhecimento: é a informação interpretada, de modo que possa ser usada para importantes ações e auxílio na tomada de decisões.

O capital intelectual abrange a harmonia perfeita entre o conjunto de dados, a informação e materializa o conhecimento.

O conhecimento das pessoas forma-se pela absorção dos dados, que se transformam em informações, e por fim no conhecimento sendo algo adquirido pelo indivíduo.

Gestão do Conhecimento “é conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento; estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo, [...], a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão”. (BOFF, 2001, p.11)

O grande aliado da gestão do conhecimento é o uso da tecnologia, próximo tópico a seguir.

2.3 TECNOLOGIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Chiavenato (2003, p. 518) “[...], a tecnologia constitui outra variável independente que influencia as características organizacionais (variáveis dependentes). Além do impacto ambiental, [...], existe o impacto tecnológico [...], sobre as organizações”.

A tecnologia exerce influência nas organizações, fato que no decorrer dos últimos anos invadiu a Administração Pública, e provocou grandes mudanças nas suas operações, tarefas e processos.

É inegável a dependência que a tecnologia causa às organizações. Chiavenato (2014, p. 471) declara, “Mas é evidente que as organizações dependem de a tecnologia para poder funcionar e alcançar os seus objetivos”. Ou seja, qualquer organização sem tecnologia pode ter grande dificuldades para se manter.

A tecnologia desenvolve-se pelo conhecimento das pessoas, Chiavenato (2014, p.472, grifo do autor) explica:

A tecnologia é algo que se desenvolve nas organizações por meio de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e a execução das tarefas - *know how* e pelas suas manifestações físicas, como máquinas, equipamentos e instalações, constituindo um complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela empresa em seus resultados, isto é, em produtos e serviços.

A tecnologia é um conhecimento que o ser humano agrega e transforma dentro dos processos, nas organizações, em bens, produtos e serviços.

Na administração pública, isso não é diferente. Este fenômeno ocorre na transparência na arrecadação e fiscalização dos recursos públicos, mediante o emprego de várias tecnologias que incluem a internet, o portal da transparência, o computador e o celular.

A tecnologia classifica-se em: incorporada e não incorporada. Chiavenato (2003, p. 519) conceitua:

A tecnologia incorporada está contida em bens de capital, matérias primas intermediárias ou componentes etc. Assim, uma placa de metal é constituída pelo metal mais a tecnologia que tornou possível a sua fabricação que está incorporada no equipamento industrial.

A tecnologia não incorporada encontra-se nas pessoas como técnicos, peritos, especialistas, engenheiros, pesquisadores, sob formas de conhecimento intelectuais ou operacionais, facilidade mental ou manual para executar as operações, ou em documentos que a registram e visam assegurar sua conservação e transmissão, como mapas, plantas, desenhos, projetos, patentes e relatórios.

A tecnologia incorporada contempla a materialização dos insumos, levando em conta a transformação da aparência física para outros produtos.

Por outro lado, a tecnologia não incorporada se refere ao capital intelectual (conhecimento explícito e tácito) de cada indivíduo na execução das tarefas e atividades dentro das organizações.

A tecnologia está presente na nova Administração Pública Gerencial. A mesma utiliza das tecnologias para o acompanhamento da execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil dos órgãos e setores da gestão pública.

Como exemplo de tecnologia na Administração Pública o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) do Governo Federal é aplicado na administração orçamentária e financeira pela União. Ele realiza o suporte as demais unidades e órgãos centrais e setoriais da gestão pública, consolidando-se assim a contabilidade da União. Foi criado no ano de 1996, sendo implantando em janeiro de 1997, mostrou-se como instrumento moderno e eficaz para o controle dos gastos públicos.

Para Furtado (2012, p. 239):

O SIAFI é o principal instrumento de gestão da STN, que, por seu intermédio, realiza o acompanhamento e controle de toda a execução orçamentária e financeira do Governo Federal. É utilizado pelas Unidades Gestoras (UG) de todos os ministérios e dos demais órgãos e entidades como instrumento de administração financeira, com o objetivo de processar, de forma integrada e on-line, a execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil.

O SIAFI permite realizar o acompanhamento da execução orçamentária e financeira das peças do planejamento estatal, como o PPA, LDO e LOA do governo. O intuito é auxiliar os gestores públicos do Poder Executivo, para fins de elaboração da prestação de contas anual a ser enviada ao Poder Legislativo.

O SIAFI é uma tecnologia que possui integração de cadastros e informações com os demais órgãos e unidades da Administração Pública no nível estadual e municipal, alcançando o poder de fiscalização e arrecadação tributária realizada pelos órgãos responsáveis.

Outro exemplo de tecnologia, o Sistema Integrado de Dados Orçamentários (SIDOR) utilizado pela União para a estruturação, organização e elaboração da

proposta orçamentária final. Suas informações são totalmente *online*, e servem para fomentar e orientar as demais unidades orçamentárias.

“[...] é por meio do SIDOR que as diversas unidades orçamentárias, que compõem o Orçamento Geral da União (OGU), enviam suas propostas de orçamento para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) analisá-las” (FURTADO, 2012, p. 249).

O SIDOR funciona como instrumento que compatibiliza e consolida todas as propostas orçamentárias das unidades. Possui ligação com o SIAFI, no compartilhamento e acesso as informações que abrangem a execução orçamentária e financeira dos órgãos e unidades setoriais da Administração Pública.

3. METODOLOGIA

A pesquisa discorre sobre o interesse dos cidadãos no orçamento participativo municipal, investiga se existe a consciência da população sobre o conhecimento coletivo e o que ele pode influenciar para o desenvolvimento e melhoria das condições de qualidade de vida dos munícipes, com o uso das tecnologias e ferramentas do planejamento.

Em relação aos objetivos gerais, a pesquisa se classifica como descritiva, “tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010, p. 27) ”.

O referencial teórico foi fundamentado em livros, periódicos, artigos científicos, dissertações, leis, monografias de pós-graduação e sites específicos da internet. Foram utilizados os autores nos assuntos de orçamento público, orçamento participativo, gestão do conhecimento e tecnologias, tais como Furtado, Nascimento, Kohama, Pires, Chiavenato, Takeuchi e Nonaka.

Foi realizada uma “pesquisa de campo”, com o objetivo de “conseguir informações ou conhecimento” acerca do orçamento participativo, para contribuir para a resposta da questão de pesquisa e “descobrir novos fenômenos” e suas relações (LAKATOS e MARCONI, 2010, p.169).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário que “consiste em um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado (GIL, 2010, p. 102) ”.

O questionário foi composto de oito questões objetivas, com finalidade de obter informações sobre o nível de conhecimento e interesse da população no processo do orçamento participativo, acesso as tecnologias e conhecimento das ferramentas do planejamento adotadas pela Administração Pública Municipal. Também permitiu descobrir a influência do conhecimento coletivo, e se há estímulo da gestão atual no processo de implantação do orçamento participativo.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas de múltipla escolha com três opções, com perguntas de estimacão ou avaliação onde “as respostas

sugeridas são quantitativas” (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 189), sem variação no grau de intensidade.

Foi distribuída a quantidade de 42 questionários nos bairros Jardim Europa, Jardim Ferrari e Parque São Jorge do município de Itapeva-SP.

A escolha dos participantes e dos bairros foi por amostragem, de forma aleatória, ou seja, sem levar em conta as características dos moradores e das classes sociais presentes com o intuito de obter informações para o alcance dos resultados e respostas para a pesquisa.

A aplicação dos questionários foi realizada nos finais de semana da última semana do mês de julho e início do mês de agosto de 2015. Foi concentrada nos Bairros Jardim Ferrari, Europa e Parque São Jorge do Município de Itapeva-SP, de forma alternada em horários distintos, onde foi entregue e aplicado a totalidade dos questionários.

Os questionários foram respondidos na sua totalidade. Alguns moradores apresentaram receios ao responder, outros responderam espontaneamente ao pesquisador ou individualmente.

Houve aproveitamento de 100 % das perguntas com a presença e instrução prévia do pesquisador *in loco* em cada residência dos moradores dos bairros, a fim de esclarecer as dúvidas eventuais, e corroborar com informações do objetivo, da importância das respostas e do questionário, mantendo-se o anonimato das pessoas envolvidas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção traz os resultados da pesquisa e em seguida uma breve análise dos valores levantados. A Tabela 1 apresenta os resultados das respostas das questões sobre o orçamento participativo.

Tabela 1 – Orçamento Participativo

| Questão | Sim | Não | Não sei Responder | Total |
|--|-----------|-----------|-------------------|------------|
| Você sabe de alguma maneira como a população pode decidir juntamente com o Governo Municipal as prioridades” na aplicação dos recursos públicos? | 21 | 15 | 6 | 42 |
| Você participa com outros moradores do seu bairro ou outras vilas na elaboração do Orçamento Participativo no Município de Itapeva-SP? | 6 | 36 | - | 42 |
| Você considera que a união dos cidadãos juntamente com o Governo local promove mudanças e melhoria da qualidade de vida dos munícipes e o desenvolvimento do município pelo Orçamento Participativo? | 33 | 7 | 2 | 42 |
| Total Geral | 60 | 58 | 8 | 126 |
| Total (%) | 48 | 46 | 6 | 100 |

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

Analisando as informações dadas pelos moradores dos Bairros Jardim

Europa, Jardim Ferrari e Parque São Jorge, observou-se que 50% dos respondentes conhecem o orçamento participativo. Isto demonstra que a amostra pesquisada conhece a maneira que pode decidir com o Governo as prioridades e a destinação dos recursos públicos.

Verificou-se que 36% que não conhecem o orçamento participativo municipal e que 14% não souberam opinar sobre o assunto. Isto pode indicar que a parcela, correspondente a estas respostas, se refere aos cidadãos que não possuem acesso às informações, tem desinteresse no assunto, aversão à política, falta de confiança no governo ou uma combinação destas condições.

Aliado a isto, questionou-se a participação dos moradores dos bairros e vilas na elaboração do orçamento participativo. Dos respondentes, 86% informaram que não participam de qualquer associação de moradores nos seus bairros e 14% participam ativamente na elaboração do orçamento participativo.

Pelos resultados obtidos, pode-se observar, em números percentuais, o fraco interesse da amostra pesquisada no processo de elaboração do orçamento participativo. Isto pode indicar que não há espírito de equipe, que não há vontade de participar e que não há união de propósitos entre os moradores dos bairros.

Complementando o assunto, 79% dos cidadãos consideram que a união com o governo local promove mudanças e melhoria da qualidade de vida dos munícipes, considerando suas atuações no orçamento participativo. Entretanto, 17% não acreditam que esta união pode ser benéfica e 5% não souberam opinar.

É possível inferir que a amostra pesquisada dá crédito ao Estado quanto ao atendimento das demandas sociais para o bem-estar da coletividade, inclusive na qualidade e melhoria contínua dos serviços públicos prestados à população, pelas decisões do orçamento participativo.

As informações obtidas trouxeram respostas para a questão de pesquisa e o objetivo geral.

Deve haver esforços para que a população seja ouvida e convocada a opinar, cria-se, assim a figura democrática, a figura que representa o povo e o aproxima do planejamento.

Os resultados demonstram, em valores percentuais, que há pouco interesse da amostra nos bairros pesquisados, quanto ao processo do orçamento participativo e este nível de interesse está muito abaixo do esperado.

Demonstram também que há reduzidos envolvimento e participação ativa dos cidadãos nas questões políticas, sociais e econômicas do município de Itapeva-SP.

4.1 ACESSO A TECNOLOGIA E AS FERRAMENTAS

A Tabela 2 apresenta os resultados das respostas das questões sobre acesso às ferramentas do planejamento e as tecnologias da Administração Pública.

Tabela 2 – Acesso as ferramentas do planejamento e tecnologias da Administração Pública

| Questão | Sim | Não | Não sei Responder | Total |
|---|-----------|-----------|----------------------|------------|
| Você conhece o PPA, a LDO e a LOA do Município de Itapeva-SP para acesso às informações sobre a tomada de decisões e à realização das ações e propostas do Governo Municipal? | 6 | 33 | 3 | 42 |
| Você conhece o Site da Prefeitura do Município de Itapeva na Internet? | 33 | 8 | 1 | 42 |
| Você conhece o Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Itapeva-SP para acesso às informações sobre o Planejamento e a Execução das ações e propostas do Governo Municipal, que envolvam a aplicação dos recursos públicos? | 17 | 23 | 2 | 42 |
| Total Geral | 56 | 64 | 6 | 126 |
| Total (%) | 44 | 51 | 5 | 100 |

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

A pesquisa também levou a analisar o conhecimento e acesso às ferramentas e tecnologias utilizadas no planejamento da Administração Pública. Verificou-se que, 79% dos respondentes não conhecem o PPA, a LDO e a LOA do município de Itapeva-SP, mas 14% responderam que conhecem e 7 % não souberam opinar.

Existe um contingente significativo de cidadãos que não conhecem as ferramentas do planejamento utilizadas pelo município de Itapeva. Os motivos podem estar na falta de conscientização, na falta de incentivo e na importância menor dada pelo município na divulgação e na transparência destas ferramentas com o auxílio da tecnologia.

Em complemento ao contexto anterior, 79% conhecem o site da prefeitura do município de Itapeva, o que demonstra que os cidadãos possuem acesso as tecnologias, seja por meio da internet ou por outros meios, para busca de informações, conforme sua necessidade.

Somente 19% não conhecem o site da prefeitura do município, e 2% não souberam responder. Os resultados apontam que os respondentes são cidadãos que nunca precisaram de informações ou não possuem acesso as tecnologias ou não se interessam pelas informações do Município, conforme o esperado.

Somente 19% não conhecem o site da prefeitura do município, e 2% não souberam responder. Estes dois últimos resultados apontam que os respondentes são cidadãos cuja prática cotidiana não exige muitas informações atualizadas ou que eles não possuem acesso as tecnologias ou, ainda, que não se interessam pelas informações do Município, conforme o esperado.

Em relação ao portal da transparência da prefeitura municipal de Itapeva, 40% dos respondentes conhecem e já acessaram a ferramenta para obter informações do planejamento e execução das ações e propostas do governo municipal.

Outros 55% dos respondentes não conhecem o portal da transparência municipal, 5% não souberam opinar. Os dados podem trazer indícios de que não há preocupação do poder local na aproximação do cidadão com o governo. Verifica-se isto, pela dificuldade de acesso e interpretação das informações sobre os recursos públicos, disponíveis no portal da transparência.

Há críticas pela demora de atualização das informações, informações errôneas e de uma linguagem difícil para entendimento dos cidadãos.

Os resultados obtidos respondem aos objetivos específicos da pesquisa alinhados à relação dos cidadãos com as tecnologias e as ferramentas do planejamento da Administração Pública. Nota-se que há uma expectativa destas tecnologias serem aprimoradas, desenvolvidas e estimuladas e que há falta de incentivo e preocupação do Poder Público quanto à importância de as peças orçamentárias estarem presentes na vida da população.

Isto se reflete, nos momentos de audiências públicas para a discussão a cada ano, pela baixa participação popular e a presença expressiva dos técnicos de governo.

A falha no incentivo por parte do Poder Público, na percepção dos respondentes, foi investigada e é relatada na seção que segue.

4.2 O NÍVEL DE CONHECIMENTO DA AMOSTRA

A Tabela 3 apresenta os resultados das respostas das questões sobre a influência do conhecimento coletivo e incentivo à Implantação do Orçamento Participativo.

Tabela 3 – Influência do conhecimento coletivo e incentivo ao Orçamento Participativo

| Questão | Sim | Não | Não sei Responder | Total |
|---|-----------|-----------|----------------------|------------|
| Você considera que a união entre os cidadãos em seus bairros, vilas ou em associações de moradores promove mudanças para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida no local onde vivem? | 31 | 7 | 4 | 42 |
| Você considera que o Município de Itapeva-SP estimula a implantação do Orçamento Participativo juntamente com a população? | 7 | 30 | 5 | 42 |
| Total Geral | 38 | 37 | 9 | 84 |
| Total (%) | 45 | 44 | 11 | 100 |

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

Analisando a influência do conhecimento coletivo no orçamento participativo, 74% dos respondentes acreditam que a união dos moradores nos bairros, vilas ou associações pode promover as mudanças necessárias para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida de todos. Entretanto, 17% não consideram esta união, e 10% não souberam opinar.

A união popular torna-se ativa quando tem a voz de comando, com

sugestões de melhorias na cidade e no local pelos moradores, sem qualquer intervenção do Poder Público. O conhecimento tácito e explícito de cada indivíduo é uma riqueza que o poder público não utiliza a favor da comunidade. E esta opção é contrária aos conceitos de Conhecimento como informação estruturada que tem importância para a organização.

Uma das hipóteses para aproveitamento do conhecimento coletivo seria incentivar o espírito de liderança, a criação de associações nos bairros com a participação de uma grande parte dos moradores. Isto poderia fazer transparecer a riqueza das ideias populares e estimular o poder público a fomentar o processo de implantação do orçamento participativo e a participação popular.

Verificou-se que 71% dos respondentes afirmam que o Município não estimula a implantação do Orçamento Participativo juntamente com a população. Somente 17 % acreditam que há estímulo e 12 % não souberam opinar.

Os resultados demonstram que a Prefeitura Municipal de Itapeva-SP, na percepção dos respondentes, estimula de forma comedida a implantação do orçamento participativo. O que indica que o órgão público realiza as audiências públicas e a discussão das peças orçamentárias com a intenção principal de cumprir as exigências da Lei da Transparência Pública e Responsabilidade Fiscal, porém sem esforços para uma maior participação popular.

O sucesso do orçamento participativo depende de vontade política e do conhecimento sobre ele. Tem-se que agregar paulatinamente novos participantes para motivar o crescimento contínuo desta cultura de participação.

A população confia na união de todos, em seus bairros, vilas e associações, mas o interesse de cada um deve ser maior, quanto maior for a intenção de contribuir de forma relevante para a melhoria da qualidade de vida no local aonde vivem.

Há uma desconfiança da população em relação aos benefícios do orçamento participativo, em virtude da falta de ação do poder público. Muitos instrumentos previstos no plano diretor do Município, inclusive o orçamento participativo, ainda não estão em funcionamento no município.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados trazem como resposta ao problema de pesquisa a demonstração de que, baseado na amostragem pesquisada, o interesse dos cidadãos do município de Itapeva-SP em participar da Gestão Pública pode ser numérica e efetivamente melhorado. Na prática atual a influência do conhecimento coletivo repercute reduzidamente nas tomadas de decisões, considerando os índices de envolvimento dos cidadãos com o orçamento participativo do município, o que certamente contribui pouco para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida dos munícipes.

A pesquisa teve como intuito quantificar o interesse dos cidadãos no processo do orçamento participativo, e se existe a consciência da população sobre

o conhecimento coletivo e o que ele pode influenciar para o desenvolvimento e melhoria das condições de qualidade de vida dos munícipes.

Para isto foi desmitificado o orçamento participativo, seus conceitos, seus objetivos, sua implantação e os grandes desafios e obstáculos. Foi abordada as ferramentas utilizadas no planejamento da Administração Pública Municipal e a relação dos cidadãos com elas, além de identificar as tecnologias aplicáveis no processo de planejamento, na execução orçamentária e transparência do governo.

A pesquisa sobre a importância do conhecimento coletivo para contribuir para a melhoria contínua do orçamento participativo serviu também, para investigar o estímulo do Município quanto ao processo de implantação do orçamento participativo.

Observou-se que a pesquisa, paralelamente e além de seus propósitos, cumpriu uma função social quando demonstrou, ao cidadão, o seu valor, alertando que a participação do cidadão na vida do município deve ser relevante, principalmente na aplicação e na distribuição dos recursos públicos pelo orçamento público.

Mediante a pesquisa de campo realizada, percebeu-se que o interesse espontâneo dos cidadãos no processo de implantação do orçamento participativo é, em valores percentuais, pequeno. Há pouca influência do cidadão para o desenvolvimento das ações e programas que visem o bem-estar social da população. Devido ao baixo interesse dos setores do município na participação, segundo os dados da pesquisa, o agir dos cidadãos não se efetiva nas decisões sobre o planejamento orçamentário. Com isto resta crer que, quando existente, são consideráveis as ações focadas em cobranças e reclamações sobre o que o Poder Público não realiza.

A pesquisa verificou que uma parte significativa dos cidadãos conhece formas de participar da decisão, juntamente com o Governo Municipal, sobre as prioridades de aplicação dos recursos, embora o interesse e a participação da população sejam reduzidos. Por outro lado, demonstrou que os cidadãos acreditam na união entre eles, que o conhecimento coletivo realiza as mudanças necessárias para o desenvolvimento do município.

Diante da análise das questões, foi possível perceber que uma parte da população do município de Itapeva não conhece as ferramentas do planejamento utilizadas pela Administração Pública Municipal e, com isso, não acompanham a aplicação dos recursos públicos.

Os cidadãos utilizam relativamente tecnologias modernas, como a internet, porém, menos da metade acessa as informações sobre o planejamento e a execução das ações e propostas do município, pelo Portal da Transparência. Diante disso, pode-se afirmar que, na visão da população pesquisada, não é significativa a preocupação do poder público no sentido enriquecer estas informações no site na internet, tornando-as acessíveis e numa linguagem fácil aos cidadãos. O município não incentiva a participação popular para a discussão das propostas orçamentárias (LDO, LOA e PPA). Fica adstrito somente às audiências públicas, com assuntos técnicos, com grande envolvimento do pessoal de governo e pouca presença dos

cidadãos.

Pode-se perceber que o Município de Itapeva não estimula a implantação do orçamento participativo, visto que “não saiu do papel” este importante instrumento mencionado no Plano Diretor do Município.

Baseado nos resultados da pesquisa, na visão do pesquisador, é imprescindível que o poder público envolva a participação popular no processo de implantação do orçamento participativo. Deve tornar as ferramentas do planejamento acessíveis, com o auxílio das tecnologias e provê-las de uma linguagem clara e fácil, a fim de promover a conscientização, a participação e o interesse da população.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo. PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 21 ed. rev. e atual, Rio de Janeiro: Forense, São Paulo: Método, 2013a.

ALEXANDRINO, Marcelo. PAULO, Vicente. **Direito Constitucional descomplicado**. 11 ed. Rio de Janeiro: Forense, São Paulo: Método, 2013b.

AZEVEDO, Sérgio de. FERNANDES, Rodrigo Barroso. **Orçamento participativo: construindo a democracia**. Rio de Janeiro: Rivan, 2005.

BOFF, Luiz Henrique. **Gestão do conhecimento: o que é, para que serve e o que eu tenho a ver com isso?** Global Manager - Revista do Curso de Administração da Serra Gaúcha, Caxias do Sul-RS, Ano 1, nº 1, p.7-19, Novembro de 2001. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/viewFile/449/388#page=7>>. Acesso em: 01 jul. 2017

CAMARA MUNICIPAL DE ITAPEVA, SP. Lei nº 2499, de 18 Novembro de 2006. **Institui o Plano Diretor Municipal e estabelece as Diretrizes e Proposições de Desenvolvimento do Município de Itapeva**. Itapeva, SP, 18 de novembro de 2006. Disponível em: <<http://www.camaraitapeva.sp.gov.br/servicos/leis/integra/2499/>>. Acesso em: 01. Jul. 2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. rev. e atual, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, **Introdução à teoria geral da administração**. 9ª ed. rev. e atual, São Paulo: Editora Manole, 2014.

DINIZ, Gláucia et al. **Gestão do conhecimento - uma visão do cotidiano empresarial**.

CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 3, 2014, Ponta Grossa-PR. Anais Eletrônicos. Ponta Grossa-PR: 2014. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2014/selecionados.php>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

FURTADO, Fábio. **Administração financeira e orçamentária: direito financeiro simplificado - teoria e questões**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

G1. Itapetininga e Região. **Decreto cria a 16ª Região Administrativa em Itapeva**. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/itapetininga-regiao/noticia/2014/02/decreto-cria-16-regiao-administrativa-em-itapeva.html>. Acesso em: 01. Jul. 2017.

ITAPEVA-SP, **Conheça Itapeva: história e perfil da cidade, dados gerais**. Disponível em: <<http://www.itapeva.sp.gov.br/conheca-itapeva/historia/>>. Acesso em: 01 jul. 2017

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade Pública: teoria e prática**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed, São Paulo: Atlas, 2010.

PIRES, Valdemir. **Orçamento participativo: o que é, para que serve, como se faz**. São Paulo: Editora Manole, 2001.

TAKEUCHI, Hirotaka. NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAZINASSO, Débora e et al. **Orçamento Público: Elaboração e discussão do PPA, LDO e LOA e as formas de participação cidadã em suas elaborações**. CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 3, 2014, Ponta Grossa-PR. Anais eletrônicos. Ponta Grossa-PR: 2014. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2014/selecionados.php>>. Acesso em: 01 Jul. 2017.

ABSTRACT: The purpose of this study was to know the interest of citizens in the process of participatory budgeting, whether there is public awareness about collective knowledge and what it can influence for the development and improvement of the quality of life of citizens. The participatory budget contributes to the recovery of the value of citizenship, which, together with citizens, can play an important role in the process of building this tool in conjunction with local

government in setting priorities and allocating public resources. For this, the need to know the interest of the citizens to participate in the elaboration of the participatory budget has arisen and how this level of interest influences to the improvement of the quality of life of the citizens. A field survey was carried out with the application of questionnaires answered by residents of Jardim Europa, Jardim Ferrari and Parque São Jorge districts of Itapeva-SP. The results show that the citizens know the participatory budget, but this interest is below expectations. It is significant the part of the population investigated that does not participate and is unaware of the planning tools adopted by the Municipal Public Administration. The participants of the research consider that the Public Power uses few mechanisms that promote the popular participation in the process of implantation of the participative budget. This can occur with attitudes to make planning tools accessible in clear and easy language, with the help of technologies to promote public awareness, participation and interest.

KEYWORDS: participatory budgeting; popular participation; Technologies, Public Administration.

CAPÍTULO IV

PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NA FORMULAÇÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

Julio Candido de Meirelles Junior

PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NA FORMULAÇÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

Julio Candido de Meirelles Junior

Universidade Federal Fluminense; Instituto de Ciências Humanas e sociais de Volta Redonda

RESUMO: As políticas públicas exercem um importante papel dentro das dinâmicas que envolvem os municípios brasileiros, tendo em vista que influenciam de forma direta o grau de satisfação dos cidadãos, o seu bem estar social e a produtividade das regiões. O objetivo desta pesquisa é analisar o conhecimento do cidadão e o seu comportamento com relação aos conselhos municipais, o entendimento do significado de democracia representativa, democracia participativa e o orçamento participativo, no Município de Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro. Pesquisa descritiva, explicativa e exploratória quanto aos fins. Documental, bibliográfica e com levantamento de dados na Prefeitura Municipal de Volta Redonda. A abordagem qualitativa desenvolveu-se através da técnica de entrevistas, pesquisas no site da prefeitura, coletas de dados e aplicação de questionário com perguntas direcionadas a população em 10 bairros do Município de Volta Redonda, em três momentos distos: inicia no ano de 2012, replica os questionários no período de 2014 e encerra em 2016, ano eleitoral municipal. Para o cálculo para amostragem da pesquisa utilizou-se uma fórmula estatística levando em consideração o número de indivíduos da cidade de Volta Redonda. A pesquisa sobre a esfera pública e democracia participativa demonstrou que o nível de conhecimento sobre o tema não se alterou de forma substancial e obteve-se por apresentar como resultado a média observada nos três momentos pesquisados.

PALAVRAS-CHAVE: Democracia, Esfera Pública, Movimentos Sociais.

1. INTRODUÇÃO

O debate sobre políticas públicas e participação cidadã, não só no município analisado, mas em todo o contexto nacional, tem ultrapassado as esferas de pesquisa e colocado de encontro aos anseios sociais democráticos.

Neste sentido, o estudo da esfera pública e o papel do cidadão na democracia participativa no Município de Volta Redonda, torna-se necessário, na medida em que a percepção social sobre democracia, a constituição e as leis complementares, municiam os atores no seu engajamento nos assuntos do estado.

A ação e participação dos atores é fundamental na construção de sua história, pois permite crescimento e integração social. Putnam (1996, p.186) verificou que o desempenho institucional está fortemente correlacionado à natureza da vida cívica, evidenciando que:

Os estoques de capital social, como confiança, normas e sistemas de participação, tendem a ser cumulativos e reforçar-se mutuamente. Os

círculos virtuosos redundam em equilíbrios sociais com elevados níveis de cooperação, confiança, reciprocidade, civismo e bem estar coletivo, que são as características de uma comunidade cívica.

Para o cidadão comum que se encontra disperso nos seus afazeres diários é compreensível a sua falta de conhecimento e entendimento sobre esses questionamentos, mas a participação cidadã traz transformações revolucionárias e a mudança na visão de Off (1999, p.122), pode trazer o:

feito “republicano” de transformar “sujeitos” em “cidadãos”, isto é agentes capazes de empregar seus próprios recursos cognitivos e morais em formas deliberativas e inteligentes para solucionar problemas políticos de acordo com uma lógica de aprendizado coletivo, e lutando, como consequência, para servir ao “bem comum”.

A partir deste contexto a preocupação da pesquisa é a de verificar a abrangência deste cidadão nas suas bases representativas, nos seus locais de moradia, ou seja, na organização de bairros, organizações não governamentais que estão inseridas nas bases e a sua participação na construção social de sua comunidade. A ausência de mecanismos de participação se traduz em grande perda social, uma vez que o bem comum e o interesse público não estarão sendo observados, por omissão, interesse político ou condução dos atores, de tal forma, que não possam construir uma cidadania crítica, participativa e de qualidade.

O que se propõe neste estudo é verificar o conhecimento do cidadão com relação aos conselhos municipais, o seu entendimento do significado de democracia representativa, democracia participativa e o orçamento participativo no município.

Trazer a tona a discussão sobre a gestão dos bens públicos, de modo a incorporar, nos mecanismos de governo, a diversidade de demandas dos atores sociais que se mobilizam e organizam politicamente tais demandas.

Nesse sentido esta pesquisa procura verificar o que se tem como inovação nos conselhos municipais e no processo de gestão participativa, em especial o orçamento participativo - OP, os mecanismos de governança e a sua contribuição para tornar mais transparente à administração pública.

2. CONTEXTO HISTÓRICO

Com o advento da constituição de 1988, o Brasil passa a caminhar para um processo de gestão participativa em suas políticas públicas, legitimado por sua carta maior, evidenciando a maturidade da nação no processo democrático, em que “numa comunidade cívica, a cidadania se caracteriza primeiramente pela participação nos negócios públicos.” Putnam (1996, p.101).

O controle social e a gestão transparente é um assunto que tem sido discutido na mídia evidenciado em escândalos frequentes nas administrações

públicas, o que levaram a sociedade a criar o “Projeto Ficha Limpa” para políticos e a buscar um melhor controle político, em vista os acontecimentos governamentais do ano de 2016, que afastaram a presidente do país e situações como a de 1992, que levaram o Congresso Nacional e a Câmara de Deputados a aprovarem o pedido de impeachment do então Presidente Fernando Collor de Mello (MCCE, 2010).

Percebe-se que “embora não seja fácil obter indicadores “objetivos” da honestidade política”, Putnam (1996, p.124), é preciso que haja participação coletiva para verificação dos procedimentos para que se possa trabalhar com honestidade e seriedade no país, onde se verifica que [...] “a coisa pública é mais bem administrada nas regiões mais cívicas” do país. Putnam (1996, p.126).

A questão vem sendo debatida amplamente na mídia, onde se verifica que “cidadãos e políticos fornecem subsídios para estabelecer a incidência da política de clientelismo personalizado” Putnam (1996, p.113).

Esta visão corrompida precisa ser substituída pela participação democrática nas decisões e ações públicas, que de forma corrente precisa ser conquistada pela sociedade civil. Neste aspecto, Miranda e Tibúrcio (2008) esclarecem que:

A eficiência das estratégias de desenvolvimento tem se tornado uma permanente preocupação de políticos, técnicos e líderes sociais, ao enfrentar as múltiplas dificuldades e pobres resultados que, com inusitada frequência, se observa na aplicação das políticas públicas. A qualidade do gasto público, a credibilidade das instituições, a confiança das comunidades no Estado, a relação custo-benefício de programas e projetos, geram dúvidas sobre os esquemas e mecanismos de gestão de políticas.

Para se esclarecer as dúvidas nos mecanismos de gestão de políticas públicas é necessário que se tenha transparência e uma maior participação cidadã no contexto decisório no país.

Essa ação coletiva pode assumir uma dimensão orgânica fundamental no processo democrático uma vez que na gestão da coisa pública “estes processos podem assumir formatos variados como consultas públicas, comitês, assembleias, câmaras setoriais, fóruns, orçamentos participativos, conselhos” onde a participação efetiva da sociedade é fundamental. Alimonda (2006, p.124)

Após a constituição percebe-se uma contínua aceleração no debates com relação a participação em esferas distintas. Na visão de Avritzer (2002), com relação a participação cidadã no orçamento participativo, existem três tipos de debates no interior da teoria democrática a saber: i) No debate sobre a relação entre sociedade e democracia local; ii) No debate sobre desenho institucional; iii) Nos debates sobre aprofundamento da democracia.

A literatura evidencia a iniciativa popular como iniciadoras de processos legislativos e também a organização das cidades através dos representantes de associações populares.

Com o advento Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014, que institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de

Participação Social - SNPS, que veio na visão de Abraham e Pereira (2014) como “ como uma tentativa de resposta aos clamores vindos das manifestações de rua e com o objetivo declarado de “fortalecer e articular os mecanismos e as instâncias democráticas de diálogo para uma atuação conjunta entre o governo federal e sociedade civil”.

A participação da sociedade é fundamental nesse contexto na ideia de que pensar em desenvolvimento social a partir de uma democracia constituída com aval de sua carta maior, possibilita o desenvolvimento, a partir das preocupações em conciliar os interesses dos diversos atores envolvidos e de seus respectivos grupos sociais, bem como as associações e os grupos públicos e privados representados nas instâncias de deliberações, responsáveis pela gestão social dos bens públicos, que são mobilizados no interesse social.

Este envolvimento permite o exercício da cidadania, onde o ator social, exercendo a sua participação, irá fazer as articulações necessárias ao interesse comum, promover consensos, fazendo com que os processos de promoção de desenvolvimento, tenham a garantia participativa do diagnóstico de intervenção que determinarão os seus rumos.

3. DEMOCRACIA PARTICIPATIVA E DEMOCRACIA REPRESENTATIVA

Uma das características do governo brasileiro na década de 70 e 80 era a centralização na esfera federal das decisões civis e financeiras, moldadas por uma articulação clientelista entre as esferas estaduais, municipais e federal, alicerçada na troca contínua de favores. (DRAIBE, 1992).

Foi um período conturbado caracterizado pela exclusão da sociedade civil do processo de formulação das políticas públicas, da implementação dos programas e do controle da ação governamental. Diniz (1996) enfatizava que a partir da década de 1980 as ações governamentais possuíam uma dinâmica caracterizada pelo clientelismo, corporativismo e o burocratismo.

Desta forma, pelo desenrolar histórico do país, é preciso que se tenha um olhar crítico, para se fazer uma análise e uma avaliação no processo democrático nacional, de forma respeitando as diferenças, contribuir para a construção de uma democracia plena a partir da reflexão e da avaliação das práticas cotidianas. Romano (2007, p.201)

Um novo marco para a cidadania veio com a Constituição Federal de 1988, que trouxe no seu arcabouço, regulamentações que fomentaram a participação da sociedade civil. Neste contexto a organização sócial é fundamental, para que se possa de forma organizada, ser um dos pilares dos processos decisórios nas três esferas governamentais. A partir deste momento histórico, a sociedade civil, obteve o direito de ter representantes dos segmentos sociais na gestão pública assumindo o seu direito de participar dos processos e exercer influência na formulação e implementação de políticas públicas.

Seguindo a dinâmica do marco legal de 1988, percebeu-se um avanço na

participação popular, que tem evoluído, mas é fundamental que as organizações civís continuem com o questionamento e a reflexão sobre cidadania, direitos e deveres, para que se possam obter as melhores práticas no consenso social, que sirvam de base para a construção cidadã local e regional, onde a necessidade de buscar a melhoria seja constante, observando as coisas e os acontecimentos, além do olhar cotidiano, descobrindo a realidade na função social, na pergunta do o que? Quem e para quem? Por quê? Como? A quem interessa? Onde ocorre? Quando? Quem é o responsável? Por que acontece ou aconteceu? Quando? Dentre outras mais. A partir dessa realidade desvendada pelo olhar crítico histórico, pode-se melhorar o que se está vendo, o que está acontecendo, observando as dificuldades nos processos, as facilidades, os erros e os acertos finais.

A história tem ensinado que não é preciso reinventar a roda, mas é preciso fazê-la girar em busca da melhoria, corrigindo os erros atuais e buscando sempre a evolução da qualidade social, pois sem análise e o estudo do passado, certamente os mesmos erros se repetirão.

Percebe-se uma grande confusão na população sobre os termos democracia participativa e representaiva. Na pesquisa foi constatado que não existe um entendimento correto na questão, principalmente na democracia representativa, que é o regime onde a sociedade escolhe por votação uma pessoa para representá-la, para agir, falar e decidir em nome do povo e a democracia participativa, que é um regime onde devem existir mecanismos de controle da sociedade civil sob a administração pública, não se reduzindo o papel democrático apenas ao voto, mas também estendendo a democracia para a esfera social, que deve ser feito pela sociedade.

De acordo com Santos (2002, p.37) “[...] existem duas formas possíveis de combinação entre democracia participativa e democracia representativa: coexistência e complementaridade”, mas percebe-se que as duas devem estar ligadas para o funcionamento correto da maquina pública.

4. CONTEXTO MUNICIPAL: O CASO DE VOLTA REDONDA

Volta Redonda está localizada no vale do Paraíba, sul fluminense, com uma população de 257.803 habitantes em uma área de 182 km², em um bioma de mata Atlântica, possui uma história que remonta a construção da estrada Rio de Janeiro a São Paulo nos anos de 1728, por ordem de Luís Monteiro, governador do Rio de Janeiro. (IBGE, 2016)

Elevado à categoria de município com a denominação Volta Redonda, pela lei estadual nº 2185, de 17-07-1954. (IBGE, 2016)

5. CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DOS CONSELHOS NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

Um ponto fundamental para análise dos conselhos é a busca de sua

trajetória no seu processo de evolução institucional, evidenciando todo o seu percurso de construção como espaço cidadão de participação popular. O espaço de divulgação se encontra no site oficial da prefeitura municipal, onde estão indicados o Conselho Municipal de Educação, o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e o Conselho Municipal de Saúde.

O Conselho Municipal de Educação de Volta Redonda foi criado pela Deliberação Municipal n° 1285, de 16 de maio de 1975, iniciando suas atividades em 1° de Outubro de 1985. Seu Regimento Interno foi aprovado através do Decreto Municipal n° 2163, de 26 de dezembro de 1985, reformulado pelo Decreto Municipal n° 7046, de 24 de Abril de 1996. Tem suas competências definidas na lei e nesse regimento.

O Conselho Municipal de Educação é órgão de deliberação coletiva, que tem como finalidade básica promover, no nível de suas competências, o desenvolvimento da educação no município e o fortalecimento do Sistema Municipal de Ensino. Portal VR (2016).

O Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente É um órgão municipal que determina política de atendimento e tem por função deliberar quais os serviços que devem ser criados ou melhorados na cidade para atender a todos os direitos da criança e do adolescente e que devem ser garantidos pelo poder público. Portal VR (2016)

O Conselho de Saúde é órgão colegiado, deliberativo e permanente do Sistema Único de Saúde - SUS em cada esfera de Governo, integrante da estrutura básica do Ministério da Saúde, da Secretaria de Saúde dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, com composição, organização e competência fixadas na Lei n° 8.142/90 (resolução n.º 333, de 04 de novembro de 2003, do Conselho Nacional de Saúde).

O processo bem-sucedido de descentralização tem determinado a ampliação dos conselhos de saúde que ora se estabelecem também em Conselhos Regionais, Conselhos Locais, Conselhos Distritais de Saúde, incluindo os Conselhos Distritais Sanitários Indígenas, sob a coordenação dos Conselhos de Saúde da esfera correspondente. O Conselho de Saúde consubstancia a participação da sociedade organizada na administração da Saúde, como Subsistema da Seguridade Social, propiciando seu controle social.

O Conselho de Saúde atua na formulação e proposição de estratégias e no controle da execução das Políticas de Saúde, inclusive, nos seus aspectos econômicos e financeiros.

Orçamento Participativo – OP

Para entendimento da questão e uma maior compreensão do tema, é preciso conceituá-lo de forma correta. Na visão do UN-Habitat (2004, p.17):

não existe uma definição única, já que o Orçamento Participativo se

apresenta de formas diferentes de um lugar para outro [...]. Entretanto, em termos gerais, um Orçamento Participativo é “um mecanismo (ou processo) através do qual a população decide, ou contribui, para a tomada de decisão sobre o destino de uma parte, ou de todos, os recursos públicos disponíveis” [...]. O Orçamento Participativo combina a democracia direta com a democracia representativa, uma conquista que deve ser preservada e valorizada”.

O processo de implantação do Orçamento Participativo no Município de Volta Redonda veio como resultado de estudos em várias prefeituras que já trabalhavam com essa ferramenta, tendo como referência as prefeituras de Porto Alegre (RS), Vitória (ES), Angra dos Reis (RJ), e da cidade de Santos (SP).

Segundo UN-Habitat (2004 p11):

o orçamento participativo está surgindo como uma prática de gestão urbana inovadora, com excelente potencial para a promoção de princípios de boa governança urbana. De fato, o orçamento participativo pode trazer vários benefícios para o governo local e também para a sociedade civil.

Todo o cabedal de informações veio em função de estruturas já implantadas e testadas. O primeiro estágio iniciou com a estruturação da metodologia para desenvolvimento do OP pela Secretaria Municipal de Planejamento, tendo como base os modelos já adotados nas cidades referências e a partir deste ponto foi feita adaptações para a realidade de Volta Redonda.

O segundo passo através da mídia, com a divulgação do OP, convidando a população a conhecer, participar e se envolver nas etapas do trabalho. Foi criado um *slogan* com o tema “A CIDADE É SUA” inaugurando o orçamento participativo na cidade de Volta Redonda, tendo como objetivo fundamental a indicação das prioridades pela própria população.

No princípio houve resistência de algumas associações de moradores, na implantação do processo, em 1993, quando foi elaborado o OP para o exercício de 1994.

A população de maneira geral tinha dúvidas sobre o comprometimento do Governo em relação à efetivação das propostas que seriam feitas pela sociedade respeitando a comunidade e suas reivindicações.

Mantendo a continuidade do processo foi criada uma agenda para o início de cada ano com reuniões com representantes das associações de bairros e a prefeitura para discussão do orçamento para o próximo ano.

Este calendário foi importante como marco funcional do processo de cidadania, evidenciando nas palavras de OLIVEIRA (2001, p.19) que:

[...] O orçamento participativo é imediatamente desformalizador, pois dissolve a legitimidade da representação tradicional, pondo em seu lugar uma nova forma, diretamente ancorada numa “cidadania” participativa: suas consequências sobre o campo político são imediatamente sentidas. Vai além da racionalidade política burguesa propondo a criação de um

novo Estado imediatamente responsável perante as classes sociais dominadas [...]

Percebe-se que houve uma adesão espontânea da população a partir da verificação da nova realidade demonstrando que a proposta, além de tornar-se mais consistente, mereceu o respeito da sociedade, de modo mais amplo.

A partir da continuidade do processo com a sua consolidação, alguns opositores vieram até mesmo a apoiar a iniciativa, a partir do entendimento de que o OP aprofunda o exercício da democracia através do diálogo do poder público com os cidadãos. Outro benefício que sensibiliza a população é a evidência de que o OP faz com que o estado preste contas aos cidadãos, contribuindo assim para a modernização da administração pública.

Desde o início, o Legislativo foi também convidado a participar, juntamente com as associações de moradores. Ano após ano, a adesão popular ao processo vem se concretizando mais. PORTALVR (2016)

Um marco substancial para o OP foi a divulgação da cartilha "De olho no orçamento" que é o resultado de um trabalho conjunto do Fórum Popular do Orçamento do Rio de Janeiro e da Campanha Jubileu Sul /Américas.

A cartilha foi amplamente divulgada e se encontrava no site da prefeitura municipal, até o ano de 2014, direcionada para o endereço: <<http://www.cartilha.blogger.com.br/cartilha3.htm>>.

Esta cartilha propunha suprir a carência de informações básicas sobre o tema e as formas de participação no processo orçamentário.

Ela foi idealizada com o propósito de dar suporte para cidadãos e cidadãs conscientes da necessidade de acompanhar e de fiscalizar a origem e a aplicação dos recursos públicos, particularmente nos Municípios onde residem.

Outro marco de interesse para o cidadão foi o Orçamento Participativo 1996 que teve o início das atividades marcado pelo Seminário de Lançamento, na Câmara Municipal de Volta Redonda, com a presença do Vice-Prefeito de Porto Alegre - RS, Raul Pont, e do Prefeito de Angra dos Reis - RJ, Luís Sérgio da Nóbrega, dos dois municípios que adotaram a sistemática do Orçamento Participativo antes de Volta Redonda e trouxeram sua contribuição, com o relato e a discussão das experiências mais significativas.

Nas reuniões setoriais foram contemplados:

um total de 83 bairros, loteamentos e núcleos de posse, distribuídos em 12 setores em que se divide a cidade, elegeram seus delegados. Para as reuniões setoriais, as associações de moradores foram convidadas a participar, a indicar os respectivos delegados e a preparar a lista de reivindicações das respectivas comunidades. PORTAL VR (2016)

A tabela 1 indica os setores, total de bairros, loteamentos e núcleos de posse e o número de delegados representantes das comunidades.

| Setor | Total de bairros, loteamentos e núcleos de posse | No. De delegados (um por bairro, loteamento ou núcleo de posse participantes + extras) |
|------------|--|--|
| 1 | 5 | 5+3= 8 |
| 2 | 6 | 6+1=7 |
| 8 | 8 | 8+2= 10 |
| 4 | 8 | 8+2=10 |
| 5 | 9 | 7+3=10 |
| 6 | 10 | 7+2=9 |
| 7 | 7 | 7+2=9 |
| 8 | 6 | 6+2=8 |
| 9 | 8 | 8+2=10 |
| 10 | 6 | 5+4=9 |
| 11 | 7 | 7+2=9 |
| 12 | 3 | 3+2=5 |
| 12 setores | 83 | 77+27=104 |

Fonte: PORTAL VR (2016-a)

Tabela 1 - Delegados

A seguir foi feita a classificação dos dados referentes às reivindicações da sociedade:

as 1.384 reivindicações, incluindo-se as apresentadas pela comunidade e pelo governo (Administração Direta e Indireta), foram classificadas conforme o tipo de projeto. Posteriormente, foram analisadas tecnicamente junto às Secretarias e demais unidades responsáveis pela execução. Nessa análise identificou-se os pedidos quanto à sua viabilidade e o resultado foi uma seleção de cerca de 800 itens. PORTAL VR (2016)

Após a classificação dos dados segue a agenda com as Reuniões Temáticas cujo objetivo é divulgar os dados gerais e priorizar as necessidades reais. É organizada pela Secretaria Municipal de Planejamento (SMP) toda a estrutura procurando reunir em cada grupo aquelas unidades mais afins como Saúde, Governo, Educação, Urbanismo e Obras.

Em seguida passa-se para a reunião de priorização de obras e atividades, dando prioridades as obras conforme a tabela 2.

| GRAVIDADE (G) | URGÊNCIA (U) | TENDÊNCIA (T) |
|--|--|--|
| É grave quando há perigo de vida, risco de acidentes fatais ou mutiladores, riscos de contaminação, riscos de perdas ,materiais muito grandes e irreversíveis, | É urgente quando não se pode esperar para executar a obra. Se deve ser feita o mais rapidamente possível, é mais urgente | A tendência indica que se a obra não for realizada, o problema vai se transformar num problema ainda maior, assumindo maiores proporções |
| Quanto mais GRAVE, maior o | Quanto mais urgente maior o | Quanto mais tendência |

| | | |
|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| número de pontos de 1 a 5. | número de pontos de 1 a 5. | maior o número de pontos de 1 a 5. |
| Se é grave não tem volta | SE é urgente é para já! | Se não fizer vai piorar |

Fonte: PORTAL VR (2016-a)
Tabela 2 – Priorizações de obras

Após amplas discussões com a comunidade, o resultado passa a ser nomeado como Orçamento Municipal. Com a lista apurada na discussão do Orçamento Participativo é encaminhado à Câmara Municipal para apreciação e aprovação.

O processo de execução do OP a partir do ano de 1996 passou a ser acompanhado pelo Conselho do Orçamento Participativo, formado por representantes da comunidade e do governo, conforme Regimento Interno discutido e aprovado pela comunidade. PORTAL VR (2016)

Na agenda para o OP os representantes dos bairros apresentam ao prefeito as obras que constam no Orçamento Participativo. Nesse encontro anual também participam dos encontros a presidente da FAM (Federação das Associações de Moradores), o diretor geral do FURBAN (Fundo Comunitário de Volta Redonda), os representantes das secretarias municipais de Planejamento e de Obras. PORTALVR (2016)

A metodologia do orçamento participativo do município continua em andamento e conduzida em várias etapas distintas a saber: i) se inicia com as reuniões do conselho do orçamento participativo, para avaliação do orçamento, análises passadas e propostas futuras; ii) reuniões com os setores envolvidos, com a pauta passada e propostas futuras e eleição de conselheiros; iii) reunião com a associação dos moradores, para discutir as demandas apresentadas pela comunidade; iv) reunião com os secretários para condução dos seminários para análise das demandas existentes; v) formulação dos cronogramas seminários temáticos envolvendo as comunidades e representantes do governo local, Fechamento com uma plenaria de encerramento.

Esta dinâmica tem acompanhado o processo participativo no município. Existem no site do município notícias referentes às chamadas públicas para o orçamento participativo 2015 se deu no site Portal VR (2016):

A Audiência Pública será realizada no próximo dia 2 de setembro de 2015, no Auditório Milton Carlos, do UGB – Centro Universitário Geraldo DiBiasi, Campus do Aterrado, na Rua Deputado Geraldo DiBiasi, às 19 horas, quando os trabalhos terão início, embora as inscrições para participação estarão abertas no local à partir das 17 horas. (PORTALVR, 2016)

Com relação às chamadas públicas de 2013 e 2014, não foram encontradas no site referências. Para o orçamento participativo de 2016, o que se conseguiu na pesquisa foi através de uma notícia vinculada ao jornal local Diário do Vale (2016):

O prefeito (...) participou, ao lado de vários secretários municipais e representantes de associações de moradores, da reunião de fechamento do Orçamento Participativo 2016, realizada na tarde desta segunda-feira (dia 11), no Auditório da Prefeitura Municipal de Volta Redonda, no Palácio 17 de Julho. Na reunião foram debatidas as obras e demandas das comunidades incluídas no OP 2016, inclusive as obras que não foram concluídas.

De forma geral o pesquisador não conseguiu detalhes do processo dos últimos 4 anos. Observou-se que através das dificuldades encontradas pelo pesquisador que fica limitado desta forma a busca por informações pelo cidadão comum, que muitas das vezes desconhece os mecanismos de busca.

Desta forma ficou claro a falta de transparência com relação as minúcias do processo do OP, de forma que se possa constatar uma real participação dos cidadãos. Foi feito contato por e-mail com a prefeitura para o entendimento da questão. Após várias tentativas, não foi obtido informações sobre o processo, mas foi disponibilizado um número de telefone para contato e até o presente momento não se conseguiu as referidas informações atualizadas.

6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Diante da pesquisa, realizada nos anos de 2012, 2014 e 2016, observou-se que a população tem conhecimento sobre os conselhos municipais em graus variados e não se percebe diferença em função de classe social, pois a entrevista feita a trabalhadores do setor de construção com nível primário de escolaridade, evidenciou que todos conheciam os conselhos, mas que não sabiam a função específica de cada um, sendo que o conselho municipal de saúde foi o mais comentado, já em função da sua atuação na cidade. Foi constatado que 80% dos entrevistados conhecem os conselhos na cidade, 20% revelaram: “não me preocupo com isso”. Com relação à função dos conselhos na cidade, 52% disseram “acompanhar os setores de cada área do conselho” e 48 % não sabem o que eles fazem.

Com relação ao orçamento participativo 80% dos entrevistados conhecem essa ferramenta em função dos trabalhos dirigidos pelas associações de bairro que fazem um trabalho de divulgação na cidade. Segundo os pesquisados o OP veio colaborar para a “visibilidade (transparência) da administração pública e a eficiência dos gastos públicos”.

A totalidade dos entrevistados conhece a associação de seu bairro, mas apenas 52% participam das reuniões, conhecem e reivindicam seus “projetos (direitos) na associação”, sendo que 48% alegaram não ter tempo para participar.

Segundo os entrevistados o “OP veio como um incentivo a participação do povo na tomada de decisões e na distribuição e supervisão da utilização do orçamento público”.

Para os cidadãos que evidenciaram sua participação efetiva nas

associações de seus bairros, está bem claro para eles que o OP exige maior prestação de contas dos líderes e gestores públicos e permite que a prefeitura priorize coletivamente a gestão de recursos de acordo com as necessidades locais gerando uma maior confiança entre o governo e a população.

Para outros entrevistados o OP “Cria uma cultura democrática dentro da comunidade e fortalece o tecido social”.

A pesquisa revelou que na cidade existem 23 instituições com assento no Conselho Municipal de Saúde.

Verificou-se que no princípio algumas associações de moradores ficaram resistentes ao processo em 1993, quando foi elaborado o OP para o exercício de 1994.

Percebe-se que houve uma adesão espontânea da população a partir da verificação da nova realidade demonstrando que a proposta, além de tornar-se mais consistente, mereceu o respeito da sociedade, de modo mais amplo.

Outro fato interessante para a cidade foi a criação do projeto INOVA VR, que permitiu trazer para a cidade a inovação do projeto orçamento participativo *on line*, que apos a criação não se encontra evidencias no site do município.

A tabela 3 contém uma síntese da pesquisa de campo, evidenciando as principais respostas dos entrevistados.

| PERGUNTAS | SIM (%) | NÃO (%) | COMENTÁRIOS |
|---|---------|---------|---|
| Tem conhecimento do que é ser cidadão? | 94 | 06 | “Cumprir direitos e deveres” |
| Tem conhecimento dos direitos e deveres do cidadão? | 89 | 11 | “saúde, educação, segurança” “cumprir a lei e participar na comunidade”. |
| Conhece a associação dos moradores de seu bairro? | 70 | 30 | “faz muita coisa pela comunidade, mas eu não participo.” “local do exercício da cidadania”. |
| Participa das reuniões da associação? | 40 | 60 | Participo, não participo, não tenho tempo. |
| Conhece os conselhos Municipais na cidade de Volta Redonda? | 80 | 20 | “Saúde e educação” “não me preocupo com isso” |
| Sabe qual é a sua função? | 52 | 48 | “Acompanhar o setor envolvido” “não tenho ideia”. |
| Já ouviu falar em orçamento participativo? | 90 | 10 | “a comunidade participa nas decisões do governo.” “Nunca ouvi falar”. “visibilidade (transparência) da administração pública e a eficiência dos gastos públicos”. |
| Sabe como funciona? | 85 | 15 | “começa na associação, tem reuniões na prefeitura com vereadores, é demorado”. “Cria uma cultura democrática dentro da comunidade e fortalece o tecido”. “Não sei”. |
| Sabe o que significa democracia participativa e representativa? | 85 | 15 | “Povo vota no representante” “participação do povo no governo” “Não sei.” |

| | | | |
|--|----|----|--|
| Quais os benefícios do OP para a cidade e seus cidadãos? | 79 | 21 | “O povo pode dizer o que ele quer fazer, discutir como será feito.” Não sei. |
|--|----|----|--|

Fonte: pesquisa de campo do autor
Tabela 3 - Pesquisa de campo

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre a esfera pública e democracia participativa no Município de Volta Redonda foi importante no sentido de apresentar lições para análise da participação da comunidade nos envolvimento com a gestão municipal, na experiência dos conselhos já estabelecidos e no orçamento participativo.

Percebeu-se que a comunidade não conhece todos os conselhos da cidade bem como a sua rotina. Este fato permite dizer que a divulgação não atingiu 100% da população.

A sociedade precisa de informações para que se possa a partir do conhecimento destas atividades obterem um entendimento e conseqüentemente uma maior participação comunitária nas questões, pois a participação interativa permite a aprendizagem, que é um fenômeno intrinsecamente social, onde os ambientes sociais influenciados por todos os participantes no processo de aprendizagem, pela interação que se produz entre eles em sua dinâmica, se aprimorem.

Com relação ao contexto do OP, percebe-se que alguns representantes estão insatisfeitos com relação a atuação governamental. Segundo alguns entrevistados não se tem cumprido o combinado, e em alguns casos, não se observou transparência, sendo que ao se comentar nas reuniões sobre o ocorrido, a resposta foi que o reclamante deveria “procurar o secretário na prefeitura, pois era outro assunto”.

Por outro lado, percebe-se que o orçamento participativo implantado na década de 90 vem caminhando lentamente, trazendo seus frutos e pretendo envolvimento da sociedade. O seu resultado a partir de um consenso social deveria ser visualizado, mas não se encontra evidências balizadoras sobre essas ações divulgadas para que toda a sociedade possa entender o que foi feito com os recursos públicos. Não se chegou a conclusão de que “a comunidade participa nas decisões do governo em toda a sua plenitude.” Ainda ficou uma pergunta no ar: o OP é uma realidade ou um favor social para se cumprir dispositivos legais?

Espera-se que com maior participação da comunidade haverá um ganho na governança e ideias irão surgir a partir da soma das participações. Inovações surgirão a partir do fervilhar das opiniões e do envolvimento dos atores.

Essas experiências tornam o OP um processo educativo que envolve todos os atores locais, os movimentos sociais e as instituições nas quais esses atores operam.

De forma geral percebe-se que a população tem conhecimento dos conselhos municipais e tem um entendimento do que seja democracia

representativa e participativa. O Orçamento Participativo é conhecido da população e pela mídia representa um fator de sucesso para administração pública local, mas segundo alguns entrevistados é um favor social com relação a outros, como um mero dispositivo para se cumprir uma legislação e não como um reflexo da participação cidadã.

Ainda existe muito trabalho a ser feito e espera-se uma divulgação que contemple toda sociedade, e que em pesquisas futuras se possam obter um maior índice de envolvimento da sociedade na gestão da coisa pública.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, M.; PEREIRA, V. P. **Orçamento participativo deve ser aplicado com cautela para atingir objetivos**. Disponível em: < <http://www.conjur.com.br/2014-jun-03/orcamento-participativo-nacional-aplicado-cautela>> Acesso em 21/10/2016.

ALIMONDA, H.; AMODEO, N. B. P. **Ruralidades, capacitação e desenvolvimento**. Viçosa, MG: editora UFG/CPDA, 2006.

AVRITZER, L. **O orçamento participativo e a teoria democrática: um balanço crítico**. 2002. Disponível em: < http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36829280/orcameto_participativo_e_teorica_democratica_-_leardo_avritzer.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1477059151&Signature=XRDxqfIX9rC%2B9noQ7zCFDu79xZs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOrcameto_participativo_e_teorica_democrat.pdf> Acesso em: 21/10/2016.

_____. Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014. **Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8243.htm> Acesso em: 21/10/2016.

IBGE. **Município de Volta Redonda**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=330630#>. Acesso em 22/01/2016

De olho no orçamento - dono. **Cartilha orçamento participativo**. Disponível em: < <http://www.cartilha.bloggerr.com.br/cartilha3.htm>>. Acesso em 10/01/2016.

DRAIBE, Sonia M. **O Welfare State no Brasil: características e perspectivas**. Revista de Ciências Sociais. São Paulo: Anpocs, 1992.

Diário do Vale. **Orçamento Participativo 2016**. Disponível em:<
<http://diariodovale.com.br/politica/prefeitura-de-volta-redonda-fecha-orcamento-participativo-2016/>> Acesso em: 21/10/2016.

O Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral (MCCE). **Senado aprova projeto ficha limpa por unanimidade**. Disponível em:
<<http://g1.globo.com/politica/noticia/2010/05/plenario-do-senado-aprova-ficha-limpa.html>> Acesso em 14/01/2012>.

OFF, C. **A atual transição histórica e algumas opções básicas para as instituições da sociedade**. In: Bresser Pereira, L.C., Wilhelm. J. ,e Sola, L. (orgs). Sociedade e Estado em transformação. São Paulo/Brasília: Editora Unesp/Enap, 1999, p. 119-145.

OLIVEIRA, F. **Aproximações ao Enigma: que quer dizer desenvolvimento local?** São Paulo: Instituto Polis: março 2001.

PORTAL VR. Volta Redonda. **Conselhos municipais**. Disponível em:
<<http://www.portalvr.com>> Acesso em 10/01/2016.

_____. Volta Redonda. Orçamento Participativo. Disponível em:
<<http://www.portalvr.com/servicos/smp/dcu/utilidades/participativo/arquivos/historia.pdf>> Acesso em 10/01/2016.

_____. Orçamento Participativo Volta redonda. Disponível em: <
<http://www.portalvr.com/servicos/smp/dcu/utilidades/participativo/arquivos/historia.pdf>> Acesso em 24/10/2016

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Fundação

ROMANO, J. O. et al. **Olhar crítico sobre participação e cidadania: a construção de uma governança democrática e partitiva a partir do local**.

Coleção olhar critico. Volume I. Editora expressão popular. São Paulo, 2007.
SANTOS, Boaventura de Souza. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: civilização Brasileira, 2002.

UN-Habitat. **72 Perguntas Frequentes sobre o Orçamento Participativo**. Campanha global pela governança urbana. Quito, Julho de 2004.

ABSTRACT: Public policies play an important role within the dynamics that involve the municipalities, with a view seen that influence directly the degree of satisfaction

of citizens, their welfare and productivity of regions. The objective of this research is to analyze the knowledge of citizens and their behavior with respect to municipal councils, the understanding of the meaning of representative democracy, participatory democracy and participatory budgeting, in Volta Redonda Municipality in the State of Rio de Janeiro. descriptive, explanatory and exploratory research on the purposes. Documentary, bibliographic and data collection in the City of Volta Redonda. The qualitative approach was developed through interviews technique, research on the town hall website, data collection and questionnaire with questions directed to population in 10 districts of the city of Volta Redonda, in three distos moments: starting in 2012, replicates the questionnaires in the 2014 period and ends in 2016, municipal election year. For the calculation to search the sample used a statistical formula taking into account the number of individuals in the city of Volta Redonda. Research on the public sphere and participatory democracy has shown that the level of knowledge on the subject has not changed substantially and obtou by having as a result the average of the three times studied.

KEYWORDS: Democracy, Public Sphere, Social Movements.

CAPÍTULO V

PROPOSIÇÃO DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA SOB A ÉGIDE DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, COM O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

**André Santos de Oliveira
José Eduardo Klems Ribeiro
Marco Antonio Harms Dias**

PROPOSIÇÃO DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA SOB A ÉGIDE DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, COM O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

André Santos de Oliveira

Univali - Universidade do Vale do Itajaí

Itajaí – Santa Catarina

José Eduardo Klems Ribeiro

Univali - Universidade do Vale do Itajaí

Itajaí – Santa Catarina

Marco Antonio Harms Dias

Univali - Universidade do Vale do Itajaí

Itajaí – Santa Catarina

RESUMO: Pela ótica de melhorias em processos administrativos, este artigo tem como finalidade analisar o modelo atual de gestão de processos financeiros de uma Instituição Federal de Ensino Superior (FES), identificando variáveis para demonstrar os incentivos e os óbices do modelo, acareando com o Processo Eletrônico Nacional (PEN), sob a égide do Princípio Constitucional da Eficiência. A pesquisa em questão utilizou como estratégia de investigação o método qualitativo, em relação à técnica de coleta de dados, foram utilizadas observações diretas, pesquisas bibliográficas e entrevistas semiestruturadas com gestores de diferentes níveis hierárquicos e responsáveis diretos pela dinâmica atual dos processos financeiros na Instituição. Os resultados dos dados coletados evidenciaram, considerando as variáveis fluxo, espaço físico e ordenação da despesa, que a gestão de processos da IFES em questão é ineficiente quando colacionado com o Processo Eletrônico Nacional e não acolhe o Princípio Constitucional da Eficiência, pois os dados apresentados por órgãos que já o utilizam o PEN, corroborou grande economia com bens de consumo e diminuição do tempo no fluxo processual. Portanto concluiu-se que este modelo não atende as demandas conceituadas pelo Princípio em questão, sendo sensata a adoção da inovação tecnológica apresentada, revisando os métodos e procedimentos de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública, Processo Judicial Eletrônico, Princípio da Eficiência, Governo Eletrônico.

1. INTRODUÇÃO

Numa sociedade informatizada, as tecnologias da informação e da comunicação (TIC's) fazem parte do cotidiano das pessoas e das organizações. A exemplo do que ocorre no âmbito do Poder Judiciário com a implantação do Processo Eletrônico no processamento de ações judiciais, a utilização dessas ferramentas na gestão pública pode elevar a qualidade dos serviços, fato que explica a relevância do estudo sobre o processo eletrônico como ferramenta

estratégica para a execução da despesa pública (PAPA, 2013).

Neste contexto, como a sociedade poderia acompanhar a execução da despesa pública, com o intuito de verificar se realmente a Administração gasta os recursos de forma eficaz e com qualidade? É com base nesta questão que os sistemas tecnológicos passaram a fazer parte do cotidiano da administração pública, introduzindo novas práticas e novos modelos por meio de sistemas de planejamento, orçamento, de administração de pessoal e de convênios. Nesse sentido questiona-se: O atual modelo de gestão de processos da IFES pesquisada atende as demandas do princípio constitucional da eficiência?

O presente artigo tem como objetivo analisar o modelo atual de gestão de processos financeiros de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e o Processo Eletrônico Nacional (PEN), sob a égide do Princípio Constitucional da Eficiência, identificando parâmetros que demonstrem os incentivos e os óbices dos dois modelos comparados.

Na sequência desta introdução, o segundo capítulo aborda aspectos históricos buscando o entendimento das razões da transição da "escola burocrática" para a "escola gerencial" no âmbito da administração pública brasileira; em seguida, com base na legislação vigente, apresenta os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, além de um breve estudo sobre Governo Eletrônico e do apontamento dos incentivos e óbices do Processo Eletrônico Nacional. No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada na pesquisa e, posteriormente, é realizada a análise do caso e são tecidas as considerações finais.

2. A REFORMA DO ESTADO E O NOVO GERENCIALISMO

O Estado, culturalmente alicerçado no modelo burocrático de administração – baseada em organização dirigida por procedimentos rígidos e forte hierarquia – foi contrastado, seja sob o ponto de vista econômico, social ou administrativo, com a adoção de um novo modelo de gestão, denominado modelo gerencialista. Neste contexto, durante o período de 1980 a 1995 o Brasil viveu uma grande crise econômica e política, cuja causa fundamental foi clara: a grande crise do Estado: crise fiscal do Estado, crise do modo de intervenção do Estado na economia, crise do próprio aparelho estatal, definida pela desorganização e a desmoralização da burocracia estatal, que a onda conservadora, neoliberal transformou na culpada por todos os males do país (BRESSER-PEREIRA, 1997).

O processo de reforma do Estado em inúmeros países no mundo – desenvolvido e em desenvolvimento – teve como base a Nova Administração Pública, que entre outras mudanças permitiu uma sensível redução da intervenção estatal, bem como em ações governamentais, notadamente na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, direcionadas para a eficiência na administração pública e a obtenção da maximização de resultados (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Com base nessa nova ideologia surgiu à abordagem “gerencial”, em

substituição à “burocrática”, e novas práticas foram estabelecidas na administração pública, visando uma gestão eficiente. Esta abordagem, mais conhecida como a Reforma Gerencial da administração pública, teve início em 1995 e, segundo Bresser-Pereira (1998, p. 17), “está voltada para a afirmação da cidadania no Brasil, por meio da adoção de formas modernas de gestão no Estado brasileiro que possibilitem atender de forma democrática e eficiente as demandas da sociedade”.

Portanto, a chamada nova gestão pública (NPM) ou administração pública gerencial, que conceituou e adotou novas práticas, teve como objetivo promover debates sobre aspectos importantes que devem ser considerados na adaptação do serviço público aos atuais conceitos de gestão, visando sua efetividade, eficácia e eficiência para, dentro de uma ótica liberal, atender a população brasileira de forma tempestiva e com qualidade (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Na concepção de Denhardt (2012), a base convencional da administração pública é limitada pela visão estreita e restritiva da visão humana e pelo entendimento incompleto sobre a aquisição de conhecimentos, portanto, a Nova Gestão Pública, centrada no modelo racional de administração, que reduz o estudo da administração pública a obtenção de conhecimentos visando à operacionalização com eficiência das organizações públicas, não atende as necessidades dos atores de campo. Neste contexto, ao proceder de tal forma as organizações podem não expressar valores societários uma vez que simplesmente buscam atingir os objetivos com o mínimo custo. Ainda segundo o autor, tais considerações devem ser discutidas nas organizações públicas, pois, embora o modelo racional seja bastante eficiente ele omite toda a preocupação com o contexto moral da ação, excluindo questões de valores humanos como liberdade, justiça e igualdade.

O Princípio da Eficiência

Este princípio foi incluído na Constituição Federal – junto a outros já existentes, como a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, para serem obedecidos em todo o âmbito da administração pública e todos os entes da Federação – através da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, com a intenção de garantir que a gestão pública fosse cada vez menos burocrática e atingisse seus objetivos de forma mais célere e eficaz. Foi enfatizado por muitos autores que este princípio incorporou a Reforma do Estado no sentido de transformar o modelo de administração burocrática em administração gerencial.

O princípio constitucional da eficiência é um princípio segundo o qual o Governo deve atuar com eficiência. Mais especificamente, princípio da eficiência é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em

busca da qualidade, rimando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social (JUSBRASIL, 2016).

Um aspecto muito importante é focar este princípio à administração pública, objeto deste estudo, portanto Torres (2004) traz os dois conceitos para a área pública:

Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte (TORRES, 2004, p. 175).

Em relação à efetividade, especificamente na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Segundo Castro (2006, p. 5) “ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada”.

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados em detrimento de outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (TORRES, 2004, p. 175).

Meirelles (2011, p. 98) define esse princípio como sendo um dos deveres da Administração Pública, sendo aquele que “exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”. Diz o mesmo autor também que “é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros”.

Portanto o desígnio desta eficiência é que os serviços públicos devam focar-se impreterivelmente na sociedade, a fim de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, a fim de evitar desperdícios de tempo e dinheiro público,

bem como regular a atuação dos agentes públicos com vistas a prestação de um serviço público de qualidade e eficiente.

Governo Eletrônico

Estudo de Castells (2003) aponta as tecnologias da informação e comunicação (TIC's) como importantes agentes de transformações das sociedades. Para Castells (2003, p. 7), uma das principais mudanças ocorridas nestes últimos anos diz respeito à forma de organização, que passou a ser em rede:

Uma rede é um conjunto de nós interconectados. A formação de redes é uma prática humana muito antiga, mas as redes ganharam vida em nosso tempo transformando -se em redes de informação energizadas pela Internet. As redes têm vantagens extraordinárias como ferramentas de organização em virtude da sua flexibilidade e adaptabilidade inerentes, características essenciais para sobreviver e prosperar num ambiente em rápida mutação.

Instituições estatais, criadas há algumas décadas, devido à distância física enfrentavam dificuldades para trocar e compartilhar informações. Atualmente, com a utilização das TIC's, a troca e o compartilhamento de dados acontecem em tempo real (SANTOS, 2005).

O conceito de governo eletrônico não se resume a utilização das TIC's nos setores públicos. Para Agune e Carlos (2005) a ideia de governo eletrônico está associada à utilização das tecnologias de informação e comunicação visando à modernização da administração pública e a eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos. Em outros casos está associada a prestação de serviços públicos eletrônicos através da internet (GRANT; CHAU, 2005).

No final da década de 1990, a utilização das TIC's como ferramentas estratégicas viabilizou um novo modelo de gestão que, por meio da prática de ações modernizadoras evoluiu para o que hoje é conhecido como governo eletrônico. Conforme Diniz *et al* (2009): além de ser uma das principais formas de modernização do Estado, o governo eletrônico está fortemente apoiado numa nova visão do uso das tecnologias para a prestação de serviços públicos, mudando a maneira pela qual o governo interage com o cidadão, empresas e outros governos.

O Processo Eletrônico Nacional

O projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN) é uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública para a construção de uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico, que visa a

obtenção de substanciais melhorias no desempenho dos processos da administração pública, com ganhos em agilidade, produtividade, satisfação do usuário e redução de custos, sendo o seu principal objetivo uma solução de processo eletrônico que possa ser utilizada por qualquer instituição pública, independentemente do porte e da área de atuação específica (PORTAL DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS).

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se também de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real (BRASIL. Ministério da Fazenda, 2016).

A importância em se estudar o Processo Eletrônico Nacional é comprovada pelos dados apresentados por diversos órgãos públicos ao longo dos últimos anos. A referência-chave do PEN é a iniciativa e-processo, da Receita Federal do Brasil, que em 2011 apresentou resultados significativos como: redução em 40% do tempo de trâmite do processo fiscal; economias anuais de mais de R\$ 200 milhões; expressivo aumento na produtividade dos servidores e mais de 2 milhões de processos eletrônicos, além de ser a vencedora do 16º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (PORTAL DO SOFTWARE PÚBLICO BRASILEIRO, 2015).

A experiência da justiça brasileira

A evolução faz parte da vida do ser humano, ao longo de centenas de anos as sociedades, que no início dominavam apenas algumas técnicas primitivas de sobrevivência, passaram a desenvolver tecnologias da informação e comunicação para auxiliá-las nas mais diversas tarefas. Com isso, visando à preservação do meio ambiente e a rapidez de processos administrativos, procedimentos escritos em papéis impressos deram lugar a sistemas informatizados (DUTRA; MACHADO, 2008).

Em consonância com esta evolução, a Administração Pública Brasileira também tenta adaptar-se às novas tecnologias desenvolvidas, exemplo disso ocorre no Poder Judiciário, que implementou o Processo Judicial Eletrônico - PJe com o intuito de reduzir os custos com a tramitação e promover a celeridade de processos referentes a conflitos de cidadãos jurisdicionados (PAPA, 2013).

O Processo Eletrônico sob a égide da Lei 11.419/2006

Em 11 de março de 2004 o Tribunal Regional Federal da 4ª Região - TRF4

instituiu o processo eletrônico, porém, apenas dois anos mais tarde foi publicada a Lei nº 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, abrindo, assim, as portas do mundo jurídico para a modernidade. Muitos dos operadores do Direito não receberam muito bem a implantação desta ferramenta e, apesar de uma resistência inicial, aos poucos compreenderam o seu real papel (DUTRA; MACHADO, 2008).

O processo judicial eletrônico deve ser compreendido a partir de uma perspectiva ampla e sistêmica. Diante dos movimentos mundiais de convergência ao universo digital e da pertinente combinação de atividades de diferentes processos jurisdicionais, é preciso "analisar se as visões condensadas na lei para o processamento eletrônico dos feitos terá sustentação ao longo do tempo e qual a capacidade da Lei 11.419/2006 e da legislação correlata em gerar os efeitos pretendidos" (FILHO, 2011, p. 18).

Embora o Processo Judicial Eletrônico possibilite a desburocratização de certas formalidades, existentes no sistema que utiliza papel, sua efetividade sofre a influência de dispositivos criados pela Lei nº 11.419/2006, como a assinatura e a certificação digitais, que visam à integridade, a autenticidade e a segurança do processo eletrônico (FILHO, 2011).

Incentivos e Óbices do Processo Eletrônico

No âmbito do Poder Judiciário, aspectos positivos do processo eletrônico são apontados e, dentre eles, a celeridade processual é o principal, pois neste sistema não existem "as demoradas cargas de processos aos procuradores das partes e auxiliares da Justiça, bem como não são realizados os morosos procedimentos cartorários para juntada de petições e documentos" (DUTRA; MACHADO, 2008, p. 7). O Direito atentou para o fato de que a informática pode ser profundamente utilizada principalmente em favor da celeridade processual e da redução dos custos de tramitação dos processos (PAPA, 2013).

Os custos do processo eletrônico, em relação ao modelo de gestão de processos que utiliza papel, são menores pelo fato de dispensar um meio físico, gerando economia, uma vez que elementos como papel, espaço de armazenamento, deslocamento de pessoas até os prédios da Justiça e restauração de autos danificados e/ ou extraviados não são necessários (DUTRA; MACHADO, 2008; JACOBSEN; LAZZARI, 2013).

A assinatura digital, prevista no artigo 2º da Lei 11.419/2006, destaca-se pelo fato de permitir que a maioria dos atos processuais seja praticada, pelas partes interessadas e devidamente credenciadas pelo Poder Judiciário competente, por meio eletrônico (DUTRA; MACHADO, 2008).

Mudanças organizacionais possuem aspectos positivos e negativos, no entanto sabemos que elas ocorrem com o intuito de trazer mais incentivos do que óbices. No PJe um ponto negativo, trazido pela lei 11.419/2006, é o acesso aos autos restrito ao Ministério Público e às partes, que não está em consonância com

um dos princípios que norteiam o processo civil, o da publicidade, segundo o qual os atos processuais são públicos, salvo aqueles em que o interesse público exigir segredo de justiça, além daqueles referentes a filiação, casamento, separação e conversão em divórcio dos cônjuges, guarda de menores e alimentos. "Nesta linha, não há qualquer razão ou motivo de relevo que justifique esta limitação, motivo pelo qual deve ser urgentemente retirada" (DUTRA; MACHADO, 2008, p. 7).

Outro ponto desfavorável é a previsão de indisponibilidade do sistema, visto que meios de inteligência artificial são falíveis. Neste contexto, foram criados pelo legislador dispositivos, como a prorrogação automática do prazo, para o primeiro dia útil seguinte, para a prática de determinados atos, com o intuito de contornar problemas dessa natureza, conforme esclarece o §2º do art. 10 da lei 11.419/2006 (DUTRA; MACHADO, 2008).

Problemas técnicos podem obstruir algumas ações, entretanto, procedimentos foram criados para contornar esta adversidade, como a gravação prévia, em disco rígido, dos arquivos inscritos nos processos para a posterior análise em audiência (DUTRA; MACHADO, 2008).

Quadro 1 - Fluxo processual - Comparação entre os modelos

| | MODELO ATUAL | PROCESSO ELETRÔNICO |
|--|--|---------------------|
| Tempo gasto para formalização processual (no setor de origem) | Dois (2) dias | Dois (2) dias |
| Tempo gasto para encaminhamento do processo para demais análises em Curitiba (PROPLAN, PF, DSG, DCF, etc.) | Dois (2) dias | Online (tempo real) |
| Gastos com locomoção (transporte do malote) | - Gasolina, - Depreciação, - Pedágio, - Diária do motorista | R\$ 0,00 |
| Após o registro do empenho, tempo gasto para devolução do processo ao setor de origem, para encaminhamento da NE ao fornecedor | Dois (2) dias | Online (tempo real) |
| Após entrega do produto por parte do fornecedor, NF devidamente atestada, encaminhamento do processo ao DCF para enfim emitir o pagamento do bem/serviço | Dois (2) dias | Online (tempo real) |

Fonte: Autor (2016)

A resistência cultural às inovações e às transformações profundas se configura como outro aspecto negativo, observada principalmente entre servidores antigos que vivenciaram a época em que a máquina de escrever era um item de última geração (PAPA, 2013).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa, qualitativa, de cunho descritivo, com uma concepção

pragmática buscou revelar problemas eminentes que seriam ocasionados pelo modelo atual e localizar soluções. Com a adoção de estratégias de investigação diversas, amparou-se na busca por interpretações de fenômenos em determinado contexto, pelo método de Estudo de Caso.

A escolha desta IFES foi intencional pela facilidade de acesso ao campo por parte dos pesquisadores, somado ao fato de ser uma instituição pública federal e pelo seu orçamento, demonstrando dificuldades e complexidades, conforme demonstra a LOA do exercício financeiro de 2015 (BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal, 2015), portanto leva-se em consideração o tamanho do orçamento executado anualmente e consequentemente o enorme volume de processos financeiros executados.

Na coleta de dados, adotaram-se estratégias de observação direta, levantamento de dados em relatórios e publicações especializadas e entrevistas semiestruturadas com servidores envolvidos diretamente na dinâmica atual dos processos financeiros na IFES. A entrevista semiestruturada contribui muito para uma reunião sistemática dos dados recolhidos, tendo em vista que esta técnica é muito flexível e passível de rápida adaptação podendo ser ajustada ao indivíduo ao às circunstâncias.

Para a validação dos dados coletados realizou-se uma triangulação visando combinar as fontes das coletas, tais como as entrevistas, os documentos analisados e as observações realizadas, para obter os dados mais completos e detalhados possíveis sobre a pesquisa, visando integração de perspectivas, pelo fato de não necessariamente o que se observa nos discursos dos indivíduos entrevistados corresponde ao que está realmente se concretizando na realidade analisada.

Esta triangulação foi realizada de uma forma que confrontasse as fontes, observando a eficácia dos resultados alcançados pelo modelo atual, avaliando o comprometimento dos servidores entrevistados, no sentido de atuar com efetividade na obtenção dos resultados e analisando relatórios e publicações especializadas da IFES, além da observação participante, visando confiabilidade no resultado final.

4. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PROCESSOS ELETRÔNICOS DA IFES

A IFES em estudo é uma universidade centenária, que tem como Missão contribuir com o desenvolvimento sustentável, priorizando a formação continuada do profissional cidadão e produzindo, socializando e apropriando o conhecimento de forma articulada com os demais segmentos da Sociedade, sendo referência no Brasil. Possui diversas diretrizes em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (DPI) 2012-2016, sendo que uma delas muito relacionada com a pesquisa em questão: "Inovação e visão de futuro, Gestão eletrônica".

A instituição possui campus no interior do Estado, hoje em cinco municípios além de Curitiba; ampliou seu quadro discente a 30 mil alunos, 85% deles no nível

graduação e os demais nos níveis Mestrado, Doutorado, Especialização e Residência Médica; alcançou em seu corpo de servidores o expressivo número de 6000 pessoas, aproximadamente um terço docente; e consolidou tradição em Ações de Ensino de Graduação e Pós-Graduação, de Pesquisa, de Extensão, de Cultura e de disponibilização de serviços à Comunidade, incluindo transferência de tecnologias.

Gestão de Processos Financeiros da IFES

Tendo em vista o diagnóstico realizado por observação direta, descreveremos a seguir três (3) variáveis do modelo atual.

Fluxo processual

O fluxo do processo financeiro da execução da despesa pública, na IFES estudada, tem início com a abertura do processo físico, no setor de origem, e término, após registro no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), no Departamento de Contabilidade e Finanças, com seu arquivamento.

Conforme observação realizada, um processo financeiro de dispensa de licitação, quando em desacordo com a legislação vigente, deve retornar para o setor de origem. O mesmo ocorre quando não conformidades são verificadas nas etapas seguintes.

Como a maioria dos setores não estão localizados nas proximidades da reitoria, os processos físicos e demais documentos são transportados por veículos oficiais da instituição, já para os setores que se localizam fora de Curitiba-PR esse transporte é feito por empresas especializadas – apenas duas (2) vezes na semana – gerando custo e causando lentidão no trâmite. No caso do campus mais distante, o deslocamento mínimo (ida e volta) é de aproximadamente 1.190 quilômetros, caso o processo financeiro necessite retornar a esse setor – visando à correta orientação processual – serão mais 1.190 quilômetros, considerando também que o processo poderá retornar mais de uma vez até que seja liquidado e pago.

A análise dos dados coletados evidencia, portanto, que o modelo atual adotado na IFES, no que tange as questões de custo e celeridade relativas ao fluxo processual, é menos eficiente em relação ao Processo Eletrônico Nacional. A implantação de um novo sistema, similar ao utilizado no Poder Judiciário, poderá melhorar significativamente o fluxo processual na IFES estudada, uma vez que serão eliminados procedimentos onerosos, que atrasam a tramitação dos processos, e alguns atos processuais serão realizados diretamente no sistema, possibilitando a execução da despesa pública em menor tempo e o acesso facilitado às informações. Lembrando que nesta variável pesquisada, os óbices não são apenas em relação ao fluxo, mas também em relação ao extravio de processos

e rasuras em documentos.

Quadro 2 - Incentivos e óbices do Processo Eletrônico

| PROCESSO ELETRÔNICO | |
|---|---|
| INCENTIVOS | ÓBICES |
| Celeridade processual | Limitação do acesso aos autos. |
| Diminuição considerável da utilização de papel. | Previsão de indisponibilidade do sistema. |
| Diminuição do impacto ambiental causado pela produção de papel. | Sujeito à atividade de crackers, hackers, etc. |
| Diminuição considerável da utilização de tinta de impressora. | Resistência cultural às inovações. |
| Grande economia, visto que os custos despendidos em um processo eletrônico são sensivelmente menores do que aqueles gastos com a forma física de papel. | Danos à saúde do Servidor, pela exposição excessiva à tela do computador e ao teclado, já que para examinar um processo virtual, dependendo do número de folhas, necessita de algumas horas à frente da tela do computador. |
| Diminuição do risco de danos, extravio de documentos e processos. | |
| Redução do espaço físico utilizado para armazenamento e organização de processos físicos. | |

Fonte: Autor (2016)

O Quadro 2 apresenta uma comparação de dados, relativos ao fluxo processual, entre o modelo atual de gestão de processos da instituição, considerando o trâmite de um processo de compras instruído de acordo com a legislação vigente, com as Normas Internas e o Processo Eletrônico.

Espaço físico

Em relação ao espaço físico – segunda variável pesquisada – podemos apontar duas situações, a primeira antes do pagamento dos processos financeiros, a segunda, depois do pagamento dos processos financeiros. A pesquisa apontou que antes do pagamento dos processos – enquanto aguardam despacho –, acumula-se nos ambientes de trabalho dos servidores, situação que se agrava no Setor de Pagamento da IFES quando ocorre o atraso no repasse de verbas – por parte do Ministério da Educação –, como ocorreu recentemente em razão da atual crise econômica vivida pelo país.

Em relação à segunda questão abordada nesta variável – após o pagamento dos processos financeiros –, relatamos a questão do espaço físico para arquivamento de processos e documentos. Conforme observação realizada, em relação a documentos, cada setor e pró - reitoria assume a responsabilidade pelos cuidados e armazenamento dos seus documentos. Já em relação aos processos financeiros, estes são armazenados em diferentes locais, muitas vezes provisórios,

e em diversos casos, podem precisar de remanejamento, gerando com isso mais despesas.

Além disso, são ambientes que não apresentam condições ideais para a conservação dos documentos/processos e para a saúde dos servidores, pois não foram preparados para este fim e, muitas vezes, não apresentam condições adequadas de higiene. Alguns processos, quando extraviados ou danificados, precisam de restauração, demandando recursos financeiros e humanos.

Cabe salientar que a Instituição pesquisada estuda meios para resolver os aspectos apontados, pois segundo o gestor entrevistado:

[...] a IFES já comprou um imóvel em um município vizinho com a intenção de resolver o problema de espaço para arquivamento, não só dos processos financeiros, mas de todos os documentos da Instituição, entretanto o imóvel ainda não apresenta condições favoráveis para tal função. [...] A Administração busca alternativas para resolver o fluxo processual levando em considerações diretrizes já instituídas em seu Plano Diretor Institucional, e projetos do Governo Federal.

Visando à manutenção da qualidade dos documentos institucionais, a IFES realiza estudos com a finalidade de estabelecer diretrizes para a organização e padronização de arquivos, no entanto, essa política ainda está em fase de estudo, porém caso o Processo Eletrônico fosse implantado, é certo que problemas relacionados à questão do espaço físico e do risco de extravio e/ou danificação de documentos seriam solucionados, diminuindo significativamente problemas com ambientes inadequados ao armazenamento e a conservação.

Ordenação da Despesa Pública

De acordo com observações realizadas, uma das dificuldades encontradas pelos servidores responsáveis pelo fluxo processual, é agendar um horário para a realização de despachos processuais com os Ordenadores de Despesas, cargo normalmente ocupado por professores ou pesquisadores envolvidos em outras atividades institucionais. Segundo o Gestor entrevistado:

[...] Os Ordenadores de Despesas precisam estar em seu ambiente de trabalho para realizar os referidos despachos, uma vez que os processos físicos não saem da IFES, por diversos motivos. É claro que o modelo utilizado no SCDP (assinatura eletrônica), desperta muito interesse em todos os Ordenadores, entretanto a adoção desta prática dependeria de uma política interna muito bem definida para sua utilização.

Esta ferramenta – assinatura eletrônica – já é muito utilizada no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP do Governo Federal, sendo apontada por diversos servidores públicos como exemplo de eficiência na administração pública, inclusive na própria IFES pesquisada.

No Processo Judicial Eletrônico, conforme Artigo 2º da Lei 11.419/2006, atos processuais em geral, como o envio de petições e de recursos, são admitidos mediante uso de assinatura eletrônica. Tal mecanismo poderá facilitar o despacho dos processos financeiros na IFES, uma vez que poderão ser realizados de qualquer local com acesso a internet, desde que seguidos procedimentos de certificação adequados.

Recomendações

Em relação à experiência que o poder judiciário teve com a implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), constatamos através de uma pesquisa bibliográfica, diversos incentivos e alguns óbices, como demonstrado no quadro 01.

No poder executivo, o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD), apresentou em um evento realizado em Ouro Preto (MG) em 04/11/15, uma série de benefícios em relação à redução de custos contratuais dos Órgãos que utilizam o PEN.

Um dos benefícios apresentados foi com relação à redução do uso de papel, no Ministério da Justiça, no Ministério da Cultura e no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Esta apresentação corroborou dados significativos com economia de até 50,3%, tendo como base de comparações os anos de 2014 e 2015. A ideia de que é preciso conter os desperdícios em prol da economia de recursos ganha espaço, mas exige esforços e mudanças culturais. Iniciativas, como o PEN, que visam reduzir o consumo de papel, promovem alterações que já começam a ser percebidas em toda a Administração Pública.

Após diagnósticos realizados na gestão de processos financeiros da IFES em questão, e os dados apresentados pelos órgãos públicos que já tiveram a experiência da adoção do PEN, constatou-se que o Processo Eletrônico Nacional é mais eficiente em relação ao atual modelo, e diante das vantagens apontadas por estes órgãos públicos, propõe-se a implementação de inovação tecnológica – um modelo mais eficiente para melhorar todo o fluxo processual e a questão do espaço físico – através de uma reengenharia dos procedimentos atuais.

A idéia dessa proposta é repensar o sistema como um todo, com a certeza de que novas e melhores sugestões advirão, contribuindo para uma atuação cada vez mais racional em relação aos meios disponíveis, com resultados progressivamente maiores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo analisar o modelo atual de gestão de processos da IFES pesquisada, colacionando com o Processo Eletrônico Nacional, com vistas para a eficiência administrativa, a presente pesquisa através de um diagnóstico,

demonstrou parâmetros que identificaram os incentivos e os óbices dos dois modelos estudados, mensurando o nível de eficiência atual com base nos óbices encontrados, como celeridade, espaço físico e segurança das informações. Portanto este modelo não atende as demandas conceituadas pelo Princípio Constitucional da Eficiência, sendo sensata a adoção da inovação tecnológica apresentada, revisando os métodos e procedimentos de trabalho, constituindo-se numa forma de buscar alternativas para a conquista de resultados.

Em virtude da intenção desta pesquisa, não houve um período específico de avaliação citado nas entrevistas, pois se trata de uma proposta de implementação de inovação tecnológica, entretanto as entrevistas focaram na descrição do modelo atual, para só então propor um modelo mais eficiente, buscando melhorar os óbices encontrados, a fim de que se pudesse extrair uma apreciação crítica dos impactos desta mudança organizacional.

Com base em tais ponderações, foram apresentadas neste trabalho algumas pequenas sugestões de medidas para implementação do Processo Eletrônico Nacional, no propósito de uma maior efetividade em tão difícil missão.

Este trabalho serve como contribuição para futuros estudos voltados à eficiência na administração pública, bem como as nuances que envolvam os interesses na busca do interesse público.

REFERÊNCIAS

AGUNE, R.; CARLOS, J. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho**. São Paulo: Fundap, 2005.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Treinamento em Desenvolvimento no SEI – Sistema Eletrônico de Informações**. 2016. Disponível em: < <http://www.fazenda.gov.br/pmimf/frentes-de-atuacao/planejamento-estrategico/noticias-da-frente-de-planejamento-estrategico/treinamento-em-desenvolvimento-no-sei-2013-sistema-eletronico-de-informacoes> > Acesso em: 20 set. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Portal de Compras Governamentais. **Processo Eletrônico Nacional - PEN**. Disponível em: < <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/pen> >. Acesso em: 02 fev. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Portal do Software Público Brasileiro. **PEN - Projeto Eletrônico Nacional**. Disponível em: < <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/pen-projeto-eletronico-nacional> > Acesso em: 10 maio .2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento

- Federal. **Lei de Orçamento Anual - LOA, 2015**. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/orcamentos-anuais/orcamento-2015-2/arquivos-loa/Volume-V-LOA-2015.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2015.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Cadernos MARE da Reforma do Estado. **Reforma do Estado**, Brasília, 6 out. 1997. Discurso de posse no Ministério MARE.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: 34, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CASTELLS, M. **A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- CASTRO, R. B. D. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2015. Acesso em: 15 mar. 2017.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DINIZ, E. H. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n.1, p. 23-48, 2009.
- DUTRA, Q. F.; MACHADO, R. M. E-PROC: A Experiência da Justiça Federal com o Processo Eletrônico. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, v. 3, n. 3, p. 32-42, set. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/7014> > Acesso em: 15 dez. 2015.
- FILHO, J. Z. **Processo Judicial Eletrônico: Alcance e Efetividade Sob a Égide da Lei 11.419, de 19.12.2006**. 147f. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito Processual) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-02052012-105409/pt-br.php>>. Acesso em: 06 set. 2015.
- GRANT, G.; CHAU, D. Developing a generic framework for e-government. **Journal of Global Information Management**, v.13, n.1, jan./mar, 2005.
- JACOBSEN, G.; LAZZARI, J. B. PJe é conjunto de ideias que amplia acesso à Justiça.

Consultor Jurídico, 20 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-jun-20/processo-eletronico-conjunto-ideias-amplia-acesso-justica>>. Acesso em: 06 jan. 2016.

JUSBRASIL. **Princípio da Eficiência**. 2016. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/296157/principio-da-eficiencia>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

PAPA, T. F. M. Vantagens e desvantagens do Processo Eletrônico. **Conteúdo Jurídico**, Mesquita, 18 nov. 2013. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.45876&seo=1>. Acesso em: 04 fev. 2017.

SANTOS, B. D. S. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e informação. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, 2005. v. 7, n.13, jan./jun 2005.

TORRES, M. D. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 224.

ABSTRACT: This article's goal is to scrutinize the current management model of financial processes in a Instituição Federal de Ensino Superior - IFES (Higher Education Federal Institution), through the lens of improvements in the area of administrative processes. This was done by identifying variables that demonstrate the incentives and obstacles of the model, put side by side with the Processo Eletrônico Nacional – PEN (National Electronic Process), supported by the Princípio Constitucional da Eficiência (Constitutional Principle of Efficiency). This study utilized the qualitative method as investigation strategy. In order to collect data, direct observations, bibliographic research, and semi-structured interviews were performed. The interviewees were managers in varied hierarchical levels and also those directly in charge of the current financial process in the institution. Considering the variables – flow, physical space, and expense ordering –, the results of the data collected have shown that the process management of the IFES in question is inefficient when confronted with the PEN, and that it doesn't answer to the Constitutional Principle of Efficiency. This becomes clear when we consider institutions that already use the PEN, which present a large saving of consumer goods, besides a reduction of time in the procedural flow. Therefore, we conclude that this model does not comply with the demands established by the Principle of Efficiency, and it is reasonable to adopt the technological innovation presented, reviewing the work methods and procedures.

KEYWORDS: Public Management; Electronic Judicial Process; Efficiency Principle; Electronic Government.

CAPÍTULO VI

EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NAS ENTIDADES FEDERAIS DO BRASIL: A EXEMPLO- UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

**Regina Maria da Silva
Eliane Moreira Sá de Souza
Willer Luciano de Carvalho**

EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NAS ENTIDADES FEDERAIS DO BRASIL: A EXEMPLO- UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

Regina Maria da Silva

Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia
Goiânia - GO

Eliane Moreira Sá de Souza

Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia
Goiânia - GO

Willer Luciano de Carvalho

Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia
Goiânia - GO

RESUMO: Este trabalho teve o objetivo de apresentar o processo de expansão do ensino superior no Brasil nas últimas décadas. Estudou-se comparativamente – em números de instituições e números de matrículas - o crescimento quantitativo das instituições de ensino superior particulares e públicas a partir dos anos de 1960, com ênfase nas Instituições Federais. Também foi avaliado o crescimento da demanda, as alterações nas formas de acesso e as ações do Ministério da Educação para atender a essa crescente necessidade de oferta de vagas. Ao final, foi incluído uma descrição do crescimento alcançado na Universidade Federal de Goiás em consonância com este processo de expansão, para exemplificação desta realidade que avança em todo o país.

PALAVRAS CHAVE: Ensino Superior, Expansão Universitária, Educação Federal Brasileira, UFG.

1. INTRODUÇÃO

As universidades apresentam um papel importante na sociedade, na economia, na produção de novos conhecimentos, na formação e divulgação da informação, na prestação de serviços e no desenvolvimento local e regional.

O ensino público de qualidade estabelece um enorme mecanismo de concretização dos direitos constitucionais, considerando um trabalho de inteira responsabilidade do Estado. Finger (2003) apresenta o serviço público como uma das seguranças fundamentais de cumprimento dos direitos constitucionais. Afirma que equivale ao papel estatal conferido à Administração Pública atender à satisfação das necessidades básicas do cidadão.

No Brasil, verifica-se a implementação de uma grande reforma e expansão da educação superior, acompanhada, ao mesmo tempo, por uma metamorfose no modo de ser e agir das instituições de ensino. Em outras palavras, a quantidade, as feições, a natureza e as finalidades das instituições federais estão em (re)construção.

Este é um reflexo das novas pretensões e esforços do Ministério da

Educação: a reestruturação e expansão do acesso e permanência do ensino superior.

Este trabalho é de natureza descritiva quantitativa e, para sua realização, procedeu-se a uma análise de documentos e pesquisas sobre a deflagração, implementação e efeitos da reforma e expansão do ensino superior no Brasil, reconhecendo também a necessidade de elevar o padrão de qualidade, para atender às novas demandas. Também será feito um levantamento documental em números na Universidade Federal de Goiás, adotada como exemplo desse processo de expansão. O objetivo é apresentar como ocorreu, e vem ocorrendo, um grande crescimento na educação brasileira nos últimos anos, tanto em número de instituições, quanto em número de vagas ofertadas.

2. FUNÇÕES DA UNIVERSIDADE

Para a melhor compreensão do significado do modelo de expansão da educação superior e da universidade no Brasil, recorre-se a um dos mais respeitados mestres da teoria e da história da universidade: Anísio Teixeira.

Em 31 de julho de 1935, Anísio Teixeira (1900-1971), então Reitor da Universidade do Distrito Federal, proferiu um discurso na cerimônia de inauguração dos cursos. Nesse discurso, intitulado "Universidade: mansão da liberdade", o autor apresenta uma reflexão sobre o papel da universidade na constituição da elite intelectual brasileira, expondo um projeto que além de educacional é um projeto social. O autor considerava a universidade como espaço fundamental de consolidação de uma elite intelectual, responsável por assumir uma função dirigente na sociedade e difundir um determinado tipo de cultura (RUCKSTADTER e RUCKSTADTER, 2016).

Em meio a um amplo panorama da história da universidade, para fundamentar seus conceitos da função dessa instituição milenar, Anísio afirma em seu discurso inaugural que "A função da universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata somente de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana. O livro também a conserva".

Sem a universidade, com suas funções, já proclamara Anísio, "não chega a existir um povo". O povo, a nação que não a tem não pode ter "existência autônoma, vivendo, tão somente, como um reflexo dos demais".

De acordo com Vlasman e Castro (1985), uma das características importantes que diferenciam uma universidade de outras organizações é a formação que ela proporciona de pessoas para pessoas. O que a caracteriza, é a produção de símbolos, idéias, conhecimentos e valores que tendem a influenciar o meio social.

3. EXPANSÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO BRASILEIRAS - PARTICULARES E PÚBLICAS

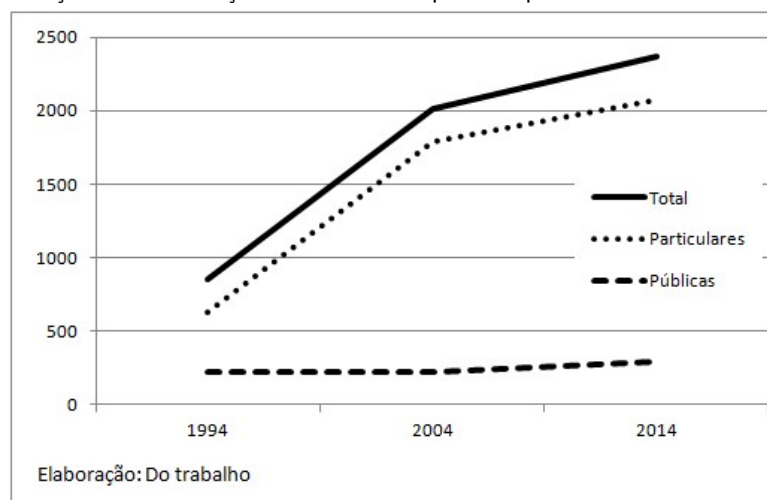
A evolução da educação superior no Brasil, cujos dados oficiais estão disponíveis e sistematizados no INEP, pode ser dividida em duas etapas: a primeira, que compreende as três décadas que vão de 1964 a 1994, conduzida com as características de gestão do governo militar, a segunda, exposta no Gráfico 1 e na Tabela 1, a partir do governo FHC (Fernando Henrique Cardoso), 1994.

Tabela 1. Evolução das Instituições de Ensino Superior a partir do Governo FHC 1994-2014

| Ano | Total | Número de Instituições | |
|------|-------|------------------------|----------|
| | | Particulares | Públicas |
| 1994 | 851 | 633 | 218 |
| 2004 | 2.013 | 1.789 | 224 |
| 2014 | 2.368 | 2.070 | 298 |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do INEP (INEP,2016)

Gráfico 1. Evolução das Instituições de Ensino Superior a partir do Governo FHC 1994-2014



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do INEP (INEP,2016)

No início dos anos 60, o sistema de ensino superior brasileiro contava com cerca de uma centena de instituições, a maioria delas de pequeno porte, voltadas basicamente para atividades de transmissão do conhecimento, com um corpo docente fracamente profissionalizado. Esses estabelecimentos, vocacionados para a reprodução de quadros da elite nacional, abrigavam menos de 100 mil estudantes, com predominância quase absoluta do sexo masculino (MARTINS, 2000).

Durante duas décadas de ditadura (1964/85), as afinidades políticas dos empresários do ensino com os governos militares abriram caminho para mais e mais representantes de escolas, faculdades e universidades privadas nos conselhos de educação. Tornando-se maioria, eles passaram a legislar em causa própria. Impulsionados pela demanda de vagas, pelo freio na velocidade de expansão das redes públicas de ensino e, especialmente, pelas normas

facilitadoras, as instituições privadas de ensino multiplicaram-se em número e cresceram em tamanho. Em qualquer capital de estado e até mesmo nas cidades médias do interior, pequenos ginásios e cursinhos pré-vestibular conseguiram acumular capital, alunos pagantes e níveis de ensino. Alguns até viraram universidades. Mais recentemente, as instituições privadas de ensino ingressaram no lucrativo serviço de franquias (CUNHA, 2003).

Ainda segundo Cunha (2003), o poder do Conselho Federal de Educação, instituído pela primeira Lei de Diretrizes e Bases - LDB (1961), transformou-o num órgão cobiçado pelos empresários do ensino. Como dele dependiam as autorizações, reconhecimento e credenciamento, de cursos e de instituições, os empresários do ensino, amparados pelas composições políticas da ditadura militar, lograram constituir a maioria, quando não a totalidade desse Conselho. As denúncias de corrupção atingiram o auge no governo interino de Itamar Franco, que dissolveu o Conselho e enviou ao Congresso projeto de lei que criou outro órgão colegiado no seu lugar.

A Lei nº 9.131/95 criou, então, o Conselho Nacional de Educação, com funções homologatórias no que diz respeito às políticas gerais do ministério, mas tendo a última palavra no que se refere ao reconhecimento de cursos, à criação de instituições de ensino superior e ao credenciamento de universidades, assim como é sua responsabilidade a última etapa do processo de avaliação das universidades visando ao credenciamento periódico.

4. CRESCIMENTO DO ACESSO AO ENSINO SUPERIOR NO PAÍS

Na década de 60, a cobertura do sistema era mínima e ainda predominavam as matrículas em IES privadas, que em geral eram confessionais, com relação ao contingente de estudantes nas IES públicas. Como o ponto de partida era baixo, a tarefa do crescimento foi até certo ponto facilitada. Observando a Tabela 2 e o Gráfico 2, vemos que nos anos avaliados o montante foi multiplicado por aproximadamente quatro vezes, passando de 1,6 milhões para 6,4 milhões de matrículas. Sob o “clima” do regime político, ainda era marcante um sistema educacional privatizado. A média de matrículas públicas era bem inferior à média das matrículas privadas.

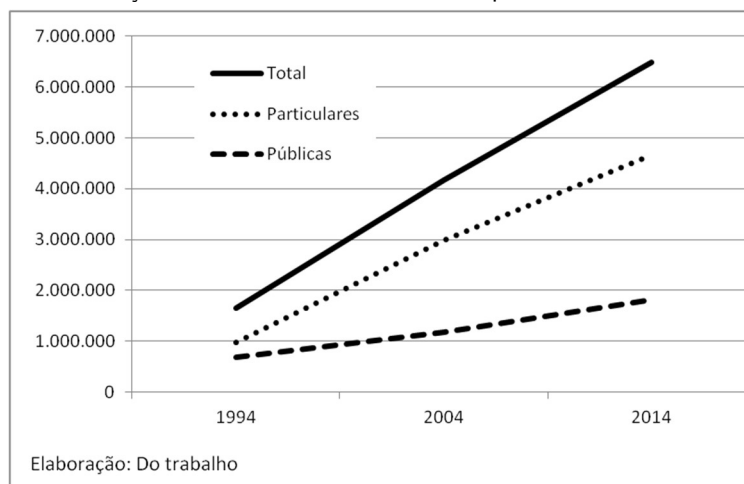
A aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em 1996, pelo Congresso, expressou as intenções do governo no sentido de mudar radicalmente o padrão de seleção de candidatos ao ensino superior, ou seja, modificar a via única dos exames vestibulares para todos os cursos superiores, em vigor desde 1911.

Tabela 2. Evolução das matrículas do ensino superior no Brasil - 1994-2014

| Ano | Total | Número de Matrículas | |
|------|-----------|----------------------|-----------|
| | | Particulares | Públicas |
| 1994 | 1.661.034 | 970.584 | 690.450 |
| 2004 | 4.163.733 | 2.985.405 | 1.178.328 |
| 2014 | 6.486.171 | 4.664.542 | 1.821.629 |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do INEP (INEP,2016)

Gráfico 2. Evolução das matrículas do ensino superior no Brasil - 1994-2014



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do INEP (INEP,2016)

Esse mecanismo - vestibular, vinha sofrendo várias críticas por não propiciar uma seleção adequada dos candidatos, além de consolidar uma falsa idéia de fracasso do sistema público e de sucesso do privado, levando o Congresso a apoiar a proposta, já acolhida por governos antecessores, de substituí-lo por avaliações semestrais ao longo do ensino médio.

Algumas instituições, como a Universidade de Brasília, já vinham fazendo exames desse tipo há alguns anos, com alunos da rede pública do Distrito Federal, que disputaram metade das vagas oferecidas. Em 1998, essa universidade veio a ter o primeiro contingente de calouros ingressantes por essa via (DUARTE, 2007).

Passaram a existir alguns programas ofertando cursos gratuitos de preparação para o vestibular, direcionados para populações carentes, especificamente para alunos provenientes da rede pública, com a finalidade de facilitar seu acesso ao nível superior (VASCONCELOS e SILVA, 2005).

Posteriormente, ocorreu a implantação de um mecanismo diferente desse. O MEC instituiu um Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), uma espécie de exame de Estado, facultativo, mas que poderia vir a ser obrigatório. Os alunos da terceira série do ensino médio poderiam se inscrever nesse exame, realizado no mesmo dia em todo o país, nas capitais dos estados e nas principais cidades do interior. O conteúdo do exame era o do ensino médio, em provas elaboradas de modo que se favorecessem a interdisciplinaridade e a aplicação prática, sem privilégio da memorização. Um imenso aparato foi elaborado, até mesmo por entidades privadas sem fins lucrativos, e algumas universidades públicas vieram a adotar estratégias de ocupação das vagas ociosas.

A expectativa do MEC, desde o início, era que os empregadores pudessem valorizar esse resultado como indicador do nível intelectual do jovem e, principalmente, que as instituições de ensino superior o aproveitassem para a seleção dos candidatos.

A partir de então, as instituições privadas incorporaram o resultado do ENEM como parte ou como toda a indicação de desempenho para selecionar os candidatos, mas as instituições públicas resistiram a ele. Com o tempo, e por efeito das pressões do Ministério, mesmo as grandes universidades públicas incorporaram o resultado do ENEM para substituir a primeira fase do processo seletivo ou para integrá-la, valendo um certo número relativo de pontos.

O efeito disso foi que a procura pelo ENEM aumentou desde sua implantação em 1998, o que induziu um efeito na demanda, que acabou por gerar maior aceitação pelas instituições de ensino superior. O ENEM torna-se, assim, não apenas um exame de saída do ensino médio, mas, ao mesmo tempo, um exame de entrada no ensino superior, guardando semelhanças (a despeito do caráter facultativo) com alguns sistemas europeus de acesso ao ensino superior (CUNHA, 2003).

A LDB-96 silenciou-se sobre os exames vestibulares, em tudo coincidindo com o projeto ministerial de tornar o ENEM o principal mecanismo de seleção. No entanto, houve universidades, mormente no setor público, que mantiveram os exames vestibulares como mecanismo exclusivo de seleção de candidatos, não utilizando os resultados do ENEM até o fim do governo de FHC. Então, inicia-se a Reforma Universitária do governo Lula, anunciando o Programa Universidade Para Todos (PROUNI - Lei nº 11.096/2005) como carro-chefe na democratização da educação superior brasileira. O PROUNI mencionava, além de bolsas integral e parcial de 50%, benefícios parciais de 25% do valor do curso, e deveria auxiliar no cumprimento da meta do Plano Nacional de Educação (PNE - Lei nº 10.172/2001) de aumentar a proporção de jovens de 18 a 24 anos matriculados em curso superior para 30% até 2010.

Além do PROUNI, a referida Reforma Universitária conta com medidas tais como a instituição de cotas para alunos da rede pública (com “subcotas” para negros e indígenas) em IES federais.

5. CRESCIMENTO DA DEMANDA

A demanda por vagas é, sem dúvida, uma questão crucial no que concerne ao acesso ao ensino superior, e vem recebendo tratamento diferenciado no transcorrer da história mais recente. Na década de 60, a expansão da demanda e a escassez de vagas acarretaram o problema dos excedentes, bem como a necessidade do estabelecimento de critérios para regular a necessária ampliação de vagas. No final da década de 70 e início dos anos 80, duas questões ganharam relevância: a retração da procura no setor privado e a existência de considerável número de vagas ociosas no setor público. Na década de 90, o aumento expressivo

de estudantes que concluem o ensino médio e os novos desafios da educação no contexto de economias globalizadas trazem para o debate a perspectiva de expansão da cobertura do sistema de ensino superior (BRAGA, PEIXOTO e BOGUTCHI, 2001; MARTINS, 2000).

A implantação do ENEM em 1998, impulsionou o aumento da demanda, tendo maiores efeitos a partir de sua maior aceitação pelas instituições de ensino superior como forma direta de ingresso.

No processo de mudanças da educação brasileira, também houve a incorporação de um público mais diferenciado socialmente, o aumento significativo do ingresso de estudantes do gênero feminino, a entrada de alunos já integrados no mercado de trabalho e o acentuado processo de interiorização e regionalização do ensino.

Na trajetória dessas transformações, forma-se um campo acadêmico extremamente complexo em virtude das diferentes posições ocupadas por essas instituições diante dos indicadores que comandam o funcionamento desse espaço social, como a qualidade do ensino oferecido, a titulação do corpo docente, a capacidade científica instalada, os formatos organizacionais desses estabelecimentos, o prestígio e o reconhecimento social e simbólico dos distintos estabelecimentos que o integram (MARTINS, 2000).

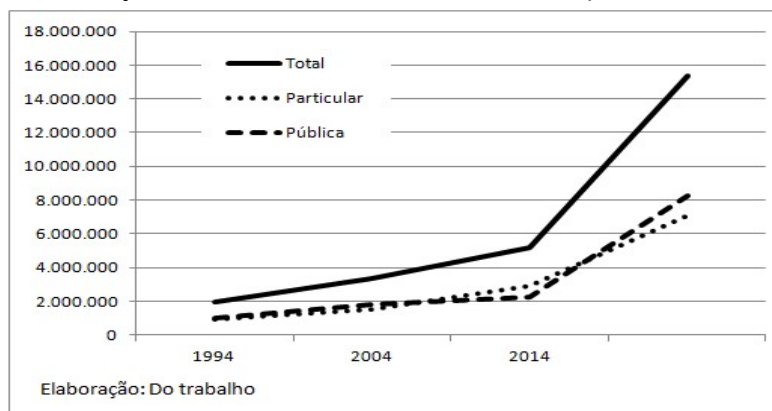
Medidas no âmbito da universidade também se refletem na demanda. Por exemplo, pode ocorrer em decorrência da abertura de cursos noturnos, criação de novos cursos e o aumento de vagas e de facilidades para a inscrição ou para a realização de provas (BRAGA, PEIXOTO e BOGUTCHI, 2001).

Tabela 3. Evolução do número de inscritos nos cursos superiores - 1991 a 2014

| Ano | Número de Inscritos | | Total |
|------|---------------------|-----------|------------|
| | Particular | Pública | |
| 1991 | 970.578 | 1.015.247 | 1.985.825 |
| 1999 | 1.538.065 | 1.806.208 | 3.344.273 |
| 2007 | 2.901.270 | 2.290.490 | 5.191.760 |
| 2014 | 7.063.136 | 8.295.590 | 15.358.726 |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do INEP (INEP,2016)

Gráfico 3. Evolução do número de inscritos nos cursos superiores - 1991 a 2014



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do INEP (INEP,2016)

6. EXPANSÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (UNIVERSIDADES E INSTITUTOS TECNOLÓGICOS)

Segundo dados da Rede Federal de Educação Superior, a expansão do ensino superior nos moldes atuais teve origem em meados de 2003 com a interiorização dos campi das universidades federais.

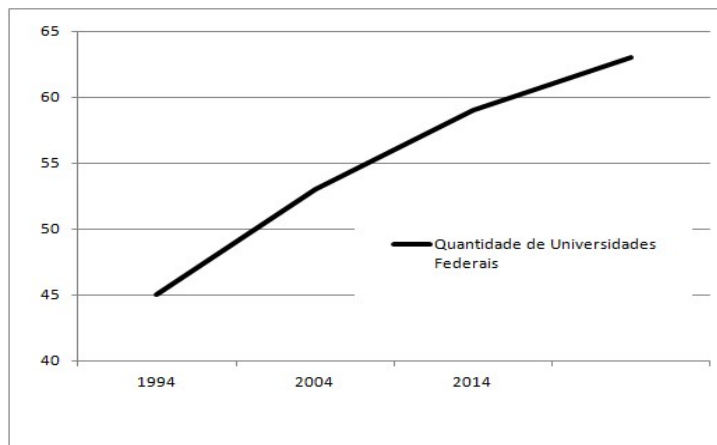
Em consequência desta expansão o número de cidades atendidas pelas universidades aumentou significativamente de 114 em 2003 para 237 ao final do ano de 2011. Assim, 14 novas unidades foram estabelecidas desde o início da expansão e ainda mais de 100 novos campi proporcionando o alargamento de vagas e a criação de novos cursos de graduação (INEP, 2010).

Tabela 4. Evolução das Universidades Federais no Brasil - 2003 a 2014

| Ano | Quantidade de Universidades Federais |
|------|--------------------------------------|
| 2003 | 45 |
| 2006 | 53 |
| 2010 | 59 |
| 2014 | 63 |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do INEP (INEP,2016)

Gráfico 4. Evolução das Universidades Federais no Brasil - 2003 a 2014



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do INEP (INEP,2016)

No âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação foi instituída pela lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e é constituída pelas seguintes instituições:

- Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
- Centros Federais de Educação Tecnológica
- Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais
- Universidade Tecnológica Federal do Paraná
- Colégio Pedro II

A Rede Federal está vivenciando a maior expansão de sua história. Entre 2003 e 2016, o Ministério da Educação concretizou a construção de mais de 500 novas unidades referentes ao plano de expansão da educação profissional, totalizando 644 campi em funcionamento, presentes em 568 municípios brasileiros.

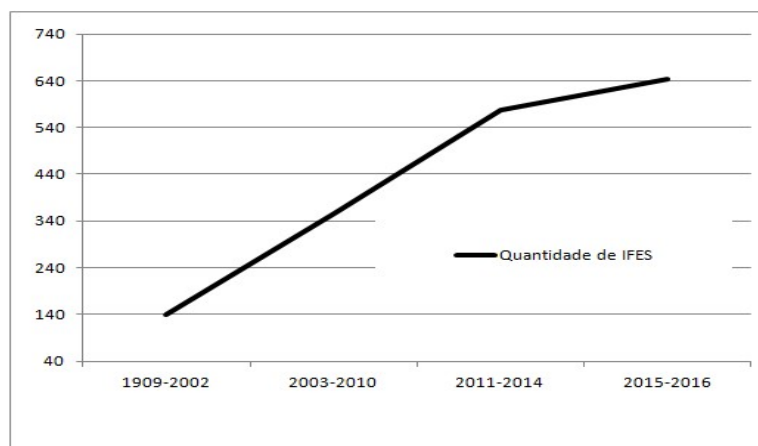
São 40 Institutos Federais presentes em todos estados, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas.

Tabela 5. Evolução da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica 1909 a 2016

| Ano | Quantidade de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia |
|-----------|---|
| 1909-2002 | 140 |
| 2003-2010 | 356 |
| 2011-2014 | 578 |
| 2015-2016 | 644 |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do INEP (INEP,2016)

Gráfico 5. Evolução da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica 1909 a 2016



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do INEP (INEP,2016)

7. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

A Universidade Federal de Goiás passa por alterações desde sua fundação, em 1960, e, nos dias atuais, isso se intensifica. Vive um processo de expansão física e acadêmica que acarreta transformação nos modelos de gestão em cada um de seus órgãos, que alteram e tem seus cursos de ação alterados pelas características de seus serviços e pelas pessoas que nele atuam.

No sentido de promover melhorias institucionais, acompanhando pressupostos característicos da atualidade, busca acentuar a modernização, universalização e otimização no atendimento à comunidade acadêmica em todas as áreas.

As mudanças na UFG indicam amplo processo de modelação organizacional com o objetivo de torná-la mais ágil e eficiente, evidenciado, por exemplo, pela simplificação de sua estrutura acadêmica, pela redução progressiva dos departamentos, pela tentativa de desburocratizar os processos administrativos e acadêmicos e pela implantação de sistemas de controle e gerenciamento administrativos (OLIVEIRA, 2000).

Boa parte desse ajustamento faz-se por meio de uma adequação da gestão e do trabalho acadêmico aos parâmetros das condições objetivas locais, regionais e nacionais que expressam por intermédio dos convênios e da prestação de serviços remunerados, além da expansão dos cursos de graduação, aumento da oferta de vagas, mudanças no sistema de admissão e matrícula de novos alunos, aquisição de novos terrenos para pactuação e instalação de novos campus e unidades acadêmicas.

7.1 AMBIENTE EXTERNO DA UFG

No anseio da sociedade goiana de ampliar seus horizontes econômicos para

além da agropecuária, o estado de Goiás apresentava em 2014, três instituições de Ensino Superior Federal, uma Instituição de Ensino Superior Estadual, quatro Instituições de Ensino Superior Municipal e setenta e seis Instituições de Ensino Superior Privado (INEP, 2016).

O Governo Federal implementou a reestruturação e expansão das Universidades Federais, como o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, o REUNI, com o objetivo de expandir significativamente o quantitativo de vagas para estudantes de graduação, proporcionando condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, também como forma de melhorar dados estatísticos de analfabetismo.

Além do REUNI, foi instituída a Lei 12.711 de 29 de agosto de 2012, que dispõe sobre o ingresso nas universidades e institutos federais de ensino superior. Uma política de ações afirmativas de forma temporária (será revista em 10 anos de promulgação) com o objetivo de corrigir uma desigualdade histórica brasileira.

7.2 CONCORRÊNCIA

O fato de ser uma instituição pública não exclui das Universidades a realidade de haver concorrência no seu ramo de atuação.

Paralelo ao processo de expansão do número de instituições e de número de vagas no ensino superior, tem-se também que considerar a importância de se ampliar também a qualidade do atendimento nestas organizações.

Em uma visão empresarial geral e atual, é imprescindível considerar: produtividade, qualidade, melhorias diárias, competitividade, clientes exigentes, mudanças rápidas, tecnologia e globalização, que são conceitos que se descrevem no universo do campo de trabalho. Sendo assim, as empresas estão a cada dia mais na busca destes requisitos e as Instituições Federais de Ensino estão entre elas. Dessa forma, é imprescindível que o atendimento a toda comunidade acadêmica tenha um mínimo de padrão da qualidade, não se resumindo apenas em ensino de qualidade ou tratamento cortês. Mais do que isso significa acrescentar benefícios aos serviços de ensino, como, moradia, saúde, transporte, etc., objetivando superar as expectativas.

Nesse contexto, é possível se considerar concorrentes da UFG no ensino público a Universidade Estadual de Goiás (UEG) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás e Goiano (IFG); e do ensino privado a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC).

A UEG, criada em 1999, tem sua sede localizada no município de Anápolis, é organizada como uma universidade *multicampi*, e está vinculada à Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia de Goiás. O crescimento da UEG proporciona uma experiência inovadora, por meio de projetos de interiorização das atividades de ensino, pesquisa e extensão, levando à grande maioria dos municípios goianos uma unidade universitária com a implantação de cursos de graduação e pós

graduação nas diversas áreas de conhecimento.

Criado por meio da Lei nº 11.892, em 29 de dezembro de 2008, o IFG é uma autarquia federal, detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar e é equiparado às universidades federais. Tem-se que sua finalidade é a formação e qualificação de profissionais para diversos setores da economia, bem como a realização de pesquisas e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços. A instituição oferece educação integrada desde o ensino médio até a pós-graduação. Na graduação oferece cursos tecnológicos, especialmente na área industrial, e também de bacharelado e licenciatura. O IFG tem 14 unidades de ensino distribuídos em diferentes municípios do estado de Goiás.

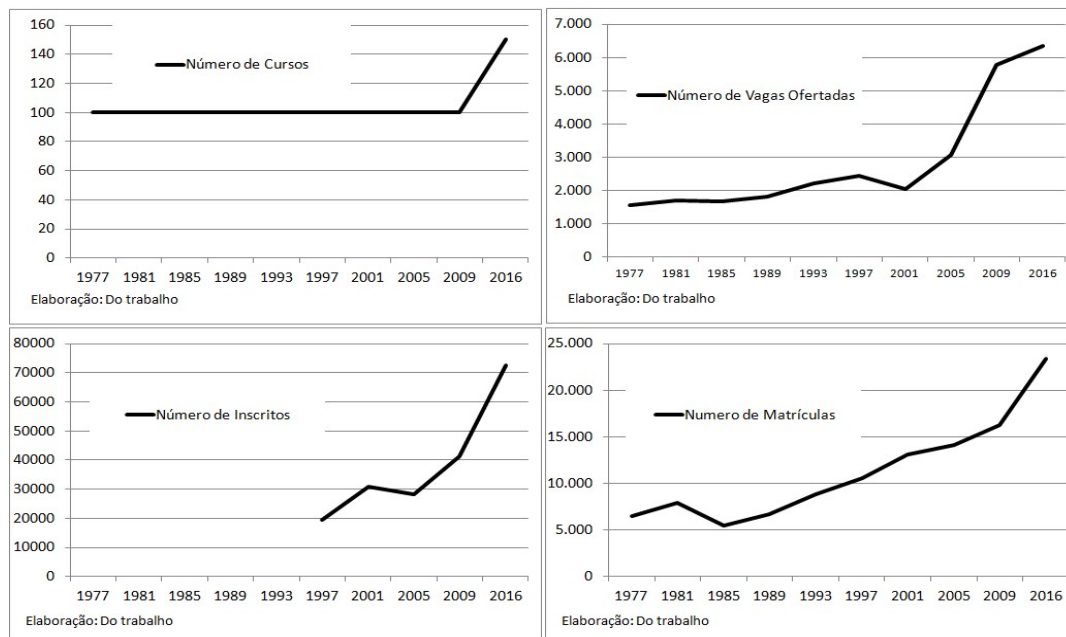
A PUC, fundada em 1959, conta com 51 cursos de graduação, 72 especializações, 14 mestrados e 3 doutorados, contando com uma comunidade composta de mais de 25 mil estudantes de graduação e pós-graduação. Rumo ao cinquentenário, é respeitada nacionalmente tendo consolidado, ao longo de sua história, a qualidade de ensino, da pesquisa e da extensão.

Tabela 6. Evolução da Graduação na Universidade Federal de Goiás - 1977 a 2016

| Ano | Número de Cursos | Número de Vagas Ofertadas | Número de Inscritos | Numero de Matrículas |
|------|------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|
| 1977 | | 1.575 | | 6.474 |
| 1981 | | 1.695 | | 7.917 |
| 1985 | | 1.666 | | 5.445 |
| 1989 | | 1.823 | | 6.735 |
| 1993 | 36 | 2.215 | 14.098 | 8.827 |
| 1997 | 43 | 2.458 | 19.519 | 10.542 |
| 2001 | 56 | 2.035 | 30.933 | 13.083 |
| 2005 | 58 | 3.068 | 28.361 | 14.118 |
| 2009 | 137 | 5.776 | 41.201 | 16.233 |
| 2016 | 150 | 6.345 | 72.613 | 23.362 |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do Relatório UFG em números 2010

Gráfico 6. Evolução da Graduação na Universidade Federal de Goiás - 1977 a 2016



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do Relatório UFG em números 2010

8. CONCLUSÃO

Seja pela multiplicação dos campi das IFES já existentes, seja pela expansão do número de instituições, as ações do governo federal vem expandindo vagas e titulações nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A criação recente de dezenas de universidades federais em diversos estados do Brasil, beneficiando importantes regiões metropolitanas, mas especialmente do interior do país, e, certamente, o REUNI tiveram e têm importante impacto nos números referentes às instituições e matrículas do setor público federal.

Nesse contexto de políticas reformistas da educação superior acentua-se um pressuposto fundamental do neoliberalismo que dá ao Estado os instrumentos legais e burocráticos necessários à avaliação e controle do sistema, permitindo a promoção de uma maior competitividade.

O processo de reordenamento da educação superior no Brasil também inclui mudanças nas identidades institucionais das universidades. A universidade Federal de Goiás, estudada para exemplificar este processo, encontra-se em crescente oferta de cursos de graduação, e também de ampliação no atendimento às múltiplas demandas locais e regionais de sua comunidade acadêmica, com ampliação do seu espaço físico e melhoramento constante de sua infraestrutura.

Contudo, com muitas das informações básicas obtidas através deste estudo, e após análises de algumas séries históricas, poderíamos refletir se estão se consolidando efetivos instrumentos de democratização da educação superior no Brasil, ou de uma equação eficaz que desprestigia a esfera pública, valoriza a esfera privada, de qualidade duvidosa, e apresenta índices estatísticos capazes de

acobertar um déficit educacional.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Mauro Mendes; PEIXOTO, Maria do Carmo L.; BOGUTCHI, Tânia F. **Tendências da demanda pelo ensino superior: estudo de caso da UFMG**. Cadernos de Pesquisa, v. 113, p. 129-52, 2001.

BRYANS, W; NIELSEN, S. **An investigation into methodologies for determining a 'suitable' trip generation rate**. Traffic Engineering and Control, v. 40, n. 1, p. 13-16, 1999.

CUNHA, Luiz Antônio. **O ensino superior no octênio FHC**. Educação e Sociedade, v. 24, n. 82, p. 37-61, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a03v24n82>. Acesso em: 03/10/2016.

DUARTE, Evandro Charles Piza. **Princípio da Isonomia e Critérios para a Discriminação Positiva nos Programas de Ação Afirmativa para Negros (afro-descendentes) no Ensino Superior**. In: ABC Revista de Direito Administrativo Constitucional. ano 7, n. 27, jan./mar.2007. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/tabelas_pdf/tab28.pdf. Acessado em 26/09/2016.

IFGOIANO - **Instituto Federal Goiano de Educação, Ciência e Tecnologia**. Disponível em <https://www.ifgoiano.edu.br/home/index.php/historico>. Acessado em 18/09/2016.

MARTINS, Carlos Benedito. **O ensino superior brasileiro nos anos 90**. São Paulo em Perspectiva. São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-60, Mar. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000100006&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 03/10/2016.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Ministério da Educação. **Sinopse Estatística da Educação Superior**. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acessado em 26/09/2016.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Ministério da Educação. **Sensu da Educação Superior**. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/evolucao-1980-a-2007>. Acesso em 26/09/2016.

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A reestruturação da educação superior no Brasil e o processo de metamorfose das universidades federais: o caso da universidade federal de Goiás (UFG)**. São Paulo, p. 210, 2000.

RUCKSTADTER, Flávio Massami Martins; RUCKSTADTER, Vanessa Campos Mariano. **Formação dos quadros intelectuais nos anos 1930: Anísio Teixeira e a questão da universidade**. Cadernos de História da Educação, v. 15, n. 1, 2016.

VASCONCELOS, Simão Dias; SILVA, EG da. **Acesso à universidade pública através de cotas: uma reflexão a partir da percepção dos alunos de um pré-vestibular inclusivo**. Ensaio: aval. pol.públ. Educ.[online], v. 13, n. 49, p. 453-467, 2005.

ABSTRACT: This study aimed to present the process of expansion of higher education in Brazil in recent decades. He studied comparatively - in numbers of institutions and enrollments - the quantitative growth of private and public higher education institutions from the 1960s, with an emphasis on Federal Institutions. It was also rated the growth in demand, changes in the forms of access and the Education Ministry's actions to meet this growing need for supply of places. At the end, it was included a description of the growth achieved in the Federal University of Goiás in line with this expansion process, for exemplification of this process progresses throughout the country.

KEYWORDS: Higher education, University expansion, Education Brazilian Federal, UFG.

CAPÍTULO VII

APLICAÇÃO DA TEORIA UTAUT NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

**Thiago Pacife de Lima
Sâmia Laise Manthey Benevides
Carolina Yukari Veludo Watanabe
Rosália Maria Passos da Silva
Tomás Daniel Menendez Rodriguez**

APLICAÇÃO DA TEORIA UTAUT NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

Thiago Pacife de Lima

Instituto Federal de Rondônia - IFRO

Porto Velho – Rondônia

Sâmia Laise Manthey Benevides

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Porto Velho - Rondônia

Carolina Yukari Veludo Watanabe

Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Porto Velho - Rondônia

Rosália Maria Passos da Silva

Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Porto Velho – Rondônia

Tomás Daniel Menendez Rodriguez

Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Porto Velho - Rondônia

RESUMO: O presente estudo pretende avaliar o processo de implantação de um sistema de informação, utilizando os moderadores do modelo UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) como indicadores para aceitação ou rejeição do sistema. Trata-se de um estudo descritivo e quantitativo em que o modelo UTAUT proposto por Venkatesh et al. (2003), foi utilizado no contexto da implantação de um sistema de informação para gestão do processo de inscrição nos programas de assistência estudantil ofertados pelo *Campus* Porto Velho Zona Norte do Instituto Federal de Rondônia – IFRO. Foi realizado um levantamento (*survey*), cujo *link* foi encaminhado através do *google docs* para os 355 estudantes beneficiados por programas de repasse financeiro no *Campus* e em 16 polos de educação a distância. O procedimento amostral foi probabilístico aleatório, resultando em 224 respostas ao questionário. Buscou-se também avaliar o impacto da implementação do sistema na gestão dos programas de assistência estudantil por meio da análise documental. A revisão da literatura trata do processo decisório, tecnologia da informação, aceitação do uso de tecnologia e sobre as principais características do modelo UTAUT. Os resultados evidenciaram que apesar do sistema ter contribuído para a gestão administrativa dos programas de assistência estudantil, se não houver investimentos para melhoria da aceitação do uso pelos estudantes, isso poderá resultar na rejeição do mesmo, o que poderia prejudicar a seleção para os programas de assistência estudantil.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de Informação, Assistência Estudantil, UTAUT.

1. INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Informação (SI) têm se tornado indispensáveis nos mais

diversos setores das organizações, a justificativa está na busca pela otimização dos processos gerenciais e na obtenção de dados seguros que contribuam para decisões. A tecnologia da informação é uma ferramenta que possibilita visualizar ameaças e oportunidades, proporcionando mudanças ao processo decisório, uma vez que, permitem que os funcionários alcancem suas metas e objetivos através de informações confiáveis obtidas pelos sistemas (RIBEIRO; MANFÉ; WIESENHUTTER, 2011).

Quando se trata da implantação de um sistema de informação, não é possível prever todos os seus desdobramentos e controlar todas as variáveis do processo. Fatores alheios à lógica e à racionalidade podem influenciar no sucesso ou fracasso da implantação. Frente a esta realidade, cresce a importância de se estudar os aspectos não explícitos ligados à administração de sistemas de informação (WEILER; GRAEML, 2011).

No Brasil, as políticas de gestão pública ganharam ênfase a partir da década de 90, no escopo das reformas preconizadas pelo movimento da Nova Gestão Pública. Estas políticas e a agenda de modernização da administração pública concentraram-se no planejamento e execução orçamentária, a qualidade no gasto público, eficiência da máquina pública, legalidade da despesa, combate à corrupção (GAETANI, 2005). No tocante às políticas públicas educacionais, as TIC'S, visam aperfeiçoar os serviços prestados, agilizar o trabalho dos servidores envolvidos e melhorar o atendimento ao público alvo.

Nesse contexto, uma política que está intimamente ligada à atividade fim das Instituições Federais de Educação é a Política de Assistência Estudantil – PAE, regulamentada pelo Decreto nº 7.234 de 19/07/2010, que regulamenta o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, e tem como finalidade ampliar as condições de permanência e êxito no processo educativo dos estudantes, preferencialmente os socioeconomicamente vulneráveis.

O significativo aumento das vagas nas Instituições Federais de Ensino e a diversificação do quadro de estudantes ocasionado pela implementação das políticas de reserva de vagas (cotas), a alunos oriundos integralmente do ensino médio em escolas públicas (BRASIL, 2012), trouxe à tona a necessidade de garantia de condições para a manutenção destes estudantes nas instituições. Em decorrência disso, emerge a necessidade do desenvolvimento de estratégias que visem otimizar os serviços prestados por essa política, bem como garantir a transparência das ações desenvolvidas.

O sistema, cuja implantação e utilização são objeto deste estudo, teve sua produção iniciada no primeiro semestre de 2015, quando a gestão da Coordenação de Assistência ao Educando - CAED decidiu desenvolver um sistema que integrasse os dados de seleção dos estudantes aos programas de assistência estudantil na perspectiva de otimizar o processo de inscrição e dar subsídios à gestão a partir dos relatórios emitidos pelo sistema.

Assim, este estudo teve como objetivo avaliar o processo de implantação de um sistema de informação, utilizando os moderadores do modelo UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) como indicadores para aceitação ou

rejeição do sistema. Para que o objetivo principal seja alcançado, pretende-se: descrever o perfil dos estudantes beneficiados; identificar fatores que influenciam direta ou indiretamente a intenção de uso do sistema pelos usuários finais e; avaliar os impactos gerados no processo de gestão da assistência estudantil após a implantação do sistema.

O tema é relevante pela importância dos estudos sobre “aceitação de tecnologia” na implantação de Sistemas de Informação para as organizações (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; JOIA; MAGALHÃES, 2009; OLIVEIRA, 2013) e pela oportunidade de contribuir para o avanço na pesquisa teórico-empírica sobre o tema, e para auxiliar no processo de elaboração de políticas públicas. Sob o aspecto institucional a pesquisa se justifica pela possibilidade de refletir sobre a contribuição ou necessidade de melhoria no processo de implantação do programa de gestão da assistência estudantil.

2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO

A aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC’S à governança pública pressupõe a melhoria dos processos governamentais e do trabalho interno do setor público, a melhoria na prestação de serviços ao cidadão, ativa participação do cidadão fomentando o processo democrático. A governança é, então, caracterizada por participação, transparência e accountability (CUNHA; MIRANDA, 2013).

De acordo com Silva (2013), ampliou-se o foco destes estudos contribuindo para a discussão acerca dos processos decisórios gerenciais. Busca-se explicar a decisão tanto pelo viés da racionalidade, quanto pelo aspecto subjetivo. Daft (1997) afirma que a decisão pode ser classificada como programada e não programada e diferenciada pela complexidade. As decisões programadas tendem a ser estruturadas, pois os critérios de desempenho são claros, existindo uma certeza relativa de que a alternativa escolhida será bem-sucedida; já as decisões não programadas são mal definidas e comumente utilizadas quando a organização não percebeu o problema com antecedência e por essa razão não sabe como reagir.

No tocante à complexidade, de acordo com Kloter (2000), o processo decisório ocorre em três níveis hierárquicos: o estratégico, o tático e o operacional. O autor descreve que o nível estratégico, composto pela alta gerência, é responsável por definir a missão da organização. O nível tático é composto pela gerência média e sua missão é definir o rumo da organização e analisar alternativas para alcançar os resultados pretendidos, já ao nível operacional compete seguir as diretrizes que foram estabelecidas.

Quanto às funções, Pezzin (2001) afirma que um sistema de informação possui três funções básicas em uma organização: resolução de problemas, produção do conhecimento e tomada de consciência. O planejamento de um sistema de informação apresenta uma abordagem formal e estrutural que deve

considerar a atividade fim da organização no desenvolvimento do sistema. A informação é um recurso que deve ser planejada com enfoque orientado para a organização como um todo (ZANATTA, ALBARELLO, DE CESARO, 2007).

A revisão da literatura sobre SI e sobre a evolução da informática nas organizações ressaltam a mudança de foco, superando a eficiência operacional e a automatização, por aspectos sistêmicos e estratégicos. São discutidas as possibilidades de integração de processos internos e externos às organizações e seus impactos sobre sua própria estrutura (WEILER; GRAEML, 2011).

Apesar do efeito positivo, ainda se observa relutância ao uso de recursos de tecnologia da informação, principalmente por parte dos usuários. Estes fatores de resistência podem estar ligados ao desconhecimento ou falta de expectativa quando aos benefícios e facilidades proporcionados pelos recursos, ou falta de treinamento e resistência quanto às mudanças organizacionais (FETZNER; FREITAS, 2009).

Segundo Miranda (2010), é importante que a pesquisa voltada à aceitação de tecnologia vá ao encontro do cidadão, identificando barreiras de idade, de gênero, econômicas, culturais, tecnológicas e outras, que possam habilitar ou inibir a participação deles nesses espaços. Um dos modelos para estudos sobre aceitação de tecnologia que consideram os apontamentos destacados pelo autor é o UTAUT proposto por Venkatesh et al. (2003).

3. ACEITAÇÃO DO USO DE TECNOLOGIA E O MODELO UTAUT

Estudos relacionados à aceitação de tecnologia, por indivíduos ou por organizações têm crescido a partir da metade da década de 1990. O objetivo tem sido a busca por melhorias constantes e a identificação de fatores intrínsecos e extrínsecos envolvidos nas decisões, intenções e satisfação dos indivíduos, quanto à aceitação e ao uso da tecnologia da informação, através de testes e métodos de avaliação (DIAS et al., 2003; VENKATESH et al., 2003; SILVA, 2005; SILVA & DIAS, 2007).

De acordo com Bobsin, Visentini e Rech (2009), Venkatesh et. al. (2003) criaram um modelo unificado de aceitação de tecnologia que incorporou elementos de oito outros modelos: a Teoria da Ação Racional (TRA), proposta por Fishbein e Ajzen (1975); o Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM), de Davis (1989); o Modelo Motivacional (MM), de Vallerand (1997); a Teoria do Comportamento Planejado (TPB), de Ajzen (1991); o Modelo Combinado TAM-TPB, proposto por Taylor e Tood (1995); o Modelo de Utilização do PC (MPCU), de Thompson, Higgins (1991); a Teoria da Difusão da Inovação, de Rogers (1995), aplicada em SI por Moore e Benbasat (1996); Teoria Social Cognitiva, de Bandura (1986), ampliada para o contexto de uso de computadores por Compeau e Higgins (1995).

Carvalho (2013), citando Venkatesh et al. (2003), explica que os idealizadores do modelo UTAUT propuseram que quatro construtos, expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras,

moderados pela idade, experiência, gênero ou voluntariedade de uso teriam influência direta sobre a intenção de uso e o uso efetivo da tecnologia conforme pode ser observado no Quadro 1.

| Constructo | Moderadores | Intenção Comportamental | Efeito |
|---------------------------|--|-------------------------|---|
| Expectativa de desempenho | Gênero e Idade | Intenção de uso | Efeito forte para os homens e trabalhadores mais jovens. |
| Expectativa de esforço | Gênero, Idade e Experiência | Intenção de uso | Efeito forte para mulheres, trabalhadores mais velhos e aqueles com experiência limitada. |
| Influência social | Gênero, Idade Voluntariedade e Experiência | Intenção de uso | Efeito forte para mulheres, trabalhadores mais velhos em condições de uso obrigatório e com experiência limitada. |
| Condições facilitadoras | Idade e Experiência | Uso | Efeito forte para os trabalhadores mais idosos, e com o aumento da experiência |

Quadro 1 – Relação entre os constructos e moderadores e seus efeitos quanto à intenção de uso ou ao uso de tecnologia.

Fonte: Adaptado de Venkatesh et al. (2003).

Conforme descrito por Weiler e Graeml (2011), o modelo UTAUT busca auxiliar na compreensão dos caminhos e etapas que envolvem a aceitação de tecnologia, sendo utilizado em pesquisas acadêmicas, nos últimos anos, tanto internacionalmente como no Brasil. Considerando as pesquisas realizadas, o modelo UTAUT tem se mostrado adequado para avaliação da possibilidade de sucesso no processo de implantação de tecnologia.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de estudo descritivo e quantitativo que aplica o modelo UTAUT (VENKATESH et al., 2003), no contexto da utilização de um sistema de informação para inscrição nos programas de assistência estudantil ofertados pelo *Campus* Porto Velho Zona Norte do Instituto Federal de Rondônia – IFRO. Os dados coletados foram organizados em cinco perspectivas: a perspectiva geral, por gênero, faixa de idade, curso e local de residência.

Foi realizado um levantamento (*survey*), cujo link foi encaminhado através do *google docs*, para o e-mail de todos os beneficiários da assistência estudantil que ingressaram na instituição a partir de 2014. O e-mail continha instruções ao participante com garantia de participação anônima. O procedimento amostral foi o probabilístico aleatório, visto que todos receberam o link para o questionário, com iguais condições de responderem. O universo da pesquisa foram os 355 estudantes beneficiados por programas de assistência estudantil com repasse financeiro direto ao aluno no ano de 2015. A coleta foi feita entre 25 de maio e 25 de junho de 2016, quando foi alcançado o número mínimo de respostas esperado.

O questionário foi adaptado de Weiler (2009) e estruturado em escala *Likert* de cinco pontos onde, significam: CT – “Concordo totalmente”; C – “Concordo”; NC-ND – “Não Concordo Nem Discordo”; D – “Discordo” e DT – “Discordo totalmente”. O total de respostas obtidas estão representadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Representação da população e amostra

| Campus* /Polo | Matriculados (2014-2015) | Beneficiados (População) | Amostra |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------|
| Alta Floresta D'Oeste | 78 | 8 | 3 |
| Buritis | 84 | 14 | 8 |
| Cerejeiras | 79 | 26 | 12 |
| Costa Marques | 79 | 4 | 3 |
| Cujubim | 89 | 6 | 2 |
| Espigão do Oeste | 83 | 11 | 7 |
| Jaru | 95 | 32 | 22 |
| Machadinho do Oeste | 64 | 3 | 0 |
| Mirante da Serra | 50 | 4 | 1 |
| Nova Brasilândia do Oeste | 72 | 1 | 0 |
| Nova Mamoré | 89 | 5 | 2 |
| Ouro Preto do Oeste | 91 | 22 | 15 |
| Presidente Médici | 72 | 9 | 5 |
| Guajará Mirim | 134 | 63 | 46 |
| Porto Velho * | 195 | 117 | 82 |
| São Francisco do Guaporé | 43 | 14 | 9 |
| São Miguel do Guaporé | 47 | 16 | 7 |
| Total | 1.444 | 355 | 224 |

Fonte: Elaborado pelos autores

O modelo UTAUT foi utilizado como principal referência na elaboração do questionário por representar um dos modelos mais robustos para aceitação de tecnologia dentre os discutidos na literatura, sendo sua utilização justificada por trazer elementos objetivos que permitem coletar a percepção dos participantes a respeito do tema que está sendo estudado. Para validação do instrumento houve aplicação prévia a 35 estudantes da cidade de Porto Velho. Após a aplicação, a consistência interna foi verificada através do *alfa de Cronbach*, sendo obtido o coeficiente 0,946 que é considerado satisfatório.

O questionário continha 22 afirmativas que foram divididas em duas seções. A primeira seção continha 11 questões que visavam detectar características de aceitação da tecnologia segundo o modelo UTAUT, com perguntas de cunho individual. A segunda seção trazia as mesmas perguntas, todavia com direcionamento sobre a percepção dos colegas de classe.

Foram coletadas informações sobre os respondentes para que fosse possível caracterizar a amostra. Os principais dados sobre os participantes estão representados na Tabela 2.

Tabela 2 - Caracterização da amostra

| Curso | Gênero | | Faixa Etária (Anos) | | Capital | Interior | Total (M + F) |
|----------------|-----------|------------|---------------------|-------|-----------|------------|---------------|
| | M | F | M | F | | | |
| Informática | 48 | 46 | 18-43 | 18-45 | 25 | 69 | 94 |
| Finanças | 33 | 69 | 19-38 | 19-49 | 29 | 73 | 102 |
| Gestão Pública | 14 | 14 | 20-37 | 19-35 | 28 | - | 28 |
| Total | 95 | 129 | - | | 82 | 142 | 224 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para avaliar os impactos gerados no processo de gestão da assistência estudantil após a implantação do sistema, foram analisados os processos de seleção antes e após o uso sistema, com objetivo de identificar quais foram as principais mudanças encontradas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em 2015, conforme relatório do SIAFI foram executados R\$ 500.730,31 em ações relacionadas à assistência estudantil, o que corresponde a 25% do orçamento do *Campus*. Pensou-se na formulação de um sistema que integrasse cadastro, inscrição, seleção, resultados e relatórios referentes aos programas e editais implementados para garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade, bem como agregar transparência à sua execução, facilitar o processo de inscrição e de conferência da documentação dos candidatos.

O objetivo da criação do sistema foi dar agilidade ao processo de inscrição, além da possibilidade de acompanhar o processo de seleção virtualmente. Quanto à gestão, as facilidades consistem na compilação dos dados socioeconômicos, além do apoio à decisão.

A primeira dimensão a ser analisada será a expectativa de desempenho que consiste no grau em que um indivíduo acredita que o uso do sistema oferecido irá ajudá-lo a alcançar ganhos de desempenho em suas atividades. De modo geral os estudantes do interior concordam que o sistema contribuiu para otimizar a inscrição nos programas, principalmente os homens, os estudantes com menos de 30 anos, do curso de Informática (Figura 1).

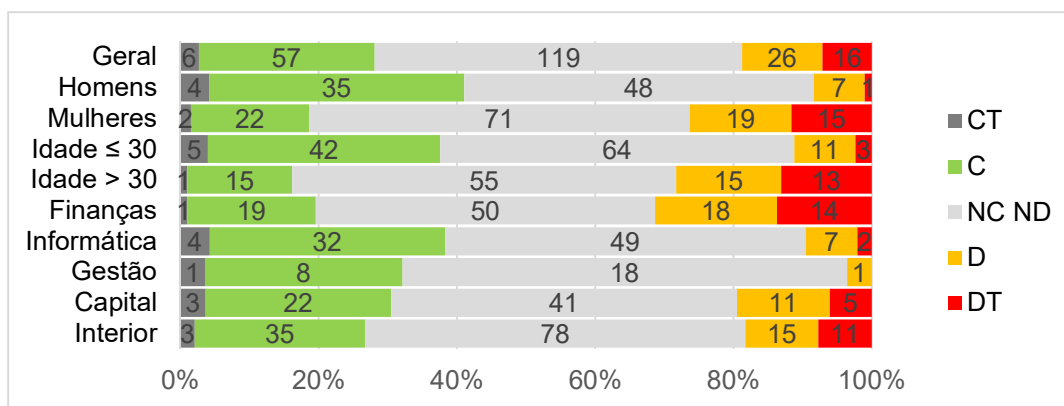


Figura 1 – Questão 01: O SIGAE otimizou o processo de inscrição da Assistência Estudantil

Sobre a expectativa de desempenho, vale ressaltar sua influência sobre a intenção de uso, sendo moderada pela idade e pelo gênero, exercendo forte influência sobre homens e pessoas mais jovens. Fica claro o contraste entre essas classes e a de mulheres e pessoas com mais idade que representaram o maior grau de discordância. Quanto aos cursos, os alunos de Gestão Pública e Informática foram os que melhor avaliaram o desempenho do sistema.

A segunda dimensão analisada foi a expectativa de esforço, para os idealizadores do modelo UTAUT, a expectativa de esforço é o grau de facilidade associada ao uso do sistema, nesse sentido haverá maior aceitação da tecnologia quanto maior for a facilidade para sua utilização, na medida que essa facilidade é percebida pelos usuários. Esta dimensão é moderada pelo gênero, idade e experiência com uso de tecnologia exercendo forte efeito sobre as mulheres, em particular os mais jovens.

As respostas sugerem que, para que a percepção dos estudantes sobre a facilidade de uso do sistema melhore, algumas mudanças devem ser feitas uma vez que, conforme pode ser observado na Figura 2, com exceção dos estudantes de informática que subentende-se, possuam experiência com o uso de tecnologia, há certo grau de rejeição à proposição de que o sistema seja fácil de usar em ambas as perspectivas.

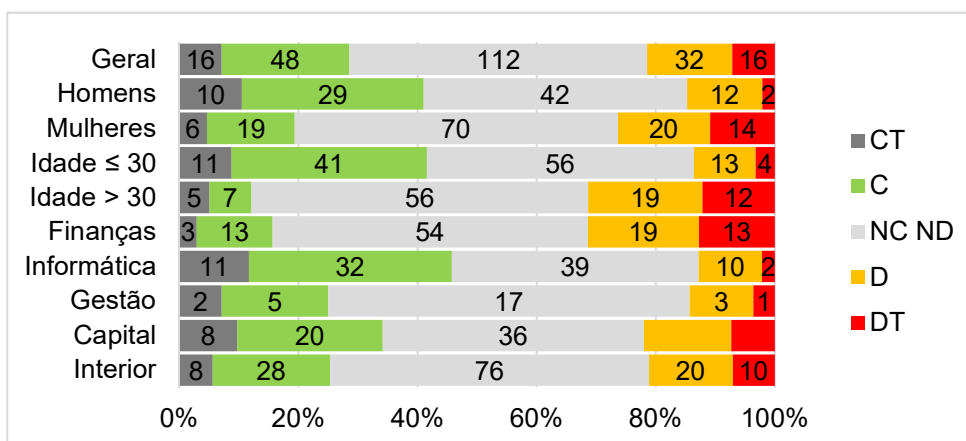


Figura 2 – Questão 02: O SIGAE é fácil de usar

Outra dimensão considerada no modelo UTAUT é a influência social, a qual é o grau em que um indivíduo percebe que outras pessoas acreditam que ele deveria fazer uso da tecnologia. Implicitamente a influência social leva a crer que o comportamento individual é influenciado pela opinião dos outros acerca da utilização de uma nova tecnologia. É moderada por gênero, idade e experiência, exerce forte influência para mulheres, trabalhadores mais velhos em condições de uso obrigatório e com experiência limitada.

Considerando o exposto na Figura 3, a influência social tem se caracterizado como fator influenciador para a rejeição do sistema. Ao considerarmos que o processo de implantação, e, considerando também que alguns estudantes estão encontrando dificuldades na utilização do sistema, esses fatores certamente influenciaram nas respostas deste constructo.

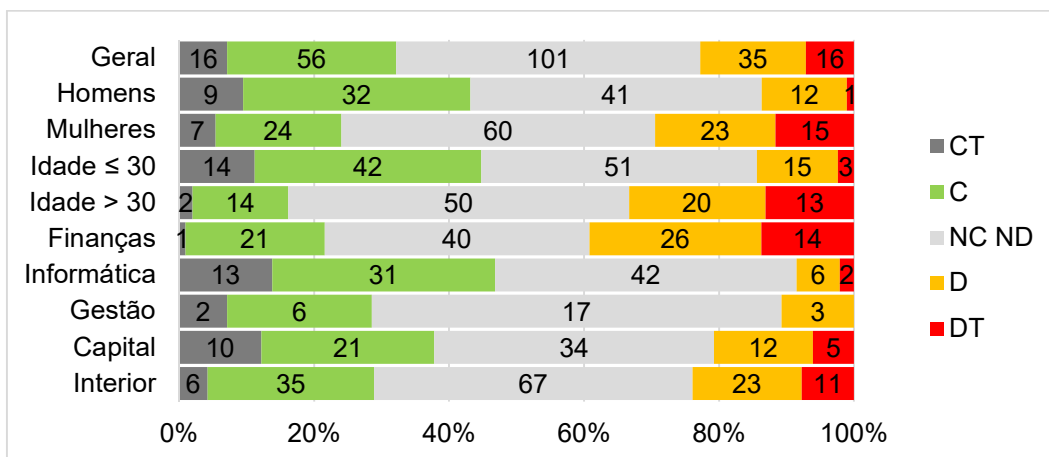


Figura 3 – Questão 4: Você acha importante utilizar o SIGAE na inscrição dos programas de assistência estudantil

Diferentemente dos determinantes anteriores, as condições facilitadoras não exerceram influência significativa sobre a “intenção de uso”, mas influenciaram diretamente sobre o “uso efetivo”, o que vai de acordo com WEILER; GRAEML (2011). Este constructo mensura o grau em que um indivíduo acredita que existe uma infraestrutura organizacional e técnica para suportar o uso do sistema. Assim, as condições facilitadoras servem de apoio para os usuários em termos de *hardware* e *software* necessários para trabalhar com sistemas em redes interorganizacionais e, proporciona compatibilidade com os outros sistemas que os associados utilizam independente do sugerido pela rede (ALVES; PEREIRA, 2014).

Este constructo é o que mais está influenciando negativamente a aceitação do sistema, uma vez que a maior parte dos respondentes ou se mostraram indiferentes, ou discordaram da afirmação proposta, evidenciando não possuírem os meios necessários para utilização do sistema em casa, e também, que no Campus e nos polos, os equipamentos ou a conexão com a internet fornecidos não se mostram satisfatórios. A frequência absoluta das respostas para esse constructo pode ser observada nas Figuras 4 e 5.

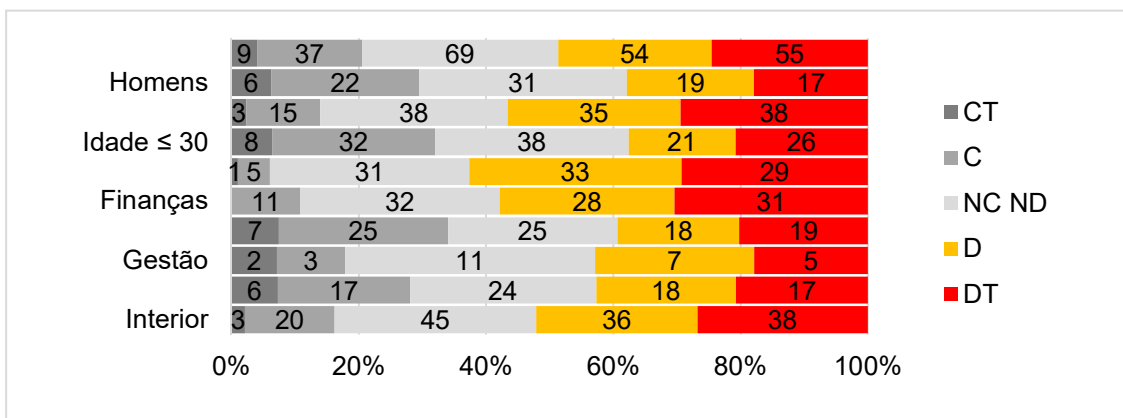


Figura 4 – Questão 7: Você possui os requisitos para uso do sistema SIGAE em sua casa.

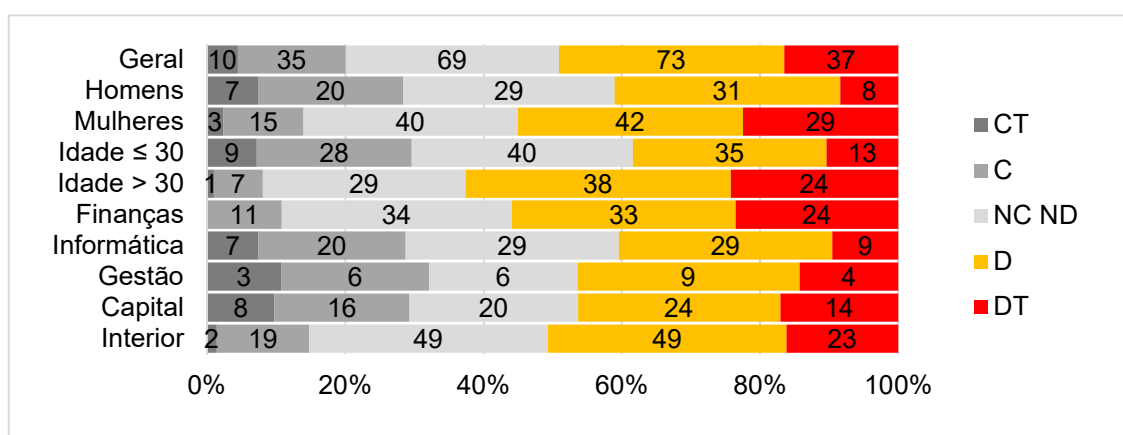


Figura 5 – Questão 08: Há equipamentos e conexão de rede adequada para usar o sistema no Campus/Polos.

Conforme os resultados, este constructo é o que mais está influenciando negativamente a aceitação do sistema, uma vez que a maior parte dos respondentes ou se mostraram indiferentes, ou discordaram da afirmação proposta, evidenciando não possuírem os meios necessários para utilização do sistema em casa, e também, que no *Campus* e nos polos, os equipamentos ou a conexão com a internet fornecidos não se mostram satisfatórios. O panorama das respostas pode ser observado na Figura 6.

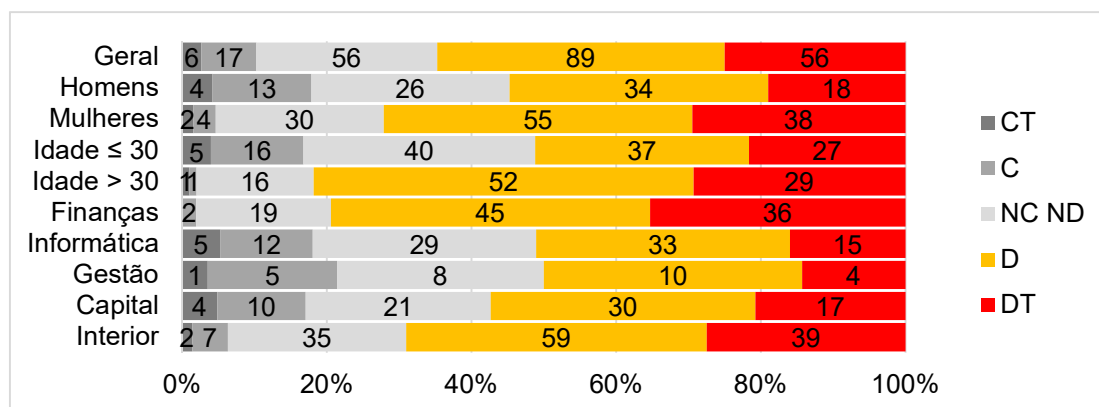


Figura 6 – Questão 11: Você recebeu treinamento suficiente para utilizar o sistema.

É visível que a maior parte dos estudantes discordam da afirmativa de que houve treinamento suficiente, evidenciando que este deve ser um constructo que precisa ser amplamente trabalhado. Para avaliação sobre os impactos gerados no processo de gestão da assistência estudantil após a implantação do sistema, foram analisados os processos referentes ao Auxílio Transporte – PROCAT, Auxílio ao Estudante Colaborador – PROCAE e Programa de Desenvolvimento Técnico-Científico – PRODETEC, que foram os programas ofertados para todos os polos.

Para o módulo de gestão do sistema foi possível verificar que antes da implantação do sistema o tempo médio para finalização de um processo de seleção era de três meses, isso porque era necessário estender os prazos para análise da documentação e análise dos recursos, visto que todos os documentos eram encaminhados por malote.

A implantação do sistema proporcionou melhoria nos serviços prestados uma vez que o prazo médio para seleção foi reduzido para 45 dias, não sendo necessário o envio da documentação pelo malote, todos os dados são preenchidos pelos estudantes, ficando os servidores apenas responsáveis pela conferência. A classificação final dos estudantes passou a ser automática, sendo apenas adicionados no sistema quais serão os critérios para pontuação, o que reduziu os casos de erros nos resultados preliminares e também nas planilhas de pagamento.

O sistema possui um módulo para o questionário socioeconômico que é preenchido quando o estudante realiza a matrícula, dessa forma é possível identificar os programas mais adequados para o público que está adentrando à instituição, além da possibilidade de gerar os relatórios sobre os estudantes beneficiados e manter o cadastro sempre atualizado e com fácil acesso. Para estes casos o sistema tem se mostrado eficiente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa propôs a aplicação do modelo de Venkatesh et al. (2003) como indicadores para avaliação sobre a aceitação do Sistema de Gestão da Assistência

Estudantil. A análise dos elementos determinantes de aceitação de tecnologia atuantes no processo de implantação do sistema de informação na perspectiva dos estudantes, revelou que embora os estudantes concordem que o sistema tenha otimizado o processo de inscrição, o grau de concordância sobre os demais constructos (expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras), foram decrescentes, sendo o último o mais discordante.

Os dados levantados permitem verificar que, para a plena utilização do sistema, deve ser investido em informação e treinamento dos estudantes. O estudo revelou que no tocante à gestão administrativa dos programas de assistência estudantil, o sistema tem se mostrado eficiente, e, apesar disso também resultar em benefícios para os estudantes (menor prazo para inscrição, menor margem de erro), se não houver a aceitação do sistema pelos usuários, pode ser que alguns candidatos que sejam socioeconomicamente vulneráveis não se inscrevam por não saberem como utilizar o sistema, ou por acharem que o processo de inscrição ficou mais complexo do que pelo método antigo.

Considerando que um dos objetivos da Política de Assistência Estudantil é garantir o acesso, a utilização de sistemas de informação para gestão dos programas não pode ir de encontro com essa premissa. Embora a mudança tecnológica não tenha sido planejada e implantada não considerando conscientemente a perspectiva do público alvo, os determinantes do modelo UTAUT revelaram quais os constructos que necessitam ser trabalhados e quais os perfis que possuem maior dificuldade na utilização do sistema, sendo possível tentar reverter essa situação, ou ainda evitar que continue ocorrendo com os próximos candidatos.

É possível que, por se tratar de processo recente, os estudantes ainda não se habituaram com a nova metodologia de inscrição e por essa razão tenham discordado de algumas afirmativas, apesar disso, os gestores devem periodicamente realizar explicações/capacitações, principalmente para os perfis que demonstraram mais resistência à utilização do sistema (mulheres, estudantes mais velhos e alunos do curso de Finanças). Esperava-se maior contraste entre as respostas dos estudantes da Capital em relação aos estudantes do interior, uma vez que a estrutura do *Campus* é superior à estrutura oferecida nos polos, todavia, apesar do grau de aceitação na capital ter sido superior, a diferença não foi tão significativa.

É comum em instituições públicas a implementação de projetos que consideram apenas a perspectiva do idealizador, não sendo considerada a percepção de todos os envolvidos. Embora isso não seja um fator que irá garantir a rejeição da proposta, o ideal é que os gestores, antes de colocá-la em prática, realizem um estudo para verificar se os usuários estão de acordo ou defendem essa nova ideia, ou ainda que seja realizada uma consulta para que os usuários deem sugestões para aprimoramento da proposta. Considerando que a principal função das instituições públicas é a prestação de serviços à população, e, considerando ainda que esses serviços precisam ser prestados com qualidade, a construção em conjunto certamente favorecerá a posterior aceitação da proposta,

principalmente quando se trata de tecnologia da informação.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Análise da Teoria Unificada de Aceitação de Tecnologia em uma grande rede Interorganizacional de Cooperação. **VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO**. 25 a 27 de maio. Gramado. 2014.

BOBSIN, D.; VISENTINI, M. S.; RECH, I. Em busca do estado da arte do UTAUT. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 2, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 7.234 de 19 de julho de 2010**. Regulamenta o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Diário Oficial, Brasília, DF, 20 de julho de 2010.

BRASIL. **Lei n.º 12.711 de 29 de Agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências.

CARVALHO, Maria Luiza Azevedo de. **Aceitação e intenção de uso do mobile learning: modelagem e teste empírico com alunos do ensino superior**. Rio de Janeiro: 2013. 129 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha; MIRANDA, Paulo Roberto de Mello. O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. **O&S**, Salvador, v. 20, n. 66, julho/setembro 2013, p. 543-566.

DAFT, Richard, L. **Teoria e projetos das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1997.

DIAS, Marcelo Capre et al. Análise do modelo de aceitação de tecnologia de Davis. **Revista Spei**, Curitiba, v.4, n.2, p.15-23, jul./dez., 2003.

FETZNER, Maria Amélia de Mesquita; FREITAS, Henrique. (2009, setembro). Repensando questões sobre mudança, afeto e resistência na implementação de SI. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, 2009.

GAETANI, F. Estratégia e gestão de mudanças nas políticas de gestão pública. In: LEVY, X.; DRAGO, Y. (Orgs.), **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo:

Edições FUNDAP, 2005.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, abril/junho 2001, p. 31-45.

JACINTHO, Paulo Ricardo B. **Consultoria Empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. Florianópolis: 2004. 139 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

JOIA, Luiz Antônio; MAGALHÃES, Carlos. Evidências Empíricas da Resistência à Implantação de Prescrição Eletrônica: uma Análise Explano-exploratória. **RAC-Eletrônica**, v.3, n. 1, jan. /abr. 2009, p. 81-104.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MIRANDA, Paulo Roberto de Mello. **Elementos Habilitadores e Inibidores da Implementação de Espaços Virtuais de Participação pelos Governos**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

O'BRIEN, James, A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de informações gerenciais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Júlio César Emmert. **Resistência a mudança na implantação de sistemas de informação: um modelo dinâmico baseado na percepção dos usuários e no papel dos agentes de mudança**. Rio de Janeiro: 2013. 87 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas.

PEZZIN, Maximiliano Z. **Programa Computacional baseado em conceitos financeiros e contábeis para o gerenciamento de pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) – Programa de Pós Graduação em Ciências da Computação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

REZENDE, Denis A. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Adriano Diego Ribeiro; MANFÉ, Ana Caroline Assunção; WIESENHUTTER, Gilberto Alcido. Fatores relacionados à resistência de usuários na implantação de sistemas de informação. In: **VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia-**

SEGeT. 20118. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/1331490.pdf> Visitado em 30/06/2016.

SILVA, André Luiz Matos Rodrigues da. **A influência do treinamento de usuários na aceitação de sistemas ERP em empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

SILVA, Patrícia Maria; DIAS, Guilherme Ataíde. Teorias sobre aceitação de tecnologia: por que os usuários aceitam ou rejeitam as tecnologias de informação? **Brazilian Journal of Information Science**, Marília, v. 1, n. 2, julho/dezembro 2017, p. 69-91.

SILVA, Rosália Maria Passos da. **Análise do processo decisório na Administração Pública e Sistemas de apoio à tomada de decisão: contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis**. 2013. 230 f. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

VENKATESH, Viswanath. *et al.* User acceptance of information technology: toward a unified view. **MIS Quarterly** v. 27, n. 3, September 2003, p. 425-478.

WEILER, Alexandre Luiz Gotz; GRAEML, Alexandre Reis. A Implantação de um Sistema de Informação na Perspectiva dos Stakeholders: um Caso de Mudança Tecnológica em uma Subsidiária da Vale. **III Encontro de Administração da Informação - ENADI**. 15 a 17 de maio. Porto Alegre. 2011.

ZANATTA, Alessandra; ALBARELLO, Cristiane Botezini; DE CESARO, Nestor Henrique. Sistemas de Informação e o processo decisório: um estudo de caso. **Revista de Administração**. Frederico Westphalen, v.6, n. 10, abril 2007, p. 11-30.

ABSTRACT: This study aims to evaluate the process of implementation of an information system using the moderators UTAUT model (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) as indicators for acceptance or rejection of the system. This is a descriptive and quantitative study in which the UTAUT model proposed by Venkatesh et al. (2003), it was used in the context of the implementation of an information system for registration of process management in student assistance programs offered by the *Campus* Porto Velho Zona Norte of the Instituto Federal de Rondônia - IFRO. A survey was conducted, which the link has been routed through the google docs for 355 students benefited with financial transfers programs on the *Campus* and other 16 distance education centers. The sampling procedure was random probability, resulting in 224 responses to the questionnaire. It also attempted to assess the impact of implementing the system in the management of student assistance programs through document analysis.

The literature review deals with the decision-making process, information technology, acceptance of the use of technology and the main features of UTAUT model. The results showed that although the system has contributed to the administrative management of student assistance programs, if there are no investments to improve the acceptance of the system by the users, this could result in the rejection of it, which may negatively affect the selection of students who need assistance student.

KEYWORDS: Information System, Student assistance, UTAUT

CAPÍTULO VIII

INOVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

**Maria Cristina Ferreira Silva Pires
Luciane Santos Prado
Dayana Alves Ferreira
Luciana Peixoto Santa Rita**

INOVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Maria Cristina Ferreira Silva Pires

Universidade Federal de Alagoas, Mestrado Profissional em Administração Pública
Alagoas-AL

Luciane Santos Prado

Universidade Federal de Alagoas, Mestrado Profissional em Administração Pública
Alagoas-AL

Dayana Alves Ferreira

Universidade Federal de Alagoas, Mestrado Profissional em Administração Pública
Alagoas-AL

Luciana Peixoto Santa Rita

Universidade Federal de Alagoas, Mestrado Profissional em Administração Pública
Alagoas-AL

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo descrever a inovação como um fator determinante para a administração pública gerencial, por meio da análise da produção científica nacional da área de administração. Foram analisados os temas abordados, os principais tipos de pesquisa, as formas de incentivo à inovação e os tipos de inovação existentes no serviço público e identificadas as principais barreiras ao processo inovativo nas organizações públicas. Para o alcance dos objetivos utilizou-se da pesquisa documental, por meio da análise de artigos encontrados em periódicos nacionais da área de administração e administração pública, classificados pela Capes, na base de dados Qualis 2015. Os resultados da pesquisa mostram que a produção sobre o tema em debate encontra-se em estágio inicial, porém constata-se um número crescente de publicações nos últimos três anos. Os principais temas abordados nos artigos analisados foram: mecanismos de fomento à inovação, fatores que influenciam a inovação, modelos de inovação e disseminação de inovações, todos os temas ligados ao setor público. A maioria dos estudos baseou-se em estudos de caso, onde buscaram apresentar como principais formas de incentivo à inovação: premiações em concursos de inovações. Os trabalhos também identificaram a Gestão do Portfólio de Inovação, Métricas da Inovação e Gestão do Processo de Inovação como fatores influenciadores da inovação. Os principais tipos de inovação identificados foram: inovação de processos, de serviços, por formalização e de melhoria, com abrangência incremental ou radical. As principais barreiras identificadas foram: econômicas, específicas de cada empresa e barreiras legais.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública Gerencial, Barreiras, Inovação.

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990 com o surgimento da administração pública gerencial, o tema da inovação passou a ser tema de destaque na administração

pública brasileira. O interesse despertado pelo tema trouxe diversas melhorias para as organizações públicas, seja na atenção aos cidadãos, seja na melhoria e simplificação de processos, entre outros. Porém, a inovação ainda não tem tido um desenvolvimento pleno na administração pública (ARAÚJO, ROCHA & CARVALHAIS, 2015). Esse fato ocorre por diversos fatores, entre eles a falta de conhecimento sobre o tema e suas possibilidades ou ainda a falta de incentivo à geração de novas ideias no serviço público. Essas razões se dão tanto pela falta de desenvolvimento do tema no campo da administração pública quanto pela rigidez e deficiências dos sistemas de governo pelos quais o país tem passado.

Os desafios trazidos tanto pela globalização quanto pelos problemas internos do Estado fazem surgir a necessidade de incentivar o processo inovativo na esfera pública, tendo em vista que a inovação é essencial para a sobrevivência do Estado, principalmente em tempos de turbulência, como os vividos atualmente. Sousa *et al* (2015, pag. 460) afirmam que “a inovação é fundamental para a melhoria do desempenho de organizações, tanto do setor privado quanto do setor público”.

A inovação promove a otimização dos recursos, cada vez mais escassos, bem como melhora o desempenho organizacional, gerando melhoria nos serviços prestados ao cidadão, compatíveis com os seus anseios. Esses anseios, segundo Araújo, Rocha e Carvalhais (2015) ocorrem por meio de pressões da sociedade por melhoria e ampliação dos serviços e fazem com que ocorram revisões nas funções do Estado, e questionamentos quanto às formas de ação e a própria legitimidade das instituições, exigindo destas organizações cada vez mais preparo para acompanhar tanto os anseios da sociedade como a realidade socioeconômica.

Nessa perspectiva de atendimento às necessidades da população, o Estado brasileiro vem passando ao longo dos anos por sucessivas mudanças em sua forma de governo. No entanto, somente a partir da década de 1990 com o surgimento da administração pública gerencial é que foram intensificados os estudos sobre a importância da inovação na gestão pública brasileira e criadas condições para sua promoção.

Esse fato mostra que se fazem necessárias novas pesquisas que tragam à tona a importância estratégica que a inovação assume diante das mudanças pelas quais o país vive, sendo item indispensável para a sobrevivência do Estado. Conhecer as barreiras que impedem a inovação de evoluir dentro das organizações públicas é também contribuição significativa para a definição de novas estratégias de incentivo ao processo inovativo.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é descrever a inovação como um fator determinante para a administração pública gerencial, por meio da análise da produção científica nacional da área de administração. Especificamente, busca-se identificar as principais contribuições dos trabalhos publicados sobre inovação na administração pública em periódicos nacionais nos últimos dez anos e identificar as principais barreiras ao processo inovativo nos artigos analisados.

Para o alcance dos objetivos, o artigo foi organizado em cinco seções, sendo esta primeira a introdução. Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico

sobre a evolução da administração pública e o contexto da inovação como fator determinante para a administração pública gerencial. Na terceira seção apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa, que deu origem às informações deste artigo. Na quarta seção são apresentados principais trabalhos publicados sobre inovação na administração pública, bem como as principais barreiras ao processo inovativo identificadas nos artigos analisados. A quinta seção é composta pelas conclusões e lacunas identificadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da Administração Pública Brasileira

A evolução da administração pública no Brasil passou por três diferentes modelos com características bem peculiares que vêm preponderando ao longo do tempo. Para Bresser Pereira (1998, p 20), as formas de administrar o Estado brasileiro são: Administração pública patrimonialista, Administração pública burocrática e a administração pública gerencial.

A administração pública patrimonialista, que prevaleceu no período do Brasil Colônia, Império e na República Velha, foi marcada, segundo Bresser Pereira (1998), por uma confusão do patrimônio público com o privado, sobretudo por meio do clientelismo. Filippim, Rossetto e Rossetto (2010) definem o patrimonialismo por meio das seguintes características: Lealdade pessoal à figura do mandatário; favoritismo e critérios pessoais na distribuição de cargos e benesses públicas; personalismo: predominância da vontade pessoal do mandatário; clientelismo e assistencialismo mantendo a população dependente de ações esporádicas; improviso: ação realizada sem planejamento o prévio.

Com relação ao modelo burocrático, este teve início no final dos anos de 1930, após a crise da bolsa de Nova York em 1929, que forçou a aceleração da indústria brasileira, devido à recessão mundial e às barreiras à exportação. Zwick et al. (2012) afirmam que a burocracia nasceu para racionalizar os processos e combater as práticas patrimonialistas. Filippim, Rossetto e Rossetto (2010) destacam que o modelo prima, essencialmente, pela especialização do serviço, eficiência, legalismo, foco nos controles, disciplina e impessoalidade.

Segundo Bresser Pereira (2007, pag. 38) “a administração pública burocrática enfatizava a supervisão cerrada, o uso de regulamentos rígidos e detalhados, e a auditoria de procedimentos”. Apesar de seu grande mérito no controle aos abusos do patrimonialismo, a burocracia teve consequências que inviabilizaram sua manutenção diante do aumento das funções do estado brasileiro e das exigências da economia globalizada que clamava por organizações mais eficientes e mais voltadas para atender às necessidades da população.

A fase mais recente da gestão pública brasileira é a chamada administração pública gerencial, que segundo Ferreira et al. (2014) tem como argumento a crítica à rigidez da burocracia e a necessidade de mudanças com vistas a incorporar os

princípios da nova gestão pública. Segundo Bresser Pereira (2010), o principal objetivo do gerencialismo foi tornar o aparelho do Estado mais eficiente, por meio de agências mais autônomas e administradores melhor responsabilizados perante a sociedade.

Para Angelis (2013), o modelo gerencial surgiu em 1995 como uma tentativa de responder à grande crise dos anos 80 e à globalização da economia, por meio da reforma do aparelho do Estado. Segundo Angelis (2013) a implementação do gerencialismo foi feita pelo Ministério da Reforma do Estado (MARE), liderado pelo ministro Bresser Pereira.

Bresser Pereira foi o grande mentor da implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, que tinha como objetivo aumentar a capacidade das organizações públicas de implementar de forma eficiente políticas públicas, trazendo à tona o papel da inovação como indutor de melhorias na qualidade e produtividade dos serviços prestados aos cidadãos.

A orientação do PDRAE (1995) era voltada a valores como eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, por meio do desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, dando condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão. Brose (2014), acrescenta que o gerencialismo foi não só um movimento em busca pela superação das práticas clientelistas e particularistas do patrimonialismo, mas também um fator de superação da inércia burocrática.

Para Bresser Pereira (1998) A administração pública gerencial tem como orientação a proteção dos direitos sociais e a promoção do desenvolvimento econômicos, por meio de mercados de trabalho mais flexíveis e da promoção da capacitação dos servidores e das empresas para a inovação e a competição internacional.

Sua proposta básica é, segundo o autor (2001), transformar a administração pública brasileira, de burocrática a gerencial, tornando o estado menor, mais eficiente e mais voltado para o atendimento das demandas dos cidadãos, por meio de características como a descentralização, o incentivo à criatividade e à inovação e ter como instrumento de controle sobre os órgãos descentralizados, o contrato de gestão. O autor sugere que estas características além de serem voltadas para os cidadãos, devem ser orientadas para a obtenção de resultados, com políticos e funcionários merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança.

As características da administração pública gerencial permitiram o desenvolvimento de várias inovações nas organizações públicas e o surgimento de diversas experiências voltadas ao incentivo à inovação, espalhadas por todas as esferas de governo, como é o caso do Concurso de Inovação na gestão pública federal promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que de acordo com Ferreira et al. (2014), busca privilegiar a inovação da administração pública na dimensão gerencial da mudança.

2.2. A inovação e seu papel na administração pública gerencial

Para Machado (2007, pag. 06) “a inovação pode ser entendida como uma ideia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único adotado em determinado processo, área ou por toda a organização”.

Autores como Nelson e Winter (2005), acrescentam que a inovação pode envolver tanto a implementação de um esboço para um novo produto, quanto uma nova maneira de produzir um produto. Pode ainda significar o estabelecimento de uma nova política de propaganda, ou uma nova regra de decisão para registrar estoques.

Assim, para esses autores, a inovação envolve mudança na rotina organizacional. Eles acreditam que, uma das maneiras pelas quais o funcionamento rotineiro de uma organização pode contribuir para o surgimento de inovações é mediante as perguntas geradas por anomalias relacionadas às rotinas vigentes e os consequentes esforços para solucionar os problemas que se iniciam com a rotina existente.

Para a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) (2005), a inovação pode ser definida como a implementação de um produto, seja ele bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, ou ainda um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Segundo a Organização, uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. Ela define quatro tipos de inovações nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*.

Para a OCDE (2005), as inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Já as inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. Enquanto as inovações de *marketing* envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Outros autores, como Tidd, Bessant e Pavitt (2008), por exemplo, acrescentam, ainda, a existência da inovação incremental ou radical. Para os autores, será incremental quando a mudança não representar algo totalmente novo, e radical quando representar algo descontínuo, complementar novo ou ainda uma resposta a condições profundamente alteradas.

Além dos tipos de inovação, há ainda fatores que podem influenciar ou

obstruir as atividades de inovação. Segundo a OCDE (2005), as empresas procuram inovar por diversos fatores, que podem envolver produtos, mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizado e de implementação de mudanças. A Organização acredita que identificar os motivos que levam as empresas a inovar e sua importância auxilia no exame das forças que conduzem as atividades de inovação, tais como a competição e as oportunidades de ingresso em novos mercados.

Como fatores que podem gerar barreiras ao processo de inovação, a OCDE (2005) cita fatores econômicos, como custos elevados e deficiências de demanda, fatores específicos a uma empresa, como a carência de pessoal especializado ou de conhecimentos, e fatores legais, como regulações ou regras tributárias.

No campo da administração pública, o tema da inovação ainda se encontra em desenvolvimento. Segundo Araújo, Rocha e Carvalhais (2015), os conceitos sobre o tema têm sido inicialmente formulados para expressar as tentativas de países desenvolvidos de responder às demandas governamentais capazes de integrar políticas de ciência e tecnologia com políticas econômicas, e pesquisa com produção, visando maior competitividade econômica internacional. No entanto, as pressões da sociedade por serviços públicos mais efetivos vêm fazendo com que gestores públicos se preocupem cada vez mais com a promoção da inovação, enxergando-a como diferencial para o desempenho organizacional.

No caso da gestão pública, a inovação tem como foco a geração de valor para a sociedade, seja no atendimento ao cidadão, na gestão da informação, na modernização de processos e procedimentos ou em qualquer outra dimensão da organização. Sua maior contribuição é tornar possível a evolução do estado para atender às demandas da sociedade e da economia cada vez mais instável, visto que a inovação permite a otimização dos recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, promovendo benefícios à sociedade.

Como salientam Santos, Fazon e Meroe (2011), as empresas tanto públicas como privadas precisam tratar a inovação como um diferencial competitivo de suas atividades e considerar os investimentos necessários para sua implantação, através de recursos próprios ou de terceiros; sejam eles públicos ou privados.

Para Bresser pereira (1998) as necessidades atuais, movidas por um novo ciclo de alta tecnologia na produção e principalmente nos serviços, cujo motor é mais e mais a inovação, fizeram emergir, a partir da Administração Pública Gerencial, a necessidade da adoção cada vez maior de uma nova cultura organização, com a criação de incentivos e prêmios por produtividades e inovação.

No entanto, apesar da importância que a inovação vem adquirindo na administração pública nos últimos anos, fazendo com que haja cada vez mais estudos dedicados à análise deste fenômeno, ainda se faz necessário que haja novas pesquisas que tragam à tona a importância estratégica que a inovação assume nesse contexto de mudanças em que o país vive, sendo item indispensável para a sobrevivência do Estado. Identificar as barreiras que impedem a inovação de evoluir dentro da administração pública gerencial é também contribuição significativa para a definição de novas estratégias de incentivo ao processo

inovativo.

3. METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos deste artigo, adotou-se a pesquisa qualitativa de cunho documental como método de investigação, por meio de coletânea de artigos em periódicos nacionais da área de administração e administração pública, classificados pela Capes, na base de dados Qualis 2015, priorizando os estratos (A e B) de três existentes (A, B e C), com o objetivo de refletir o impacto dessa produção e dar maior credibilidade ao estudo. Utilizou-se, ainda, da pesquisa bibliográfica para embasar o referencial teórico.

O critério temporal adotado de seleção do material foi os últimos dez anos (2006 a 2015) com o objetivo de resgatar as produções mais recentes sobre o tema. Como tal, foram adotados os seguintes descritores: inovação na administração pública, inovação no setor público, inovação na gestão pública, administração pública, barreiras à inovação, inovação.

Os artigos foram extraídos da biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL®, por se tratar de um importante repositório de artigos científicos das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, com acesso gratuito à informação técnico-científica. Foram utilizados, ainda, os próprios sites de periódicos com a temática escolhida.

Após análise dos títulos, resumos e palavras chave do material investigado, foram rejeitados aqueles que não tratavam do tema da inovação na administração pública. Foram aproveitados 14 artigos publicados em periódicos nacionais das áreas estudadas.

Destaca-se que o pequeno número de relatos de pesquisa encontrados sobre o tema proposto ocorre devido aos poucos estudos existentes na literatura brasileira e que justifica a questão de pesquisa, favorecendo o incentivo a novos estudos. A escolha de periódicos somente brasileiros foi devido a necessidade de conhecer os limites e possibilidades à inovação existentes particularmente nas organizações públicas brasileiras.

O estudado foi dividido em duas etapas de verificação dos dados. A primeira ocupou-se em identificar os temas abordados nos artigos, os principais tipos de pesquisa, as formas de incentivo à inovação e os tipos de inovação existentes no serviço público. A segunda etapa, por sua vez, identificou as principais barreiras ao processo inovativo a partir dos artigos analisados. Os resultados da pesquisa serão detalhados na próxima seção.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a síntese dos principais artigos sobre inovação na administração pública no Brasil, realizadas no período de 2006 a 2015 com vistas

a apresentar suas contribuições para o tema em questão, bem como identificar as principais barreiras que a administração pública brasileira impõe ao processo inovativo. O Quadro 1 apresenta a síntese dos 14 trabalhos publicados sobre inovação na administração pública em periódicos nacionais.

Quadro 1 - Trabalhos publicados sobre inovação na administração pública em periódicos nacionais.

| Ano | Periódicos | Pontuação CAPES | Título | Autores |
|------|---|-----------------|---|---|
| 2015 | RAI: Revista de Administração e Inovação | B2 | Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da Inovação em serviços | Ferreira, Tete, Filho & Sousa |
| 2015 | RAI: Revista de Administração e Inovação | B2 | Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no Estado de Minas Gerais | Araújo, Rocha & Carvalhais |
| 2015 | Revista de Administração (FEA-USP) | A2 | Retratando a inovação no serviço público brasileiro: modelos de análise, sistematização e caracterização | Sousa, Ferreira, Najberg, & Medeiros |
| 2014 | Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde | B4 | Regulação de acesso à internação em UTI: análise pela teoria da Inovação em serviços | Lima & Vargas |
| 2014 | Revista de Administração Pública | A2 | Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership | Freitas & Dacorso |
| 2014 | Revista de Administração Pública | A2 | Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal | Ferreira, Najberg, Ferreira, Barbosa & Borges |
| 2014 | Revista de Administração Pública | A2 | Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre | Brose |
| 2013 | RAI: Revista de Administração e Inovação | B2 | Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental | Angelis |
| 2013 | Revista Gestão e Planejamento, | B3 | A política pública de apoio à inovação na Bahia: uma reflexão para o debate nacional | Fialho & Bertocini |
| 2012 | Revista de Administração Pública | A2 | Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração | Brandão & Faria |
| 2010 | Revista de Administração Pública | A2 | Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos | Queiroz e Ckagnazaroff |

| | | | | |
|----------------------|----------------------------------|----|--|------------|
| | | | servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público | |
| 2010 | Revista do Serviço Público | B2 | Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal | Coelho |
| 2008 | Revista Organizações & Sociedade | A2 | Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local | Farah |
| 2007 | Revista do Serviço Público | B2 | Inovação na administração pública estadual: o 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais | Nassuno |
| TOTAL: 07 periódicos | | | 14 artigos | 31 autores |

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos artigos revisados.

Dentre os artigos pesquisados, verificou-se que os periódicos que tiveram mais trabalhos publicados sobre inovação na administração pública foram a Revista de Administração Pública, com cinco artigos, e a Revista de Administração e Inovação, com três artigos. Em seguida, aparece a Revista do Setor público, com dois artigos e as Revistas: Administração (FEA-USP), Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, Gestão e Planejamento, Organizações & Sociedade com apenas um artigo cada.

Esse fato denota que, no Brasil, a produção sobre o tema em debate encontra-se em estágio inicial nesses periódicos, porém constata-se um número crescente de publicações nos últimos três anos, com destaque para 2014, em que foram localizados ao menos 04 artigos com a temática escolhida.

Os principais temas abordados nos documentos analisados foram: mecanismos de fomento à inovação, fatores que influenciam a inovação, modelos de inovação e disseminação de inovações, todos os temas ligados ao setor público. No que diz respeito ao tipo de pesquisa, percebeu-se que a grande maioria dos estudos se refere a estudos empíricos, com base em estudos de caso.

Com relação às formas de incentivo à inovação, percebeu-se que a maioria dos estudos buscou analisar a inovação a partir de iniciativas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Coelho (2010), por exemplo, procurou confrontar os diversos tipos e modelos de processos de inovação de três ações empreendedoras de organizações públicas premiadas, com o intuito de identificar as dificuldades apontadas e quais as soluções adotadas nas ações premiadas pelo concurso. Ferreira et al. (2014) analisaram o perfil das experiências que ganharam o Prêmio, entre 1995 e 2011 no setor público de saúde e identificaram a existência de inovações incrementais, com predominância do tipo de inovação de processo e serviços.

Ferreira et al. (2015) também buscaram analisar as formas de incentivo à inovação no setor público, com base em casos de inovação premiados pela Enap, entre 2006 e 2010. Os resultados da pesquisa apontaram a existência tanto de inovações radicais quanto inovações incrementais. Os autores reconhecem que o

referido prêmio busca incentivar os servidores públicos a desenvolverem experiências de inovação, mas criticam o fato de que tanto os autores que produziram os casos quanto os avaliadores dessas iniciativas submetidas ao prêmio não estavam preocupados com aspectos teóricos de inovação.

Outros autores que também se utilizaram do Concurso de Inovação da Enap em seus estudos foram Sousa et al. (2015) ao analisarem 323 experiências de inovação no serviço público federal no Brasil premiadas nas 16 edições (período de 1995 a 2012) do concurso. Os resultados da pesquisa de Sousa et al. (2015) permitiram afirmar que existe sim inovação no setor público, em todos os níveis de governo e que abrangem diversas áreas, sobretudo as áreas de saúde e educação.

Por sua vez, Nassuno (2007) apresenta e analisa as experiências vencedoras no 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, realizado em 2005, procurando ressaltar os aspectos que cada experiência tem em comum e suas diferenças, tendo como parâmetro de comparação os principais temas da tendência mundial de renovação prática e teórica da administração pública conhecida como Gestão Pública.

O autor destacou, ainda, em seu estudo a importância da realização de prêmios que valorizam a melhoria na gestão pública como o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, que também é inspirado no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Enap.

A conclusão apontada pelas pesquisas é que, apesar dos entraves e limitações existentes na administração pública, a inovação se faz presente nas organizações públicas e vem crescendo cada vez mais, sendo adotada tanto pelas chefias quanto por funcionários sem nenhum tipo de função comissionada.

Cabe destacar que nos cinco periódicos analisados foi possível perceber uma relação entre o período analisado e o início da administração pública gerencial, visto que, foi a partir de 1995, com a Reforma do Aparelho do Estado, que um número importante de concursos foi realizado e a capacitação feita pela Enap revitalizada. Segundo Abrucio (2007) esse período foi marcado por uma grande reorganização administrativa do governo federal, e o fortalecimento das carreiras de Estado.

O trabalho de Araújo, Rocha e Carvalhais (2015) analisaram as formas de incentivo à inovação no ambiente público. Os autores realizaram a pesquisa sob a perspectiva dos gestores públicos envolvidos em projetos estratégicos e arranjos institucionais voltados para a inovação. Para Araújo, Rocha e Carvalhais (2015), dentre os fatores influenciadores da inovação no setor público, aqueles que são críticos ou que deveriam ser priorizados pela política de inovação quanto ao seu desenvolvimento são: Gestão do Portfólio de Inovação, Métricas da Inovação e Gestão do Processo de Inovação.

Alguns trabalhos analisaram modelos de gestão considerados como tipos de inovações na administração pública e discutiram a abrangência dessas inovações. Queiroz e Ckagnazaroff (2010) apresentam um dos artigos com essa temática e trazem contribuições a respeito da inovação no setor público por meio de uma leitura do choque de gestão mineiro com base na percepção dos servidores

públicos, elucidando as dimensões inovadoras do modelo.

Brose (2014) buscou reforçar a necessidade de estudos sobre a qualidade da governança utilizando como foco da análise a estratégia de desenvolvimento do Acre e sua preparação aos impactos das mudanças climáticas, evidenciando o papel relevante da gestão pública na melhoria da qualidade de vida naquele estado. O autor cita como fatores de sucesso da estratégia acreana o bom desempenho técnico, a capacidade de integração entre a esfera estadual e municipal, o respeito pelo cidadão e a ausência de desvio de verbas observada no atendimento a emergências no Acre.

Freitas e Dacorso (2014), por sua vez, analisaram o Plano de Ação Brasileiro para o Governo Aberto, baseado na teoria da inovação aberta na gestão pública. A intenção dos autores foi apresentar uma análise do elemento central de abertura do processo de inovação pública: o Plano de Ação Brasileiro apresentado à *Open Government Partnership*. Os resultados mostraram que os compromissos firmados pelo governo brasileiro estão consoantes com o processo de inovação aberta pública.

Angelis (2013) apresentou uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental para incentivar e organizar o processo de criação de conhecimento nas organizações públicas. O autor sugeriu que a estratégia de Gestão do Conhecimento - Inteligência Organizacional para o setor público deve ser baseada em alguns requisitos, e que devem englobar o processo de mudança cultural na Administração Pública. Outro modelo de inovação foi estudado por Lima e Vargas (2014), considerando a Regulação de Internação em Unidades de Terapia Intensiva (RIUTI) no Distrito Federal. Os autores descreveram os processos de inovação nos diferentes serviços constitutivos da RIUTI e identificaram uma variedade de inovações nos diferentes serviços e estabelecimentos, como a inovação incremental, por formalização e de melhoria.

O artigo de Farah (2008) trouxe uma contribuição para o tema da disseminação de inovações e de políticas públicas no poder local no Brasil, e da discussão dos fatores que contribuem para a disseminação de políticas, programas e práticas de gestão inovadoras. A autora defende que a disseminação de políticas públicas, de programas inovadores e de novas formas de gestão pública depende de fatores, que devem ser considerados na análise do processo de disseminação de políticas e programas. A saber: 1) características intrínsecas à política ou programa inovador; 2) natureza do problema enfrentado; 3) percepção da relevância do problema ou desafio pelos atores sociais e políticos das demais localidades; 4) existência de convergência entre o problema tratado pela política ou programa inovador e a agenda de políticas públicas de diferentes localidades; 5) existência de acesso à informação, e 6) papel ativo desempenhado por atores sociais e políticos nas localidades adotantes.

A segunda etapa de verificação de dados utilizada nesta pesquisa busca identificar as principais barreiras ao processo inovativo a partir dos artigos analisados.

Ao longo dos últimos anos vários exemplos de inovações nas organizações

públicas foram percebidos, porém os artigos pesquisados destacaram também uma série de barreiras que dificultam o processo de inovação e que ainda estão presentes no setor público. Suas origens e abrangências variam de autor para autor, mas na maioria dos casos foi percebida uma predominância de barreiras com relação ao excesso de normas, regulamentos, controles, etc.

A diversidade de limites identificados permitiu classificá-los em três grupos, conforme os fatores no apontados pela OCDE (2005) como dificultadores do processo de inovação: fatores econômicos, fatores específicos de uma empresa e fatores legais.

Com relação aos fatores econômicos, as principais barreiras identificadas foram a baixa capacidade de captação de recursos para inovações, devido, segundo Fialho & Bertoncini (2013) a possível falta de preparo técnico e gerencial das empresas. Foi citado, ainda, a dispersão na aplicação de recursos, reduzindo o nível de incentivos efetivos à alocação de recursos para inovação no setor público.

Os fatores específicos a uma empresa, que podem influenciar o processo inovativo, tanto de forma positiva quanto negativa foram citados por Araújo, Rocha & Carvalhais (2015). São eles: 1) Estratégia da Inovação, 2) Cultura de Inovação, 3) Estrutura Organizacional e Pessoas (visto que são dois fatores indissociáveis), 4) Recursos para Inovação (físico e financeiro), 5) Métricas da Inovação, 6) Gestão do Processo de Inovação, 7) Gestão de Projetos de Inovação, 8) Gestão de Equipe, 9) Gestão do Portfólio de Inovação, e 10) Vozes Indutoras da Inovação (tecnologia/sociedade/organização).

Angelis (2013), aponta outros fatores específicos que influenciam o processo de inovação, como: Cultura organizacional; Burocracia; Ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações; Desconhecimento da Gestão do Conhecimento entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma maneira geral; Falta de treinamento em termos de conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento.

A falta de gestão desses fatores comprometem a geração de inovações e trazem não só perda de recursos, mas desestimula os servidores a buscarem melhorias para a organização.

Os fatores legais, que dificultam o processo inovativo foram os mais abordados pelos autores. Esse fato ocorre devido, entre outras causas, à estrutura das organizações públicas brasileiras, que ainda são excessivamente formais, com níveis de autoridade e de responsabilidade hierarquizados e bem definidos, e conseqüentemente sujeita a regras e controles muitas vezes rígidos e excessivos, herança da estrutura organizacional burocrática, baseada no cumprimento da legislação. As principais barreiras apontadas nos artigos investigados foram: Condições legais, normas, regulamentos e cultura organizacional (SOUZA, FERREIRA, NAJBERG, & MEDEIROS, 2015). Condições legais, normas, excesso de regulamentações e a cultura do contexto institucional (FERREIRA, NAJBERG, FERREIRA, BARBOSA & BORGES, 2014) e Supervisão e controles burocráticos, regras escritas e exaustivas, rigidez (NASSUNO, 2007).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre a inovação na administração pública no período de 2006 a 2015 permitiu identificar autores, temas e barreiras relacionados à inovação encontrados até o momento, promovendo mais possibilidades de discussão sobre o processo inovativo, seus limites e possibilidades.

O estudo revelou que a produção científica sobre inovação na administração pública encontra-se em estágio inicial, favorecendo a promoção de novas pesquisas, sobretudo com relação aos estudos relacionados aos fatores que induzem ou que dificultam o processo inovativo. Entre os trabalhos analisados, foi identificado que os principais temas abordados nos artigos foram: mecanismos de fomento à inovação, fatores que influenciam a inovação, modelos de inovação e disseminação de inovações, todos os temas ligados ao setor público.

A maioria dos estudos baseou-se em estudos de caso, onde buscaram apresentar como principais formas de incentivo à inovação: premiações em concursos de inovações. Os trabalhos também identificaram a Gestão do Portfólio de Inovação, Métricas da Inovação e Gestão do Processo de Inovação como fatores influenciadores da inovação. Os principais tipos de inovação identificados foram: inovação de processos, de serviços, por formalização e de melhoria, com abrangência incremental ou radical.

O estudo destacou ainda que apesar das diversas barreiras existentes na administração pública, a inovação está presente nas organizações públicas e vem crescentemente cada vez mais, sendo adotada tanto pelas chefias quanto por funcionários sem nenhum tipo de função comissionada.

Quanto às barreiras à inovação, foram encontrados vários tipos de entraves decorrentes não só da natureza do serviço público, mais principalmente da herança das formas de governo existentes no Brasil, estas foram classificadas como barreiras econômicas, as específicas de cada empresa e as barreiras legais.

Entre as limitações da pesquisa, observa-se que os critérios de seleção dos documentos deixaram de fora trabalhos apresentados em congressos, livros e artigos científicos não classificados pela base de dados Qualis 2015, além de artigos internacionais. Sugere-se, portanto, que futuras pesquisas incluam fontes de dados de outras áreas, além da administração a administração pública, a fim de apresentar um cenário mais completo das pesquisas sobre inovação na administração pública.

Como agenda de pesquisa, sugerem-se pesquisas mais abrangentes que possam identificar elementos indutores e inibidores do processo de inovação tanto na administração pública quanto na administração de empresas.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista de Administração Pública, v. 41, n.

especial, p. 67-86, 2007.

ANGELIS, C. T. de. Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental. **Revista de Administração e Inovação-RAI**, v. 10, n. 3, 2013.

ARAÚJO, R. F.; ROCHA, E. M. P.; CARVALHAIS, J. N. Inovações em Organizações Públicas: estudo dos Fatores que Influenciam um Ambiente Inovador no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015.

BRANDÃO, S. M.; FARIA, M. F. B. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

_____. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado**. Brasília, DF: ENAP, 2001.

_____. Burocracia pública e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público de 1937 a 2007**, Brasília, DF, número comemorativo dos 70 anos, 2007.

_____. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010.

BROSE, M. E. Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 2, p. 277-294, 2014.

COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 3, p. 233-247, 2010.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Disponível em: <<http://inovacao.Enap.gov.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2016.

FARAH, M. F. S. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, art. 7, p. 107-126, 2008.

FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B.; BORGES, C. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1207-1227, 2014.

FERREIRA, V. R. S.; TETE, M. F.; SILVA FILHO, A. I.; SOUSA, M. M. Inovação no Setor Público Federal no Brasil na Perspectiva da Inovação em Serviços. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 99-118, 2015.

FIALHO, S. H.; BERTONCINI, I. A política pública de apoio à inovação na Bahia: uma reflexão para o debate nacional. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 637-654, 2013.

FILIPPIM, E. S.; ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R. Abordagens da administração pública e sua relação com o desenvolvimento em um contexto regional: o caso do Meio Oeste Catarinense. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 4, art. 10, p. 734-752, 2010.

FREITAS, R. K. V. de; DACORSO A. L. R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, vol.48, no.4, Rio de Janeiro July/Aug. 2014.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Regulação de acesso à internação em UTI: análise pela teoria da inovação em serviços. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 3, p. 174-189, 2014.

MACHADO, D. D. P. N. Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. **RAI: revista de administração e inovação**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 05-28, dec. 2007.

NASSUNO, M. Inovação na administração pública estadual: o 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 1, p. 77-96, 2007.

NELSON, Richard; WINTER, Sidney. **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica**. Editora da Unicamp: Campinas, 2005.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. 2005. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2016.

[PLANO DIRETOR DE REFORMA DO APARELHO DO ESTADO – BRESSER-PEREIRA](#).

Disponível em:

<www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>.

Acesso em: 13 ago. 2016.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 44,

n. 3, p. 679-705, 2010.

SANTOS, A. B.A. dos; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Cadernos de Administração PUC-SP**, v. 1, n. 01, p. 1-16, 2011.

SOUSA, M. M. et. al. Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 460-476, 2015.

TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008

ZWICK, E. et. al. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, p. 248-301, 2012.

ABSTRACT: This article aims to describe innovation as a determinant factor for public management, through the analysis of the national scientific production of the administration area. The topics addressed, the main types of research, ways of encouraging innovation and types of innovation in the public service, and the main barriers to the innovative process in public organizations were analyzed. To achieve the objectives, the documentary research was used, through the analysis of articles found in national journals in the area of administration and public administration, classified by Capes, in the database Qualis 2015. The results of the research show that production on The topic under discussion is in an early stage, but there is a growing number of publications in the last three years. The main themes addressed in the articles analyzed were: mechanisms to foster innovation, factors that influence innovation, models of innovation and dissemination of innovations, all themes related to the public sector. Most of the studies were based on case studies, where they sought to present as main forms of incentive to innovation: prizes in contests of innovations. The works also identified Innovation Portfolio Management, Innovation Metrics and Innovation Process Management as factors that influence innovation. The main types of innovation identified were: process innovation, service innovation, formalization and improvement, with incremental or radical coverage. The main barriers identified were: economic, company-specific and legal barriers.

KEYWORDS: Public Administration, Barriers, Innovation.

CAPÍTULO IX

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS PREMIADAS NO CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL NOS ANOS 2011- 2014

**Janaina Mendes de Oliveira
Rachel Kerber Gonçalves**

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS PREMIADAS NO CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL NOS ANOS 2011- 2014

Janaina Mendes de Oliveira

Universidade Federal de Pelotas, Faculdade de Administração e de Turismo
Pelotas – RS

Rachel Kerber Gonçalves

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas
Porto Alegre - RS

RESUMO: Estudos sobre inovação em processos de trabalho vêm sendo desenvolvidos de forma significativa, trazendo contribuições teóricas e empíricas que auxiliam na compreensão do modelo de processos de inovação. Entretanto, existe um grande espaço para que se pesquise sobre inovação no Serviço Público e os resultados atingidos, já que não é um assunto tratado amplamente na literatura. Este artigo procurou analisar as inovações da administração pública buscando achar referências aplicáveis ao cotidiano das organizações. Fez-se um levantamento das quatro últimas edições do concurso inovação na gestão pública com os dez classificados. A inovação pode ser diretamente voltada ao beneficiário final ou pode ser ligada aos processos administrativos. Verificou-se que as iniciativas vão desde área de compras até área da saúde, passando por transportes, infraestrutura, educação, judiciário, promoção social, trabalho e indústria, ambiental, aviação. E ainda no último ano as iniciativas incluem um aumento sistemático do uso da tecnologia da informação. Conclui-se que a inovação na área pública é um caminho ainda pouco explorado na sua abrangência e importância para a governança do estado brasileiro.

PALAVRAS CHAVE: Inovação, Administração Pública, Concurso ENAP.

1. INTRODUÇÃO

O tema inovação na Área Pública ainda é um tema pouco conhecido, olhando sob o ponto de vista da literatura, porque as práticas têm sido utilizadas nas instituições, mesmo sem um processo sistematizado. A atualização e a modernização dos Serviços Públicos estão dentro das premissas da nova Gestão Pública.

Ao mesmo tempo, coexistem aspectos do Serviço Público que visam uma melhor Gestão Pública como o ajustamento governamental tendo em vista o processo de globalização, o empreendedorismo social e público e os processos interativos que envolvem diversas áreas/unidades que estão em constante atualização tendo em vista a heterogeneidade das demandas das políticas públicas. Uma maior facilidade das relações entre os envolvidos oportuniza que os servidores e organizações públicas, bem como estas e a sociedade civil consigam trocar informações mais facilmente com a promoção e instituição de melhorias.

Investimentos na reinvenção dos governos para modificar antigos padrões burocráticos devem ser priorizados em prol de uma administração transparente, moderna, aberta e receptiva à participação dos seus usuários e de seus prestadores. Desta forma, é imprescindível que ocorra a qualificação dos servidores públicos, possibilitando o compartilhamento dos conhecimentos e o estímulo à inovação.

Além disso, ocorre a influência de novas formas de controles e da tecnologia que se colocam como determinantes da nova configuração da Gestão Pública. Serve de embasamento para apreciação deste modelo: as funções organizacionais, estruturas orientadas às necessidades, avanços nos processos administrativos, inclusão de controles e de sistemas informatizados.

Este artigo procurou verificar que ações são realizadas na esfera Pública Federal em termos de inovação. O objetivo é conhecer o que está sendo feito e refletir sobre como expandir a inovação a tornar o serviço público mais eficiente ao cidadão e mais valoroso para o próprio servidor.

Utilizou-se os cases apresentados no concurso de inovação da Gestão Pública Federal dos últimos quatro anos, os quais apresentam dados (o ano 2015, não se conseguiu estes dados), ou seja, apresenta-se os resultados dos premiados nos anos de 2011 a 2014.

2. INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A inovação no âmbito da Administração Pública é um assunto pouco estudado e negligenciado, conforme afirmam Queiroz e Ckagnazaroff (2010). Este aspecto nos remete a falta de propostas consistentes de análise e um grande desafio para estudos nesta área.

Pode-se dizer que o tema ganha um norteador, quando em 1938 no Brasil foi criado o DASP, Departamento Administrativo do Serviço Público, o qual tinha por objetivo a reorganização da Administração Pública com a redução da ineficiência em âmbito federal. Na década de 60, com o estabelecimento de direitos mínimos a cada cidadão dentro de um contexto de um estado de bem-estar expandiu como forma de acesso à população. Em 1967 foi sancionado o Decreto-Lei 200, durante o governo militar, que estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa e reorganização da Administração Federal. (RABELO, 2011).

Já nos anos 70 e início da década de 80, apesar do aumento da população e de suas necessidades, ocorre um período de diminuição dos serviços públicos tradicionais devido à contração da base de recursos do Estado. Quase uma década após, no período de 1979 a 1986 foi instituído o Ministério da Desburocratização que possuía a finalidade de reduzir o impacto da burocracia nos processos desenvolvidos no Serviço Público. Por meados da década de 80, a inovação se torna a palavra de ordem, especialmente nos serviços sociais pessoais (OSBORNE E BROWN, 2005).

Com o advento da Nova Administração Pública para Hood (1991) e do

Reinventando o Governo houve incremento das inovações na área pública, pois ocorreram grandes melhoria do desempenho do serviço público, sobretudo, nos anos de 1990.

Hood (1991) pontua características da Nova Administração Pública como a gestão profissional com perfil "mão na massa", medidas e padrões de desempenho, ênfase em controle de resultados, desagregação e reestruturação de estruturas organizacionais, setor público competidor, ênfase em práticas de gestão do setor privado e disciplina e cuidado no uso do recurso público. Além disso, houve uma grande influência do setor privado, segundo Windrum (2008) na inovação em serviços públicos nos Estados Unidos e na Europa tendo em vista à suposição de que este possui um potencial inovador superior. Como consequência desta suposição, houve a direta relação do conceito de inovação proveniente do contexto industrial privado na área pública.

Quanto aos tipos de inovação na área pública, Windrum (2008) apresenta seis tipos: inovação em serviço; inovação na entrega do serviço; inovação administrativa e organizacional; inovação conceitual; inovação de política; inovação sistêmica. Para Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011) têm-se sete tipos: inovações de produtos e serviços; inovações tecnológicas; inovações de processo; inovações organizacionais e gerenciais; inovações conceituais; inovações em governança; inovações institucionais. Já Walker (2006), identificou cinco tipos: inovação em serviço que se desdobra em inovação total com novos serviços para novos usuários, inovações expansionistas com serviços existentes providos a novos usuários e inovações evolucionárias com novos serviços a usuários existentes; inovações organizacionais de processo; inovações de mercadização; inovações organizacionais e inovações auxiliares.

Segundo os autores Queiroz e Ckagnazaroff (2010), o qual citam Motta (2001), existem cinco paradigmas para a inovação, sendo estes: mudança como um processo de transformação do indivíduo; mudança como compromisso ideológico; mudança como uma releitura crítica da realidade; mudança como necessidade ambiental; mudança como uma intencionalidade social. Já pela análise sistêmica, o mesmo autor citado avalia a inovação seguindo seis panoramas, sendo estes: estratégico, humano, cultural, estrutural, tecnológico e político.

No cenário estratégico, a mudança só ocorre quando há uma redefinição dos objetivos, finalidades e formas de atuação organizacional. Já o humano explora a mudança sob o indivíduo, pois avalia as transformações produzidas nas ações, nas formas de participação e nos comportamentos do ser humano dentro da organização. Por outro lado, o panorama cultural enfoca o coletivo pelo grupo social ou organização com mudanças nos hábitos, ritos, símbolos, valores, linguagem, interesses comuns e crenças. Já o estrutural esta baseado na hierarquia com a estrutura de autoridade e de responsabilização dentro da organização. Para o panorama tecnológico ocorrem as mudanças de cunho intelectual e material com a divisão de trabalho, especialização e tipo de tecnologia. Por último, temos o cenário político, o qual atua na estrutura do poder em prol de mudanças nas ações a serem

praticadas.

Conforme Queiroz e Ckagnazaroff (2010) e Ferreira et al (2015) tem surgido definições de inovação que se inserem em uma visão mais abrangente. Desta forma, é importante dar ênfase à modernização da Administração Pública, considerando para tanto a diferenciação entre a inovação com a modernização organizacional (MO) e a inovação com a modernização administrativa (MA).

A modernização organizacional é um processo complexo que envolve mudanças políticos-educacionais como objetivo de realização de transformações nas relações de trabalho e de poder ligados aos custos e aos resultados organizacionais. Já a modernização administrativa é mais restritiva, pois objetiva as mudanças de procedimentos, normas e a simplificação de rotinas.

Para que haja uma mudança na área pública que efetivamente modifique a sua estrutura é necessário que ocorram mais que MA com seu viés em alterações normativas e sim ocorram mais MO com reformas de modernização. Além destas, ainda podem-se observar mudanças organizacionais em aspectos culturais, estéticos, políticos, dentre outros. Desta forma, projetos desenvolvidos de inovação nos Órgãos Públicos devem priorizar as mudanças organizacionais que alteram a estrutura do como fazer e do como realizar a entrega da prestação do serviço de forma mais adequada e condizente com as necessidades da população.

Para Queiroz e Ckagnazaroff (2010) existem duas vertentes que fomentam e subsidiam a ocorrência do desenvolvimento da inovação nos Órgãos Públicos, sendo estes o incrementalismo e o radicalismo. A vertente incremental na Administração Pública significa introduzir pequenas alterações organizacionais de maneira moderada e permanente. Entretanto, a corrente radical prioriza o imediatismo e pressupõe uma mudança revolucionária, ou seja, uma ruptura com o progresso natural das organizações, na tentativa de reagir à morte ou decadência dos sistemas, sendo o mais comumente verificado em Órgãos Públicos.

Para Spink (2006) é necessário compreender o contexto no qual o Órgão Público esta inserido para posteriormente analisar como ela se desenvolve, ou seja, a sua concepção. Para Klering e Andrade (2006) é necessário que haja inovações concretas no Serviço Público que vise mudanças efetivas tendo em vista a complexidade dos entes envolvidos, das suas políticas e da sua organização. Desta forma, ocorre que a inovação no setor público é normalmente notada como uma mudança radical, já que acaba se encaixando na concepção de inovação mais próxima ao conceito de transformação visando uma mudança organizacional (MO) e não somente uma mudança administrativa (MA).

Além disso, os Órgãos Públicos são submetidos a auditorias externas respeitando a esfera hierárquica em que está inserido, se municipal, estadual ou federal. Em nível federal, a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU) são os Órgãos responsáveis pela fiscalização, além de serem fontes de normatização para os trabalhos desenvolvidos de cada entidade governamental.

3. METODOLOGIA

Para elucidar os modelos de inovação que se encontram junto aos Órgãos e entidades do Poder Executivo Federal e em organizações sociais qualificados pelo Governo Federal pode-se tratar dos trabalhos apresentados no concurso de Inovação na Gestão Pública Federal que é promovido anualmente, desde 1996, pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O concurso do ENAP utiliza como conceito de inovação as mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos de gestão existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade. Possui como objetivos o estímulo a implementação de iniciativas inovadoras de gestão em organizações do Governo Federal, que contribuam para a melhoria dos serviços públicos, bem como a disseminação de soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou de referência para outras iniciativas. Além da valorização dos servidores públicos que atuam de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público.

As áreas tratadas no concurso são os arranjos institucionais para coordenação ou implementação de políticas públicas, atendimento ao cidadão, avaliação e monitoramento de políticas públicas, gestão da informação, gestão e desenvolvimento de pessoas, melhoria dos processos de trabalho, planejamento, orçamento, gestão e desempenho institucional. Todos esses temas são tratados de acordo com o Órgão/Setor em que é desenvolvida a inovação.

O processo de seleção é realizado em sete etapas, conforme o Manual de orientações do ENAP para a 20ª Edição do Concurso de Inovação na Gestão Pública, capítulo VI – do processo de seleção das iniciativas. Segue a distribuição destas etapas ENAP (2016): inscrições, triagem interna, avaliação preliminar, visitas técnicas, análise dos relatórios técnicos, avaliação grau de sustentabilidade e avaliação final.

Este artigo utiliza as informações dos projetos participantes do concurso de inovação e demais dados secundários extraídos do site <http://inovacao.enap.gov.br>, o qual foram analisados os projetos premiados apresentados nas edições 19ª a 16ª referente aos anos 2014 a 2011. As informações sobre o concurso como os objetivos, áreas temáticas, público-alvo, critérios de avaliação e premiação estão dispostos na página inicial do site e formam utilizados para embasar este artigo. Para verificação dos projetos premiados foi necessário acessar a edição respectiva para cada ano. Nela constam em ordem decrescente os projetos premiados com a identificação do título, órgão participante, resumo do projeto e os responsáveis pela iniciativa.

Os dados mais recentes referente à 20ª edição de 2015 não foram disponibilizados por isso não constam nos quadros abaixo. Os projetos foram identificados de acordo com o ano e classificação no concurso de forma

decrecente.

4. RESULTADOS

A seguir são apresentados nos quadros 1, 2, 3 e 4 com as edições do Concurso de Inovação dos anos 2014, 2013, 2012 e 2011, respectivamente:

Quadro de classificação, órgão participante e nome do projeto referente à 19ª edição

| Classificação | Órgão | Projeto |
|---------------|--|---|
| 1 | Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), Ministério dos Transportes, Brasília-DF | Veículo de diagnóstico de rodovias |
| 2 | Advocacia-Geral da União (AGU), Presidência da República, Brasília-DF | Programa de redução de litígios e de aperfeiçoamento da defesa judicial da União |
| 3 | Secretaria Executiva, Ministério do Turismo (MTUR), Brasília-DF | Sistema de acompanhamento de contratos e repasse (Siacor) |
| 4 | Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Ministério da Saúde, Rio de Janeiro-RJ | Resolução extrajudicial de conflitos entre consumidores e operadoras de planos de saúde |
| 5 | Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento Exterior (MDIC), Brasília-DF | InovAtiva Brasil |
| 6 | Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Ministério das Comunicações, São José do Rio Preto-SP | Inovação na prospecção de clientes |
| 7 | Instituto Nacional de Câncer (INCA), Ministério da Saúde, Rio de Janeiro-RJ | Aquisição de equipamentos médicos de grande porte no modelo Turnkey |
| 8 | Ministério da Educação (MEC), Brasília-DF | Bolsa-formação do Pronatec |
| 9 | Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Ministério das Comunicações, Brasília-DF | Serviço de logística reversa em agência dos Correios |
| 10 | Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), Presidência da República, Brasília-DF | Projeto de integração de dados do Programa Brasil Quilombola |

Fonte: Adaptado da Escola Nacional de Administração Pública. Site: <http://inovacao.enap.gov.br/19o-concurso/>

Quadro 1 – 19ª edição do concurso Inovação na Gestão Pública Federal - Projetos Premiados – 2014

Quadro de classificação, órgão participante e nome do projeto referente à 18ª edição

| Classificação | Órgão | Projeto |
|---------------|-------|---------|
|---------------|-------|---------|

| ação | | |
|------|---|--|
| 1 | Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, Controladoria-Geral da União (CGU), Brasília-DF | e-Sic -Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão |
| 2 | Diretoria de Gestão e Planejamento, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), Brasília-DF | Enem - Da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de risco |
| 3 | Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), Brasília-DF | A Estratégia de Monitoramento Analítico do Plano Brasil sem Miséria e dos Programas do MDS |
| 4 | Secretaria Extraordinária para Superação da Extrema Pobreza, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), Brasília-DF | Plano Brasil Sem Miséria |
| 5 | Departamento de Gestão e Incorporação de Tecnologias em Saúde, Ministério da Saúde (MS), Brasília-DF | Institucionalização da gestão e incorporação de tecnologias no Sistema Único de Saúde |
| 6 | Diretoria de Avaliação da Educação Superior, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), Brasília-DF | Criação, implementação e gestão do Banco Nacional de Itens do Enad |
| 7 | Superintendência-Geral, Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Ministério da Justiça, Brasília-DF | Novo processo de análise de atos de concentração econômica |
| 8 | Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa, Ministério da Saúde (MS), Brasília-DF | SargSUS: Sistema de Apoio à Construção do Relatório Anual de Gestão do SUS |
| 9 | Superintendência de Geração Hidráulica, Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A (Eletrobrás), Tucuruí-PA | Sistema de Gestão da Geração Interligada da Superintendência de Geração Hidráulica |
| 10 | Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho em Saúde, Ministério da Saúde (MS), Brasília-DF | InovaSUS: um incentivo a novas práticas do Ministério da Saúde |

Fonte: Adaptado da Escola Nacional de Administração Pública. Site: <http://inovacao.enap.gov.br/18o-concurso>

Quadro 2 – 18ª edição do concurso Inovação na Gestão Pública Federal - Projetos Premiados – 2013

Quadro de classificação, órgão participante e nome do projeto referente à 17ª edição

| Classificação | Órgão | Projeto |
|---------------|-------|---------|
| | | |

| | | |
|----|--|--|
| 1 | Hospital das Clínicas, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte-MG | Teleassistência em rede para regiões remotas: melhorando o acesso da população à Atenção |
| 2 | Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), Ministério da Justiça, Brasília-DF | Projeto Visita Virtual e Vídeo conferência judicial |
| 3 | Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão, Universidade Federal de Lavras (Ufla), Lavras-MG | Eco Universidade: Plano ambiental para uma Universidade sócio ambientalmente correta |
| 4 | Departamento de Sistemas de Informações Portuárias, Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR), Brasília-DF | Projeto Porto Sem Papel |
| 5 | Gabinete Ministerial, Secretaria-Geral da Presidência da República, Brasília-DF | Compromisso Nacional para Aperfeiçoar as Condições de Trabalho na Cana-de-Açúcar |
| 6 | Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), Ministério da Defesa, Brasília-DF | Sistema de emissão e controle de Autorização de Voo da Anac (Siavanac) |
| 7 | Departamento Nacional de Auditoria do SUS (Denasus), Ministério da Saúde, Brasília-DF | Termo de Ajuste Sanitário |
| 8 | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Rio de Janeiro-RJ | Modelo de gestão do ambiente de TI aplicado ao IBGE |
| 9 | Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), Ministério do Meio Ambiente, Teresópolis-RJ | Almoxarifado virtual: Uma proposta de sustentabilidade por contratação de gerenciamento |
| 10 | Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília-DF | Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv) |

Fonte: Adaptado da Escola Nacional de Administração Pública. Site: <http://inovacao.enap.gov.br/17o-concurso>

Quadro 3 – 17ª edição do concurso Inovação na Gestão Pública Federal - Projetos Premiados – 2012

Quadro de classificação, órgão participante e nome do projeto referente à 16ª edição

| Classificação | Órgão | Projeto |
|---------------|--|---|
| 1 | Receita Federal do Brasil, Ministério da Fazenda, Brasília-DF | e-Processo: Processo administrativo digital |
| 2 | Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília-DF | Portal do Software Público Brasileiro |
| 3 | Coordenação de Recrutamento e Seleção, Departamento de Polícia | SPADE-PRO (Sistema de Prospecção e Análise de Desvios em Exames) Provas objetivas |

| | | |
|----|--|---|
| | Federal, Brasília-DF | |
| 4 | Diretoria de Gestão, Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro-RJ | Compras públicas sustentáveis |
| 5 | Secretaria de Inspeção do Trabalho, Ministério do Trabalho e Emprego, Brasília-DF | Sistema de Registro Eletrônico de Ponto |
| 6 | Departamento de Polícia Rodoviária Federal, 17ª Delegacia de Polícia Rodoviária Federal de Uberlândia-MG | Atividade pioneira na Polícia Rodoviária Federal e no Brasil |
| 7 | Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Ministério da Previdência Social, Brasília-DF | Aviso para Requerimento de Benefício |
| 8 | Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Brasília-DF | CENSU SUAS como processo de aprimoramento e institucionalização da Política |
| 9 | Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Ministério da Educação, Brasília-DF | Registro de Preços Nacional (RPN) |
| 10 | Superintendência de Aeronavegabilidade, Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), Brasília-DF | Vistoria de Aeronaves - Centralização de Planejamento e Controle |

Fonte: Adaptado da Escola Nacional de Administração Pública. Site: <http://inovacao.enap.gov.br/16o-concurso/>

Quadro 4 – 16ª edição do concurso Inovação na Gestão Pública Federal - Projetos Premiados – 2011

Analisando os resultados verifica-se que na sua maioria os projetos estão mais afetos a modernização organizacional ou mudança organizacional. Como é o caso do 1º colocado no concurso de 2014, o veículo de diagnóstico de rodovias, que através de um sistema robotizado facilita a identificação do material utilizado nas rodovias pode otimizar os gastos públicos com o objetivo de priorizar obras mais relevantes garantindo maior vida útil aos pavimentos e mais segurança aos motoristas.

Verifica-se ainda, que a tecnologia vem sendo incorporada na Administração Pública de modo a facilitar a vida do cidadão, como o caso do serviço de teleassistência do Hospital de Clínicas em Belo Horizonte (quadro 3). Além disso, ressaltam-se quatro iniciativas de inovação apresentados tendo em vista o enquadramento destes como inovação em processos de trabalhos, sendo eles: o serviço de logística reversa em agência dos Correios apresentado na 19ª edição (quadro 1, 9ª classificação); a Criação do Banco Nacional de Itens do ENADE apresentado na 18ª edição (quadro 2, 6ª classificação); o Sistema de emissão e controle de Autorização de Voo da ANAC (SIAPANAC) e o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV) apresentados na 17ª edição (quadro

3, 6º e 10º classificação, respectivamente).

Nestas quatro iniciativas, por exemplo, pode-se ressaltar a busca por melhores resultados, em que repensar atividades cotidianas por meio de pequenas ou grandes inovações geram melhorias nos processos de trabalho. Estas observações de prováveis melhorias são realizadas pelos servidores que atuam nas respectivas atividades e identificam as possibilidades de melhorias de forma a contribuir para o aumento da qualidade dos serviços prestados.

Destes, ressaltam-se dois projetos de inovação em que a troca e a disseminação de informações entre áreas da mesma Instituição e entre Órgãos distintos possibilitou que ações de inovação pudessem ocorrer de forma agregar ao processo de trabalho desenvolvido. Pode-se citar como exemplo, a Criação do Banco Nacional de Itens do ENADE em que o INEP e as Instituições de Ensino Superior públicas e privadas trabalharam em conjunto de forma a construir um novo modelo de elaboração de itens e provas para o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Também se cita o Sistema de emissão e controle de Autorização de Voo da ANAC (SIAPANAC) em que ocorre a integração entre a Receita Federal (RFB), o Comando da Aeronáutica (COMAER) e a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) buscando um maior controle da entrada e operação de aeronaves estrangeiras nos aeroportos.

Uma questão que chama atenção é que dos 40 projetos apresentados apenas seis são voltados para o público interno, ou seja, poucas ações, pelo menos no concurso, são realizadas dentro dos setores internos da área pública, fato que se traduz em ações cada vez maiores para a melhoria da eficiência da Administração Pública voltados diretamente à população.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou refletir sobre a prática da inovação no setor público, e então como ponto de partida resolveu-se pesquisar o que está sendo realizado neste sentido, por isso o uso do concurso da ENAP, onde estão listados alguns dos melhores projetos na temática.

Os 40 projetos apresentados são oriundos das mais diversas áreas da Administração Pública Federal, e versam sobre diferentes áreas englobando diversos setores como educação, transportes, saúde, entre outros.

Utilizando a base teórica sobre o tema inovação verifica-se que as mudanças verificadas nestes quatro anos estão diretamente ligadas ao benefício direto para a sociedade como a resolução de conflitos entre consumidores e operadoras de planos de saúde, ou da relação de trabalho entre os trabalhadores da cana-de-açúcar, governo e empresários da área, por exemplo. Mudanças de cunho na administração das entidades são poucas relatadas.

A conclusão deste estudo é bastante promissora, embora ainda gere inquietação. A relevância da inovação no Serviço Público esta relacionada com o desempenho dos serviços à população.

Esta claro que o estudo do concurso ENAP, não esgota tudo que se faz no Brasil em termos de inovação no setor público. Muitas ações são realizadas nos Estados e nos Municípios que, muitas vezes, não são amplamente divulgados e ficam restritos aos seus locais de atuação e aos seus envolvidos.

Assim, sugerem-se mais estudos sobre o tema, aprofundando estas iniciativas de modo a subsidiar outras ações que podem monitorar as organizações públicas rumo à inovação e, conseqüentemente, alcance da eficiência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marilis Lemos de. **Rede de inovação: a articulação de Estado, Empresa, Universidade**. v. 1. Porto Alegre, RS: Editora UFRGS, 2014.

BEKKERS, Victor; EDELENBOS, Jurian; STEIJN, Bram. **Linking innovation to the public sector**: Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). **Manual de orientações: 20º Concurso Inovação na Gestão Pública**. Brasília, DF. 2015. Disponível em: <https://inovacao.ena.gov.br/wp-content/uploads/2016/11/Manual_21_Concurso_Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2016.

BRASIL. **Inovação em governo (Igov)**. Disponível em: <<http://www.igovbrasil.com/2010/09/recomendacoes-para-inovacao-em-governo.html>>. Acesso em: 28 out. 2015.

BRASIL. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <http://www.ena.gov.br/documents/52930/707328/150311_caderno_ena_38_.pdf/64c8f38c-3ff-4e33-ac7d-1ed05d3630aa>. Acesso em: 28 out. 2015.

BRASIL. **Planejamento, Orçamento e Gestão**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 28 out. 2015.

BRASIL. **Controladoria- Geral da União (CGU)**. Disponível em: <www.cgu.gov.br>. Acesso em: 21 out. 2015.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. **Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?** StructuralChangeandEconomic; Dynamics, 2013.

ENDERLE, Rogério. **Capacitação Tecnológica e Sistemas de Inovação**: uma abordagem neoshumpeteriana/ evolucionária da inserção da indústria gaúcha no atual paradigma tecnoeconômico. 2011. Tese (Doutorado em Economia) - Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, UFRGS, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/49935/000837227.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

FARAH, Marta F. S. **Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA AD- MINISTRACIÓN PÚBLICA, XII, Caracas, 2007. Anais. Disponível em: <www.clad.org.ve/full-text/0057930.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2016.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, Salvador, BA, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302008000200009&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 set. 2016.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares et al. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços – **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, SP, v. 12, n.4 p. 99-118, out./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101521/107570>>. Acesso em: 17 maio 2016.

FREEMAN, Chris; SOETE. Luc. **The Economics of Industrial Innovation**. Third edition: Routledge, 1997.

GALLOUJ, Faïz. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.

HALVORSEN, T. WINDRUM, Paul. **On innovation in the Public Sector Service: Entrepreneurship, Creativity and Management**, 2008.

HOOD, Christopher. A public management for all season. **Royal Institute of Public Administration**. Vol. 69, p. 03 -19, 1991. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/wol1/doi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x/references>>. Acesso em: 14 out. 2016

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. **Inovação na gestão pública**: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, PINHO, Pedro; José Antonio (orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006.

NELSON, Richard R. **National Innovation Systems: a Comparative Analysis**, Oxford University Press, New York, 1993.

OSBORNE, S. P. **Voluntary Organizations and Innovation in Public Services**: Routledge, 2013.

OSBORNE, S. P.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. New York: Routledge, 2005.

OSLO MANUAL. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Departamento Estatístico da Comunidade Européia. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no Serviço Público: Uma análise de Choque de Gestão (2003-2010) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos envolvidos à temática inovação no serviço público. **Revista da Administração Pública – RAP**- Rio de Janeiro, RJ. mai/jun. p. 679-705, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/07.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

RABELO, Fernanda Lima. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. vol. 3, nº 6, dez. 2011. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/109/108>>. Acesso em: 25 set. 2016

SÃO PAULO. **Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público: Dá para fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em: igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf. Acesso em: 21 out. 2015.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico. São Paulo, SP: Editora Abril Cultural, 1982.

SILVA, Dorotéia Bueno da; SILVA, Ricardo Moreira da; GOMES, Maria de Lourdes Barreto. O reflexo da terceira revolução industrial na sociedade. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba, PR, 23 a 25 de outubro de 2002. ENEGEP. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr82_0267.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

SORENSEN, E.; TORFING, J. (2012). **The Innovation Journal: The Public Sector**

Innovation Journal, Volume 17(1), 2012, article 1. Disponível em:
http://www.innovation.cc/volumes-issues/intro_eva_sorensen_torfig_17v1i1.pdf.
Acesso em: 20 ago. 2016.

SPINK, P. A Inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Org.). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. São Paulo: FGV editora, 2006.

WALKER, Richard. M. **Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government**. 2006. Disponível em:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.bing.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED>. Acesso em: 10 out. 2016.

WINDRUM, Paul. Innovation and entrepreneurship in public services. In: WINDRUM, Paul; KOCH, Per. **Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management**. UK and USA, p. 03 – 20, 2008. Disponível em:
<[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=LhpHU90oztcC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Windrum,+P.+\(2008\).+Innovation+and+entrepreneurship+in+public+services&ots=_OaLGuVWkZ&sig=h1Gk40909xJKCjrl2I62UgUiXgo#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=LhpHU90oztcC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Windrum,+P.+(2008).+Innovation+and+entrepreneurship+in+public+services&ots=_OaLGuVWkZ&sig=h1Gk40909xJKCjrl2I62UgUiXgo#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 04 out. 2016.

ABSTRACT: Researches about work processes innovations are growing, resulting in theoretical and empirical contributions that helps the understanding of process model innovation. There is a great opportunity to for research innovation in the Public Service, since it is not a common subject in the literature. In order to find references to apply into organizations, in this work, an analysis about innovation in the government was made. We conduct a review of the ten best works in the last four innovations about public administration. Innovation can be focused to the final beneficiary or can be linked to administrative processes. The innovation has a wide range like shopping, health, transport, infrastructure, education, justice, social development, labor and industry, environment and aviation. Besides, we realize an increase in the use of information technology in this approach in the last year. It is concluded that innovation in the public sector is a way still little explored, but very important to the Brazilian government.

KEYWORDS: Innovation, Public Administration, ENAP Contest

CAPÍTULO X

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA TEORIA U: ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RURAL

**Natália Talita Araújo Nascimento
Flávio de São Pedro Filho
Paulo Adriano da Silva
Ítalo de Paula Casemiro**

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA TEORIA U: ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RURAL

Natália Talita Araújo Nascimento

Universidade Federal de Rondônia

Porto Velho – RO

Flávio de São Pedro Filho

Universidade Federal de Rondônia

Porto Velho – RO

Paulo Adriano da Silva

Procuradoria Geral do Estado

Porto Velho – RO

Ítalo de Paula Casemiro

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro – RJ

RESUMO: Esta pesquisa objetiva analisar o modelo de gestão da instituição em via da transformação de uma Unidade Técnica de Ensino Rural (UTE) em um Arranjo Produtivo Local (APL). A problemática da pesquisa é: como inovar o modelo de gestão para a transformação de uma Unidade Técnica de Ensino Rural em um APL? O trabalho traz como objetivos específicos descrever o atual gerenciamento da instituição quanto aos aspectos relevantes à UTE (1) e; investigar as possibilidades para a inovação da gestão com base na Teoria U em face da construção de um modelo de APL (2). Utiliza-se metodologia de natureza quali-quantitativa e tipologia descritiva, com o uso da pesquisa participante. O exame dos dados ocorreu por meio dos métodos da Estatística Descritiva e Análise de Conteúdo. Como resultados foi possível apresentar o modelo de APL e compreender a organização holística e dimensionalmente pelo estudo estrutural, pedagógico, de participação social e gestão, indicando oportunidades de melhoria e inovação capazes de subsidiar tal modelo. Constatando ainda, que a inovação na gestão para a UTE depende da configuração de método gerencial que observe a organização sob o aspecto geral e específico, sendo flexível às situações emergentes. Finalmente, esta tarefa servirá para que outras instituições desenvolvam seus potenciais produtivos e criativos, percebendo, então, que a inovação pode e deve ocorrer na realidade atual da organização, seja ela estatal ou privada.

PALAVRAS-CHAVE: Arranjo Produtivo Local. Ensino Rural. Gestão Pública. Inovação. Teoria U.

1. INTRODUÇÃO

A prestação de serviços públicos como educação, segurança e saúde são exemplos de fundamentos básicos da atuação do Estado e fazem parte do conjunto de direitos constitucionais do cidadão. A partir da indicação de tais garantias, são delineadas as atividades específicas e indispensáveis no exercício estatal, que

buscam garantir e realizar o cumprimento dos direitos da sociedade.

Acompanhando a obrigatoriedade de o Estado fornecer condições para o desenvolvimento individual e coletivo, encontram-se as barreiras para implantação e sustentabilidade de modelos gerenciais que possam atender satisfatoriamente a essas diretrizes. Preocupante é ainda perceber que esse contexto se agrava pela apatia dos atores envolvidos, o qual podemos também chamar de nós.

Em direção contrária à aceitação de métodos insuficientes de gestão, dispõem-se as chamadas políticas públicas – ações que o Estado desenvolve de forma direta ou indireta, através da participação de entes públicos ou privados, com o intuito de assegurar os direitos de cidadania, bem como diminuir as variadas desigualdades sociais. Nesse século se desponta o boom das políticas públicas e da multiplicidade dos modelos gerenciais, que são concebidos a partir da necessidade das organizações. Destarte, a clientela e os demais envolvidos se propõem a traduzir a fórmula para o sucesso organizacional.

Todavia, elencar novas tendências conceituais não foi e ainda não é o mecanismo eficiente para designar um sistema de gestão pública capaz de reduzir as lacunas gerenciais e atender os diversos agentes participantes, sejam eles demandantes ou fornecedores. Nesse aspecto, se levanta a hipótese da efetiva participação social nas decisões públicas e, principalmente, políticas como forma de satisfazer aos interesses diversos e escalonar objetivos comuns.

Este trabalho possui como objeto de estudo uma entidade autárquica do Estado de Rondônia, que exerce como atividade fim a prestação de Ensino Profissional Técnico de Nível Médio. A investigação está centrada na atividade-meio da organização estudada, qual seja a gestão da instituição, que se encontra atualmente em fase de ampliação da área de ensino rural. A proposta é estudar o ambiente interno e o externo da organização a fim de promover, por meio da participação social, melhorias no ensino, profissão e cultura da comunidade local, possibilitando que tal estrutura idealizada para a execução de atividades educacionais práticas tenha ainda vieses produtivo e societal. Para isso, toma-se a abordagem teórica e empírica em face de um desenho de Arranjo Produtivo Local.

O estudo busca responder ao seguinte problema: como inovar o modelo de gestão para a transformação de uma Unidade Técnica de Ensino Rural (UTE) em um Arranjo Produtivo Local? Tem como objetivo geral: analisar o modelo de gestão da instituição pesquisada em via da configuração de uma Unidade Técnica de Ensino Rural (UTE) em um Arranjo Produtivo Local (APL). E como objetivos específicos: descrever o atual gerenciamento da instituição quanto aos aspectos relevantes à UTE (1) e investigar as possibilidades para a inovação da gestão com base na Teoria U em face da construção de um modelo de Arranjo Produtivo Local (APL) (2).

Para a pesquisa, é aplicada a Teoria U, de Claus Otto Scharmer (2010), que é base da pesquisa, e, secundariamente, a Teoria Burocrática, de Max Weber (1982), a Teoria de Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy (2008), e o modelo de Administração Societal resumido por Paes de Paula (2005). A Teoria principal designará os pressupostos de inovação no modelo de modernização a ser

proposto, enquanto as demais se vinculam como suporte para a construção dos processos do novo modelo gerencial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria de Sistemas

A Teoria Geral de Sistemas (TGS) surgiu a partir dos estudos de Ludwig von Bertalanffy publicados entre as décadas de cinquenta e sessenta. Cavalcante e Paula (2012, p. 2) cita que a abordagem sistêmica foi desenvolvida a partir da demanda por explicações complexas exigidas pela ciência, expressa pela necessidade de organização da complexidade do mundo, manifestada em vários sistemas. Os autores complementam que a complexidade pode ser considerada como o número de elementos, atributos, interações e graus de organização do sistema. Bertalanffy (2008, p. 65) afirma que sistema é um conjunto de elementos em interação, ou seja, várias unidades integradas em processo dinâmico para formação do todo.

2.2 Teoria Burocrática: Max Weber

Em princípio adotada pelas organizações industriais em atendimento à necessidade de ordem e exatidão e em reflexo das manifestações de operários que reivindicavam tratamento justo e imparcial, a Administração Burocrática foi projetada como método para conter a corrupção e o nepotismo patrimonialista. A abordagem burocrática surgiu na segunda metade do século XIX, na época do estado liberal, porém somente foi implementada a partir de 1930, pelo governo de Getúlio Vargas (CARRANZA, 2015, p. 366).

Weber (1973) corrobora que a abordagem burocrática se constitui domínio essencial e igualitário, de modo que mesmo em cenário de diferenças políticas, culturais, morais ou de instituição, o modelo de administração será formal e racional. Outro aspecto da burocracia diz respeito ao poder expresso nesse modelo. De acordo com Matias-Pereira (2014, p. 63), o poder na burocracia está intimamente vinculado às relações de mando e possibilidade de uso da força persuasiva ou material, de forma que a consolidação desse poder nas formações sociais se relaciona no campo de estudo da ciência política.

2.3 Teoria U: Claus Otto Scharmer

Desenvolvida por Otto Scharmer, a Teoria U possui como essência a frase “aprender com o futuro à medida que ele emerge”, fase a qual nomeou como *Presencing*(combinação das palavras *presence* e *sensing* ou presença e sentir). De

forma mais pontual, explicar a Teoria U consiste em apresentar os pontos que a constituem e o que cada elemento significa para a inovação e construção de metodologia de crescimento organizacional. No Quadro 1 são descritos os pontos de inflexão da Teoria U.

Quadro 1 – Descritiva dos Pontos de Inflexão da Teoria U

| Ponto de Inflexão | Descritiva |
|-----------------------|--|
| 1. Suspende | Suspender os julgamentos a fim de seja possível visualizar a realidade objetiva com que o indivíduo se defronta, incluindo números e fatos básicos. |
| 2. Redirecionar | Voltar à atenção do objeto para o processo, a fim de ajudar aos liderados ver o sistema de uma perspectiva que lhes permita entender como suas próprias ações contribuem para o problema prestes a acontecer. |
| 3. Deixar Ir | Identificação que os modelos utilizados (que antes pareciam ser causados puramente por forças exteriores) possuem influência interna. Etapa de deixar ir o velho modelo e iniciar a conexão individual com as intenções de ordem superior. |
| 4. Deixar Vir | Limiar do caminho ascendente que conduz ao espaço da visão e intenção cristalizadas; consiste em antever o novo a partir do futuro que se busca emergir; novo direcionamento do modo exterior ao modo interior de ver. |
| 5. Colocar em Prática | O desenvolvimento do modo interior de ver transforma a visão interior para a ação exterior; etapa onde se prototipa microcosmos vivos para explorar o futuro mediante o fazer - colocar em prática o novo. |
| 6. Corporificar | Transformação do novo em ações, infraestruturas e práticas; incorporar o novo no contexto dos ecossistemas de co-desenvolvimento maiores. |

Fonte: Adaptado de Scharmer (2010).

De acordo com Leão (2014) a Teoria U busca um modelo de gerenciamento voltado para as mudanças, buscando a liderança diante do processo de Inovação por meio do Conhecimento Social. Tinti (2014, p. 94) complementa esse entendimento ao conceituar a Teoria U como o conglomerado de teorias, ferramentas e práticas que auxiliam os líderes empreendedores, organizações e comunidades a confrontarem os problemas da atualidade não somente com ideias abstratas, mas essencialmente por ações inovadoras e conscientes, mediante o aprendizado e mudanças da sociedade.

2.4 Arranjos Produtivos Locais (APL)

A discussão sobre Arranjos Produtivos Locais (APLs) teve maior difusão no Brasil a partir de 1990 quando se impulsionaram esforços para esclarecer o entendimento e promoção do processo de aprendizagem dessas unidades organizacionais. A adesão do tema como prioridade do Governo Federal deu-se a partir do ano de 2000, quando se formalizou a inclusão do tema APL no Plano Plurianual. Apareceu ainda no Plano Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação

(2007-2010) e depois na Política de Desenvolvimento Produtivo (2008-2013) (CAMPOS, *et. al.* 2010, p. 35). A Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist) foi a pioneira na criação e desenvolvimento do conceito de APLs afirmando que o este oferece instrumentais para compreender e direcionar o desenvolvimento industrial e tecnológico, sendo um quadro referencial para o entendimento dos processos de geração, difusão e uso do saber e da dinâmica produtiva e inovadora (MATOS, *et. al.*, 2015, p. 23-24).

Wolff (2014, p. 140-141) ao tratar sobre o desenvolvimento local e a governança cita que a maior interconexão entre os mercados e a cooperação coordenada das organizações como redes setoriais podem captar investimentos significativos e incremento da cadeia produtiva. Nessa concepção os fluxos das redes organizacionais tendem a estender a inovação para diversas fases da cadeia produtiva, gerando desse modo, o desenvolvimento das localidades e entorno regional, haja vista que desencadeariam progressivamente na distribuição de recursos às demais atividades correlatas, promovendo efeito multiplicador à população local por meio de novos empregos e renda.

3. METODOLOGIA

A instituição onde foi realizada a pesquisa possui aproximadamente 255 hectares de extensão e atende atualmente 120 alunos, oferecendo o curso técnico em Agroecologia integrado ao ensino médio. A entidade está localizada em território rural situado entre os municípios de Cacoal (87.226 habitantes), Rolim de Moura (56.242 habitantes) e Pimenta Bueno (37.512 habitantes) no Estado de Rondônia (BRASIL, IBGE, 2015).

Possui como público alvo os descendentes de produtores da região e persegue como objetivo precípua a continuidade e crescimento das produções agropecuárias de pequeno porte por meio da profissionalização dos alunos, evitando assim, o êxodo rural. O propósito é que, ao término da formação, os discentes possuam capacidades humanas, técnicas e gerenciais para suceder o trabalho de campo na propriedade familiar, permitindo a adoção de novos mecanismos para a expansão dos negócios locais.

Com a finalidade de fecundar essa visão, em 2013 a entidade pesquisada deu início à concepção de um projeto para a reforma e ampliação das instalações escolares. Integrada a esse projeto, foi determinada a construção de um ambiente para o exercício e aprendizado das atividades campestres: a Unidade Técnica de Ensino Rural (UTE). Com o início das obras no ano de 2014 e inauguração em 17 de fevereiro de 2016, a UTE é composta pelas áreas de aprisco, pocilga, curral e aviário.

O problema de pesquisa deste artigo advém da necessidade de inovação, pautando-se nas ações preventivas e estratégicas que motivam mudanças e a construção de um novo modelo de gestão, dado o estudo do ambiente interior e exterior à organização. O estudo de natureza quali-quantitativa utilizou como instrumento

de coleta de dados: a observação in loco (1); entrevistas semiestruturadas (2); questionários (3) e a pesquisa documental (4). Tal procedimento atendeu aos requisitos éticos comuns à investigação de pesquisa social e adotou nesta tarefa duas técnicas: uma tipicamente qualitativa e outra de natureza quantitativa (PEDRO FILHO, 2010).

Diante da assimetria numérica e características da população investigada, os atores consultados foram divididos dois grupos, sendo um qualitativo e outro quantitativo. No Grupo Qualitativo (GQ) estão inseridos os indivíduos pertencentes ao Corpo Diretivo - diretoria; vice-diretoria; Procuradoria de Estado e Coordenadoria Administrativa e Financeira, enquanto o Grupo Probabilístico (GP) integra os atores relativos ao Corpo Operacional - docentes, técnicos de campo, assistentes técnicos e corpo pedagógico da educação de campo, Corpo Discente - discentes da instituição de ensino que realizam as atividades de campo relativas ao ensino rural e Corpo Adjacente - formado pelos pais dos discentes da instituição.

No estudo a amostragem dos subgrupos correspondeu ao quantitativo de: corpo diretivo (04); operacional (28); discente (92); adjacente (80). Os dados da pesquisa foram tratados de acordo com a natureza metodológica: o Grupo Qualitativo adotou a técnica de Análise de Conteúdo e o Grupo Probabilístico utilizou os mecanismos da análise estatística descritiva. O diagnóstico envolveu a análise geral e focal compôs a seguinte estrutura: (1) análise da estrutura organizacional - visão holística; (2) análise das dimensões estrutural, pedagógica, participação social e gestão - visão das partes.

4. Resultados e Discussões

4.1 Análise Organizacional: visão holística

Como resultado do estudo sobre a estrutura organizacional da instituição investigada, verificou-se que a entidade não possui organograma que ilustre a estrutura dos órgãos descrita no Estatuto regimental. No documento analisado, são apresentados como órgãos da estrutura básica (Quadro 2):

Quadro 2 - Estrutura básica da instituição segundo o Estatuto

| Órgãos | Composição |
|------------------------------|------------|
| 1. Órgão de direção superior | Diretoria |

| | |
|--|---|
| 2. Órgãos de assessoramento direto e imediato à diretoria | a) Procuradoria Jurídica; b) Assessoria de Controle Interno; c) Assessoria de Planejamento; d) Secretaria de Registro Escolar |
| 3. Órgão instrumental | Departamento de Administração e Finanças |
| 4. Órgão programático | Departamento Pedagógico |
| 5. Órgãos colegiados | a) Conselho de Representantes; b) Conselho de Professores. |

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Neste quesito constatou-se que as unidades de planejamento e registro escolar (Quadro 1, item 2, alíneas c e d), presentes no Estatuto, não são visualizadas de forma clara no contexto prático da instituição. Já a Assessoria de Planejamento não pode ser identificada de forma objetiva nas atividades cotidianas do instituto, sendo a atividade de planejamento limitada a aplicação das disponibilidades financeiras e executada Departamento de Administração e Finanças.

4.2. Análise das dimensões: visão das partes

4.2.1. Dimensão Estrutural: qualidade das instalações físicas

A dimensão estrutural analisou os fatores relevantes sobre a qualidade das instalações físicas do instituto, onde foram avaliadas três áreas específicas que possuem relação direta com o objeto pesquisado, sendo elas: sala de aula, onde são expostas as aulas teóricas; área de lazer, a qual os discentes utilizam em períodos ociosos ou livres e área de campo, que é o ambiente no qual os alunos realizam as atividades práticas do ensino rural.

Na avaliação da estrutura, a maioria dos discentes avaliou positivamente a área de lazer da instituição, onde 54,84% avaliaram como muito boa, 39,78% como boa e 5,38% julgaram como regulares as instalações do espaço de lazer. Sobre a avaliação da sala de aula, 56,99% consideram boa, 17,20% muito boa e 25,81% regular a estrutura física do item consultado. A área de campo obteve a

menor avaliação positiva. Grande parte dos questionados (41,94%) avaliou a área de campo como regular. Além disso, 10,75% avaliaram-na ruim e 4,3% afirmaram ser péssima a estrutura do item pesquisado. Quanto a relação entre a série dos alunos e as avaliações negativas ou regulares atribuídas à área de campo, constatou-se que há predominância de avaliações negativas e regulares naquelas registradas pelas turmas de 1º ano.

Analisando as respostas dos subgrupos diretivo e operacional sobre dimensão estrutural, verificou-se que os dois avaliaram positivamente os ambientes das salas de aula e área de lazer: 79,5% consideraram muito boa, 15,3% afirmaram ser boa e 5,2% ser regular a qualidade estrutural dos itens. Não houveram avaliações negativas para os locais citados.

Já no diagnóstico da área de campo, o corpo diretivo relatou que a atual é insuficiente para a prática de projetos de pesquisa e extensão, todavia, indicam que o funcionamento da UTE proporcionará avanços qualitativos, bem como trará melhorias às atividades pedagógicas atuais.

4.2.2. Dimensão Pedagógica: relação prático-educacional

A análise desse item recai sobre a relação prático-educacional do ensino de campo ofertado, bem como o planejamento pedagógico desenhado à UTE. Objetivou-se descrever as possíveis estratégias pedagógicas aplicadas para operacionalizar a matriz teórica e ainda indicar as avaliações obtidas pelos subgrupos discente e adjacente.

O curso oferecido pela entidade possui matriz curricular dividida em três categorias: base nacional comum (11 disciplinas), parte diversificada (8 disciplinas) e formação profissional (16 disciplinas). A base nacional comum integra as disciplinas obrigatórias para o ensino de nível médio. A parte diversificada é constituída por elementos curriculares selecionados pelo núcleo pedagógico da própria instituição e incluem disciplinas como: ética profissional e cidadania, empreendedorismo e introdução à informática. Por sua vez, a categoria de formação profissional é formada por componentes específicos do curso técnico em Agroecologia, de acordo com a indicação do Conselho Nacional de Educação. Na análise da dimensão pedagógica não houve o reconhecimento de estratégias de ensino técnico.

Na correlação entre uso da área de campo e disciplinas ofertadas relata-se que das 11 disciplinas da base nacional, oito não utilizam a área de campo e três utilizam às vezes; de oito disciplinas da parte diversificadas, seis não a utilizam, uma utiliza às vezes e outra utiliza necessariamente; e das 16 disciplinas de formação profissional, quatro utilizam às vezes e 12 utilizam-na necessariamente. Como resultado, percebeu-se que pelo menos de forma ocasional, em todas as categorias da formação escolar, há a possibilidade de utilização da área rural como meio transmissor do conhecimento.

Por conseguinte, pretendeu-se inferir sobre o impacto e contribuição das

aulas de campo para o aprendizado dos conteúdos teóricos, onde foi identificou-se que sobre a contribuição das aulas de campo na compreensão dos estudos teóricos, 38% afirmou haver pouca, 27% bastante, 23% afirmou que existe contribuição e 12% atestou que não há contribuição. Desse modo, afirma-se que embora os alunos possuam experiências empíricas de natureza rural, 50% deles fazem pouca ou nenhuma associação entre a teoria e prática recebida na formação pedagógico-profissional.

4.2.3. Dimensão Participação Social: legitimidade das ações e decisões

A dimensão de participação social é composta pela análise interacional dos subgrupos adjacente, operacional e discente com a escola. Na análise, foram compilados os dados referentes à frequência da participação (presença física ou virtual) (I); sentimento e avaliação da participação social (pertencimento e contribuição opinativa) (II); conhecimento de ações comunitárias na região (realizadas ou não pela escola) (III) e abertura para participação (disposição para participar e avaliação da possibilidade de associação dos diversos atores envolvidos) (IV).

No quesito I os resultados indicaram que a maioria dos pais possui participação ativa nas ações promovidas pela escola, tais como reuniões e eventos. Contudo, 35% dos respondentes afirmam pouca ou nenhuma participação. Na análise dos canais de comunicação, é acentuado o uso do telefone como meio de contato (54%), sendo ele a principal ferramenta de diálogo entre os responsáveis e a escola.

Quanto ao quesito II, o grupo que sente maior participação é o corpo de colaboradores. Os alunos e pais mostraram opiniões semelhantes nas escalas avaliativas, concentrando maior número de respostas nas opções pouco participativo e participativo. Quando perguntados sobre a existência de abertura para a exposição de sugestões, reclamações e opiniões, mais de 50% dos pais e colaboradores afirmaram existir abertura interativa, enquanto 51% dos alunos relataram pouca abertura à participação social.

No que trata do quesito III, a maioria absoluta dos colaboradores afirma a existência de parcerias sociais entre a escola e instituições do entorno (66,67%) e os demais (33,33%) relatam haver algumas parcerias, permitindo, assim, que se rejeite a hipótese de inexistir participação social entre a escola e as entidades da comunidade.

Os pais, por sua vez, têm pouco conhecimento sobre a existência de ações participativas nas regiões de entorno; 58,83% afirmam não conhecer projetos dessa natureza e parte significativa dos responsáveis (47,06%) também não conhece as ações participativas desenvolvidas pela escola. Nesse sentido, apontou-se que existe uma lacuna entre o que é realizado pela instituição e o conhecimento que os pais têm sobre as ações participativas executadas.

O estudo do quesito IV, demonstrou que colaboradores unanimemente

consideraram possível a reunião dos diversos grupos para a promoção de ações participativas; 88% dos pais reconhecem essa viabilidade e 64% dos alunos afirmam essa possibilidade.

4.2.4 Dimensão Gestão: legalidade, complexidade, sistema e organização

Avaliou-se, neste tópico, a gestão da entidade e, com base no direcionamento teórico, foram classificadas quatro unidades de pesquisa: tipo de liderança, complexidade da organização, processos administrativos e características inovadoras.

Antecipadamente, se elucida que o termo “distribuída” é utilizado por Scharmer (2010) para designar o modelo participativo e democrático de liderança, enquanto “individualizada” faz referência à centralização e ao enaltecimento das posições hierárquicas superiores no processo decisório.

Na definição do tipo de complexidade organizacional se sobressai a complexidade dinâmica, que apresentou maior nível de concordância entre os respondentes. Scharmer (2010) explica que a tipologia de natureza dinâmica é aquela onde a decisão integra múltiplos fatores de iguais complexidades.

Na investigação dos processos administrativos, averiguou-se que o modelo visualizado pelos colaboradores é o burocrático, porém, no conjunto da pesquisa percebeu-se que o grupo identifica a burocracia como estrutura inerente às organizações públicas, prevalecendo o conceito desvirtuado do termo.

Pesquisando junto aos colaboradores se estes consideravam o instituto uma entidade inovadora 45% assinalou que sim, 36% disse que bastante, 10% um pouco e 9% citou que a escola não é um organismo inovador. Verificou-se ainda que tais inovações são positivamente vistas quando alcançam a estrutura física, todavia adotam em alguns momentos aspecto negativo quando direcionadas a modificações na equipe e processos.

4.3 Possibilidades para a inovação da gestão com base na Teoria U

O Quadro 3 aponta as recomendações sugeridas com base na realidade da escola e arcabouço teórico levantado.

Quadro 3 – Teoria U aplicada: análise holística

| Indicativo de Melhoria | Descritiva e proposta |
|--|--|
| <p>1. Inexistência de organograma</p> | <p>Constitui uma falha de organização, sistemas e métodos. A ausência de organograma impede a representação geral dos setores, suas articulações hierárquicas e vinculações na organização.</p> <p>Como proposta se sugere a análise do modelo apresentado nesta tarefa com a finalidade de se promoverem os ajustes necessários para validação e posterior utilização da representação elaborada.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>2. Diferenças entre estrutura e registro documental</p> | <p>Esse é um ponto fraco da instituição, todavia é influenciado por diversos fatores externos, tais como planejamento governamental em nível amplo. A ausência do setor específico de planejamento é considerada uma falha de alto impacto negativo, seja porque o departamento é previsto no Estatuto, seja pelas atividades que o referido setor poderia desenvolver para a melhoria da escola. Como proposta se aponta a discussão para ajuste e incorporação da equipe de planejamento, mesmo que, atuando em quadro reduzido, uma vez que a instituição é composta por colaboradores de outras unidades. De início se sugere a criação de um grupo de trabalho integrado por colaboradores já atuantes na organização.</p> |
| <p>3. Divergência no conteúdo dos documentos regimentais</p> | <p>É um erro grave quanto a publicação e divulgação das informações do instituto. Para essa situação, se sugere a reunião da equipe de planejamento sugerida no tópico anterior, sendo esta composta por membros do setor jurídico, pedagógico e administrativo a fim de avaliar os erros aqui apontados, bem como outras possíveis inconsistências para a regularização e padronização documental.</p> |
| <p>4. Ausência de metas</p> | <p>É possível que essa lacuna decorra da ausência de equipe de planejamento, tornando mais complexa a visão holística e o acompanhamento dos setores em suas atividades laborais. A estipulação de metas deverá ocorrer após a correção dos itens anteriores, uma vez que, após a padronização documental e estrutural torna-se possível a criação de estratégias e procedimentos institucionais e departamentais.</p> |
| <p>5. Inexistência de quadro de pessoal próprio</p> | <p>Esse ponto corresponde a uma ameaça, ou seja, decorrente de fatores externos à organização que envolvem planejamento do Estado, disponibilidade orçamentária para a criação de cargos, realização do processo seletivo e outras questões afins. Nesse sentido, as ações do instituto devem buscar neutralizar os possíveis impactos negativos gerados pela situação. Como recomendação se sugere que a entidade desenvolva seus processos ciente da possibilidade de troca da equipe e assim, busque distribuir tarefas, realizar rodízios nas funções de um mesmo setor, padronize seus procedimentos e desenvolva a constante capacitação e encorajamento da equipe para trabalhar em conjunto, tomando os cuidados necessários para não criar um ambiente de instabilidade e insegurança entre os servidores.</p> |

Fonte: Elaborado com base na pesquisa (2016).

Após a análise holística, foi realizado o estudo das partes organizacionais onde foram investigadas quatro dimensões: estrutural, pedagógica, participação social e gestão. As principais propostas a análise focal são demonstradas no Quadro 4.

Quadro 4 – Teoria U aplicada: análise das partes

| Indicativo de Melhoria | Descritiva e proposta |
|-------------------------------|--|
| 1. Dimensão Estrutural | <i>A qualidade da estrutura foi avaliada positivamente (ponto forte), todavia não existem procedimentos que direcionam o</i> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| | <p><i>funcionamento da estrutura (ponto fraco). As recomendações para este item são apontadas no subcapítulo posterior, onde se indicam as possibilidades de funcionamento da estrutura.</i></p> |
| <p>2. Dimensão Pedagógica</p> | <p><i>O ensino foi bem avaliado pelos subgrupos. Quanto à relação prático-teórica, a maioria dos alunos afirmou que as atividades de campo não se vinculam com o conteúdo prático. Essa situação demonstra fragilidade no planejamento e estratégias pedagógicas, constituindo uma lacuna prejudicial a capacitação do discentes, bem como passível da discricionariedade nos métodos de ensino. Recomenda-se que a equipe pedagógica solicite de cada docente, dentro de determinado prazo, a apresentação de uma proposta de divisão de tarefas de campo, apontando quais são de aplicação em cada série, bem como o material bibliográfico utilizado como base para o ensino do campo. Tais propostas deverão apresentar a teoria e depois vincula-la à execução prática, seja por meio de aulas no campo, exercícios ou testes práticos. Em cada proposta de disciplina o docente deverá indicar o conteúdo com base na emenda, as referências, os métodos e materiais utilizados, bem como o cronograma de aulas sem a exposição de datas (aula 1, aula 2, ...). As propostas serão recebidas até o prazo estabelecido e analisadas pela equipe pedagógica que definirá critérios básicos de avaliação e apresentará seu parecer indicando melhorias, inconsistências, aprovação ou mesmo invalidando as propostas. Após essa etapa, indica-se a realização de reunião ou reuniões com os grupos de professores de áreas afins, sendo uma destas realizada com a participação dos alunos. Essas reuniões possibilitarão que cada professor apresente verbalmente suas ideias e defenda sua proposta; os demais docentes e alunos poderão avaliar e sugerir; a banca pedagógica irá mediar os encontros e por fim, definir junto aos professores as propostas a serem adotadas. Destaca-se a prévia elaboração de cronogramas, como se ocorrem em processos seletivos comuns, porém objetivando a maior celeridade e eficiência do processo, uma vez que se trata de uma ação corretiva. Outro aspecto relevante é definir as faltas disciplinares advindas da não participação do processo, uma vez que o planejamento das aulas também é um dever do docente. Superada a seleção e definidos os métodos e estratégias pedagógicos, deverá se proceder com a divulgação do material aos discentes. Pode-se se realizar um seminário onde os professores e a equipe pedagógica celebram e apresentam os resultados obtidos e depois, haver a disponibilização dos arquivos no site da instituição.</i></p> |

| | |
|---|---|
| <p>3. Dimensão Participação Social</p> | <p>O uso de tecnologias para a comunicação, a existência de parcerias e a abertura dos grupos à participação foram os pontos fortes identificados na dimensão. A pouca participação social apontada pelos alunos (ponto fraco) poderá ser fortalecida pela integração desse grupo nas atividades de mudanças organizacionais. Seja na elaboração de projetos ou na sua execução. Recomenda-se selecionar alunos para que possam compor os grupos de trabalhos na realização de tarefas, as quais podem ser registradas como atividades de extensão e pesquisa.</p> |
| <p>4. Dimensão Gestão</p> | <p>O tipo de liderança e complexidade se ajustam as demandas (pontos fortes) proporcionando flexibilidade e resiliência ao modelo de gestão. O clima organizacional é também um ponto forte da entidade, porém a ausência de padronização estrutural e documental são pontos fracos que podem desvirtuar a atmosfera psicológica da instituição. Como medida inovadora, se sugere a implementação das propostas anteriores, haja vista que a existência de objetivos, metas, estratégias e procedimentos comuns permite a definição de direitos e obrigações gerais que possam delimitar e instruir a atuação dos colaboradores, resultando que o clima positivo seja incorporado à cultura organizacional.</p> <p>Um aspecto tido como ponto fraco decorre da divergência sobre a definição da organização e sistema. Associa-se essa ocorrência com a ausência de planejamento estratégico e institucional, bem como falta de disseminação dos princípios, objetivos, metas, visão, missão e valores que devem guiar a organização. Para essa questão, recomenda-se a constante publicidade das estratégias, podendo iniciar com a divulgação das propostas de inovação aqui apresentadas. Podem ser feitas reuniões gerais e específicas com o intuito de disseminar o slogan do “novo instituto”: novos processos e modelagem. A criação de uma frase ou mensagem de efeito também é um método eficaz para aproximar as pessoas e iniciativas. Nesse caso, indica-se a utilização de ferramentas do marketing interno. Todavia, se reforça que o objetivo dessa iniciativa é gerar transparência quanto aos desafios e ações estratégicas, buscando elucidar o que a organização é, o que faz, quais seus objetivos e compartilhar os resultados com os grupos, de modo que não se aplica a mera criação de um ambiente voltado a propagandas institucionais.</p> |

Fonte: Elaborado com base na pesquisa (2016)

As propostas indicadas neste subcapítulo subsidiam a construção de um modelo APL para a unidade, uma vez que corrigem disfunções e relatam os pontos fortes da organização. Embora a UTE seja uma parte da instituição, não se poderia sugerir inova-la sem o prévio estudo da entidade em contexto geral, bem como a investigação das demais partes a elas ligadas. Assim, conforme elucidada a Teoria de

Sistemas, um organismo deve ser visto pelos prismas holístico e específico (BERTALANFFY, 2008).

5. CONCLUSÕES

Assim, como fundamento relevante afirma-se que a introdução do cooperativismo vislumbra maior participação social em prol do alcance de objetivos comuns em uma cadeia produtiva compartilhada. Em apresentação dos dois modelos destaca-se que a pesquisa não idealizou a expansão do instituto de forma isolada, pois se assim fizesse, proporia o aumento da estrutura própria para processamento dos insumos excedentes. Ao contrário, observou-se no estudo: a inserção da empresa privada para viabilizar a formação de um desenho inicial de APL, sugerindo o convênio como acordo a ser celebrado com instituições públicas locais (1); a ação simultânea de execução do modelo inicial e previsão para avanço posterior através da indicação de atividades de pesquisa e extensão (2); a participação contributiva do instituto para a formação e organização de cooperativas (3) e, a introdução das cooperativas no modelo APL, substituindo a empresa contratada, que possui fins lucrativos.

A pesquisa, portanto, busca mediar os impactos decorrentes da exploração da atividade produtiva, motivando-se a integrar os agentes locais e alcançar alternativas de incentivo à participação social. Assim, focaliza a produção da UTE primariamente para consumo próprio e secundariamente para distribuição à outras instituições, sendo capaz de fornecer produtos de qualidade sem desestabilizar o mercado local, estimulando ainda, o desenvolvimento de parcerias e relações de troca de conhecimentos teóricos e práticos.

Esta pesquisa e seus instrumentos permitiram responder à problemática do estudo que buscava explicar como inovar o modelo de gestão em uma Unidade Técnica de Ensino Rural (UTE) em face da configuração de um Arranjo Produtivo Local. Tendo como fundamento basilar a Teoria U, além das demais referências utilizadas foi possível constatar que a inovação no modelo de gestão para a UTE depende da configuração de um método gerencial que observe a organização sob o aspecto geral e focal.

A instrumentalização desse modelo inovador decorre da adoção de medidas corretivas e preventivas, além de estratégias de planejamento já indicadas. A inovação se dá, portanto, pela padronização dos documentos e estrutura em nível institucional (1); por meio da adequação pedagógica e vinculação entre teoria e prática (2); integração do corpo discente na elaboração dos projetos pedagógicos, bem como abertura para atuação dos alunos em projetos de pesquisas e extensão que possam promover mudanças organizacionais, possibilitando assim, maior participação social do aluno na escola (3); manutenção da tipologia de liderança e complexidade flexíveis afim de ajusta-las às demandas e natureza situacional (4); incorporação do clima organizacional positivo à cultura institucional (5); definição e publicidade dos atos e objetivos gerenciais, de modo a consolidar o sistema de

gestão, sua organização e funcionamento, avaliando-os periodicamente a fim de detectar possibilidades de inovação e evitar o enrijecimento da estrutura (6) e, utilização das ferramentas de marketing interno para a aproximação dos grupos e iniciativas (7).

Os resultados aqui obtidos são relevantes ao demonstrarem a aplicabilidade da Teoria U na inovação de um organismo público. Impulsionando de tal modo o uso de ferramentas gerencias e inovadoras nas instituições estatais com o propósito de recriar e ajustar o sistema quantas vezes forem necessárias. As concepções incorporadas nesta pesquisa motivam a visão da organização como um sistema vivo e conectado a outros sistemas, buscando desconstituir a enrijecida burocracia disfuncional e elevar a inovação emergente.

Finalmente, esta tarefa servirá para que outras instituições desenvolvam seus potenciais produtivos e criativos, percebendo que a inovação pode e deve ocorrer na realidade atual da organização, seja ela estatal ou privada. A inovação, portanto, não determina momento certo, mas utiliza os recursos e oportunidades disponíveis para elaborar novos meios de conquistar objetivos. A inovação é ampla, e por ser ampla envolve sistemas que estão continuamente ligados, porém não são estáveis, demandando assim, a frequente intervenção na organização, de modo a se obter o equilíbrio, avanço e sustentabilidade da administração, processos e resultados.

REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2008.

BRASIL. IBGE. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação de População e Indicadores Sociais - COPIS. **Estimativa da População 2015**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/>>. Publicado em: out. 2015. Acesso em: 03 mar. 2016.

CAMPOS, Renato Ramos. et. al. (Orgs.). **Políticas Estaduais para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

CARRANZA, Giovanna. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. rev. ampl.atual. Salvador: juspodivm, 2015.

CAVALCANTI, Melissa Franchini; PAULA, Verônica Angélica Freitas de. Teoria Geral de Sistemas I. Cap. 1. In: MARTINELLI, Dante Pinheiro. et. al.(Org.).**Teoria Geral dos Sistemas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.

MATOS, Marcelo G. Pessoa de. et. al. (Org.). **Uma década de evolução dos Arranjos Produtivos Locais**. vol. 2. Rio de Janeiro: E-papers, 2015.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e gestão social. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE Debate**. v. 45, n. 1, jan.-mar. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. **Metodologia para a inovação**. Técnicas e processos científicos. Porto Velho: Universidade Federal de Rondônia, 2010.

SCHARMER, Claus Otto. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. trad. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TINTI, Dione Lorena. Teoria U e programação neolinguística: acessando o poder de presenciar. In: **Revista Global Manager**. vol. 14. n. 1. Rio Grande do Sul, 2014.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. trad. rev. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1982.

WOLFF, Simone. Desenvolvimento Local, Empreendedorismo e “Governança” Urbana: onde está o trabalho nesse contexto? In: **Caderno do Centro de Recursos Humanos da Universidade Federal da Bahia**. vol. 27, n. 70. p. 131-150, jan-abr, 2014.

ABSTRACT: It Search to analyze the institution's management model in the process of transformation of a Rural Education Technical Unit (UTE) in a Local Productive Arrangement (APL). The research problem is: how to innovate the management model for the transformation of a Rural Education Technical Unit to a APL? The work brings as specific objectives to describe the current management of the institution in the matters relevant to the UTE (1); and investigate the possibilities for innovation management based on Theory U related to the development of a model of APL (2). It is used methodology with qualitative and quantitative nature and descriptive typology, with the use of participatory research. Examination of the data was carried out through the methods of descriptive statistics and content analysis. As a result it was possible to present the model of APL and understand the holistic organization and dimensionally by the structural, educational, social participation and management study, indicating opportunities for improvement and innovation able to support such a model. Noting also that innovation in management for the UTE depends on the management method of setting that observe the organization under the general and specific aspect, being flexible to emerging situations. Finally, this task will serve for other institutions to develop their productive and creative potential, realizing then that innovation can and should occur in the current reality of the organization, whether state or private.

KEYWORDS: Local Productive Arrangement. Rural Education. Public Administration. Innovation. Theory U.

CAPÍTULO XI

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE ACERCA DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – NIT

**Patric Douglas Griseli
Luciano Castro de Carvalho
Aline Louise de Oliveira**

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE ACERCA DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – NIT

Patric Douglas Griseli

(FURB, Blumenau/SC)

Luciano Castro de Carvalho

(FURB, Blumenau/SC)

Aline Louise de Oliveira

(IFC, Blumenau/SC)

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo verificar a percepção dos servidores – técnicos administrativos e professores - do Instituto Federal Catarinense sobre o Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT. A pesquisa se caracteriza como abordagem quantitativa, descritiva e survey, com uma amostra de 236 respondentes. Para a análise dos dados utilizou-se a análise descritiva, regressão linear múltipla e teste T de amostras independentes. Os resultados indicaram que há diferenças de percepção em algumas variáveis entre os servidores técnicos administrativos e professores, bem como houve diferenças quando analisado os servidores com pós-graduação strictu-sensu e os que não há possuíam. Foi verificado também, que mais de 90% dos servidores com pós-graduação strictu-sensu teriam interesse em realizar pesquisa em conjunto com outras organizações. Sugere-se replicar a pesquisa em outros Órgãos detalhando e aprofundando as perguntas para confirmar as diferenças de percepção encontradas e possíveis causas dessas.

PALAVRAS-CHAVE: Núcleo de Inovação Tecnológica, Inovação, Propriedade Intelectual.

1 INTRODUÇÃO

Há muitos anos os brasileiros anseiam o seu país tornar-se um país desenvolvido. Sob este prisma, Cassiolato e Lastres (2005) indicam a inovação como uma variável estratégica para a competitividade de organizações e países.

Com o objetivo de fomentar a pesquisa, bem como o desenvolvimento econômico, sócio e cultural, o governo federal por meio da lei 10.973/04, alterada pela lei 13.243/16, criou a chamada lei da inovação (BRASIL, 2004). Com a criação desta lei, Sousa (2011) afirma que houve uma expansão súbita na quantidade de Núcleos de Inovação Tecnológica - NITs. Estes têm como objetivos, entre outros, ampliar a interação entre os pesquisadores, o setor produtivo, o governo e as fundações.

Neste contexto, as relações entre o governo, infra-estrutura científica e tecnológica e empresas, sendo estas parcerias com intuito de gerarem inovações, são necessárias para o desenvolvimento regional e nacional (SÁBATO; BOTANA, 1993). Entretanto, não basta criação de inovações. É necessária a proteção pública para os resultados da pesquisa, por meio da proteção da propriedade intelectual

(SHERWOOD, 1992). Com isso, a Instituição Científica, Tecnológica e de inovação (ICT) deve dar importância à conscientização de seus colaboradores da proteção de seu capital intelectual produzido para que outros não captem as vantagens competitivas geradas pela inovação (PULHMANN, 2009).

Para isso, é necessário, saber e compreender a percepção dos atores que fazem parte do funcionamento do Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT. Nesta linha, o presente estudo tem como objetivo verificar a percepção dos servidores (professores e técnicos administrativos) do Instituto Federal Catarinense – IFC em relação ao NIT.

O presente artigo encontra-se estruturado em seis seções, sendo a primeira a introdução, com a apresentação sucinta dos temas tratados, bem como o objetivo da pesquisa. Na segunda encontra-se a revisão da literatura condizente com os temas centrais do artigo. Na terceira sessão, têm-se os métodos de pesquisa, precedida pela quarta parte em que os dados são analisados. Por fim, na quinta, têm-se as considerações finais de acordo com os resultados obtidos e, por último, as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação e difusão de tecnologia

O Brasil encontra-se há anos sendo uma promessa do país do futuro. Passam-se os anos e a afirmação continua sendo uma promessa. Cassiolato e Lastres (2005) indicam a inovação como uma variável estratégica para a competitividade de organizações e países.

A partir da década de 80 o foco da competitividade mudou de fatores preço/custo para o papel desempenhado pela evolução tecnológica. Esta mudança de foco está inspirada na contribuição clássica de Schumpeter sobre o papel da inovação e difusão da tecnologia no processo de crescimento e mudança estrutural (CASTELLACCI, 2007).

De acordo com Edquist (2001), grande parte das empresas não criam inovações isoladas, sendo que demais instituições são necessárias no processo inovativo. Cassiolato e Lastres (2005) abordam um grupo de entidades diferentes que colaboram para o aumento das inovações de certo país, região, setor ou localidade e estes últimos afetam o sistema, chamado de Sistemas de Inovação (SI).

O papel do estado na abordagem dos SIs é de suma importância, pois este impacta nos processos de inovação. O estado interfere no sistema de inovação incluindo políticas de pesquisa e desenvolvimento (P & D), de tecnologia, de infraestrutura, regionais e educacionais. As políticas públicas influenciam estimulando o lado da oferta de inovações (desenvolvimento de instituições, infraestrutura, etc) quanto o lado da demanda por novas inovações. (EDQUIST, 2001).

Furman, Porter e Stern (2002) introduzem o conceito de capacidade de inovação nacional para integrar perspectivas antecedentes, quais sejam ideias orientadas para a teoria do crescimento, microeconomia baseada em modelos de vantagem competitiva e sistemas nacionais de inovação.

Capacidade de inovação nacional é o potencial de um país para produzir um fluxo de inovações comercialmente relevantes. Esta depende de três fatores de construção: presença de uma forte infraestrutura de inovação, dos ambientes de inovação presentes em clusters industriais de um país e depende da qualidade das ligações (depende da força das ligações entre a infraestrutura comum de inovação e dos clusters) (FURMAN; PORTER; STERN, 2002).

De acordo Porter (1999), o setor público encorajar a mudança, promover a rivalidade doméstica e estimular a inovação, tem um papel significativo na conquista da vantagem competitiva nacional.

Considerando o papel estratégico da inovação na vantagem competitiva, deve-se compreender a diferença entre os termos invenção e inovação. Segundo Schumpeter (1961) invenção é uma nova ideia, produto ou processo que pode ou não ter impacto econômico. Já inovações são novos produtos, processos, fontes de matérias primas, exploração de novos mercados ou formas de organizar a empresa, tendo estas, obrigatoriamente, impacto econômico e/ou transações comerciais gerando riqueza para quem as produz. Este autor divide em inovações radicais e incrementais. A primeira refere-se a rupturas intensas que podem criar novos mercados. Já a inovação incremental refere-se a melhoramentos a produtos, serviços ou processos existentes. Christensen e Overdorf (2000) abordam inovações de sustentação como inovações que tornam um produto ou serviço já existente com desempenho superior a seu antecessor. Quase sempre são desenvolvidas e introduzidas por líderes da indústria estabelecidos para ter vantagem sobre a concorrência

No entanto, Zhuang, Williamson e Carter (1999) defendem que Inovação pode se apresentar de três formas: invenção, melhoria, difusão ou adoção de uma inovação desenvolvida em outro local e ainda desconhecida. Desta forma, a inovação pode ser de produto físico, serviço, processo – de produção de produto ou serviço prestado - e procedimentos. (ZHUANG, 1995) O Manual de Oslo (2005) corrobora com esse conceito ao destacar inovação como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005).

A lei de Inovação do Brasil foi desenvolvida com base nesse último conceito e, portanto, compreende a inovação como:

...introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que

compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016).

Com isso, não há necessidade de impacto econômico para ser considerada inovação, proposto por Schumpeter (1961).

2.2 Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT

Com a publicação da lei 10.973/04 alterada pela lei 13.243/16, incentivou-se a estruturação dos NITs. Esta lei descreve o NIT como “estrutura instituídas por uma ou mais Instituição Científica, Tecnológica e de inovação, com ou sem personalidade jurídica, que tenha por finalidade a gestão de política institucional de inovação...” (BRASIL, 2004).

Após a publicação desta lei todas as ICTs necessitaram se estruturar e adequar seus NITs de acordo com o decreto 5.563/05 (BRASIL, 2005). O Instituto Federal Catarinense – IFC instituiu seu NIT por meio da resolução 009/2011 (BRASIL, 2011). Segundo esta resolução compete ao NIT do IFC:

- I - desenvolver e zelar pela política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia;
- II - avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições da Lei no 10.973, de 2004 e suas alterações;
- III - avaliar solicitação de inventor independente para adoção de invenção;
- IV - emitir parecer quanto à conveniência e promover o pedido de registro ou o pedido de patente no órgão competente e acompanhar o processo de proteção, nacional e/ou internacional, das criações desenvolvidas na Instituição, e o seu licenciamento;
- V - opinar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na Instituição, passíveis de proteção intelectual;
- VI - acompanhar e zelar pela manutenção e defesa dos títulos de Propriedade Intelectual da Instituição;
- VII - acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual da instituição;
- VIII - avaliar acordos, contratos ou convênios a serem firmados entre o IFC e instituições públicas ou privadas, que tenham relação direta com o processo de inovação tecnológica;
- IX - promover as ações de transferência de tecnologia e licenciamento mediante celebração de instrumentos contratuais, com a aprovação do reitor. (BRASIL, 2011).

Velho e Souza-Paula (2008) afirmam que a fase atual da política de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) busca atender ao fortalecimento e ampliação de uma base de conhecimento ampla compreendendo recursos humanos, infraestrutura de

pesquisa e geração de conhecimento científico; fortalecimento da interação entre os diversos atores do sistema nacional de inovação (setor público de pesquisa e o setor produtivo); e descentralização das atividades de produção e uso do conhecimento promovendo os sistemas locais de inovação, os arranjos produtivos locais e incorporando o conhecimento e experiência local para o atendimento e aproveitamento de oportunidades regionais e locais.

Somando-se a isso, Sousa (2011) afirma que, com a publicação da lei de inovação, houve um surgimento súbito na quantidade de NITs. Estes Núcleos de Inovação Tecnológica tem como intuito a interação entre os pesquisadores, o setor produtivo, o governo e as fundações. Isto vai ao encontro de Lundvall (2002) que aborda que os resultados inovadores refletem uma combinação de bens públicos e privados. Acrescenta que a capacidade de aprendizagem das organizações que participam nos processos de inovação é elemento fundamental em sistemas de inovação. Para isso, os sistemas de inovação dependem de infraestrutura, instituições econômicas, políticas e sociais, direitos de propriedade intelectual, envolvimento em rede das organizações e elevados níveis de confiança entre elas.

2.3 Interação entre NITs e empresas

Sábato e Botana (1993) afirmam que, para a América Latina tenha um desenvolvimento tecnológico, esta deve estabelecer um sistema global das relações entre governo, ciência e tecnologia e estrutura de produção. Este sistema é conhecido como Triângulo de Sábato. Somado a isso, Etzkowitz & Leydesdorff (1995) propõem o modelo de Hélice Tripla que tem o intuito de estimular o ambiente inovador e o desenvolvimento econômico baseado na interação entre as universidades, empresas e governo.

De acordo com Souza (2011), o NIT é agente fundamental no processo de interação entre o governo/ICT/empresa para alavancar as inovações. Aliado a isso, Sábato e Botana (1993) afirmam que um sistema de relações entre o governo, infra-estrutura científica e tecnológica e empresas geram inovações e o desenvolvimento regional e nacional. Segundo Sbragia et al. (2006) é necessária a atuação conjunta das empresas, universidades e governo para o Brasil se desenvolver tecnologicamente.

Nesta linha, Friedman e Silberman (2003) verificam que a transferência de tecnologia da universidade para as empresas são apoiadas por quatro fatores:

...maior recompensa para o envolvimento do corpo docente na transferência de tecnologia, a localização da universidade em região com concentração de empresas de alta tecnologia, missão da universidade clara em favor da transferência de tecnologia e da experiência de escritório de transferência de tecnologia da universidade (FRIEDMAN; SILBERMAN, 2003).

Como impactos negativos da relação entre universidade e empresas,

Friedman e Silberman (2003) citam a possibilidade desta relação afetar as questões de pesquisa a serem abordadas, bem como reduzir a qualidade e quantidade da pesquisa fundamental. Ainda, Andreassi (2007) cita a possibilidade de um embate de interesses em relação ao resultado das pesquisas, tendo as universidades aspirando publicações e as empresas almejando o sigilo destes para garantir este diferencial no mercado competitivo.

2.4 Propriedade Intelectual

Atualmente, o desenvolvimento de um país está intimamente ligado com o investimento em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. No Brasil, grande parte da pesquisa desenvolvida concentra-se nas ICTs, mas percebe-se fragilidade em relação à ligação entre a pesquisa realizada e o setor produtivo. Esta fragilidade pode ser superada pela proteção a propriedade intelectual dos resultados da pesquisa (ALMEIDA; SANTOS, 2011). Sherwood (1992) afirma que países com economias avançadas dispõem de sistemas de proteção da propriedade intelectual.

A partir da lei de inovação (lei n.10.973/2004), iniciou-se uma atividade de valorização da propriedade intelectual no meio acadêmico promovendo uma mudança na cultura organizacional. Com isso, despertou nas instituições responsáveis, uma preocupação em estimular, orientar e apoiar os pesquisadores no momento de solicitar a proteção jurídica de seus novos produtos e processos (ALMEIDA; SANTOS, 2011).

Segundo Sherwood (1992) o termo propriedade intelectual abrange a invenção e a expressão criativa (ideias, invenções) com o de proteção pública para os resultados da pesquisa. Jungmann e Bonetti (2010) dividem, conforme figura abaixo, o conceito de propriedade intelectual.

Figura 1 – Modalidades de direitos de propriedade intelectual



Fonte: JUNGMANN; BONETTI, 2010

Fugino e Stal (2011) descrevem os objetivos de uma universidade na política de patentes e na transferência de tecnologia. O primeiro objetivo é alcançar um equilíbrio entre as necessidades dos inventores, daqueles que irão desenvolver a inovação, da instituição, dos patrocinadores da pesquisa e do público em geral. Já o segundo objetivo tem como cerne os resultados da pesquisa científica e os aspectos de licenciamento e comercialização.

Pulhmann (2009) aborda que as pesquisas realizadas nas ICTs podem resultar trabalhos literários, criações industriais, entre outros. Com isso, a ICT deve dar importância à conscientização de seus colaboradores da proteção de seu capital intelectual. Sem esta proteção, a Instituição pode ver o conhecimento, ideias, tecnologias e técnicas desenvolvidas serem exploradas de forma indevida por terceiros, bem como, a empresa não poderá captar todos os benefícios gerados pela inovação realizada, pois esta virou bem público. Com isso, diminui as vantagens e incentivos da empresa desenvolver a inovação, tendo em vista que esta pode ser realizada por qualquer concorrente.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de corte transversal, de abordagem quantitativa, e realizada por levantamento/questionário por email. Para Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los para compreender sua natureza e características, frequência que este ocorre e a possível relação com outros fenômenos.

Em relação a abordagem quantitativa, Richardosn (1999) afirma que esta

"...caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc."

Já questionário, segundo Hair et al (2005), é um conjunto pré-determinado de perguntas desenvolvidas para coletar dados dos respondentes e para ser possível a medição de características importantes do fenômeno pesquisado. Malhotra (2012) explica que questionário é um conjunto formal de perguntas com o objetivo de obter informações dos entrevistados. O questionário utilizado nesta pesquisa foi adaptado de Martins (2010), sendo que o questionário aplicado aborda a caracterização dos respondentes e a percepção dos servidores acerca dos conceitos de inovação e das atividades do NIT. Para as respostas referente à percepção dos servidores foi adotada a Escala likert, com pontos variando de 1 "Discordo Totalmente" a 5 "Concordo Totalmente".

Quadro 01 - Perguntas da pesquisa

| Variável | Pergunta |
|----------|---|
| Cargo | Qual o seu cargo no IFC |
| Escolar. | Qual o seu grau de Instrução |
| Trabalho | Há quanto tempo trabalha no IFC ou outro Instituto/Universidade |
| Área | Qual a sua área de trabalho |
| NIT01 | Eu tenho conhecimento aprofundado sobre a lei de inovação |
| NIT02 | Eu entendo inovação como sendo novos produtos, processos, exploração de novos mercados gerando riqueza para quem as produz. |
| NIT03 | Eu entendo inovação como sendo a introdução de novos e/ou melhorias de produtos, processos, serviços, assim como o aperfeiçoamento no ambiente social, não necessitando gerar riquezas para quem as produz. |
| NIT04 | Eu entendo que a inovação no âmbito do IFC deve ser associada apenas a área tecnológica. |
| NIT05 | Eu entendo que a inovação no âmbito do IFC deve ser associada a todas as áreas do conhecimento. |
| NIT06 | Eu entendo que o IFC, por meio do NIT, deve garantir a proteção de propriedade intelectual das criações produzidas. |
| NIT07 | Eu entendo que o IFC deve colocar as criações geradas em domínio público. |
| NIT08 | Eu teria interesse em realizar pesquisa em conjunto com empresas, outros órgãos públicos e/ou outras organizações externas ao IFC. |
| NIT09 | O Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) do IFC é responsável por estimular e proteger o desenvolvimento de inovações. |
| NIT10 | O NIT do IFC avalia e classifica os resultados dos projetos de pesquisa de acordo com a legislação vigente. |
| NIT11 | O NIT do IFC avalia solicitação de inventor independente (não pertencente ao quadro do IFC) acerca de criações. |
| NIT12 | O NIT do IFC promove e acompanha o processo de proteção das criações desenvolvidas na Instituição. |
| NIT13 | O NIT do IFC opina quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na Instituição. |

| | |
|-------|---|
| NIT14 | O NIT do IFC acompanha e zela pela manutenção e defesa dos títulos de Propriedade Intelectual da Instituição. |
| NIT15 | O NIT do IFC acompanha o processo dos pedidos dos títulos de Propriedade Intelectual da Instituição. |
| NIT16 | O NIT do IFC avalia acordos, contratos ou convênios entre o IFC e instituições públicas ou privadas com o intuito de promover o processo de inovação. |
| NIT17 | O NIT do IFC promove ações de transferência de tecnologia e licenciamento com outras instituições públicas ou privadas. |

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa foi aplicada junto aos servidores, técnicos administrativos e professores, do Instituto Federal Catarinense – IFC. Em pesquisa realizada na base de dados da Emerald, IBICT e SPELL não foi encontrado nenhum estudo abordando a perspectiva da percepção dos técnicos administrativos em relação ao NIT. Ocorre que, os técnicos administrativos são parte fundamental, tanto no trabalho de gestão do NIT no IFC, quanto da possibilidade destes em realizar pesquisas científicas.

A coleta de dados foi realizada no período de 16 a 24 de maio de 2016. O questionário foi encaminhado via e-mail para todos os servidores do IFC, sendo a totalidade formada por 784 técnicos administrativos e 883 docentes. A amostra total coletada foi de 236 respondentes, conforme caracterização abaixo:

Quadro 02 – Caracterização da amostra em percentuais.

| Cargo | | | |
|--------------------------------|-----------|------------------------------|------------------------------------|
| Técnico Administrativo: 62,71% | | docente: 37,29% | |
| Escolaridade | | | |
| Ensino médio/ técnico | Graduação | pós- graduação lato sensu | Pós- graduação strictu sensu |
| 3,39% | 14,83% | 36,44% | 45,34% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a coleta de dados, os questionários foram exportados para a planilha eletrônica em *software* Excel® e, posteriormente tratados pelo *software* SPSS® versão 21. A análise dos dados está descrita no próximo tópico deste artigo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados de cinco formas diferentes. A primeira análise foi verificada qual das variáveis do questionário impactava a variável NIT08. Os respondentes foram divididos em dois grupos, sendo estes caracterizados como grupo 1 os que possuíam escolaridade curso técnico/médio, graduação e pós-graduação lato sensu e no grupo 2 os que possuíam escolaridade pós-graduação strictu sensu – mestrado e doutorado.

Para esta análise foi realizada a Regressão Linear Múltipla. Como resultado observou-se, no grupo 1, que as variáveis NIT09 e NIT03 impactaram a variável NIT08 respectivamente 16,7% e 2,7%. Já no grupo 2 percebeu-se que a variável NIT01 foi a mais importante para explicar a variável NIT 08.

Analisando ainda a variável NIT08 percebe-se que o grupo 2 teria interesse maior em realizar pesquisa em conjunto com empresas, outros órgãos públicos e/ou outras organizações externas ao IFC do que o grupo 1. Constatou-se também que, no grupo 2, mais de 90% dos respondentes teriam interesse em realizar pesquisa em conjuntos com outras organizações. Isto leva a uma oportunidade do NIT estimular e impulsionar a interação entre o governo/ICT/empresa para alavancar as inovações, como proposto por Souza (2011), bem como impulsionar o desenvolvimento regional e nacional (Sábato e Botana, 1993). Colaborando com estas análises, este papel a ser realizado pelo NIT vai ao encontro do papel dos Institutos Federais que é ampliar o conhecimento e levar as informações e sabedorias a regiões que historicamente não teriam acesso a geração de inovações e conhecimento.

A segunda análise efetuada verificou-se se há diferenças significativas referente à percepção do grupo 1 e grupo 2 das variáveis pesquisadas. Para isso foi realizado o teste T de amostras independentes. Como resultado, as variáveis NIT01, NIT08 e NIT15 apresentaram-se significativamente diferentes, ou seja, a percepção dos grupos 1 e 2 são significativamente diferentes. Analisando as variáveis que apresentaram significativa diferença isoladamente percebe-se que as diferenças, levando-se em conta o conhecimento do autor acerca do órgão de estudo e por não terem outros estudos analisando sob este prisma, podem ser causadas pelos seguintes motivos:

NIT01 (Eu tenho conhecimento aprofundado sobre lei de Inovação): a diferença significativa pode ter sido causada pela maior experiência em pesquisa e inovação do grupo 2 (pós-graduação strictu sensu) que responderam ter conhecimento aprofundado sobre lei de Inovação maior do que o grupo 1 (curso técnico/médio, graduação e pós-graduação latu sensu). Outra suposição, pode ser, pelo fato do grupo 1 não ter tempo disponibilizado para fazer pesquisa científica como ocorre com o grupo 2. Isso pode ter gerado desinteresse do grupo 1 em investigar profundamente a lei de inovação.

NIT08 (Eu teria interesse em realizar pesquisa em conjunto com empresas, outros órgãos públicos e/ou outras organizações externas ao IFC): a diferença significativa entre os dois grupos vem a colaborar com as possíveis explicações de que o grupo 1 não dispõe de tempo concedido pelo Órgão, bem como tem pouco contato para realizar trabalhos de pesquisa científica. Essa falta de tempo, incentivo e contato para realizar pesquisas, resulta em um desinteresse verificado no grupo 1 em realizar pesquisa. Nesta variável observou-se a diferença mais significativa entre os dois grupos entre todas as variáveis.

NIT15 (O NIT do IFC acompanha o processo dos pedidos dos títulos de Propriedade Intelectual da Instituição): a diferença da percepção entre os dois grupos pesquisados refere-se, possivelmente, a não utilização do NIT por parte do

grupo 1 que não encaminha processos de pedidos de títulos de Propriedade Intelectual diferentemente do grupo 2 que teve como média superior nas respostas em relação ao grupo 1.

Para verificar qual variável pesquisada realmente diferenciava os dois grupos, referente à escolaridade, foi realizado a análise discriminante. Como resultado, a percepção sob a variável NIT08 foi a que mais se diferenciou entre os dois grupos.

Ainda, analisando os dois grupos, foi realizado o teste T de amostras em pares para verificar se houve diferença significativa em relação à percepção entre as variáveis NIT02/NIT03, NIT04/NIT05 e NIT06/NIT07.

Tanto o grupo 1, quanto o grupo 2 apresentaram diferenças significativas em relação a percepção entre as variáveis NIT02/NIT03, NIT04/NIT05. Não houve diferença significativa em relação à percepção entre as variáveis NIT06/NIT07. Percebe-se que os respondentes, indiferente da escolaridade, verificaram diferenças entre o conceito de inovação proposto por Schumpeter (1961) da lei de Inovação do Brasil (BRASIL, 2016), sendo o segundo conceito tendo maior concordância entre os respondentes. A diferença significativa em relação à percepção entre as variáveis NIT04/NIT05 dos dois grupos vai ao encontro do estudo de Martins (2010) que fez pesquisa entre os docentes da UFSCar. Já a não percepção de diferença significativa entre as variáveis NIT06/NIT07 pode ser oriunda da não compreensão e/ou indefinição do papel do Instituto no processo inovativo e repasse destas inovações protegidas por patentes para que as empresas nacionais possam desenvolver e usufruir as vantagens da inovação produzida (PULHMANN, 2009).

Como terceira análise foi verificada se há diferença na análise das variáveis entre os cargos de técnicos administrativos e docentes. Para isso, foi realizado novamente o teste T de amostras independentes. Como resultado, percebe-se diferenças significativas entre a percepção dos técnicos administrativos e docentes nas variáveis NIT01, NIT02, NIT08, NIT11 e NIT13.

Quando analisado se houve diferença significativa em relação à percepção entre as variáveis NIT02/NIT03, NIT04/NIT05 e NIT06/NIT07 percebe-se que a única relação de variáveis que não houve significativa diferença de percepção foi a NIT06/NIT07, sendo esta no cargo de docente. Observou-se também que a maior concordância entre os respondentes (técnicos e docentes) da variável NIT06 em relação a NIT07, ou seja, os respondentes concordam, mesmo no caso dos docentes não sendo significativo, de que o IFC deve garantir a proteção de propriedade intelectual das criações produzidas, indo ao encontro do proposto por Pulhmann (2009).

Na quarta análise foi verificada se há diferença das variáveis considerando o tempo em que o servidor trabalha no IFC e/ou em outro Instituto Federal. Foi dividido em dois grupos, sendo o grupo 1 formado pelos servidores com menos de 5 anos de trabalho e o grupo 2 formado por servidores com mais de 5 anos de trabalho. Verificou-se que há diferença significativa de percepção apenas na variável NIT01, sendo que os servidores com menos tempo de trabalho no órgão

apresentaram médias menores do que os servidores com mais tempo.

Após fora analisado se houve diferença significativa em relação à percepção entre as variáveis NIT02/NIT03, NIT04/NIT05 e NIT06/NIT07. Não houve alteração em relação à percepção entre as variáveis NIT02/NIT03, NIT04/NIT05 dos já encontrados quando analisados a escolaridade e o cargo dos respondentes. Já em relação as variáveis NIT06/NIT07 ambos os grupos não perceberam diferença significativa entre as variáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo consistiu em verificar a percepção dos servidores, técnicos administrativos e professores, do Instituto Federal Catarinense sobre o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). Foi possível verificar que há diferenças significativas na percepção em variáveis quando comparado docentes com técnicos administrativos, bem como quando comparado servidores com pós-graduação *strictu sensu* com os que não completaram este grau de instrução. Já na comparação entre servidores com menos de 5 anos de trabalho no órgão e os com mais de 5 anos, verificou-se apenas diferença significativa em uma variável acerca da percepção.

Quando analisado as variáveis em pares para verificar se houve diferença significativa entre elas, constatou-se que, no geral, não houve diferenças entre as variáveis NIT06/NIT07. Isso sugere que, entre os pesquisados, não há definição entre eles e/ou política Institucional do papel do IFC em relação a garantir a proteção de propriedade intelectual das criações produzidas ou liberá-las em domínio público.

Como não se encontrou outros estudos abordando a percepção dos técnicos administrativos em educação e/ou verificando possíveis diferenças de percepção quando comparado o tempo de trabalho no órgão ou escolaridade dos respondentes, não é possível determinar a explicação destas diferenças. Serão necessários outros estudos detalhando melhor esta questão para descobrir as possíveis causas dessas diferenças.

Foi constatado também, que mais de 90% dos servidores pesquisados que tem pós-graduação *strictu-sensu* teriam interesse em realizar pesquisa com empresas, outros órgãos públicos e/ou outras organizações externas ao IFC. Isso abre uma oportunidade significativa para o Órgão pesquisado aproveitar, e assim, tornar-se referência em inovação em sua área de atuação.

Com isso, baseado nos resultados da pesquisa, a Instituição pesquisada pode direcionar os esforços e as tomadas de decisão para melhorar e/ou solucionar possíveis pontos fracos encontrados com base na percepção dos servidores acerca do NIT.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. D. G. C. de; SANTOS, M. E. dos. Registro de propriedade intelectual. A patente como ferramenta de integração de instituições científicas e setor produtivo. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v.40, p.181-188, jun. 2011.

ANDREASSI, T. **Gestão da Inovação Tecnológica**. Coleção debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em: 25 mai. 2016.

_____. Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005. Regulamenta a Lei no 10.973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5563.htm>. Acesso em: 25 mai. 2016.

_____. Resolução nº 09/2011 de 28 de julho de 2011. Instituir o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) do IFC. Disponível em: <<http://consuper.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2014/07/RESOLU%C3%87%C3%830-009-2011-Aprova-regulamentacao-NIT.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 34-45, 2005.

CASTELLACCI, F. Innovation and the competitiveness of industries: Comparing the mainstream and the evolutionary approaches. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 75, n. 7, p. 984-1006, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard business review**, v. 78, n. 2, p. 66-77, 2000.

FRIEDMAN, J.; SILBERMAN, J. University technology transfer: do incentives, management, and location matter?. **The Journal of Technology Transfer**, v. 28, n. 1, p. 17-30, 2003.

FUJINO, A.; STAL, E. Gestão da propriedade intelectual na universidade pública brasileira: diretrizes para licenciamento e comercialização. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 1, p. 104-120, 2007.

FURMAN, J. L.; PORTER, J. E.; STERN, S. The determinants of national innovative capacity. **Research policy**, v. 31, n. 6, p. 899-933, 2002.

EDQUIST, C. The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art. In: **DRUID Conference, Aalborg**. 2001.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix-University-Industry-Government relations: a laboratory for knowledge-based economic development. **EASST Review**, v. 14, p. 14-19, 1995.

JUNGMANN, D. de M.; BONETTI, E. A. **Inovação e propriedade intelectual: guia para o docente**. Brasília: SENAI, 2010.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LUNDVALL, B. A. et al. National systems of production, innovation and competence building. **Research policy**, v. 31, n. 2, p. 213-231, 2002.

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

MARTINS, P. V. **Percepção de docentes da UFSCar sobre sua agência de inovação**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – UFSCar, São Carlos, 2010.

OCDE- Organisation for Economic Co-Operation and Development e FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília, 2005.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. GulfProfessional Publishing, 1999.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SÁBATO, J.; BOTANA, N. **La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina**. Arbor, v. 146, n. 575, p. 21, 1993.

SBRAGIA, R. **Inovação: como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo: Editora Clio, 2006.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova

Cultural, 1988.

SHERWOOD, R. M. **Propriedade intelectual e desenvolvimento econômico**. Edusp, 1992.

SOUZA, A. C. M. M. de. **Gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica**. 2011. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, 2011.

VELHO, L.; SOUZA-PAULA, M. C. **Avaliação de políticas de ciência e tecnologia e inovação**: Diálogo entre experiências internacionais e brasileira. Brasília: CGEE, 2008.

ZHUANG, L. Bridging the gap between technology and business strategy: a pilot study on the innovation process. **In: Management Decision**, Vol. 33 No. 8, 1995, p. 13-21.

ZHUANG, L.; WILIAMSON, D; CARTER, M. Innovate or liquidate – are all organizations convinced? A two-phased study into the innovation process. **In: Management Decision**, vol. 37, n. 1, 1999, p. 57–71

ABSTRACT: The objective of this article is to verify the perception of the servers - administrative technicians and professors - of the Federal Institute of Santa Catarina on the Nucleus of Technological Innovation - NIT. The research is characterized as a quantitative, descriptive and survey approach, with a sample of 236 respondents. For the data analysis, descriptive analysis, multiple linear regression and T-test of independent samples were used. The results indicated that there are differences of perception in some variables between the technical administrative servers and teachers, as well as there were differences when analyzed the servers with post-graduation strictu-sensu and those that did not have. It was also verified that more than 90% of strictu-sensu graduate servers would be interested in conducting research in conjunction with other organizations. It is suggested to replicate the research in other organs detailing and deepening the questions to confirm the perceived differences of perception and possible causes of these.

KEYWORDS: Center for Technological Innovation, Innovation, Intellectual Property.

CAPÍTULO XII

A POLÍTICA DE DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS NA PERSPectiva DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA

**Gislane Martins Silva de Abreu
Mariluce Paes de Souza
Osmar Siena**

A POLÍTICA DE DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS NA PERSPSECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA

Gislane Martins Silva de Abreu

gislane.abreu@ifro.edu.br

Porto Velho - RO

Mariluce Paes de Souza

mariluce@unir.br

Porto Velho - RO

Osmar Siena

siena@unir.br

Porto Velho - RO

RESUMO: Uma das grandes dificuldades no que se refere ao meio ambiente e a sustentabilidade socioambiental é o volume na produção de resíduos em escala ascendente e seu descarte inadequado na natureza, o que acarreta graves implicações no bem-estar da população e no cuidado com o meio ambiente. Dentre as inúmeras quantidades de resíduos que são descartados cotidianamente destaca-se o volume de detritos provenientes de equipamentos elétricos e eletrônicos conhecidos pelo acrônimo REEE, igualmente referenciados como e-lixo ou lixo eletrônico. Este estudo busca apresentar as ações adotadas para minimizar o impacto ambiental institucional por meio da gestão e correta destinação dos resíduos eletrônicos derivados de telecomunicações e informática, sobretudo equipamentos e seus periféricos como computadores, impressoras, celulares, câmeras fotográficas, filmadoras, *tonners* e diversos dispositivos eletrônicos, que são utilizados de forma regular pela administração pública, especialmente no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Rondônia, o caminho percorrido pelos bens através dos vários departamentos para a correta destinação de tais resíduos e as ações da comissão de coleta seletiva solidária, a implantação de um ponto de coleta de pilhas, baterias e resíduos de caráter tecnológicos chamado de ecoponto, além das ações educacionais direcionadas para o seu público discente e a comunidade.

PALAVRAS-CHAVE: Lixo Eletrônico, Meio Ambiente, Políticas Públicas, resíduo tecnológico, sustentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

O expressivo avanço científico e tecnológico ocorrido no século passado permitiu promover a propagação de uma diversidade crescente de eletroeletrônicos das mais variadas aplicações e nos mais diferentes segmentos da atividade econômica e social, tais como: computadores e seus periféricos, eletroportáteis para diversos fins, equipamentos de controle e segurança, os mais variados dispositivos multimídias como televisões, câmeras fotográficas, celulares, dentre

muitos outros.

Esta corrente de desenvolvimento teve seu início após a segunda guerra mundial mais especificamente após a década de 1950, trazendo consigo significativos avanços nas áreas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), na computação e cibernética. Foram ainda intensificados pelo “contínuo crescimento econômico o que contribuiu diretamente para a ocorrência de mudanças expressivas no estilo de vida das pessoas, no consumo e na gestão de produtos e serviços ao redor de todo o mundo.” (Freitas, 2009).

Observa-se ao longo do tempo, não somente o aumento da produção de eletroeletrônicos como ainda uma crescente redução no ciclo de vida destes devido ao constante avanço das novas tecnologias que substituem as anteriores muito rapidamente. Além da utilização no processo produtivo de produtos e mercadorias com materiais de reduzida durabilidade e/ou descartáveis, e ainda o descarte de aparelhos e equipamentos em razoável estado de funcionamento visando a substituição destes por tecnologias mais modernas.

Michele Freitas em seus trabalhos afirma que “A consequência dessa conjuntura que combina a cultura do obsoleto ao consumismo conduz a um acúmulo incremental de lixo eletrônico” (Freitas, 2009) e uma política de destinação muitas vezes inadequada. O destino dado aos resíduos oriundos desta rápida obsolescência de dispositivos tecnológicos é uma preocupação tanto de gestores de políticas públicas quanto de ambientalistas e gestores ambientais. “O descarte inadequado de resíduos eletrônicos estabelece um grave risco por apresentarem em sua estrutura metais tóxicos pesados como mercúrio, chumbo e cádmio” (Andrade, 2002) e outros agentes contaminadores altamente nocivos para o meio ambiente.

Tendo em vista o considerável volume de resíduos de eletroeletrônicos de caráter tecnológico nas instalações de uma instituição de ensino público técnico e tecnológico, buscou-se investigar a abordagem do tema lixo eletrônico, tanto na sala de aula a fim de despertar a consciência ambiental e estimular a responsabilidade social, quanto por meio da gestão de políticas e boas práticas para a correta utilização e descarte deste material pela administração pública. Desta forma, esse trabalho tem como objetivo avaliar: Como a temática do lixo eletrônico costuma ser abordada na administração pública federal e como a política nacional de resíduos eletroeletrônicos é aplicada no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no *campus* Calama localizado na cidade de Porto Velho/Rondônia.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Conselho da União Europeia orienta por meio da Diretiva 2012/19/EU a definição de equipamentos eletroeletrônicos como sendo “aqueles cuja voltagem não exceda 1.000 volts para corrente alternada ou 1.500 volts para corrente contínua” (Europa, 2012) elencando um rol extensivo de equipamentos para os

mais variados fins que se enquadram nesse conceito independentemente de sua categorização e funcionalidade na indústria, comércio e serviço ou no consumo do usuário final.

A partir dessa acepção é fácil depreender que se definem nessa categoria qualquer artefato eletroeletrônico que seja descartado pelo seu responsável ou que este tenha obrigação de proceder a correta destinação final de seus componentes, considerando ou não a potencialidade de sua reutilização. Dentre os quais podemos destacar: grandes e pequenos eletrodomésticos, equipamentos de informática e telecomunicações, equipamentos de consumo, iluminação, ferramenta elétricas e eletrônicas, brinquedos, equipamentos de lazer e esporte, aparelhos médicos, instrumentos de monitorização e controle e distribuidores automáticos. (Europa, 2003).

Segundo Adriano Costa (2013), os Resíduos de Equipamentos Eletroeletrônicos apresentam um conjunto característico de atributos que os distingue dos demais resíduos dispostos no meio ambiente como, por exemplo: elevada quantidade de materiais tóxicos, alguns destes com valor comercial atrelado e outros com caráter contaminante, além disso, esses materiais se caracterizam pela necessidade de ocupação de uma considerável quantidade de espaço, dado seu volume ou ainda pela acelerada obsolescência dos produtos eletroeletrônicos, pois “um computador dura em média 60 meses e um aparelho de telefonia celular costuma apresentar uma vida útil de apenas 18 meses em média” (Costa, 2013).

Segundo dados divulgados em 2010 em relatório pelo Pnuma (Programa da Organização das Nações Unidas para o Meio Ambiente) o nosso país ocupa a posição de maior gerador de REEE de computadores por pessoa a cada ano, dentre os países em desenvolvimento, o que situa o Brasil como um dos maiores geradores de lixo eletrônico entre os países emergentes do globo. Conforme aponta o relatório da ONU sobre os resíduos eletrônicos, a política de controle dos resíduos de lixo eletroeletrônico consiste no alcance dos seguintes objetivos: “Extrair os elementos perigosos e potencialmente contaminantes como metais para o seu correto descarte e separar a maior quantidade possível de materiais que podem ser reconicionados por meio da reciclagem.” (Pnuma, 2010).

No entanto, observa-se que a despeito da necessidade das políticas públicas sempre buscar garantir que esses dois objetivos estejam sendo efetivamente alcançados, nem sempre essa efetividade se confirma, gerando assim preocupação, pois tal lixo pode dispor tanto de materiais com potencial para a reciclagem ou reutilização quanto podem ocasionar prejuízos graves ao bem estar e saúde humana quanto grande impacto no meio ambiente e na sustentabilidade.

2.1 A POLÍTICA INTERNACIONAL DE TRATAMENTO DE RESÍDUOS

A legislação internacional que se refere ao gerenciamento de lixo eletrônico

encontrar-se baseada fundamentalmente nas diretrizes pactuadas pela Convenção de Basileia sobre o Controle de Movimentos Transfronteiriços de Resíduos Perigosos e a seu depósito, amparado sob as bases da Organização das Nações Unidas(ONU). “Um dos objetivos da convenção é promover o gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos perigosos e outros resíduos internamente nos países parte, para que com isto possa ser reduzida a sua movimentação.” (Brasil, 2015). A partir de 1989, a normativa foi internalizada de maneira integral por meio do Decreto nº 857, de 19 de julho de 1992 e mais recentemente pela resolução do CONAMA nº 452 de 02 de julho de 2012.

O tratado visa articular o controle da produção de resíduos potencialmente ameaçadores ao meio ambiente, diminuir o impacto ambiental por meio do estímulo a tecnologias mais limpas e menos agressivas, a concessão de apoio aos países em desenvolvimento para a implantação de políticas de descarte de resíduos perigosos e ainda o combate ao comércio ilegal e monitoramento dos limites e fronteiras internacionais de tais materiais.

2.2 A POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei nº 12305, de 02 de agosto de 2010, dispõe sobre “os princípios, objetivos e instrumentos, bem como sobre as diretrizes relativas à gestão integrada e o gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, às responsabilidades dos geradores e do poder público” (Brasil, 2010).

A PNRS estabelece uma proposta de gerenciamento dos resíduos sólidos por meio de uma ação integrada, a partir da responsabilidade compartilhada entre comunidade (consumidores, organizações não-governamentais, catadores e recicladores), a iniciativa privada(fabricantes, importadores, distribuidores, empresários e lojistas) e o poder público (serviços públicos de limpeza urbana, gestores públicos responsáveis pela fiscalização e tratamento de resíduos sólidos). Ademais, “os instrumentos da PNRS ajudarão o Brasil a atingir uma das metas do Plano Nacional sobre Mudança do Clima, que é de alcançar o índice de reciclagem de resíduos de 20% em 2015.” (Brasil, 2015).

Vale destacar algumas iniciativas anteriores como a regulamentação em todo território nacional, da Resolução do CONAMA nº 23, de 12 de dezembro de 1996 que embarga a entrada e saída de produtos com componentes tóxicos subscritos na convenção de Basileia. Nesse sentido, posteriormente foi aprovado o Decreto nº 6087/2007, que regulamenta o reaproveitamento, alienação e movimentação dos produtos e materiais de informática no âmbito da Administração Pública Federal e ainda, a Resolução CONAMA 401/2008 determina os limites de chumbo, cádmio e mercúrio para pilhas e baterias distribuído no Brasil e alguns critérios de gerenciamento ambiental. Isso demonstra certo nível de maturidade por parte da administração pública com a importância da sustentabilidade e da responsabilidade ambiental, pois “o estabelecimento de um

marco regulatório nessa área deve ser entendido como um instrumento indutor do desenvolvimento social, econômico e ambiental.” (Maia, 2012).

Tendo como base essa estrutura regulamentar nas diversas esferas da legislação buscou-se compreender a aplicabilidade de tais medidas no ambiente organizacional, tendo em vista sua função essencialmente social, de disseminadora de práticas educacionais de caráter técnico e tecnológico.

3. DIAGNÓTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Para a elaboração desta pesquisa foi realizado um estudo de caso e efetuado o levantamento do modo como o descarte desse material é conduzido na ambiente institucional. Na primeira fase foi realizada pesquisa documental em sites na Internet e bancos de dados de literatura científica tecnológica visando levantar o estado da arte no que se refere ao tema. Sequencialmente, foi procedido a revisão analítica dos dispositivos legais e institucionais, como o Regimento interno da organização, Leis, Decretos e Resoluções da normativa nacional que delimitam as recomendações para a adequação e avaliação de tais programas no setor público.

Posteriormente na pesquisa de campo, para a coleta de dados foram procedidas entrevistas semiestruturadas onde a amostra deveria estar composta por dirigentes, coordenadores ou responsáveis pelas comissões internas que gerenciam o programa, além de responsáveis técnicos e professores da área ambiental, logo o sujeito da pesquisa apresenta um caráter indicativo e não aleatório, considerando a pertinência das informações de caráter técnico/gerenciais exigidas a nível institucional e ainda a participação como membro da equipe de organizadores da Semana Nacional de Meio Ambiente – SNMA 2015 realizado no período de 01 a 03 de junho de 2015, nas instalações do IFRO *campus* Porto Velho Calama.

3.1 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

O IFRO (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia) é uma instituição autárquica de educação básica, profissional e superior, de caráter pluricurricular e estrutura multicampi. É especializado na oferta de educação profissional técnica e tecnológica em diferentes modalidades de ensino. É integrante do programa nacional de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, sendo gerido pelo Ministério da Educação (MEC). O IFRO apresenta uma rede estruturada em 8 polos (Ariquemes, Colorado do Oeste, Jí-Paraná, Cacoal, Guajará-Mirim, Vilhena, Porto Velho Calama e Porto Velho Zona Norte) que atuam no estado de Rondônia.

O *campus* Porto Velho Calama foi criado, inicialmente, como Unidade Descentralizada (UNED) da Escola Técnica Federal de Rondônia, por meio da Lei nº

11.534, de 25 de Outubro de 2007. No ano seguinte as Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas e os CEFETs foram incorporadas sob a designação de Institutos Federais de Ensino. O *campus* Calama compreende 17 salas de aula, 32 laboratórios, gabinete médico e odontológico, biblioteca, sala de videoconferência, auditório com capacidade para 380 pessoas, complexo esportivo e área de convivência.

Atualmente oferece os cursos técnicos integrados ao ensino médio de Técnico em Edificações, Eletrotécnica, Química e Informática. Na modalidade subsequente oferece os cursos Manutenção e Suporte em Informática e Eletrotécnica. A graduação oferece o curso de Licenciatura em Física, além de cursos de Formação Inicial e Continuada e de Pós-Graduação, inclusive na modalidade a distância, bem como realiza atividades de pesquisas e extensão.

3.2 A POLÍTICA DE DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS NO ÂMBITO DO IFRO

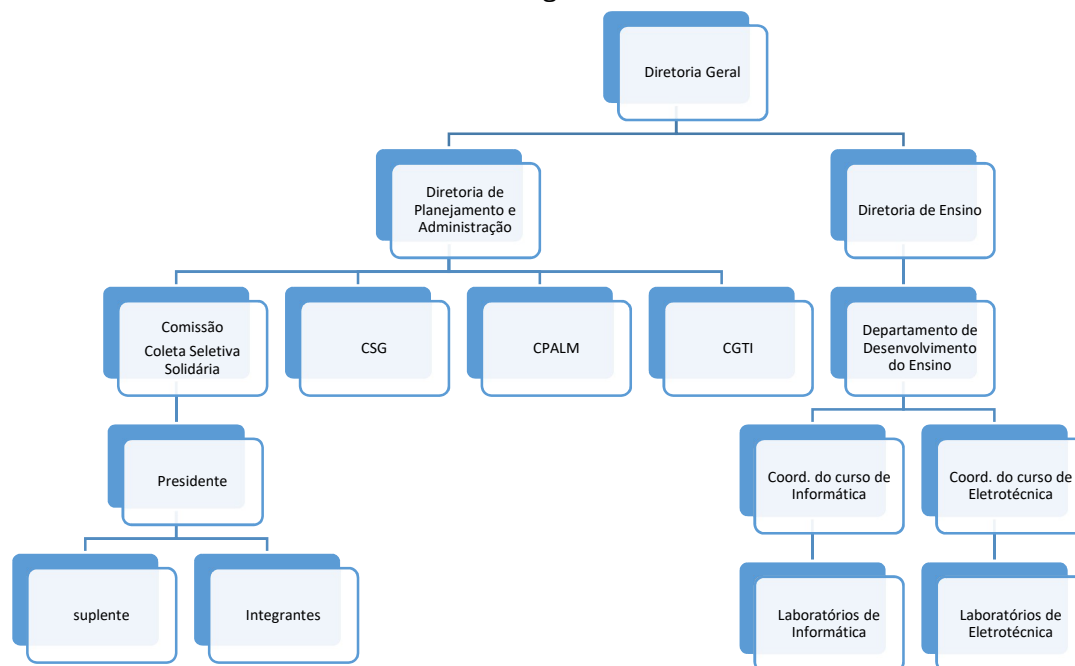
Para demonstrar a conjuntura do IFRO diante do tema da pesquisa, o ponto de início foi entender como é procedido o processo de descarte do material eletroeletrônico gerado no Instituto.

Para tanto, foi utilizado uma entrevista com o Coordenador de Patrimônio e Almoço (CPALM) da instituição. Este departamento está ligado à Diretoria de Planejamento e Administração e tem a finalidade de controle e registro patrimonial dos bens móveis do Instituto. Foi também realizado levantamento das ações realizadas junto a Coordenação de gestão da Tecnologia da Informação (CGTI) no que se refere ao tratamento dados ao lixo eletrônico gerado nas salas de aula e nos demais ambientes de trabalho da instituição.

Em seguida, foi procedida uma entrevista com o presidente da Comissão para Coleta Seletiva Solidária (CCSS). A comissão destaca-se pelo processo seletivo e habilitação das associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis que receberem os resíduos produzidos e descartados pelo *campus*. Observa-se a ausência de uma coordenação específica direcionada para assuntos de caráter ambiental, tendo em vista que o Coordenador de Serviços Gerais (CSG) e integrante da Comissão para Coleta Seletiva Solidária exerce, de forma cumulativa, a função de gerenciador de todos os processos que apresentem aspectos relacionados a questões ambientais no âmbito institucional. A figura 1 demonstra a estrutura organizacional envolvida em tal processo.

Além disso, foi entrevistado o técnico em laboratório do núcleo de informática do *campus* a fim de saber qual o destino dos equipamentos tecnológicos utilizados no ensino, uma vez que na instituição há cinco laboratórios de ensino de informática com cerca de 140 computadores em rede. Sendo entrevistado especialmente sobre quais procedimentos são adotados quanto ao descarte de computadores, monitores e seus periféricos disponíveis nos laboratórios *supra* citados.

Figura 1: Estrutura Organizacional resumida dos setores envolvidos no processo de destinação dos resíduos tecnológicos no do IFRO.



Fonte: Resolução nº 10/CONSUP/IFRO, de 15/04/2011.

3.3 COMO O LIXO TECNOLÓGICO É DESCARTADO

Quando se analisa os computadores e seus periféricos de informática observamos a existência de diversos tipos de resíduos de origem tecnológica. O descarte dos detritos desse tipo de material demanda uma atenção maior no manejo e acondicionamento uma vez que “tais resíduos apresentam uma considerável quantidade de agentes, altamente contaminantes como: mercúrio, cádmio, Zinco, Manganês, Cloreto de Amônia, Chumbo.” (Pallone, 2008). Os elementos que compõem fundamentalmente os aparelhos eletroeletrônicos, em sua maioria, são: plástico, ferro, vidro, metais não-ferrosos, vidro e madeira e borracha (Gerbase & Oliveira, 2012).

Tabela 1: Elementos perigosos encontrados nos componentes eletrônicos

| Componentes eletrônicos | Elementos perigosos | Risco à saúde |
|--|---------------------|--|
| Monitores de computador e televisores | Chumbo | Danos aos sistemas nervoso, circulatório e renal, e dificuldade de aprendizagem em crianças. |
| Placas de circuitos de impressoras, transmissores e interruptores, baterias de produtos eletrônicos. | Mercúrio | Danos permanentes ou fatais ao cérebro e rins. |
| Interruptores, transmissores e placas de circuito | Arsênio | Danos pequenos à pele, pulmão e câncer linfático, conhecido agente |

| | | |
|--|--------|--|
| | | cancerígeno para os seres humanos. |
| Baterias de equipamentos e cabos, placas de circuito | Cádmio | Danos ao rim, pulmão e câncer de próstata. |

Fonte: Adaptado de Gerbase & Oliveira (2012, pg. 02)

Vale destacar que em razão dos diversos tipos de equipamentos eletroeletrônicos utilizados no IFRO tanto em suas atividades administrativas quanto nas atividades de ensino e pesquisa, houve a necessidade de restringir os itens pesquisados a uma amostra de caráter tecnológico e que permitisse a obtenção de dados atualizados, conforme descrição da tabela 2.

Tabela 2: Quantidade atual de bens da amostra pesquisada de equipamentos com caráter tecnológico e tombamento em Maio/2015.

| Bens | Quantidade |
|--------------------------|------------|
| Computadores | 328 |
| Impressoras | 25 |
| Celulares institucionais | 04 |
| Câmeras fotográficas | 09 |
| Filmadoras | 03 |
| Tvs (tela LCD) | 24 |
| Total | 393 |

Fonte: elaborado pelo autor com base no Relatório de Atividades da Comissão de Coleta Seletiva Solidária, (2014).

No IFRO, os computadores, impressoras, celulares, câmeras, tevês e os diversos equipamentos eletrônicos empregados na instituição passam por uma classificação pela Coordenação de Patrimônio (CPALM) e em sua maioria são definidos na categoria de material permanente ou bens móveis. Em razão disso tornam-se bens de caráter público passando a estar sob a responsabilidade e proteção da instituição, que deve, então, prover o seu tombamento (registro legal do item no patrimônio na Organização, caracterizado pela atribuição de um código numérico e por um registro documental individual).

Conforme informado pelo Coordenador de Serviços Gerais do *campus*, quando um determinado item da amostra em estudo com caráter de bem patrimonial é apontado pela Comissão de Patrimônio (CPALM) como irrecuperável (quando não puder mais ser utilizado para o fim a que se destina) ou antieconômico (sua recuperação for igual ou superior ao preço de mercado ou o rendimento for precário em função de desgaste ou obsolescência), tal item é direcionado para a Comissão temporária correlacionada a CPALM para que seja procedido o desfazimento de bens, procedimento formal para que aquele bem seja retirado oficialmente do rol de patrimônio da organização mediante inutilização, sessão, transferência ou alienação. Uma vez sendo avaliado como apto para doação (transferência de bens a terceiros podendo ser motivada por interesse social). Os resíduos tecnológicos gerados são encaminhados para armazenamento em local separado para tal depósito, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2: Resíduos estocados para coleta



Fonte: Relatório de Atividades da Comissão de Coleta Seletiva Solidária (2014).

Conforme destaca o decreto n° 5.940/2006, que “Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta” (Brasil, 2006), cabe ao IFRO destinar tais materiais às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, por meio de um processo seletivo sob a tutela da Comissão para a Coleta Seletiva Solidária, conforme figura 3.

Figura 3: Materiais em processo de separação



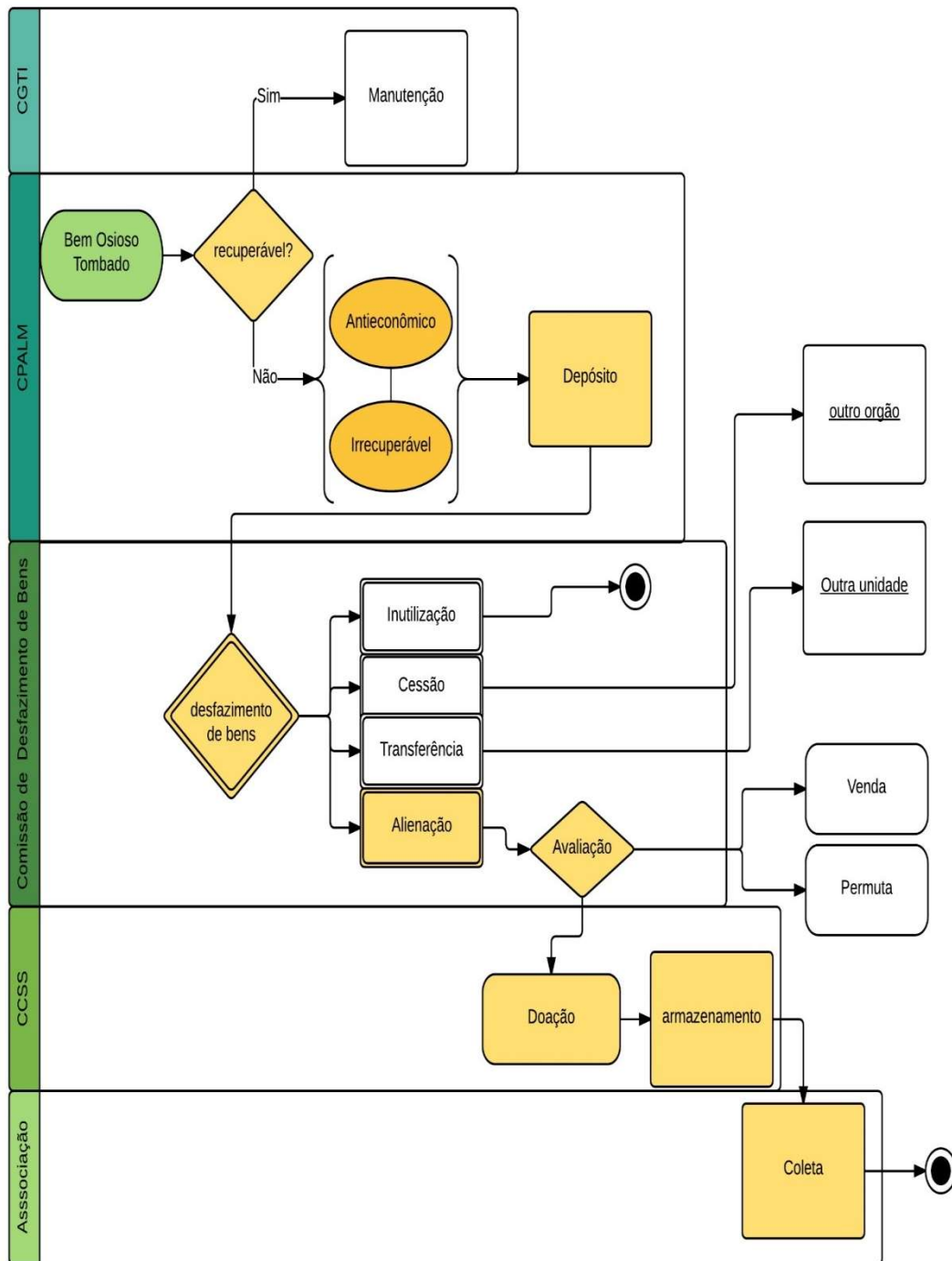
Fonte: Relatório de Atividades da Comissão de Coleta Seletiva Solidária (2014).

Atualmente, a Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Rua de Porto Velho (ASPROVEL) e a Cooperativa Rondoniense de Catadores e Catadoras de Resíduos Recicláveis (CATANORTE) estão habilitadas a receber a doação de tais materiais provenientes do IFRO. Depois de reunir um volume relevante de itens, a Comissão de Coleta Seletiva Solidária procede a indicação da associação que será contemplada com a doação, conforme fluxograma da figura 4.

Vale ressaltar que não compete a comissão a realização de qualquer processo de separação ou triagem dos elementos contidos nos itens reservados para tal fim. Tal avaliação fica sob a incumbência da associação recebedora dos itens doados. O mesmo processo é aplicado aos *tonners* de impressoras, pilhas e

baterias inservíveis.

Figura 4: Fluxograma dos processo de desfazimento de bens e doação no IFRO



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório de Atividades da Comissão de Coleta Seletiva Solidária, (2014).

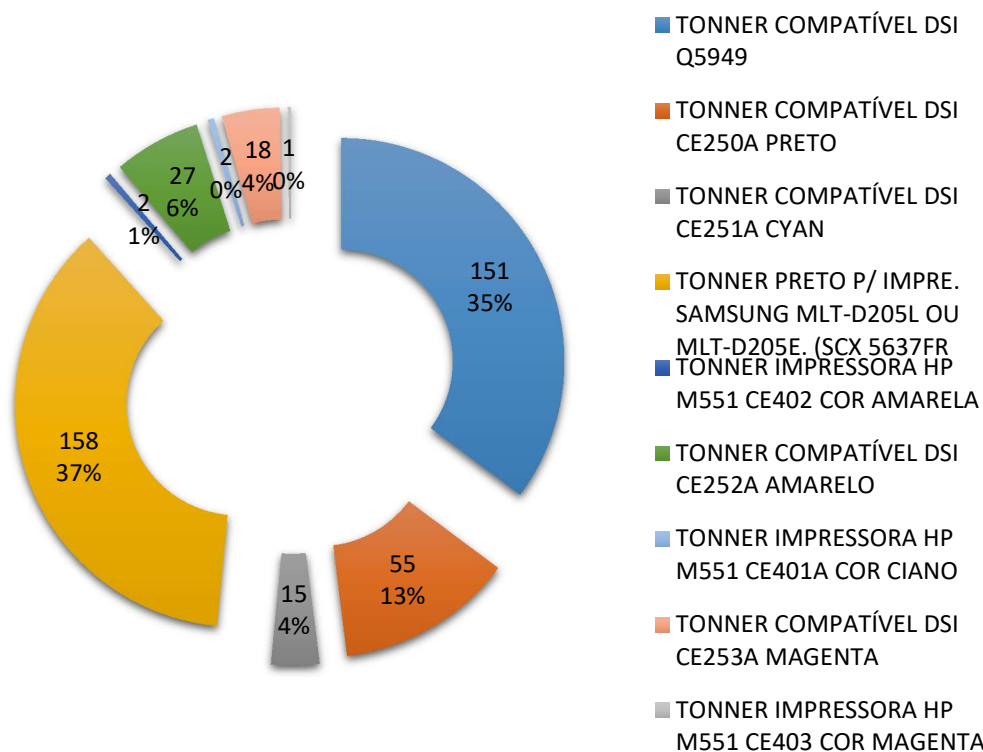
Figura 5: Transporte e entrega na associação de catadores local



Fonte: Relatório de Atividades da Comissão de Coleta Seletiva Solidária (2014).

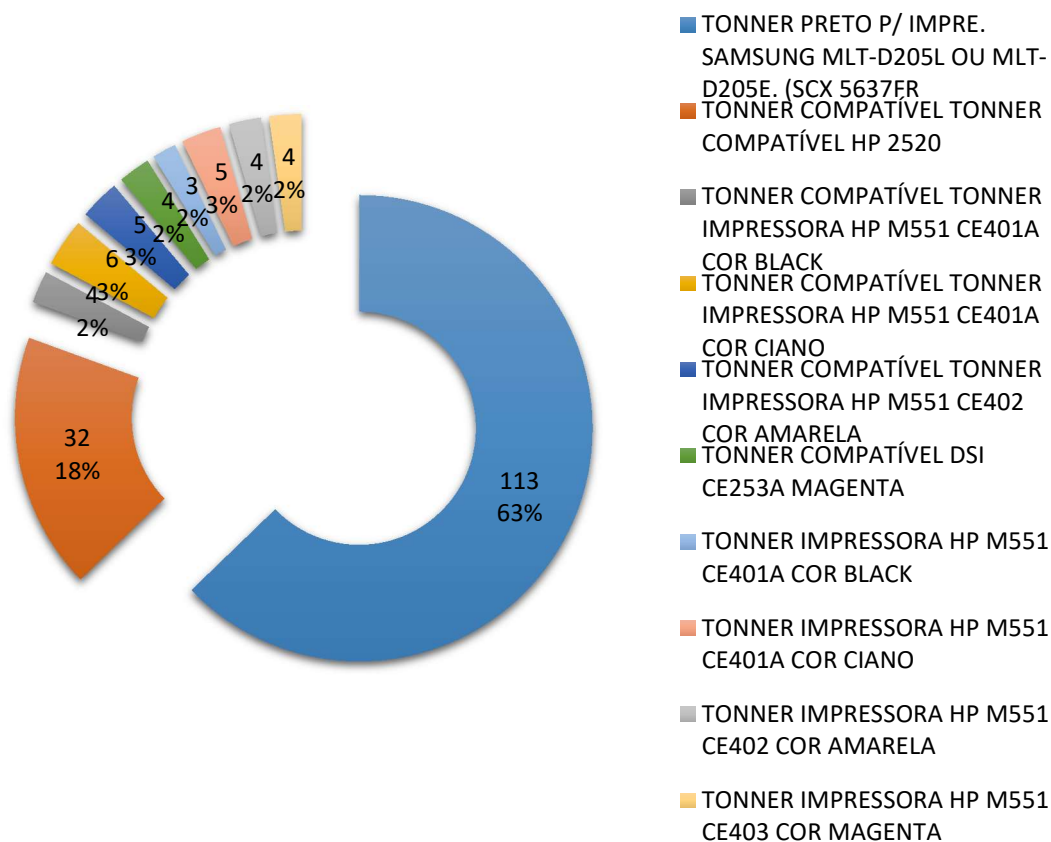
Conforme declaração de entrega de material reciclável proveniente das duas associações de catadores, conforme demonstrado na figura 5. Observa-se que foi realizada a entrega de 429 unidades de *tonners* de modelos variados, conforme (figura 6) que equivale a 418,5 kg de resíduos e mais 429 unidades equivalentes a 233,5 kg de resíduos (figura 7) totalizando 858 unidades ou 652 kg de resíduos cujo destino foi realizado de forma correta.

Figura 6: Quantidade de *tonners* coletados pela ASPROVEL em 21 de março de 2014.



Fonte: Elaborada pelo ator com base no Relatório de Atividades da Comissão de Coleta Seletiva Solidária (2014).

Figura 7: Quantidade de *tonners* coletados pela CATANORTE em 04 de maio de 2015.



Fonte: Elaborada pelo ator com base no Relatório de Atividades da Comissão de Coleta Seletiva Solidária (2015).

No entanto, devido ao baixo volume de equipamentos eletroeletrônicos descartados pela instituição, ainda não havia ocorrido doação dos demais itens pesquisados. Observando-se a necessidade de ações junto à comunidade para a arrecadação de tais equipamentos.

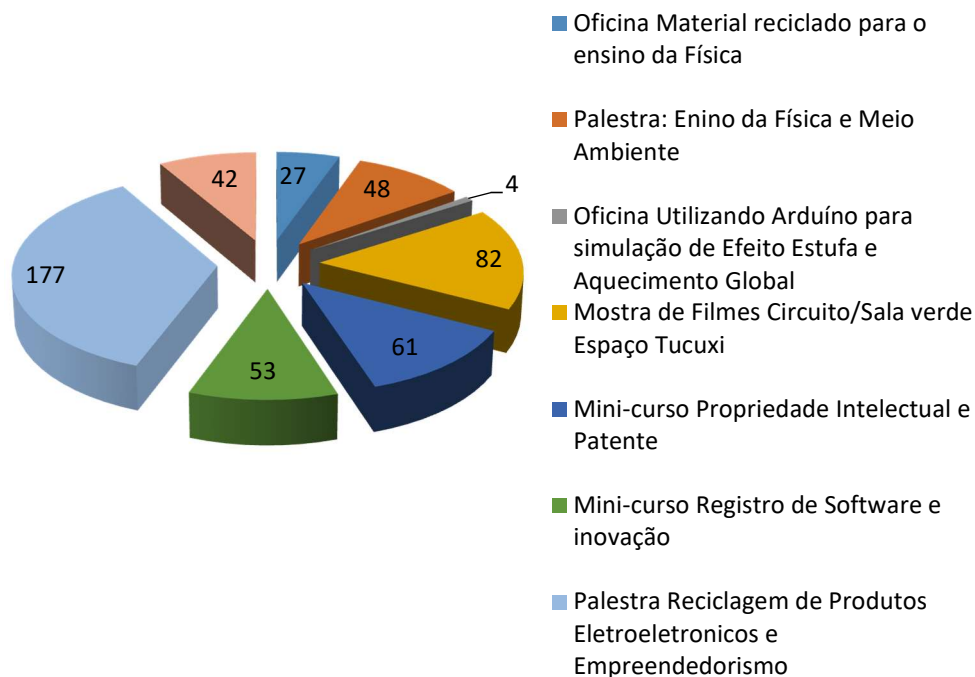
4. Semana Nacional do Meio Ambiente: Reduzir, Reutilizar, Reciclar.

Tendo em vista sua função institucional, o IFRO *campus* Calama realiza desde 2011, uma semana para refletir e apresentar ações voltadas para a sustentabilidade e o meio ambiente denominada: Semana Nacional do Meio Ambiente (SNMA). Momento de forte atuação da CCSS que operou principalmente por meio de campanhas educativas para os servidores, estudantes e a comunidade externa.

Conforme indica o Relatório final da SNMA 2015, a data selecionada pela Organização das Nações Unidas (ONU), dia 05/06, é considerada como um momento em que a instituição e comunidade possam discutir “estratégias e

tecnologias para minimizar o impacto ambiental gerado por atividades econômicas humanas e discutir abertamente os problemas socioambientais que preocupam a população rondoniense.” (Junior, 2015). Durante o evento aberto ao público foi registrada a participação de 494 pessoas, por meio de 11 atividades (figura 8) com uma média de 164 pessoas ao dia, ou 45 por evento.

Figura 8: Quantidade de Participantes na SNMA/2015



Fonte: Elaborada pelo ator com base no Relatório Final da SNMA, (2015).

Com atividades como palestras, minicursos, oficinas, mostras de filmes e apresentações culturais tanto nos laboratórios (figura 9) quanto no auditório do *campus* Porto Velho Calama.

Figura 9: Palestra utilizando Arduino para Simulação de Efeito Estufa e Aquecimento Global realizada no Laboratório de Física e Palestra Reciclagem de Produtos Eletroeletrônicos e Empreendedorismo ocorrida no auditório durante a SNMA/2015.



Fonte: Relatório Final SNMA, (2015).

Vale destacar a cooperação do IFRO com a rede de ensino local destacada pela presença de alunos das escolas: Anísio Teixeira e Marcelo Candia, nas diversas atividades ocorridas nas dependências do *campus* durante a SMNA/2015.

4.1 ECOPONTO

Tendo em vista a baixa quantidade de equipamentos eletroeletrônicos recolhidos para doação às associações, a CCSS organizou durante a SNMA a implantação do ECOPONTO (figura 11) permanente e a primeira campanha institucional para a coleta de equipamentos eletroeletrônicos, pilhas e baterias usadas, visando recolher uma quantidade maior de tais elementos.

Figura 11: Eco ponto e panfleto da campanha de coleta permanente de REEE, pilhas e baterias.



Fonte: Relatório final SNMA, (2015).

A campanha contou com a ampla participação de servidores, docentes, discentes e a comunidade, cujos materiais arrecadados, posteriormente, foram encaminhados para a Comissão de Coleta Seletiva Solidária e, posteriormente, destinados para o correto descarte.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa realizada, visando apresentar uma caracterização das ações voltadas especificamente para o descarte dos resíduos de caráter tecnológicos no IFRO *campus* Porto Velho Calama, percebe-se a existência de uma preocupação com a destinação ambientalmente adequada de tais materiais bem como o cumprimento da legislação regulatória no que se refere ao correto descarte do lixo tecnológico na cidade de Porto Velho-RO.

Além das informações já elencadas, segundo a normativa nacional, observa-se a necessidade de implementação no âmbito institucional de ações de redução na produção de resíduos tecnológicos. Dessa forma, sugere-se que sejam definidos parâmetros e métricas que possam subsidiar a redução dos resíduos gerados.

Observa-se ainda a ausência de uma coordenação responsável pela gestão ambiental no *campus*. As iniciativas são executadas por meio de ações isoladas pelos demais setores ou através de comissões, o que dificulta a continuidade das políticas de preservação e sustentabilidade ambiental na instituição. Recomenda-se dessa forma a designação de tal coordenação e a implantação da equipe de trabalho permanente para controlar, coordenar e executar as ações preventivas e corretivas de caráter ambiental.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Renata. “Caracterização e Classificação de Placas de Circuito Impresso de Computadores como Resíduos Sólidos”. Tese de Mestrado. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas, 2002.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/l1230.htm#_blank, Acesso em: 20/03/2015.

BRASIL. Ministério das Comunicações. Programa Computadores para Inclusão: documento propositivo. Brasília, 2012. Disponível em <<http://www.mc.gov.br/acoes-e-programas/centros-de-recondicionamento-de-computadores-crcs>>. Acesso em: 28/03/ 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Projeto Computadores para Inclusão. Brasília, [2011]. Disponível em <<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/computadores-para-inclusao>> Acesso em: 30/03/2015.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. Convenção de Basiléia – Controle de movimentos Transfronteiriços de resíduos Perigosos e o seu Depósito; Disponível

em: <http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-perigosos/convencao-de-basileia>. Acesso em: 09/06/2015.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/pol%C3%ADtica-de-res%C3%ADduos-s%C3%B3lidos>. Acesso em: 09/06/2015.

BRASIL. Presidência da República . Decreto n. 7.405/10. Regulamenta a PNRS, Institui o programa Pro-Catador, redimensiona o CIISC. Brasília, 2010.

BRASIL. Presidência da República . Decreto nº 5940/2006. Regulamenta a separação dos resíduos recicláveis descartados pelas instituições federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5940.htm. Acesso em: 25/03/2015.

COSTA, Adriano Borges, (Org.) Tecnologia Social e Políticas Públicas. São Paulo: Instituto Pólis; Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2013.

CROWE, Mattheu et al. Waste from electrical and electronic equipment (WEEE): quantities, dangerous substances and treatment methods. Europe Environment Agency, 2003. Disponível em: http://scp.eionet.europa.eu/publications/wp2003_1/wp/WEEE_2003. Acesso em: 27/12/2014.

EUROPA. EUR-Lex: acesso ao direito da União Européia. Diretiva 2012/19/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de julho de 2012 : relativa aos resíduos de equipamentos elétricos e eletrônicos (REEE). Bruxelas, 2012. Disponível em <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:197:0001:0037:PT:PDF>> Acesso em: 04/03/2015.

FREITAS, Michele Cristiani Barion. Lixo Tecnológico e os Impactos no Meio Ambiente. Revista Network Technologies. v.3, n.1, 2009. Faculdades Network Publicações Científicas. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012L0019&rid=1>. Acesso em: 19/03/2015.

GERBASE, Annelise Engel; OLIVEIRA, Camila Reis de. Reciclagem do lixo de informática: uma oportunidade para a química. **Quím. Nova**, São Paulo , v. 35, n. 7, p. 1486-1492, 2012 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-40422012000700035&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30/06/2015.

IFRO, Resolução nº 10/CONSUP/IFRO, de 15 de abril de 2011. Disponível em:

http://www.ifro.edu.br/consum/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=23&Itemid=11. Acesso em: 20/03/2015.

IFRO, Relatório de Atividades da Comissão de Coleta Seletiva Solidária, CSG/IFRO/ Porto Velho *Campus* Calama. 2014.

IFRO, Relatório de Atividades da Comissão de Coleta Seletiva Solidária, CSG/IFRO/ Porto Velho *Campus* Calama. 2015.

IFRO, Relatório Final da Semana Nacional de Meio Ambiente: Reduzir, Reutilizar Reciclar - 2015. DEPESP/IFRO Porto Velho *Campus* Calama. 2015.

PNUMA – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE. Recycling: from e-waste to resources. Nairobi, 2010. Disponível em: < http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2012.197.01.0001.01.POR>. Acesso em: 25/02/2015.

Maia, Marcos. Política Nacional de Resíduos Sólidos, Série Legislação nº 81. 2. Ed: Brasília: Camara de Deputados, Edições Câmara, 2012.

ABSTRACT: One of the major difficulties with regard to the environment and socio-environmental sustainability is the volume in the production of waste on an ascending scale and its inadequate disposal in nature, which has serious implications for the well-being of the population and the care for the environment . Among the numerous quantities of waste that are discarded daily, the volume of waste from electrical and electronic equipment known by the acronym WEEE, also referred to as e-waste or electronic waste, stands out. This study seeks to present the actions adopted to minimize the institutional environmental impact through the management and correct allocation of electronic waste derived from telecommunications and information technology, mainly equipment and its peripherals such as computers, printers, cell phones, cameras, camcorders, toners and various electronic devices , Which are used regularly by the public administration, especially within the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Rondônia, the path traveled by the goods through the various departments for the correct destination of such waste and the actions of the commission of Selective collection of solidarity, the implantation of a point of collection of batteries, batteries and residues of technological character called ecoponto, besides the educational actions directed to its student public and the community.

KEYWORDS: Electronic Waste, Environment, Public Policies, waste technology, sustainability.

CAPÍTULO XIII

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC SANTA CATARINA

**Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi
Simone Sehnem
David Rodrigo Petry**

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC SANTA CATARINA

Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi

Mestre

MPA – Mestrado em Administração

citaniapilatti@hotmail.com

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina

Simone Sehnem

Doutora

MPA – Mestrado em Administração

simone.senhnem@unoesc.edu.br

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina

David Rodrigo Petry

Mestre

MPA – Mestrado em Administração

davydrodrygo@hotmail.com

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina

RESUMO: O objetivo deste estudo visou analisar os recursos organizacionais na perspectiva VRIO (valioso, raro, inimitável e organizacional), as práticas sustentáveis e sua relação com o desempenho da Rede SENAC Santa Catarina. Para tanto, este estudo trata-se de uma pesquisa do tipo *survey*, respondida por 113 colaboradores de 26 unidades do SENAC Santa Catarina, com a finalidade de identificar o nível de conhecimento sobre os assuntos pertinentes a gestão da sustentabilidade. A interpretação dos resultados foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando técnicas de análise multivariada de dados. Os resultados encontrados mostram que o desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina é função de vários fatores, entre as quais as dimensões Gestão Estratégica de Resultados e Recursos e Capacidades Inimitáveis, compostas por dez variáveis cada uma, são as mais relevantes para o desempenho da Rede SENAC, representando 55% da variância do desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho. SENAC. Sustentabilidade. Visão Baseada em Recursos.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil as instituições de ensino superior (IES), assim como outras organizações, estão enfrentando constantes desafios provocados pelas mudanças no ambiente organizacional. No caso das instituições privadas, os principais desafios estão relacionados à grande competição, a procura da melhoria na qualidade do ensino, a baixa produtividade na pesquisa, e o foco na eficiência

organizacional. Também corroboram a excessiva regulamentação por parte dos órgãos responsáveis prejudica as IES que não possuem autonomia e ainda estimula à concorrência entre as IES.

Segundo o estudo de Ferreira (2009), estudar as IES e acompanhar as determinações legais e políticas é uma necessidade para melhor entender e compreender as ameaças e oportunidades do ensino, pois a sobrevivência no ambiente competitivo da educação brasileira depende de aprender a conviver com a concorrência.

Assim, o conhecimento como estratégia e recurso para a criação da vantagem competitiva sustentável ganha destaque por meio dos estudos da visão baseada em recursos (VBR), do inglês *Resource-Based View* (RBV) (HAMEL; PRAHALAD, 1990; BARNEY, 1991; GRANT, 1996, 2001). De acordo com Barney (1991), a visão baseada em recursos define que a estratégia que deve ser estabelecida por meio da identificação dos recursos das organizações e que sejam raros, de difícil replicação, reconhecidos e valorizados pelos clientes, e ainda de difícil substituição.

Diante da relevância assumida referente às práticas de sustentabilidade na atualidade, este artigo propõe-se analisar os recursos organizacionais na perspectiva VRIO (valioso, raro, inimitável e organizacional), as práticas sustentáveis e sua relação com o desempenho. Para se alcançar o objetivo geral em questão, elencaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as práticas sustentáveis que são adotadas na organização pesquisada;
- Verificar quais são os recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais relevantes para o SENAC.
- Relacionar os constructos entre si e com o desempenho das unidades;
- Propor um plano de ação para a implementação de práticas de sustentabilidade para a Rede SENAC Santa Catarina e que impactem no desempenho e nas dimensões liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Para entender melhor as relações entre as práticas de sustentabilidade com o desempenho organizacional, e analisar os recursos organizacionais são apresentados neste artigo os principais pilares teóricos sobre *Resource-Based View* RBV, abordando sua importância e principais conceitos. Na sequência, fazem-se algumas considerações sobre as práticas sustentáveis e o conceito de desempenho organizacional. Em seguida, são apresentadas as características metodológicas e os resultados encontrados na pesquisa, encerrando com as considerações finais.

2. RESOURCE BASED VIEW – RBV

A Visão Baseada em recursos ou *Resource-Based View* (RBV), fundamenta-se nos estudos de autores como Pense (1959), Wenerfelt (1984), Barney

(1991), Peteraf (1993) além de outros, e considera os recursos como essenciais na busca da vantagem competitiva pelas empresas (LEITE e PORSSE, 2003). Assim dentre as correntes de pensamento que visam explicar a obtenção da vantagem competitiva a *Resource-Based View*, pressupõe como condição para obtenção de lucros, uma heterogeneidade entre as empresa, estimulada por diferenças entre os recursos internos e capacidades (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; HELFAT; PETERAF, 2003). Segundo Helfat e Peteraf (2003), a heterogeneidade baseia-se na premissa de que os concorrentes diferem, em recursos e capacidades de forma importante e durável, o que afeta competitivamente a organização e gera a vantagem ou desvantagem competitiva.

O desenvolvimento do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) tem como intuito analisar se os recursos são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados pela organização (GOHR et al., 2011), que segundo Barney e Hesterly (2011), ao final são apontados quais os recursos e capacidades são considerados estratégicos. Assim, esse modelo referencia quatro questões que podem ser discutidas sobre os recursos e competências de uma organização, com o objetivo de determinar seu potencial competitivo.

Para Barney, (1991) podem ser considerados como recursos de uma empresa as vantagens, capacidades, processos organizacionais, informação, além de todo conhecimento intrínseco acumulado pela organização. Todos esses recursos permitem que as organizações implantem estratégias eficientes e eficazes. Segundo Wenerfelt (1984), designa recursos como sendo tudo que pode ser pensado como força e fraqueza de uma organização. Para Grant (1991) os recursos podem ser considerados como sendo os inputs do processo de operação da empresa, como por exemplo, equipamentos, habilidades individuais dos colaboradores, patentes, finanças e gestores de talento.

O modelo VRIO, analisa as forças e fraquezas das empresas, focando na barreira de aquisição dos recursos disponíveis para a organização. Sendo assim esse modelo depende de dois pressupostos fundamentais: a heterogeneidade dos recursos que trata das diferenças inerentes ao conjunto de recursos e capacidades da empresa e a imobilidade dos recursos que estabelece que alguns recursos são inelásticos de acordo com a oferta ou custo (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Ainda de acordo com Barney e Hesterly (2011), um recurso é valioso quando capacita a organização a responder às ameaças e oportunidades do ambiente. Pode-se considerar raro quando o recurso é controlado por apenas um pequeno número de organizações competidoras. Um recurso tem a característica de imitabilidade desde que as organizações sem este recurso incorram em uma desvantagem de custo em obtê-lo ou desenvolve-lo. Já a característica de organização existe quando as diretrizes, sistemas e procedimento da organização são organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar.

As questões envolvidas no modelo VRIO propostas por Barney (1991), sugerem a necessidade para a condução de uma análise baseada em recursos e capacidades em relação às forças e fraquezas de uma empresa. Assim se um

recurso não for valioso, não permitirá à organização aniquilar ameaças ambientais ou explorar oportunidades. Se o recurso é valioso, mas não for raro, então provavelmente o recurso é fácil imitar. Já se um recurso for valioso e raro, porém fácil imitar, então é provável que a organização alcance só uma vantagem competitiva temporária com este recurso. E, finalmente, quando uma organização tiver um recurso ou capacidade que é valiosa, rara e cara de imitar. Considerando que a organização é capaz de explorar este recurso, poderá ganhar uma vantagem competitiva contínua usando estas competências distintas.

3. PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

A partir do desequilíbrio ambiental decorrente de ações do homem sobre o meio ambiente, fez com que os principais governos do mundo passassem a incluir questões ambientais nas suas reuniões. O desequilíbrio ambiental é consequência do consumo descontrolado dos recursos naturais e da geração de resíduos e emissões atmosféricas que se intensificaram desde a revolução industrial e da crescente economia baseada no consumo (VANALLE e SANTOS, 2014).

De acordo com Darnall et al. (2007) a adoção de práticas de gestão ambiental muda profundamente a performance ambiental e econômica da organização, bem como o seu relacionamento com fornecedores, consumidores, empregados, agências de financiamento e reguladores das políticas ambientais.

A priori, todas as ações tomadas por uma organização empresarial têm como objetivo contribuir para o desempenho da mesma. Sendo assim, é importante que a empresa avalie seu desempenho para determinar o nível de alcance dos seus objetivos e para diagnosticar setores deficientes que necessitam de uma maior atenção (AHMED, YANG e DALE, 2003).

Por outro lado, as organizações têm demonstrado à sociedade suas políticas de boas práticas sociais e ambientais. Em consequência, é crescente o número das que publicam relatórios de sustentabilidade seguindo padrões amplamente aceitos, como o *GRI – Global Reporting Initiative*. Já a indústria financeira, tem aderido a Princípios para Investimentos Responsáveis que estabeleça regras para a seleção de investimentos tendo como critério às questões ambientais, sociais e à qualidade das relações com seus *stakeholders* (ORSATO e GARCIA, 2013).

Assim uma organização pode escolher se envolver diretamente e investir seus próprios recursos para melhorar as práticas ambientais dos integrantes da cadeia, ou pode usar seu poder ou mecanismos do mercado para influenciá-las (VACHON e KLASSEN, 2006). Uma cadeia verde de suprimentos inclui atividades de redução de perdas; reciclagem; desenvolvimento de fornecedores; desempenho dos compradores; compartilhamento de recompensas e riscos; adoção de tecnologias “limpas”; adequações à legislação; reutilização de materiais; economia de água e energia; utilização de insumos ecologicamente corretos; processos de produção enxutos e flexíveis; comprometimento e conscientização ambiental dos participantes da cadeia (BOWEN, COUSINS, et al., 2001).

4. DESEMPENHO

Desempenho organizacional é um tema que tem recebido considerável atenção em estudos conceituais e empíricos, pois é um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista. Barney (1996) cita terem sido propostas diversas definições para desempenho organizacional. Porém não há consenso sobre qual definição seria melhor ou quais critérios deveriam ser utilizados para se julgarem as definições de desempenho. Sendo assim Barney organiza sua análise em torno de quatro abordagens do desempenho: sobrevivência, medidas contábeis, perspectiva de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente.

Assim, vários pesquisadores têm sugerido o uso de múltiplas medidas para se definir um conceito tão complexo como o desempenho organizacional. Já Venkatraman & Ramanujam (1986), compararam as vantagens e desvantagens de indicadores financeiros vs. operacionais, bem como de fontes primárias vs. fontes secundárias. Por outro lado Hirschey & Wichern (1984) sugerem que as medidas contábeis não refletiriam o mesmo fenômeno lucratividade capturado por medidas de mercado. Para os autores cada um dos tipos de medida forneceria evidência distinta sobre o desempenho. Fiengenbaum *et al.* (1996) propuseram em seu estudo o uso de diversos “pontos de referência”, tanto internos (entradas e resultados estratégicos) quanto externos (concorrentes, clientes, outros *stakeholders*) para definir o conceito de desempenho.

Desde que o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) proposto por Elkington (1998), as tendências das organizações, levando em conta o interesse dos diversos *stakeholders*, têm sido crescentes. Já o termo “desempenho corporativo” é utilizado para incluir não só o aspecto financeiro, mas também aspectos sociais e ambientais. Dessa forma, o desempenho das organizações, muitas vezes chamado de desempenho corporativo sustentável, incluirá componentes de medidas de desempenho financeiro, social e ambiental.

5. METODOLOGIA

Essa pesquisa objetivou analisar os recursos organizacionais na perspectiva VRIO (valioso, raro, inimitável e organizacional), as práticas sustentáveis e sua relação com o desempenho, utilizado na Rede SENAC Santa Catarina. Assim, esta pesquisa de âmbito qualitativo e quantitativo, preocupou-se em identificar as práticas sustentáveis por meio de uma pesquisa do tipo *survey* remetido aos 263 colaboradores do SENAC e dos quais 113 colaboradores contribuiriam respondendo o referido instrumento de coleta de dados.

Para realização desta pesquisa, a coleta inicial de dados ocorreu por meio de questionário enviado aos diretores das unidades do SENAC Santa Catarina, cujo objetivo foi mapear as práticas sustentáveis, cujo resultado serviu para compor o segundo questionário que foi enviado aos 263 colaboradores da Rede SENAC

Santa Catarina. A interpretação dos resultados e a consolidação das informações deste primeiro questionário foram realizadas a partir da análise qualitativa dos dados, cujo objetivo foi uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006).

Já para apresentação e análise dos dados do segundo questionário, utilizou-se da técnica de regressão multivariada, com apoio do software SPSS®. Conforme Richardson (2008), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela quantificação na amostragem, no método de coleta e/ou no método de análise dos dados, e pelo uso de instrumentos estruturados. Já a pesquisa descritiva é aquela que busca descrever as características de grupos, estimar proporção de elementos ou descobrir a existência de relação entre variáveis (COLLIS e HUSSEY, 2005).

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, os Quadros 1 a 5, são apresentados os resultados obtidos no estudo realizado nas Unidades do SENAC Santa Catarina. No Quadro 1 é apresentado a Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos questionados, por dimensão analisada.

Quadro 1 - Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos questionados, por dimensão analisada.

| Práticas Sustentáveis | Recursos Valiosos | Recursos Raros | Recursos Inimitáveis | Recursos organizacionais | Desempenho |
|-----------------------|-----------------------------|--|---|--------------------------|---|
| Captação Água | Pessoas | Currículo por Competência | Capilaridade | Capilaridade | Sustentabilidade Econômica e Financeira |
| Reciclagem Lixo | Localização e Espaço Físico | Credibilidade da Marca | Portfólio | Portfólio | Resultado Econômico. |
| Uso de Canecas | Conhecimento | Instalações Adequadas; Proposta Pedagógica do SENAC; Capacitação dos Colaboradores ; Capilaridade. | Receita Compulsória; Credibilidade Marca; Permanência no Mercado; | Credibilidade Marca | Satisfação dos Alunos |

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Quadro 1 apresenta os indicadores mais relevantes na percepção dos diretores das unidades do SENAC Santa Catarina. Os indicadores foram relacionados por meio do 1ª questionário enviado somente aos diretores. Já os indicadores nominados nos Quadros (2 a 5) são derivados do 2ª questionário

enviado aos diretores das 26 unidades do SENAC Santa Catarina e coordenadores de cursos superiores de 08 unidades que também são faculdades e com os coordenadores do departamento regional (DR).

Quadro 2- Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos gestores por dimensão analisada

| Práticas Sustentáveis | Recursos Valiosos | Recursos Raros | Recursos Inimitáveis | Recursos organizacionais | Desempenho |
|----------------------------|---|---|---|--------------------------|--|
| Reuniões WEB | Capital Humano | Currículo por Competência; Credibilidade Marca; e Proposta Pedagógica do SENAC. | Receita Compulsória; Credibilidade Marca; e Permanência no Mercado. | Credibilidade Marca | Sustentabilidade Econômica e Financeira; Satisfação dos Alunos; e Satisfação dos Clientes. |
| Planejamento Estratégico | Credibilidade de Marca | Instalações Adequadas; Equipamentos e Laboratórios; e Bibliotecas. | Pessoas. | Capacidade Instalada | Qualidade nos Cursos. |
| Uso de Lâmpadas Econômicas | Conhecimento; e Localização. | Capacitação dos Colaboradores; e Capilaridade. | Avaliação Interdisciplinar | Receita Compulsória | Planejamento. |
| Economia de Energia | Currículo por Competência; e Atuação Ensino Profissionalizante. | Processos de Negócios. | Portfólio | Portfólio | Empregabilidade; Processos Eficazes; e Resultado Econômico. |

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Quadro 2 apresenta os indicadores mais relevantes na percepção somente dos diretores das unidades do SENAC Santa Catarina no que se refere às práticas sustentáveis, os recursos valiosos, raros, inimitáveis, organizacionais e os indicadores relacionado ao desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina.

A seguir o Quadro 3 sintetiza os indicadores mais relevantes na percepção dos coordenadores de curso das unidades do SENAC Santa Catarina.

Quadro 3 - Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos coordenadores de curso por dimensão analisada

| Práticas Sustentáveis | Recursos Valiosos | Recursos Raros | Recursos Inimitáveis | Recursos organizacionais | Desempenho |
|--|---|------------------------------|-----------------------------|---|---|
| Uso de Canecas | Credibilidade de Marca | Credibilidade de Marca | Credibilidade e Marca | Credibilidade de Marca | Qualidade nos Cursos |
| Uso de Lâmpadas Econômicas | Atuação Ensino Profissionalizante | Proposta Pedagógica do SENAC | Permanência no Mercado | Portfólio; e Capacidade Instalada. | Satisfação dos Alunos; e Satisfação dos Clientes. |
| Planejamento Estratégico | Conhecimento | Equipamentos e Laboratórios | Gestores | Proposta Pedagógica do SENAC | Resultado Econômico. |
| Reciclagem do Lixo; e Economia de Energia. | Modelo Pedagógico; e Currículo por Competência. | Currículo por Competência | Professores | Capilaridade; Preços Acessíveis; e Receita Compulsória. | Sustentabilidade Econômica e Financeira. |

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio do Quadro 3 o indicador mais relevante referente às práticas sustentáveis a partir da visão dos coordenadores de curso foi o Uso de Canecas. O indicador credibilidade de marca foi considerado o mais relevante no que se refere aos recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais. Já o indicador qualidade nos cursos foi considerado mais relevante quando se trata do desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina.

Porém, o Quadro 4 traz uma síntese contendo apenas os indicadores mencionados pelos gestores escolares das unidades do SENAC Santa Catarina.

Quadro 4- Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos gestores escolares por dimensão analisada

| Práticas Sustentáveis | Recursos Valiosos | Recursos Raros | Recursos Inimitáveis | Recursos organizacionais | Desempenho |
|---------------------------------|--|--|--|------------------------------------|---|
| Uso de Canecas; e Reuniões WEB. | Credibilidade de Marca; e Atuação Ensino Profissionalizante. | Credibilidade de Marca. | Credibilidade e Marca; e Permanência no Mercado. | Credibilidade de Marca. | Qualidade nos Cursos. |
| Uso de Lâmpadas Econômicas | Currículo por Competência | Currículo por Competência; Instalações Adequadas; e Proposta Pedagógica. | Receita Compulsória; e Pessoas. | Capacidade Instalada; e Portfólio. | Satisfação dos Alunos; Satisfação dos Clientes; e Planejamento. |

| Práticas Sustentáveis | Recursos Valiosos | Recursos Raros | Recursos Inimitáveis | Recursos organizacionais | Desempenho |
|--|--------------------------|--|---|---------------------------------|----------------------|
| Economia de Energia; e Política de Sustentabilidade. | Modelo Pedagógico. | Equipamentos e Laboratórios; Bibliotecas; Gratuidade; e Processos de Negócios. | Professores ; e Avaliação Interdisciplinar. | Preços Acessíveis. | Certificação . |
| Planejamento Estratégico | Pessoas. | Capacitação dos Colaboradores | Gestores. | Proposta Pedagógica do SENAC | Resultado Econômico. |

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Quadro 4 relaciona que os indicadores Uso de Canecas e Reuniões via Web foram considerados os indicadores mais relevantes relacionados as práticas sustentáveis. Já como indicadores dos recursos valiosos foram considerados a Credibilidade de Marca e Atuação no Ensino Profissionalizante. Destaca-se novamente o indicador Credibilidade de Marca como indicador mais relevante relacionado aos recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais. Os indicadores Satisfação dos Alunos e Satisfação dos Clientes foram os indicadores mais relevantes considerados pelos gestores escolares, relacionado ao desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina.

O Quadro 5 relaciona os indicadores mais relevantes na percepção dos profissionais dos cargos técnicos.

Quadro 5 - Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos cargos técnicos por dimensão analisada

| Práticas Sustentáveis | Recursos Valiosos | Recursos Raros | Recursos Inimitáveis | Recursos organizacionais | Desempenho |
|------------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------|--|
| Uso de Lâmpadas Econômicas | Credibilidade de Marca | Credibilidade e Marca | Permanência no Mercado | Credibilidade de Marca | Satisfação dos Alunos; e Satisfação dos Clientes |
| Economia de Energia | Atuação Ensino Profissionalizante | Bibliotecas | Credibilidade e Marca | Proposta Pedagógica do SENAC | Qualidade nos Cursos; e Certificação. |
| Planejamento Estratégico | Conhecimento | Proposta Pedagógica; e Equipamentos e Laboratórios | Professores | Portfólio | Processos Eficazes; e Planejamento. |

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio do Quadro 5 foi relacionado às práticas sustentáveis mais

relevantes na concepção dos cargos técnicos. O indicador mais citado foi o Uso de Lâmpadas Econômicas, o indicador Credibilidade de Marca foi o mais citado quando relacionado aos recursos valiosos, raros e organizacionais. Quanto aos recursos inimitáveis destaca-se o indicador Permanência no Mercado. Quanto ao desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina, destacam-se os indicadores Satisfação dos Alunos e Satisfação dos Clientes.

Em seguida a Quadro 6 apresenta uma síntese dos indicadores considerados mais relevantes por categoria profissional pesquisada.

Quadro 6 - Discrepância na percepção dos indicadores relevantes por dimensão em nível de cargos estratégico, tático e operacional

| | Práticas Sustentáveis | Recursos Valiosos | Recursos Raros | Recursos Inimitáveis | Recursos organiz. | Desempenho |
|--|---------------------------------|--|--|--|--------------------------|--|
| Síntese dos dados da pesquisa | Captação Água | Pessoas | Currículo por Competência | Capilaridade | Capilaridade | Sustentabilidade Econômica e Financeira |
| Percepção dos gestores | Reuniões WEB | Capital Humano | Currículo por Competência; Credibilidade de Marca; e Proposta Pedagógica do SENAC. | Receita Compulsória; Credibilidade de Marca; e Permanência no Mercado. | Credibilidade de Marca | Sustentabilidade Econômica e Financeira; Satisfação dos Alunos; e Satisfação dos Clientes. |
| Percepção do coordenador de curso | Uso de Canecas | Credibilidade e de Marca | Credibilidade de Marca | Credibilidade de Marca | Credibilidade de Marca | Qualidade nos Cursos |
| Percepção dos gestores escolares | Uso de Canecas; e Reuniões WEB. | Credibilidade e de Marca; e Atuação Ensino Profissional. | Credibilidade de Marca. | Credibilidade de Marca; e Permanência no Mercado. | Credibilidade de Marca. | Qualidade nos Cursos. |
| Percepção dos cargos técnicos | Uso de Lâmpadas Econômicas | Credibilidade e de Marca | Credibilidade de Marca | Permanência no Mercado | Credibilidade de Marca | Satisfação dos Alunos; e Satisfação dos Clientes |

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Nota-se no Quadro 6 que sim, que houve discrepância entre as percepções nos níveis estratégico, tático e operacional. No que diz respeito às práticas sustentáveis, todos os pesquisados consideraram mais relevante à adoção de práticas associadas à economia e redução de custos. Quanto aos recursos

valiosos verifica-se que os diretores consideram as Pessoas como um recurso valioso, tanto no 1º questionário quanto no 2º questionário. Sendo assim o nível social teve maior relevância associado aos recursos valiosos. Porém na percepção dos demais respondentes a Credibilidade da Marca teve maior relevância como um recurso valioso. Já quando questionado os indicadores mais relevantes relacionados aos recursos raros, inimitáveis e organizacionais, todos os pesquisados consideram os recursos relacionados ao nível econômico. Quando questionados aos indicadores de desempenho, os diretores consideraram o nível econômico como de maior relevância. Os demais respondentes consideraram o nível social relacionado à satisfação dos clientes internos e externos como de maior relevância.

Para Dias (2011), o conceito de desenvolvimento sustentável nas organizações, é visto mais como um modelo de gestão mais eficiente, com adoção de práticas relacionadas a eco eficiência e a produção mais limpa, do que torna de uma perspectiva de um desenvolvimento econômico mais sustentável. Mesmo com o crescimento em torno da sustentabilidade, ela está mais focada no ambiente interno das organizações, voltada prioritariamente para processos e produtos, porém vêm evoluindo por tratar-se de uma nova exigência dos consumidores. Consumidores estes que estão cada vez mais atentos à maneira como as entidades realizam seus negócios.

O estudo de Banerjee (2002), relaciona o meio ambiente e a influência deste nas estratégias e ações das organizações. Para o autor, práticas ambientais são todas as ações que consideram o meio ambiente no ambiente organizacional, ou seja, que podem contribuir para que as empresas cumpram as exigências dos *stakeholders*, preservando os recursos naturais.

Percebe-se que as IES buscam uma visão administrativa ambiental, pois a tendência é que os impactos negativos causados pela IES ao meio ambiente e os custos sejam reduzidos ao longo do tempo, gerando assim benefícios ambientais. Práticas ambientais visando o desenvolvimento sustentável têm sido realizadas pelas unidades do SENAC Santa Catarina, e há inclusão de objetivos ambientalmente sustentáveis em seus programas de difusão de conhecimentos e em suas próprias políticas internas. Os resultados mostram que apesar do nível econômico prevalecer, muitas iniciativas são tomadas e há um processo crescente de conscientização em todas as pessoas envolvidas nas unidades do SENAC Santa Catarina.

7. PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE na REDE SENAC SANTA CATARINA

A Fundação Nacional de Qualidade (2013, p.5) afirma que: O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em função de sua flexibilidade e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer

tipo de organização. Sendo assim, por meio dos Quadros (7 a 8) propõem-se ações práticas sustentáveis com base nas dimensões: social, ambiental e econômica (*triple bottom line*), para facilitar a organização das informações no momento em que se elabora o relatório de sustentabilidade.

A seguir o Quadro 7 relaciona por meio da ferramenta 5W2H para definir responsáveis e custos aproximados associados à implantação das práticas sociais nas unidades do SENAC Santa Catarina.

Quadro 7- Práticas Sociais

| O que? | Quem? | Onde? | Por Quê? | Quando? | Como? | Quanto? |
|--|---|------------------------------------|--|--|--|--------------|
| Abertura de Ouvidoria entre a sociedade e as Unidades do SENAC Santa Catarina. | NRM – Núcleo de Relações com o Mercado. | Setor de NRM. | Ouvir os anseios da sociedade e promover encontros presenciais. | Toda a segunda quinzena do mês. | Via fone e no momento da venda dos cursos em <i>in company</i> . | R\$ 100,00 |
| Inclusão da “cultura sustentável”: | NEB – Núcleo de Educação Básica | Setor do NEB. | Operacionalização de assuntos relacionados à sustentabilidade e na matriz curricular | Reuniões de Planejamento das atividades das novas turmas. | Por meio das reuniões de planejamento anual das atividades das IES | R\$ 100,00 |
| Inserção de Práticas Multidisciplinares | Diretores; coordenadores de cursos superiores e Coordenadores do NEB. | Unidades do SENAC Santa Catarina . | Inserção de práticas sustentáveis na educação e na pesquisa. | Reuniões de Planejamento das atividades das novas turmas. | Por meio das reuniões de planejamento anual das atividades das IES | R\$ 100,00 |
| Investir em Treinamento dos Educadores : | DR- Departamento Regional. | Unidades do SENAC Santa Catarina . | Preparar a formação dos docentes que assumiram a unidade curricular de sustentabilidade. | Manter um núcleo voltado para desenvolvimento de metodologias educacionais e de apoio e capacitação de professores . | Simpósio durante a semana acadêmica; Oficinas. | R\$ 5.000,00 |

| O que? | Quem? | Onde? | Por Quê? | Quando? | Como? | Quanto? |
|--|---------------------------|-----------------------------------|---|--|---|-------------------|
| Investimentos em seu espaço físico (laboratórios de vivência): | DR-Departamento Regional. | Unidades do SENAC Santa Catarina. | Ofertar no Portfólio ambiente compatível para atividades que possibilitem o trabalho em rede, ao ar livre e em grupos de diferentes tamanhos. | Durante a duração da Unidade Curricular voltada a Sustentabilidade | Por meio de atividades práticas desenvolvidas pelos professores juntamente as alunos. | Até R\$ 20.000,00 |

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio do Quadro 7 foi elencado práticas sociais para as unidades do SENAC Santa Catarina, conforme relacionadas:

a) Abertura de Ouvidoria entre a sociedade e as Unidades do SENAC Santa Catarina:

O estudo de Sharp (2002) propôs que a melhor forma de disseminar a comunicação sustentável por meio do diálogo com as pessoas é por meio da abertura de escuta dos anseios da sociedade. Desta forma, as unidades do SENAC Santa Catarina teriam um canal direto com o mercado onde atuam, estabelecendo uma forte relação interpessoal entre a sociedade e as unidades operativas. Por meio desta ouvidoria seria possível também promover encontros com a participação de empresários e palestrantes com vivências para expor práticas sustentáveis desenvolvidas em suas empresas e que impactaram na imagem da organização e mercado consumidor.

b) Inclusão da “cultura sustentável”:

O estudo de Moore et al. (2005) propõem uma lista de recomendações para auxiliar as IES no planejamento e desenvolvimento de programas educacionais com foco sustentável. Dentre elas destaca-se a inclusão da cultura sustentável. Assim a inclusão da “cultura sustentável” em todas as decisões da Instituição de Ensino é essencial para consolidação da cultura sustentável. Com a implantação da prática da cultura sustentável, seria possível a operacionalização de assuntos relacionados à sustentabilidade na matriz curricular das unidades do SENAC Santa Catarina. Outro aspecto que passaria a ser abordado com essa prática seria a adaptação e efetividade nas ações, que analisa, de fato, o nível de contribuição das atividades realizadas para a consciência ambiental, trazendo reconhecimento externo para a Instituição.

c) 03- Inserção de Práticas Multidisciplinar:

Por meio desta prática social, será possível a mensuração das ações realizadas pelas unidades do SENAC Santa Catarina, bem como promover a integração do serviço prestado e os ensinamentos obtidos com todo o ambiente. Para Moore et al. (2005) promoção e a prática da colaboração multidisciplinar

também são necessárias, bem como a inserção de práticas sustentáveis na educação e na pesquisa.

d) Investir em Treinamento dos Educadores:

Por meio desta prática sugere-se a necessidade das unidades do SENAC Santa Catarina investir na mudança da postura do educador. Para que esta prática seja possível, verifica-se a necessidade da implantação por meio do DR - Departamento Regional um núcleo voltado para desenvolvimento de metodologias educacionais e de apoio e capacitação de professores. Pois com a implantação de práticas multidisciplinar torna-se essencial o preparo institucional para a formação dos docentes que assumiriam a nova disciplina nas unidades do SENAC Santa Catarina sendo evidentes os desafios e dilemas que a unidade teria que enfrentar.

e) Investimentos em seu espaço físico (laboratórios de vivência):

Para que seja possível implantar as práticas multidisciplinares, além da capacitação dos professores, é imprescindível a existência de ambientes compatíveis para atividades que possibilitem o trabalho em rede, ao ar livre e em grupos de diferentes tamanhos. Ressalta-se ainda que, no portfólio de todos os programas das unidades do SENAC Santa Catarina, haveria a necessidade de referências a metodologias participativas. Sendo assim, o desenvolvimento de mudanças de atitudes, por meio da educação sustentável, só ocorrerão quando houver planejamento das práticas de ensino como, por exemplo, uso de exemplos práticos e de estudos de caso, desenvolvimento de programas de apoio para mudança de hábitos, modelos que proponham formas sustentáveis mais convincentes e menos onerosas (ARBUTHNOTT , 2009).

Já o Quadro 8 relaciona por meio da ferramenta 5W2H foi definido à implantação das práticas ambientais nas unidades do SENAC Santa Catarina.

Quadro 8 - Práticas Ambientais

| O que? | Quem? | Onde? | Por Quê? | Quando? | Como? | Quanto ? |
|---|----------------------------|-----------------------------------|---|----------------------------------|--|------------------|
| Inclusão de temas ambientais nos currículos das Unidades do SENAC Santa Catarina: | DR- Departamento Regional. | Unidades do SENAC Santa Catarina. | Envolver o aluno e o meio onde está inserido, despertando a consciência ambiental, além de trazer o reconhecimento externo a IES. | Durante a realização dos cursos. | Inserção de Práticas Multidisciplinar. | Até R\$ 5.000,00 |

| O que? | Quem? | Onde? | Por Quê? | Quando? | Como? | Quanto? |
|--|---|-----------------------------------|--|------------------|--|-------------------|
| Propor um Sistema de Gestão Ambiental para as unidades do SENAC Santa Catarina. | DR-Departamento Regional. | Unidades do SENAC Santa Catarina. | Reduzir de forma significativa a quantidade de materiais e energia requeridos para as atividades, resultando em significativas economias de custos e benefícios de desempenho ambiental. | Anualmente. | Com a Inserção de Práticas Multidisciplinares | Até R\$ 10.000,00 |
| Parceria com outras universidades da região de atuação das Unidades do SENAC Santa Catarina: | Diretores; coordenadores de cursos superiores e Coordenadores do NEB. | Unidades do SENAC Santa Catarina. | Difundir as práticas ambientais, bem como a troca de vivências entre os alunos, por meio da organização de eventos sobre a questão ambiental e disseminação dos projetos ambientais desenvolvidos dentro da instituição. | Semana Acadêmica | Com a Inserção de Práticas Multidisciplinares | Até R\$ 5.000,00 |
| Criação do GASS-Grupo Ambiental SENAC Sustentável. | DR-Departamento Regional. | Unidades do SENAC Santa Catarina. | Desenvolver de maneira consistente e permanente, ações de ensino, pesquisa e extensão, em nível de excelência social e ambientalmente comprometida. | Anualmente. | Com a Inserção de Práticas Multidisciplinares. | R\$ 5.000,00 |

| O que? | Quem? | Onde? | Por Quê? | Quando? | Como? | Quanto? |
|------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--|---|-------------------|
| Projeto alimentação orgânica | DR-Departamento Regional. | Unidades do SENAC Santa Catarina. | Produzir alimentos orgânicos. | Durante a duração da Unidade Curricular voltada a Sustentabilidade | Por meio de atividades práticas desenvolvidas pelos professores juntamente as alunos. | Até R\$ 20.000,00 |

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio do Quadro 8 foram elencadas práticas ambientais para as unidades do SENAC Santa Catarina:

a) Inclusão e implementação do tema sustentabilidade como disciplina obrigatória nos plano de curso das Unidades do SENAC Santa Catarina:

A consciência ambiental se dá por meio de exemplos de práticas ambientalmente saudáveis vivenciadas por atividade envolvendo o aluno e o meio onde está inserido, ou até mesmo a resolução de problemas ambientais nas próprias unidades de ensino do SENAC Santa Catarina. Ou a um nível mais profundo quando, envolvem diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão. De acordo com Tauchen e Brandli (2006) existem razões significativas para implantar ações ambientais nas IES, pois estas podem ser comparadas a pequenos núcleos urbanos, já que o campus precisa de infraestrutura básica, redes de abastecimento de água e energia, redes de saneamento e coleta de águas pluviais e vias de acesso. Como consequência de suas atividades e operações, há geração de resíduos sólidos e efluentes líquidos, consumo de recursos naturais, ou seja, a visão industrial de inputs e outputs.

Sendo assim, propõem-se a formalização dessas ações com a inserção de disciplinas sustentáveis como obrigatórias de um curso e, efetividade nas ações, que analisa, de fato, o nível de contribuição das atividades realizadas para a consciência ambiental, trazendo reconhecimento externo para a Instituição.

b) Propor um Sistema de Gestão Ambiental para as unidades do SENAC Santa Catarina:

Tauchen e Brandli (2006) expõem que uma das vertentes da sustentabilidade nas instituições de ensino pode voltar-se à melhoria do seu desempenho ambiental, pois por meio da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental, pode reduzir de forma significativa à quantidade de materiais e energia requeridos para as atividades, resultando em significativas economias de custos e benefícios de desempenho ambiental.

Por meio da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental, seria possível identificar e registrar as experiências em relação à sustentabilidade desenvolvida pelas IES, além de implantar um guia de boas práticas de ações sustentáveis, auditoria ambiental para indicar melhorias, utilização de indicadores ambientais,

acompanhamento e análise sobre a questão de sustentabilidade, diagnóstico dos impactos significativos para o ambiente, departamento específico para gestão ambiental, construções e reformas na instituição seguindo padrões de sustentabilidade, cursos de formação de gestores ambientais, treinamento e sensibilização da equipe de funcionários, programas de conscientização voltada à população e aos alunos, inclusão no currículo de conteúdos sobre a questão ambiental e desenvolvimento de projetos de pesquisa sobre sustentabilidade (TAUCHEN; BRANDLI, 2006).

c) Parceria com outras universidades da região de atuação das Unidades do SENAC Santa Catarina:

A ideia da parceria com universidades da região seria no sentido de difundir as práticas ambientais, bem como a troca de vivências entre os alunos, por meio da organização de eventos sobre a questão ambiental e disseminação dos projetos ambientais desenvolvidos dentro da instituição. Segundo Morosini (2006), as universidades ainda estão construindo o caminho que as torna sustentáveis, porém, a missão maior da universidade, envolve a produção e o uso do conhecimento como um serviço ao público.

d) Criação do Grupo Ambiental SENAC Sustentável - GASS:

Formação de recursos humanos qualificados e comprometidos com o exercício da cidadania. A intenção da criação do GASS- Grupo Ambiental SENAC Sustentável, seria para desenvolver de maneira consistente e permanente, ações de ensino, pesquisa e extensão, em nível de excelência social e ambientalmente comprometida. Este Grupo seria o responsável pelo andamento do Sistema de Gestão Ambiental para as unidades do SENAC Santa Catarina, entre outras diversas práticas, dentre elas a coleta seletiva do lixo, pessoas contratadas especialmente para separar os resíduos, desde lâmpada, pilha, eletrônicos, contatos com as empresas que realizam a reciclagem, controle do uso da água.

Este grupo também teria atribuições de intermediar a realização das atividades interdisciplinares, bem como o auxílio aos professores que iriam ministrar às unidades curriculares voltadas a sustentabilidade. Seria possível também, a realização de diversas ações de conscientização, como por exemplo, a coleta seletiva, onde além da distribuição de panfletos pelos alunos, os funcionários encarregados pela coleta seriam levados a visitar as unidades de triagem.

e) Projeto alimentação orgânica:

O objetivo da criação do projeto alimentação orgânica, seria por meio das atividades multidisciplinares criarem o horto orgânico. Desta forma, os alunos com o auxílio do professor da unidade curricular, produzira alimentação orgânica nas suas unidades operativas. A produção seria destinada ao consumo da própria unidade e também poderia ser destinada a doações a entidades beneficentes. Outra sugestão seria o cultivo de mudas frutíferas para posterior distribuição a comunidade na semana do meio ambiente. De acordo com Azevedo (2007) a agricultura orgânica tem como preocupação manter a diversidade biológica e o

meio ambiente saudável, bem como na saúde de quem vive nesse ambiente, produzindo alimentos com valor nutricionais equilibrados e isentos de contaminantes químicos.

A seguir o Quadro 9 relaciona por meio da ferramenta 5W2H à implantação das práticas econômicas nas unidades do SENAC Santa Catarina.

Quadro 9- Práticas Econômicas

| O que? | Quem? | Onde? | Por Quê? | Quando? | Como? | Quanto? |
|---|---|-----------------------------------|--|---|--|-------------------|
| Compras Sustentáveis: | NAF – Núcleo Administrativo Financeiro. | Setor de NAF. | Visa gerar benefícios à sociedade e à economia e, ainda, reduzir impactos negativos à saúde humana, danos ao meio ambiente e aos direitos humanos. | Anualmente | Toda compra realizada nas Unidades do SENAC Santa Catarina. | Até R\$ 1.000,00 |
| Programa de desenvolvimento de executivos | NEB – Núcleo de Educação Básica | Setor do NEB. | Propiciar o desenvolvimento destes empresários para que possam aplicar em suas empresas práticas e políticas o desenvolvimento sustentável | Reuniões de Planejamento das atividades das novas turmas. | Por meio das reuniões de planejamento anual das atividades das IES | Até R\$ 1.000,00 |
| Captação de recursos diretamente na sociedade | Diretores; e DR- Departamento Regional. | Unidades do SENAC Santa Catarina. | Recursos para investir em pesquisa e extensão. | Reuniões de Planejamento entre os diretores e o DR. | Por meio das reuniões de planejamento anual das atividades das IES | Até R\$ 1.100,00 |
| Medidas para reduzir consumo de energia. | Diretores; e DR- Departamento Regional. | Unidades do SENAC Santa Catarina. | Reduzir o consumo de energia elétrica. | Reuniões de Planejamento entre os diretores e o DR. | Anualmente | Até R\$ 15.000,00 |

| O que? | Quem? | Onde? | Por Quê? | Quando? | Como? | Quanto? |
|---|--|-----------------------------------|---|---|-----------------------|------------------|
| Desenvolvimento de programas para promover a reciclagem e outras práticas semelhantes | Diretores; e DR-Departamento Regional. | Unidades do SENAC Santa Catarina. | Criar projetos para atuação na sociedade na conscientização da reciclagem | Reuniões de Planejamento entre os diretores e o DR. | Durante o ano letivo. | Até R\$ 1.000,00 |

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

a) Compras Sustentáveis:

Por meio da prática de compras sustentáveis o objetivo seria fazer com que compradores das unidades do SENAC Santa Catarina, precisam ir além das métricas financeiras normalmente observadas, passando a considerar também novos conjuntos de riscos gerados por seus fornecedores, tais como segurança dos funcionários, poluição, desperdício de recursos, impacto das atividades sobre as comunidades locais, riscos de impacto negativo em sua imagem corporativa (CRESPIN-MAZET; DONTENWILL, 2012). Já Souza e Olivero (2010) mencionam que compras sustentáveis ou licitações sustentáveis podem ser consideradas um processo que engloba aspectos ambientais e sociais nos estágios da compra e contratação, seja de bens, serviços ou obras visando gerar benefícios à sociedade e à economia e, ainda, reduzir impactos negativos à saúde humana, danos ao meio ambiente e aos direitos humanos.

b) Programa de desenvolvimento de executivos:

Ofertar aos empresários o programa de desenvolvimento de executivos, cujo objetivo é propiciar o desenvolvimento destes empresários para que possam aplicar em suas empresas práticas e políticas do desenvolvimento sustentável, bem como capacita-los para que se tornem cidadãos que atuem de forma sustentável em seu cotidiano. Segundo Boechat e Grassi (2005), o ambiente de negócios sustentáveis requer a busca por qualificações que proporcionem uma mudança profunda na forma de ver a sociedade e atuar nela, promovendo uma ruptura com a visão fragmentada, parcial e distorcida do mundo dos negócios.

c) Captação de recursos diretamente na sociedade:

As IES enfrentam desafios para manter efetivas as variedades e a qualidade dos serviços educacionais para os quais foram criadas. Sendo assim, as receitas dos serviços educacionais são dimensionadas para cobrir as despesas operacionais, não necessariamente os investimentos em pesquisa e atividades de extensão. Segundo o estudo de Almeida (2004) os recursos para pesquisa científica e técnica não têm crescido na proporção da demanda interna, apesar de serem fundamentais para sustentar a excelência acadêmica e produção intelectual. Diante deste cenário propõem-se a criação de um programa de Captação de recursos diretamente na sociedade, com a finalidade de compor as receitas das instituições, buscando captar uma parcela significativa dos recursos

necessários diretamente na sociedade.

d) Medidas para reduzir consumo de energia:

O objetivo desta prática seria no sentido de criar sistemas de abastecimento de energia mais eficientes, como o uso de lâmpadas econômicas. Outra medida seria a utilização da luz e climatização artificial, estas medidas visam uma melhor iluminação, sonorização e ventilação e coberturas que podem ser abertas ou fechadas, proporcionando a climatização do ambiente, e conseqüentemente a redução do consumo de energia. De acordo com Veiga (2010) é necessária a reconfiguração do processo produtivo, com crescentes ganhos em eco eficiência, com uso cada vez menos intensivo de energia, e isso permitiria que a economia continuasse a crescer, sem que limites ecológicos fossem rompidos ou pelo esgotamento dos recursos naturais.

Assim o conceito de sustentabilidade aproxima-se mais do conceito de Sachs (2008), que a define como o alcance da maior eficiência econômica pela alocação e gestão adequada dos recursos e capacidades e do fluxo de investimentos públicos e/ou privados, incluindo obtenção, eficiente gestão e uso de bens físicos patrimoniais, financeiros e de serviços e voluntariado.

e) Desenvolvimento de programas para promover a reciclagem e outras práticas semelhantes:

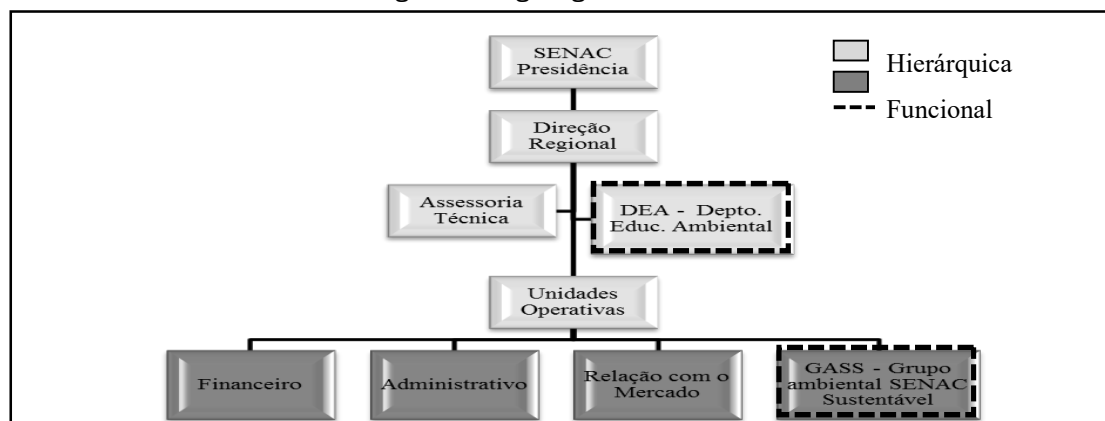
O objetivo desta prática nas unidades do SENAC Santa Catarina, visa criar projetos para atuação na sociedade na conscientização da reciclagem, colocando as unidades operativas por meio dos seus alunos como um laboratório para experimentação, para a vida real e aplicação na solução de problemas. As práticas educativas ambientalmente sustentáveis apontam para propostas pedagógicas centradas na criticidade dos sujeitos, com vistas à mudança de comportamento e atitudes, ao desenvolvimento da organização social e da participação coletiva. Segundo Huckle e Sterling (1996) apresentam no seu estudo um ponto interessante, quando elaboram abordagens inclusivas, envolvendo funcionários administrativos, professores e estudantes que podem ser muito relevantes para desenvolver um suporte para a mudança.

Sendo assim, para que as práticas sustentáveis sejam implantadas, há a necessidade de criar junto ao DR- Departamento Regional do SENAC Santa Catarina, um Departamento de Educação Ambiental do SENAC Santa Catarina – DEA. O objetivo do DEA seria de formular as diretrizes sustentáveis para ser aplicada a todas as unidades do SENAC Santa Catarina. Desta forma sugere-se promover encontros com órgãos governamentais e não governamentais representantes do setor empresarial, diretores das unidades do SENAC Santa Catarina com intuito de estabelecer a gestão estratégica do DEA no que se refere às questões ambientais, econômicas e sociais.

Após o Departamento de Educação Ambiental promoveria cursos, seminários e fóruns de debates nas áreas de meio ambiente e de saúde ocupacional nas unidades do SENAC Santa Catarina. O próximo passo seria a disseminação do conhecimento por meio de treinamentos específicos junto às diretores das unidades operativas com o intuito de incentivar a criação do GASS -

Grupo Ambiental Sustentável para cada unidade. Sendo assim o grupo seria o responsável direto pela implantação das diretrizes estabelecidas pelo DEA nas suas unidades operativas do SENAC Santa Catarina. O monitoramento das metas e indicadores seria responsabilidade do GASS e dos Diretores das unidades de cada região realizando as avaliações do resultado, definindo em reuniões com o DEA um plano de Ação para corrigir as dificuldades existentes em cada unidade. A Figura 1 demonstra o fluxograma evidenciando essas etapas dentro do SENAC Santa Catarina.

Figura 1- Organograma funcional



Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Por meio da Figura 14, observa-se a estrutura de atuação do DEA nas unidades do SENAC Santa Catarina. Outro objetivo do DEA é a discussão do conteúdo programático e as propostas pedagógicas para a criação de um curso de Bacharelado em Administração com Linha de Formação Específica em Gestão Ambiental. De acordo com a proposta de Leff (2007), os conteúdos das disciplinas deveriam considerar o contexto socioambiental, inclusive as já consolidadas no campo da administração, como gerenciamento de finanças, gestão de pessoas, *marketing* e produção, deveriam obrigatoriamente, dialogar com os desafios da sustentabilidade.

Para Callado e Fensterseifer (2010) os principais desafios da criação de um desenvolvimento que segue em direção à sustentabilidade, consistem em criar instrumentos de mensuração desejáveis nos indicadores de sustentabilidade. Por isso, os indicadores de sustentabilidade são instrumentos essenciais para guiar a ação e subsidiar o acompanhamento e a avaliação do processo de gestão do desenvolvimento sustentável. Sendo assim, as organizações devem fornecer informações que propicie a análise de seu perfil, bem como informações detalhadas sobre sua gestão estratégica, suas práticas de sustentabilidade, seus indicadores de desempenho organizacional, bem como sua relação como os *stakeholders*.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo que consistiu em analisar a relação entre práticas sustentáveis, recursos organizacionais e o desempenho na Rede SENAC Santa Catarina, constatou-se que a correlação existente entre as variáveis mencionadas são definida.

Os resultados deste trabalho mostram que as Unidades do SENAC Santa Catarina são Instituições de Ensino com um desempenho, que possui uma boa interação social com todos aqueles com os quais se relaciona, e está comprometida com os aspectos ambientais, desenvolvendo em todas as suas Unidades ações que visam à sustentabilidade com base no conceito do *Triple Botton Line*.

No que se refere à mensuração das práticas sustentáveis desenvolvidas na Rede SENAC Santa Catarina foi constatado que existem ações relacionadas às práticas sustentáveis, no que diz respeito às dimensões social, ambiental e econômica nas unidades operativas do SENAC sendo a principal delas o Planejamento Estratégico, no qual essas dimensões estão subjacentes. A mensuração dos recursos organizacionais na perspectiva *VRIO* (valioso, raro, inimitável e organizacional) mostrou que a Credibilidade da Marca é o recurso considerado mais importante, e também considerado como o de maior raridade sendo a Capilaridade da rede o recurso considerado mais valioso e a Avaliação Interdisciplinar como recurso inimitável.

A partir dos resultados deste estudo, é possível elaborar um plano de ações com o objetivo principal de incrementar ações e práticas sustentáveis com base nas dimensões: social, ambiental e econômica (*triple bottom line*), para facilitar a organização das informações no momento em que se elabora o relatório de sustentabilidade.

Outra constatação importante deste estudo é que o SENAC Santa Catarina deve divulgar claramente sua política de sustentabilidade e mostrar como está interagindo com o meio ambiente e a sociedade por meio de práticas relacionadas à sua gestão estratégica, a fim de preservar, recuperar ou prevenir os impactos ao meio ambiente e a saúde da população, bem como o retorno econômico destas ações.

O tamanho do questionário e a falta de disponibilidade de tempo dos respondentes, em função da ocorrência do envio dos questionários ter se dado num período de planejamento e fechamento dos cursos para o próximo ano, se constitui em um obstáculo à fidedignidade das respostas. Também foram encontradas resistências por parte de algumas Unidades para o encaminhamento dos respondentes ao questionário. Em alguns casos isolados a falta de conta de e-mail no *g-mail* de alguns respondentes também dificultou o retorno de alguns questionários. Neste caso foi enviado o questionário em meio físico.

Assim recomendações para futuros estudos na área da Gestão da Sustentabilidade associada ao desempenho das organizações, remetem-se ao trabalho de comunicação a ser desenvolvida nas Unidades do SENAC Santa

Catarina, para apresentar a importância de um relatório de sustentabilidade para as Instituições de Ensino Superior. Os Diretores das Unidades do SENAC Santa Catarina precisam conhecer a importância e os impactos decorrentes da elaboração de um relatório de sustentabilidade, tanto para as Unidades, como para a Sociedade e Colaboradores, para que se sintam motivados a implantá-lo em suas Unidades.

REFERÊNCIAS

AHMED, A. M.; YANG, J. B.; DALE, B. G. Self-assessment methodology: The route to business excellence. **The Quality Management Journal**, v. 10, n. 1, 2003. Disponível em:

<https://php.portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/jyang/AbdelYangDale_in_QMJ.pdf>. Acesso em: 21 Abril 2016.

ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico para unidades e departamentos da USP: uma proposta de arquitetura, modelo e condução do processo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **Universidade de São Paulo**, São Paulo, p. 147, 2004.

ARBUTHNOTT, K. D. Education for sustainable development beyond attitude change. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 10, n. 2^a, p. 152-163, 2009. Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14676370910945954>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

AZEVEDO, A. As resoluções entre qualidade de vida e agricultura familiar orgânica - Resumos do II Congresso Brasileiro de Agricultura. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v. 2, n. 1, p. 534-537, Fev. 2007.

BANERJEE,. Corporate environmentalism: the construct and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 3, p. 177-191, Março 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296300001351>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

BARNEY, J. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, n. 17, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<http://bus8020kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/Firm+Resources+and+Sustained+Competitive+Advantage.pdf>>. Acesso em: 21 Abril 2016.

BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. Disponível em: <<http://server2.docfoc.com/uploads/Z2015/12/26/KuCEHnZwgdfec04f5914c7>>

2f3001ba99b564ebf14d.pdf>. Acesso em: 23 Abril 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

BOECHAT, C. B.; GRASSI, M. R. Bases da educação em sustentabilidade em uma escola de negócios. **Caderno de Ideias**, Nova Lima, p. 1-15, dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000154&pid=S1678-6971201300040000300013&lng=pt>. Acesso em: 23 Abril 2016.

BOWEN, E. et al. The role of supply management capabilities in green supply. **Production and Operations Management**, v. 10, n. 2, p. 174–189, Jun. 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00077.x>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

CALLADO, A. L. C. Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: Uma Aplicação em Vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. **Elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS**, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26743/000760299.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESPIN-MAZET, F.; DONTENWILL, E. Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 4, p. 201-284, Dez. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/14784092/18>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

DARNALL, N. et al. Environmental Management Systems: Opportunities for improved environmental and business strategy? **Environmental Quality Management**, v. 9, n. 3, Agosto 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228285176_Environmental_Management_Systems_Opportunities_for_Improved_Environmental_and_Business_Strategy>. Acesso em: 21 Abril 2016.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks the triple bottom line of 21st century. **Gabriola Island: New Society**, 1998. Disponível em: <http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/148_en.pdf>. Acesso em: 23 Abril

2016.

FERREIRA, H. C. D. C. **Gestão e transferência de tecnologia entre instituições de ensino superior**. Universidade tecnológica federal do Paraná - departamento de pós-graduação em engenharia. Ponta Grossa, p. 120. 2009.

FIEGENBAUM, A.; HART, S.; SCHENDELK, D. Strategic Reference Points Theory. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 219-235, 1996. Disponível em: <http://iew3.technion.ac.il/~iemnews/April_2009/Fiegenbaum/1996.pdf>. Acesso em: 23 Abril 2016.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo, p. 128. 2013.

GHOR, C. F. et al. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: Aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*. **RGO Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 60-71, Jan.Jul. 2011. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/2137>. Acesso em: 12 Abril 2016.

GRANT , M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage Implications for Strategy Formulation, p. 114 -135, 1991. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228314373_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage>. Acesso em: 22 Abril 2016.

GRANT , R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: : implications for strategy formulation. **California Management Review**, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228314373_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage>. Acesso em: 22 Abril 2016.

GRANT, M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, Washington - EUA, v. 17, p. 109-122, 1996. Disponível em: <http://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course40530/published/1298469899850/resourceId/15964758/content/Grant%20-%20SMJ%201996%20-%20Theme%203.pdf>. Acesso em: 22 Abril 2016.

HAMEL, ; PRAHALAD , C. K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 1-15, May-June 1990. Disponível em: <<http://www.profrandes.com.br/wp-content/uploads/2013/03/Core-Competence-of-the-Corporation.pdf>>. Acesso em: 21 Abril 2016.

HELFAT, E.; PETERAF, A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 10, p. 997-1010, 2003. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.332/abstract>>. Acesso em: 12

Abril 2016.

HIRSCHEYA, ; WICHERNB, D. W. Accounting and Market-Value Measures of Profitability: Consistency, Determinants, and Uses. **Journal of Business & Economic Statistics**, v. 2, n. 4, p. 375-383, Jul. 1984. Disponível em: <<http://amstat.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07350015.1984.10509411>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

HUCKLE, J.; STEPHEN, S. R. **Education for Sustainability**. London: Earthscan, 1996. 236 p.

LEFT, E. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. 5ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LEITE, B. D.; PORSSE, M. D. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. especial, p. 121-141, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000500007>. Acesso em: 12 Abril 2016.

MALHOTRA, K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOORE, J. et al. Recreating the university from within: Collaborative reflections on the University of British Columbia's engagement with sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 6, n. 1ª, p. 65-80. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14676370510573140>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

MOROSINI, C.; FRANCO, E. D. P. Universidades comunitárias e sustentabilidade : desafio em tempos de globalização. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p. 55-70, 2006. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/20305?locale=pt_BR>. Acesso em: 2016 Abril 2016.

ORSATO, R. J.; GARCIA, A. S. Índices de sustentabilidade empresarial: porque participar? In **Anais do 37º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.**, Rio de Janeiro, 2013.

PETERAF, A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar 1993. Disponível em: <http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Peteraf%20%281993%29.pdf>. Acesso em: 12 Abril 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SHARP,. Green campuses: the road from little victories to systemic transformation", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 3, n. 2^a, p. 128-145, 2002. Disponível em:
<<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14676370210422357>>.
Acesso em: 23 Abril 2016.

SOUZA, M. T. S. D.; OLIVERO, S. M. Compras Públicas Sustentáveis: um Estudo da Incorporação de Critérios Socioambientais nas Licitações do Governo do Estado de São Paulo , Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb1783.pdf>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

TAUCHEN , J.; BRANDLI, L. L. A Gestão Ambiental em Instituições de Ensino Superior: Modelo para Implantação em Campus Universitario. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 503-515, set.-dez. 2006. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/11>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

VACHON, ; KLASSEN , R. D. Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 7, p. 795-821, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570610672248>>.
Acesso em: 23 Abril 2016.

VANALLE, R. ; SANTOS, B. D. Análise das práticas de sustentabilidade utilizadas na gestão da cadeia de suprimentos: pesquisa de v. **Gestão Produção** , São Carlos, v. 21, n. 2, p. 323-339, 2014. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v21n2/v21n2a08.pdf>>. Acesso em: 21 Abril 2016.

VEIGA, J. E. D. **Sustentabilidade - a Legitimação de Um Novo Valor**. [S.l.]: SENAC São Paulo, 2010.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM ,. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, Oct. 1986. Disponível em:
<http://www.jstor.org/stable/258398?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 23 Abril 2016.

WERNERFELT,. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em:
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>>. Acesso

em: 22 Abril 2016.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the organizational resources in perspective VRIO (valuable, rare, inimitable and organizational), sustainable practices and its relationship with the performance of SENAC Santa Catarina Network. Therefore, this study deals with a survey research, answered by 113 employees of 26 units of SENAC Santa Catarina, in order to identify the level of knowledge on matters pertaining to sustainability management. Interpretation of the results was carried out from a qualitative and quantitative approach, using multivariate data analysis. The results show that the performance of the units of SENAC Santa Catarina is a function of several factors, including the size Results of Strategic Management and Resources and Capabilities inimitable, composed of ten variables each, are the most relevant to the Network Performance Senac, representing 55% of the variance of the performance of the units of SENAC Santa Catarina.

KEYWORDS: Performance. Senac. Sustainability. Resource Based View.

CAPÍTULO XIV

CULTURA DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

**Cleide Vasconcelos Dantas
Dayana Alves Ferreira
Cláudio Zancan**

CULTURA DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Cleide Vasconcelos Dantas

Universidade Federal de Alagoas

Maceió - Alagoas

Dayana Alves Ferreira

Universidade Federal de Alagoas

Maceió - Alagoas

Cláudio Zancan

Universidade Federal de Alagoas

Maceió - Alagoas

RESUMO: Este artigo tem o objetivo de identificar fundamentos para elaboração de modelo de programa de sustentabilidade ambiental factível em organizações públicas, a partir da investigação de conceitos, critérios e mecanismos de sustentabilidade ambiental. O estudo se configura como levantamento bibliográfico, documental e normativo, com pesquisa caracterizada como qualitativa, exploratória e explicativa. Inicialmente a pesquisa do referencial teórico contemplou, especialmente, conceitos de sustentabilidade, cultura organizacional e práticas sustentáveis. A sequência estudou aspectos normativos, fazendo um apanhado da evolução da legislação ambiental brasileira, incluindo a regulamentação dirigida aos contratos com a administração pública. O final da pesquisa analisou o programa de sustentabilidade ambiental A3P, lançado pelo o Ministério do Meio Ambiente. Com base na teoria da cultura organizacional, considera-se que a diversidade cultural é fator de inviabilidade à aplicação de programas ambientais pré- ormatados. Concluiu-se então, que as organizações públicas devem construir seus próprios programas ambientais de acordo com suas peculiaridades, paulatinamente, conforme fases de modelo teórico apresentado neste artigo, no qual prioriza-se o diagnóstico prévio dos elementos culturais, das práticas e dos procedimentos organizacionais, visto que a adoção de novas práticas ambientalmente sustentáveis implica transformações culturais significativas. Em breves palavras, a compatibilização à cultura organizacional é condição para sucesso de um programa a ser implementado em uma organização pública. Como estudos futuros sugere-se o levantamento de experiências de implantação de programas de sustentabilidade em organizações públicas de outros países.

PALAVRAS CHAVE: sustentabilidade, cultura organizacional, organizações públicas.

1. INTRODUÇÃO

Durante muitos anos o desenvolvimento econômico foi o foco principal da maioria dos governos, sem qualquer preocupação com valores socioambientais. Atualmente, com a globalização econômica incrementada pelas inovações tecnológicas e rapidez na disseminação das informações, surgiu um quadro onde o

capitalismo opera criando o fenômeno da concorrência acirrada num mercado competitivo que cobra produtividade, preço e qualidade. Contudo, a qualidade nem sempre está atrelada à observação de valores voltados à responsabilidade social e ambiental. Diante desse quadro, a sustentabilidade tem sido amplamente estudada, em busca de estratégias para um desenvolvimento sustentável.

Corroborando esse entendimento, Guerreiro Ramos (1989, p.22) afirma que os resultados atuais da modernização, tais como a insegurança psicológica, a degradação da qualidade da vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, e assim por diante, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas. O autor explica que numerosos recursos físicos de crucial importância, de que o sistema de mercado necessita para que possa continuar operando, são de caráter não renovável e podem exaurir-se a longo prazo.

A reflexão ética sobre valores socioambientais somente veio a se intensificar há algumas décadas, com a percepção de que os recursos naturais podem não ser inesgotáveis. Nessa percepção, em 1987 o Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento da ONU, traz a definição de desenvolvimento sustentável como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades (ONUBR, 2016).

A sustentabilidade, como novo critério básico e integrador, segundo Jacobi (2003, p. 196), precisa estimular permanentemente as responsabilidades éticas, na medida em que a ênfase nos aspectos extraeconômicos serve para reconsiderar os aspectos relacionados com a equidade, a justiça social e a própria ética dos seres vivos.

Marconatto; Trevisan; Pedroso; Saggin; e Zonin (2013, p. 2) consideram evidentemente necessário um maior aprofundamento no debate sobre o desenvolvimento sustentável, acompanhado de um esforço conciliatório, no sentido não de eliminar de uma vez por todas as contradições teóricas e práticas que o marcam, mas de oferecer às suas diferentes perspectivas uma maior possibilidade de coexistência e convergência.

Diante da importância da sustentabilidade ambiental, bem como do reconhecimento do atual modelo de desenvolvimento econômico como o principal causador de grandes problemas ambientais, torna-se fundamental que as organizações públicas deem o exemplo, incorporando novas posturas, adotando práticas de sustentabilidade ambiental nas suas rotinas e nos seus processos organizacionais. Para alcance dessa mudança de conduta, verifica-se a necessidade de formatação de um programa de sustentabilidade ambiental que se adeque às organizações públicas. Assim, este estudo investiga conceitos, critérios e mecanismos de sustentabilidade ambiental, com o entendimento da importância da variável cultural organizacional nesse processo. Como objetivo geral, busca-se a identificação de fundamentos para elaboração de modelo de programa de sustentabilidade ambiental factível nas organizações públicas, em busca de uma cultura organizacional de sustentabilidade ambiental. Entende-se que um programa

dessa magnitude requer um planejamento minucioso no qual deverão ser observadas algumas variáveis como cultura organizacional; critérios de sustentabilidade e legislação ambiental.

A pertinência da pesquisa emerge da necessidade de evolução da sustentabilidade ambiental, de discurso teórico para aplicação prática.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E NORMATIVO

2.1. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável popularizou-se mundialmente a partir de 1987, quando foi utilizado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas em seu relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland. O relatório dessa Comissão vem difundindo, desde então, o conceito de desenvolvimento sustentado, que passou a figurar sistematicamente na semântica de linguagem internacional, servindo como eixo central de pesquisas realizadas por organismos multilaterais e, mesmo, por grandes empresas. (DE OLIVEIRA CLARO; CLARO; AMÂNCIO; 2008).

Para Jacobi (2009), a ideia de sustentabilidade implica a necessidade de definir uma limitação, quanto às possibilidades de um crescimento desordenado, e implementar um conjunto de iniciativas que levem em conta a existência de interlocutores e participantes sociais relevantes e ativos, por meio de práticas educativas e de um processo de diálogo informado mútuo, o que reforça um sentimento de co-responsabilização e de constituição de valores éticos.

Sair do campo teórico-conceitual de sustentabilidade ambiental para a prática é um grande desafio para o gestor público. Requer uma ação que promova mudança de atitude como resultado de uma transformação da cultura organizacional.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL E TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Hofstede (1991) percebe a cultura é como uma programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo dos demais. Para Hofstede, a diferença entre cultura nacional e cultura organizacional está relacionada às manifestações culturais que são: símbolos, heróis, rituais e valores. Enquanto no nível nacional as diferenças culturais aparecem mais nos valores, no nível organizacional as diferenças enfatizam as práticas.

Schein (2009, p. 16) define cultura organizacional como “a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros”. Schein divide a cultura organizacional em três níveis de análise:

artefatos, valores e pressupostos.

Para De Souza Pires e Macêdo (2006) a cultura tende a se perpetuar, e que só pode ser transformada por meio de um processo de construção social. Para os autores os projetos para mudanças e intervenções, caso sejam de interesse do poder público, deveriam necessariamente abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores, com sensibilizações e com mecanismos que assegurassem a continuidade dos projetos, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade.

Segundo Dias e Carvalho (2010), a transformação pode ser realizada com um diagnóstico da situação e o questionamento cuidadoso dos elementos culturais visíveis e ocultos que não se adequam à nova realidade que se deseja alcançar. O mais importante é a eliminação de barreiras interpessoais, interdepartamentais e culturais, de tal modo que todos tenham a oportunidade de incorporar-se à nova realidade. Para os autores a implantação de uma cultura ambiental envolve mudanças culturais significativas e fica evidenciado que as práticas tradicionais de socialização – palestras, cursos, treinamento – embora continuem tendo sua importância, quando se trata da questão ambiental devem vir acompanhadas de medidas mais concretas no sentido de incentivo a novas condutas e práticas cotidianas.

Oliveira, Oliveira e Lima (2016), afirmam que a mudança na cultura organizacional deve ocorrer continuamente. Isto exige das lideranças, habilidades para trabalhar com os limites culturais. Ou seja, desenvolverem a capacidade de perceber as diferenças e saber lidar com elas ao se propor novas formas de gestão. Afinal, a mudança cultural, muitas vezes é confundida com mudança de operacionalização de valores, o que não deve acontecer. Pois, são os valores centrais os formadores da cultura da organização, enquanto, os comportamentos observáveis modernizam-se, evoluem e até mudam.

Nesse viés, entende-se mudança na cultura organizacional como fenômeno evolutivo, dinâmico e contínuo, e seus resultados refletem nas práticas organizacionais.

2.3. PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

O desenvolvimento sustentável não pode subsistir apenas como ideário, simplesmente alicerçado em boas intenções, sábias palavras e atitudes heroicas. O desenvolvimento sustentável precisa evoluir, com urgência, em direção a mudança da realidade. O Poder Público e a sociedade devem conjugar esforços e adotar práticas voltadas para a realização imediata desta importante diretriz. (Advocacia-Geral da União, 2016).

Para Santos, Marzall, Gonçalves e Godoy (2016, p. 70), as práticas de uma gestão sustentável podem ajudar as organizações a evitar perdas e melhorar a qualidade das operações, resultando em ganhos para todos os envolvidos.

A seção 4.1 deste trabalho apresenta exemplos de práticas sustentáveis, ao

discorrer sobre a Instrução Normativa nº 1/2010. São especificações para a aquisição de bens, contratação de serviços e obras por parte dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que deverão observar critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas. Entre as práticas de sustentabilidade na execução dos serviços, destaca-se a utilização consciente de água tratada e de energia elétrica.

3. LEGISLAÇÃO AMBIENTAL BRASILEIRA

Benjamin (2011) registra que “ainda há fartura em terra e arvoredos”, mas, definitivamente, o país mudou. Passou de Colônia a Império, de Império a República. Como é evidente, tudo nesse período evoluiu, menos a percepção da natureza e o tratamento a ela conferido.

Entende-se que o autor se refere à falta de percepção da natureza como inexistência de uma cultura de práticas sustentáveis, o que dificulta a aplicabilidade das leis existentes, visto que a legislação ambiental brasileira é considerada por muitos autores como uma das mais completas do mundo, sendo potencialmente capazes de garantir a preservação do grande patrimônio ambiental do País.

Apesar da amplitude das normas ambientais brasileiras, este estudo, limitado aos objetivos, restringe-se a estudar as principais normas pertinentes à temática aqui desenvolvida.

O marco histórico do desenvolvimento do direito ambiental brasileiro ocorreu em agosto de 1981, quando o então presidente Figueiredo sancionou a Política Nacional do Meio Ambiente, Lei nº 6.938/81, que de acordo com Rios e Araújo (2005 p.151) mudou o panorama da proteção ambiental no Brasil, sendo recepcionada pela a Constituição de 1988.

Em 5 de outubro de 1988 foi promulgada a Constituição da República Federativa do Brasil. O art. 225, da constituição dispõe que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e de preservá-lo para as presentes e futuras gerações. A partir deste comando nuclear, de acordo com AGU (2016), editou- e caudalosa legislação ambiental e estruturou-se o sistema nacional do meio ambiente, incumbido de realizar diversificadas políticas públicas, tendo em vista a necessidade de assegurar a efetividade do direito acima delineado.

Segundo De Moraes e Da Cruz (2015), as leis 9.394/96 e 9.795/99 estabelecem, respectivamente, as diretrizes e bases para a educação e a política nacional de educação ambiental, incumbindo como parte do processo educativo o Poder Público, instituições de ensino, empresas, meios de comunicação e sociedade, instituindo ao Estado e à família o dever de propagar a educação.

De Araújo e Altro (2014) explanam sobre a criação de políticas públicas

orientadas à mitigação de impactos ambientais, com especial atenção para as autarquias públicas federais da União, dando como exemplo o Decreto Federal 5.940/2006, que institui a “coleta seletiva solidária” e a Lei 12.305/2010, que trata do “Plano Nacional de Resíduos Sólidos”, por suavez, tencionam os entes públicos a adotarem medidas que zelam, diretamente, pela melhoria das condições ambientais, em médio e longo prazos e, indiretamente, influenciam o desenvolvimento de iniciativas sociais orientadas à geração de trabalho e renda.

A Lei no 8.666/1993, definida por De Oliveira e Santos (2015) como a principal norteadora dos processos de compras públicas, foi alterada pela Lei no 12.349, de 15 de dezembro de 2010, que modificou radicalmente o quadro jurídico e operacional das licitações públicas no Brasil, obrigando todos os entes da Federação a promoverem licitações públicas sustentáveis.

Também quanto a licitações, Diniz, Ramos e Thomé (2015) relatam que a Lei 12.462/2011, instituiu o RDC com o intuito de regulamentar as licitações e contratos relativas à Copa das Confederações Fifa 2013, à Copa do Mundo Fifa de 2014, às obras nos aeroportos das Capitais distantes até 350 quilômetros das cidades sedes do Mundial de 2014 e aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016. Em 2012, a Lei 12.688 incluiu no âmbito de aplicação do RDC as ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), enquanto a Lei 12.722, que incluiu o §3º no art. 1º da lei que instituiu o RDC, passou a permitir sua utilização na contratação de obras e serviços de engenharia destinados aos sistemas públicos de ensino. Por sua vez, também em 2012, a Lei 12.745 incluiu a possibilidade das contratações para obras e serviços de engenharia vinculados às demandas do Sistema Único de Saúde (SUS) utilizarem-se dos procedimentos do RDC. A última inclusão, realizada por meio da Lei 12.980/2014, permite que seja utilizado em obras e serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma de estabelecimentos penais e unidades de atendimento socioeducativo.

Em 2012, o Decreto nº 7.746 veio regulamentar o art. 3º da Lei no 8.666/93 estabelecendo critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, além de instituir a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Já a IN nº 01/2010 SLTI- POG refere que as especificações de sustentabilidade devem ocorrer por parte dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão conter critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas. Neste ponto, o Decreto nº 7.746/12 aplica-se a administração pública federal direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes, sendo, portanto, mais amplo. (GICO JR; LAUTENSCHLAGER, 2016).

4 LICITAÇÕES PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

A prática organizacional de maior repercussão na área ambiental é a

licitação sustentável, conceituada por Garcia e Ribeiro 2012 como aquela que considera os aspectos ambientais e seus impactos sociais e econômicos em todos os estágios do processo de contratação pública.

De Paula (2016), explica que as contratações sustentáveis abrangem as três dimensões do desenvolvimento sustentável, definidos pelo Relatório Brundtland e Agenda 21, que são sociedade, meio ambiente e tecnologia. Estas devem considerar os impactos econômicos, sociais e ambientais durante todo o ciclo de vida da compra, desde o desenho do produto, passando pela fabricação ou cadeia de fornecedores, o uso e a gestão e tratamento final que este produto sofrerá.

É necessário que o Estado seja indutor de um novo paradigma de desenvolvimento, com a nova visão de que a vantajosidade nas licitações não deve ser apenas econômica, mas também ambiental e social, respeitando as diferenças regionais e locais desse imenso país, afirmam Silva e Barki (2012). Para os autores, no momento em que um determinado órgão público, de qualquer esfera de governo, elabora um edital com critérios de sustentabilidade, demonstra o início desse novo paradigma nas compras públicas, na medida em que o Estado passa a adquirir produtos sustentáveis, atuando como um consumidor comum.

Também nesse viés, Oliveira e Santos (2015) ponderam que as organizações públicas poderiam usar de seu poder de compra para dar um sinal ao mercado a favor da sustentabilidade, passando a escolher bens e serviços, e aliando, aos critérios atuais, quesitos socioambientais.

4.1. CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

A Instrução Normativa no 01/2010 especifica que para a aquisição de bens, contratação de serviços e obras por parte dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão ser observados critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas. Quando da aquisição de bens, poderão ser exigidos os seguintes critérios: a) que os bens sejam constituídos, no todo ou em parte, por material reciclado, atóxico, biodegradável, conforme ABNT NBR – 15448-1 e 15448-2; b) que sejam observados os requisitos ambientais para a obtenção de certificação do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO como produtos sustentáveis ou de menor impacto ambiental em relação aos seus similares; c) que os bens devam ser, preferencialmente, acondicionados em embalagem individual adequada, com o menor volume possível, que utilize materiais recicláveis, de forma a garantir a máxima proteção durante o transporte e o armazenamento; d) que os bens não contenham substâncias perigosas em concentração acima da recomendada na diretiva RoHS (Restriction of Certain Hazardous Substances), tais como mercúrio (Hg), chumbo (Pb), cromo hexavalente (Cr(VI)), cádmio (Cd), bifenil-olobromados (PBBs), éteres difenil-polibromados (PBDEs).(BRASIL, 2010).

Quanto à contratação de serviços, a IN 01/2010, aponta-se que os editais deverão prever que as contratadas adotem as seguintes práticas de sustentabilidade na execução dos serviços, quando couber: a) use produtos de limpeza e conservação de superfícies e objetos inanimados que obedecem às classificações e especificações determinadas pela ANVISA; b) adote medidas para evitar o desperdício de água tratada, conforme Decreto nº 48.138, de 8 de outubro de 2003; c) Observe a Resolução CONAMA nº 20, de 7 de dezembro de 1994, quanto aos equipamentos de limpeza que gerem ruído no seu funcionamento; d) forneça aos empregados os equipamentos de segurança que se fizerem necessários, para a execução de serviços; e) realize um programa interno de treinamento de seus empregados, nos três primeiros meses de execução contratual, para redução de consumo de energia elétrica, de consumo de água e redução de produção de resíduos sólidos, observadas as normas ambientais vigentes; f) realize a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, que será procedida pela coleta seletiva do papel para reciclagem, quando couber, nos termos da IN/MARE nº 6, de 3 de novembro de 1995 e do Decreto nº 5.940, de 25 de outubro de 2006; g) respeite as Normas Brasileiras – NBR publicadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas sobre resíduos sólidos; e h) preveja a destinação ambiental adequada das pilhas e baterias usadas ou inservíveis, segundo disposto na Resolução CONAMA nº 257, de 30 de junho de 1999. (BRASIL, 2010).

Outra certificação, a ISO 14001:2015, especifica os requisitos gerenciais para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e obter a certificação, nos mais diversos tipos de organizações. (ABNT, 2016). A certificação pela norma ISO 14001, assegura a todas as partes interessadas (clientes, fornecedores, acionistas, força de trabalho, comunidade, governo e organizações não governamentais, dentre outras) que as práticas gerenciais para a manutenção e melhoria do seu desempenho ambiental se ajustam ao estabelecido na norma.

5. AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – A3P

Um programa de sustentabilidade ambiental requer a identificação de um modelo adequado de formulação. No caso das organizações públicas, o Ministério do Meio Ambiente (MMA), lançou em 2001 o programa Agenda Ambiental na Administração Pública [A3P] com o objetivo de sensibilizar os gestores públicos para as questões ambientais, estimulando-os a incorporar princípios e critérios de gestão ambiental em suas atividades rotineiras. O programa A3P chegou a ser premiado em 2002 pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) como “O melhor dos exemplos” na categoria Meio Ambiente. O órgão da ONU reconheceu a relevância do trabalho da A3P e os resultados positivos com a sua implantação. (MMA, 2016)

A A3P está assentada sobre seis pilares ou Eixos temáticos que direcionam as atividades a serem exercidas, os projetos a serem implantados. Os Eixos estabelecem os espaços onde o órgão público pode sedimentar as diretrizes socioambientais da A3P, a saber: a) uso racional dos recursos naturais e bens públicos; b) gestão adequada dos resíduos gerados; c) qualidade de vida no ambiente de trabalho; d) sensibilização e capacitação dos servidores; e) licitações sustentáveis; f) construções sustentáveis.

A A3P também conta com uma rede de participação chamada de “Rede A3P”. A Rede é um canal de comunicação permanente para promover o intercâmbio técnico, difundir informações sobre temas relevantes à agenda, sistematizar dados e informações sobre o desempenho ambiental dos instituições, incentivar e promover programas de formação e mudanças organizacionais, permitindo a troca de experiências.

6. METODOLOGIA

O presente estudo se configura como levantamento bibliográfico, documental e normativo. Quanto aos procedimentos, maneira de condução do estudo, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa exploratória e explicativa, com a análise e integração da temática sustentabilidade e cultura organizacional. O estudo foi realizado em três etapas, iniciando com a apresentação do referencial teórico que contemplou, especialmente, conceitos de sustentabilidade, cultura organizacional, práticas sustentáveis e educação ambiental. A segunda etapa do estudo contemplou os aspectos normativos, fazendo um apanhado da evolução da legislação ambiental brasileira, incluindo a regulamentação dirigida aos contratos com a administração pública. A terceira etapa analisou o A3P como modelo factível de programa de sustentabilidade ambiental nas organizações públicas.

7. RESULTADO

As análises da produção científica e do corpus documental possibilitaram a percepção do estado da arte do tema sustentabilidade, com notório nível de amadurecimento. A pesquisa atendeu ao principal foco desta investigação com a apresentação de alguns conceitos essenciais, critérios e mecanismos de sustentabilidade ambiental.

O estudo do referencial normativo mostrou uma legislação abrangente e bem elaborada, que além da normatização, criou órgãos e instâncias direcionadas à regulamentação e incentivo às práticas sustentáveis. Por meio desse arcabouço jurídico as organizações públicas poderão nortear seus caminhos em busca de um modelo organizacional sustentável, atenta ao exercício da proteção ao meio ambiente, especialmente no que se refere às contratações para aquisição de bens

e serviços.

Conforme estudos desenvolvidos quanto às licitações na administração pública, seções 4 e 4.1 deste artigo, registra-se que os servidores que desempenham essa atividade, geralmente pregoeiros e suas comissões de licitação, a exercem com um alto grau de discricionariedade e de responsabilização. Portanto, mostra-se extremamente necessário, para segurança de seus atos, que se mantenha em continuidade, capacitações com atualizações de novas certificações de produtos sustentáveis, bem como atualização permanente do conhecimento de preceitos legais, devido às frequentes mudanças na legislação brasileira pertinente.

Identificou-se o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) como uma ferramenta ao alcance das organizações públicas para ser utilizada na construção de programas de sustentabilidade ambiental.

7.1. O MODELO

Gomes (1994) infere que a incompatibilidade entre um processo de Desenvolvimento Organizacional e a cultura organizacional poderá dar origem a um processo de reformulação da cultura vigente. A organização poderá planejar e optar por envolver-se num longo e nem sempre fácil processo de mudança que assegure a transição da sua cultura atual para uma outra considerada desejável.

Nesse viés, entende-se que para que as organizações públicas passem a adotar práticas de sustentabilidade, é necessário se criar um programa de implementação baseado em uma nova cultura de proteção ao meio ambiente como valor estratégico.

| NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 | NÍVEL 5 |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| 1 - Envolvimento da alta gestão | 3 - Diagnóstico cultural | 6- Planejamento das ações | 6- Sensibilização de pessoal | 9 - Continuidade das ações |
| 2 - Formação da equipe | 4 - Diagnóstico procedimental | | 7 - Capacitação de pessoal | 10 - Controle |
| | 5 - Diagnóstico de manuais/normas | | 8 - Adequação de manuais e normas | |

Fonte: Autores, 2016

Figura 2: Processo de implementação de programa de sustentabilidade

A Figura 2 apresenta um modelo de fluxograma para implementação de programa de sustentabilidade criado a partir da investigação teórica e normativa deste estudo. O modelo traz o envolvimento da alta gestão e a formação da equipe como primeiro nível do processo. O programa sugerido representa uma inovação, e como tal, é imprescindível contar com a aprovação da alta gestão. Outra razão é que o nível de transformação cultural pretendido envolve revisão de valores organizacionais, o que requer total envolvimento e aprovação da alta gestão.

Após o envolvimento da alta gestão e formação da equipe de trabalho, é possível avançar para os diagnósticos elencados no nível 2. O diagnóstico cultural,

recomendado por Dias e Carvalho (2010): “a transformação pode ser realizada com um diagnóstico da situação e o questionamento cuidadoso dos elementos culturais visíveis e ocultos que não se adequam à nova realidade que se deseja alcançar” [ver seção 2.2]. O diagnóstico procedimental, conforme alerta Jacobi (2005), requer reflexão sobre as práticas existentes e as múltiplas possibilidades que estão colocadas [ver seção 2.3]; e o diagnóstico de manuais e normas, implica a abordagem de aspectos estruturais e normativos, como recomenda De Souza Pires e Macêdo (2006) [ver seção 2.2].

O modelo sugere que a partir dos diagnósticos, a equipe adquire o conhecimento necessário para a elaboração do planejamento das ações, nível 3, com definição de diretrizes e construção de um referencial para as futuras ações a serem executadas. No nível 4 do modelo, que inclui sensibilização de pessoal, capacitação de pessoal e adequação de manuais/normas, representa a concretização do programa, quando se põe em prática o que Jacobi (2009) define como: “percepção de valores, geração de um saber solidário e um pensamento complexo, aberto às indeterminações, às mudanças, à diversidade, à possibilidade de construir e reconstruir num processo contínuo de novas leituras e interpretações, configurando novas possibilidades de ação”[ver seção 2.3].

No nível 5 o modelo sugere a continuidade, controle, monitoramento das ações. Esses procedimentos são definidos no PMBOK (2014) como: “monitoramento é um aspecto do gerenciamento executado do início ao término do projeto. Ele inclui a coleta, medição e distribuição das informações de desempenho e a avaliação das medições e tendências para efetuar melhorias no processo. O monitoramento contínuo fornece à equipe de gerenciamento uma compreensão clara da saúde do projeto, identificando quaisquer áreas que possam requerer atenção especial. O controle inclui a determinação de ações corretivas ou preventivas, ou o replanejamento e acompanhamento dos planos de ação para determinar se as ações tomadas resolveram o problema de desempenho.”

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem o objetivo de identificar fundamentos para elaboração de modelo de programa de sustentabilidade ambiental factível nas organizações públicas, a partir da investigação de conceitos, critérios e mecanismos de sustentabilidade ambiental.

Os estudos evidenciaram que o Brasil tem uma legislação ambiental bastante ampla, elaborada de forma bastante realística, o que permite sua efetiva aplicação nos diversos níveis das organizações públicas, sem prejuízo à qualidade dos serviços prestados. Com base na legislação pertinente, mostra-se imprescindível a adoção de novos critérios de sustentabilidade na política de contratação de serviços e compras públicas, incluindo nesse processo toda a cadeia de suprimentos, do agente público ao fornecedor de bens e serviços.

Quanto à identificação de fundamentos para elaboração de modelo de

programa de sustentabilidade ambiental factível nas organizações públicas, considerando-se o aspecto da diversidade cultural, concluiu-se que as organizações públicas devem construir seus programas ambientais de acordo com suas peculiaridades, paulatinamente, conforme fases de modelo teórico apresentado na subseção 7.1, no qual prioriza-se o diagnóstico prévio dos elementos culturais, das práticas e dos procedimentos organizacionais, visto que a adoção de práticas ambientalmente sustentáveis implica transformações culturais significativas.

Com base na teoria da cultura organizacional, considera-se que a diversidade cultural é fator de inviabilidade à aplicação de programas ambientais pré-formatados. Concluiu-se então, que as organizações públicas devem construir seus próprios programas ambientais de acordo com suas peculiaridades, paulatinamente, conforme fases de modelo teórico apresentado neste artigo, no qual prioriza-se o diagnóstico prévio dos elementos culturais, das práticas e dos procedimentos organizacionais, visto que a adoção de novas práticas ambientalmente sustentáveis implica transformações culturais significativas.

Em breves palavras, a compatibilização à cultura organizacional é condição para sucesso de um programa a ser implementado em uma organização pública.

Como estudos futuros sugere-se o levantamento de experiências de implantação de programas de sustentabilidade em organizações públicas de outros países.

REFERÊNCIAS

AGU. ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO, CGU-Consultoria-Geral da União. **Guia Nacional de Licitações Sustentáveis**. Carvalho, F. G.; Ferreira, M. A. S. de & Villac, T. Brasília, 2016.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015. **ISO14001 – Environmental Management Systems** - An easy-to-use checklist for small business Are you ready? Ed. ISO. Disponível em 4 de agosto de 2016 de <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=344769>. Acesso: 13 de outubro de 2016.

BENJAMIN, A. H. DE V. E. Constitucionalização do Ambiente e Ecologização da Constituição Brasileira. In: Canotilho, José Joaquim Gomes; Leite, José Rubens Morato (org.). **Direito constitucional ambiental brasileiro**. 4. Ed. São Paulo: Saraiva p. 77-150, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Presidência da República. Casa Civil. **D.O.U.** de Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso: 12 de outubro de 2016.

BRASIL. Decreto n. 7.746, de 5 de junho de 2012. Presidência da República. Casa Civil. **D.O.U.** de Brasília. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666/1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável [...]. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm. Acesso: 12 de outubro de 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.940, de 25 de outubro de 2006. Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal [...]. Presidência da República. Casa Civil. **D.O.U.** de outubro de 2006. Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5940.htm. Acesso: 15 de outubro de 2016.

BRASIL. Decreto no 99.658/90, de 30 de outubro de 1990. Dispõe no âmbito da administração pública federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material. **D.O.U.** de Brasília, seção 1, pt. 1, p. 1, 30 out. 1990.

BRASIL. Instrução Normativa nº 1, de 19 de janeiro de 2010. Ministério Do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. **D.O.U.** de 31 de outubro de 1990. Brasília. Disponível em <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295>. Acesso: 14 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei n. 6.938, de 30 de agosto de 1981. Presidência da República. Casa Civil. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. **D.O.U.** de 31 de agosto de 1981. Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938compilada.htm. Acesso: 12 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei n. 9.795, de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental. **D.O.U.** de 28 de abril de 1999. Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9795.htm. Acesso: 12 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Presidência da República. Casa Civil. **D.O.U.** de 3 de agosto de 2010. Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm. Acesso: 15 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. Presidência da República. Casa Civil. **D.O.U.** de Brasília. Altera as Leis nos 8.666/1993, 8.958/1994, e

10.973/2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.273/2006. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2010/lei/l12349.htm. Acesso: 15 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Presidência da República. Casa Civil. **D.O.U.** 5 de agosto de 2011. Brasília. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Disponível em http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm. Acesso: 15 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 12.688, de 18 de julho de 2012. Presidência da República. Casa Civil. Autoriza a Eletrobrás a adquirir o controle acionário da Celg Distribuição S.A.; institui o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior; altera as Leis [...] 12.429/2011, 12.462/2011, e 12.546/2011. **D.O.U.** de 19 de julho de 2012. Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12688.htm. Acesso 15 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 12.722, de 3 de outubro de 2012. Presidência da República. Casa Civil. Altera as Leis nos 10.836/2004, 12.462/2011, e 11.977/2009; dispõe sobre o apoio financeiro da União aos Municípios e ao Distrito Federal para ampliação da oferta da educação infantil. **D.O.U.** de 4 de outubro de 2012. Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm. Acesso: 15 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 12.745, de 19 de dezembro de 2012. Presidência da República. Casa Civil. Altera as Leis nºs 11.759, de 31 de julho de 2008, que autoriza a criação da empresa pública Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada S.A. - Ceitec, 11.578/2007, que dispõe sobre a transferência obrigatória de recursos financeiros para a execução pelos Estados, Distrito Federal e Municípios de ações do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, e 12.462/2011. **D.O.U.** de 20 de dezembro de 2012. Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12745.htm. Acesso: 15 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 12.980, de 28 de maio de 2014. Presidência da República. Casa Civil. Altera a Lei no 12.462, de 4 de agosto de 2011, que institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC. **D.O.U.** de 29 de maio de 2014. Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L12980.htm. Acesso: 15 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993. Dispõe sobre normas gerais de licitações e contratos administrativos no âmbito dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Presidência da República. Casa Civil.

D.O.U. de 22 de junho de 1993. Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso: 10 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Presidência da República. Casa Civil. Estabelece diretrizes e bases da educação nacional. **D.O.U.** de 23 de dezembro de 1996. Brasília. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso: 15 de outubro de 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Contratações Públicas Sustentáveis**. Disponível em <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/contratacoes-publicassustentaveis>. Acesso: 15 de outubro de 2016.

DE ARAUJO, F. O.; ALTRO, J. L. S. Análise das Práticas de Gestão de Resíduos Sólidos na Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense em Observância ao Decreto 5.940/2006 e à Lei 12.305/2010. **Sistemas & Gestão**, v. 9, n. 3, p. 310-326, 2014.

DE MORAES, K. F.; DA CRUZ, M. R. O ensino da educação ambiental. **Revista Direito e Política**, v. 10, n. 2, p. 928-945, 2015.

DE OLIVEIRA CLARO, P. B.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

DE OLIVEIRA, B. C. S.; DOS SANTOS, L. M. L. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, 189-206, 2015.

DE PAULA, G. C. C. Licitações Públicas Sustentáveis. **Conpedi Law Review** e-ISSN: 2448- 931, v. 1, n. 11, 344-363, 2016.

DE SOUZA PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no BRASIL. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

DIAS, R.; CARVALHO, R. V. Cultura ambiental nas empresas os elementos estruturantes. **Egesta-Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 1, jan./mar., v. 15, p. 80, 2010.

DINIZ, V; RAMOS, A.; THOMÉ, R. Licitações sustentáveis: da inadequação da Lei 8.666/1993 às inovações apresentadas pelo regime diferenciado de contratações públicas e pelo Projeto de Lei 559/ 2013 do Senado Federal. **Revista Direito**

Ambiental e Sociedade, v. 5, n. 1, p. 80-105, 2015.

GARCIA, F. A.; RIBEIRO, L. C. Licitações públicas sustentáveis. **Revista de Direito Administrativo**, v. 260, p. 231, 2012.

GICO JR, I. T.; LAUTENSCHLAGER, L. A efetividade da obrigatoriedade da inserção do critério de sustentabilidade nas compras públicas de 2010 a 2014. **Universitas Jus**, v. 27, n. 1, 2016.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Editora da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1989.

HOFSTEDE, G.; FIDALGO, A. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. 1991.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de pesquisa**, v.118, n.3,189-205, 2003.

JACOBI, P. R. Educação ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 2, p. 233-250, 2005.

JACOBI, P. R.; TRISTÃO, M.; FRANCO, M. I. G. C. A função social da educação ambiental nas práticas colaborativas: participação e engajamento. **Cadernos Cedex**, v. 29, n. 77, p. 63-79, 2009.

MARCONATTO, D. A. B.; TREVISAN, M.; PEDROSO, E. A.; SAGGIN, K. D.; ZONIN, V. J. Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 15, 2013.

MMA. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Programa **Agenda Ambiental na Administração Pública** Disponível em <http://www.mma.gov.br/destaques/item/8852>. Acesso: 14 de outubro de 2016.

ONUBR. NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL [ONUBR], **Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Disponível em <https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>. Acesso: 12 de setembro de 2016.

OLIVEIRA, B. C. S. C. M. DE; SANTOS, L. M. L. DOS. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, 49 (1), p. 195, 2015.

OLIVEIRA, Ronielton R.; OLIVEIRA, Roniton R.; DE LIMA, J. B. REFLEXÃO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO

CONHECIMENTO. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2016.

PMBOK Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – 5ª Edição. In: Project Management Institute. Editora Saraiva. 2014.

RIOS, A. V. V.; ARAÚJO, U. Política Nacional do Meio Ambiente. **O direito e o desenvolvimento sustentável: curso de direito ambiental.** Editora Peirópolis LTDA, p. 151, 2005.

SANTOS, L. A. D.; MARZALL, L. F.; GONÇALVES, D. L.; GODOY, L. P. Análise das práticas sustentáveis no ramo varejista: uma percepção dos colaboradores com ênfase na educação ambiental. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 6, n. 1, p. 56-73, 2016.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. Atlas, 2009.

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

ABSTRACT: This article aims to identify criteria for creation of environmental sustainability program feasible in public organizations, from concepts, criteria and environmental sustainability mechanisms. The study is configured as bibliographical, documentary and regulatory survey and characterized as qualitative, exploratory and explanatory. Initially the theoretical framework of the research considered especially sustainability concepts, organizational culture and sustainable practices. The sequence studied normative aspects, making a survey of the evolution of the Brazilian environmental legislation, including regulations aimed at contracts with the government. The end of the study analyzed the environmental sustainability program A3P, launched by the Ministry of Environment. Based on the theoretical model of organizational culture, it is considered that cultural diversity is a factor that prevents the application of preformatted environmental programs. It was therefore concluded that public organizations should build their own environmental programs according to their peculiarities, gradually, as phases of theoretical model presented in this article, which gives priority to the previous diagnosis of cultural elements, practices and organizational procedures. Adoption of new sustainable practices implies significant cultural changes. Briefly, the compatibility to the organizational culture is a prerequisite for success of a program to be implemented in a public organization. As future studies suggests the experiences of implementation of sustainability programs in public organizations in other countries.

KEYWORDS: sustainability, organizational culture, public organizations.

CAPÍTULO XV

DIAGNOSTICO SOBRE O PROGRAMA BOLSA VERDE NO NORDESTE DO BRASIL

**Emanuel Varela Cardoso
Bruno de Araujo Azevedo
Gilberto Rodrigues Carneiro**

DIAGNOSTICO SOBRE O PROGRAMA BOLSA VERDE NO NORDESTE DO BRASIL

Emanuel Varela Cardoso

Universidade Federal de Campina Grande
Campina Grande - Paraíba

Bruno de Araujo Azevedo

Universidade Federal de Campina Grande
Campina Grande - Paraíba

Gilberto Rodrigues Carneiro

Universidade Federal de Campina Grande
Campina Grande - Paraíba

RESUMO: O presente do trabalho objetiva fornecer uma compilação de informações necessárias para prover gestores do programa, agentes de extensão rural, parceiros do agronegócio, pesquisadores e estudantes de informações que lhes permitam observar a atuação estatística do programa Bolsa Verde como forte colaborador para preservação do bioma da Caatinga na região Nordeste do País, reunindo informações da atuação desse Pagamento por Serviços Ambientais em outras experiências positivas no país.

PALAVRAS-CHAVE: Bolsa Verde, Pagamento por Serviços Ambientais, Nordeste, Bioma, Caatinga.

1. CENÁRIO ATUAL

Muitos Estados já se mobilizam no sentido de promover uma gestão ambiental adequada dos seus recursos naturais, apesar da discrepância entre a realidade e a quantidade das medidas tomadas. Responsável por uma importante parcela do capital natural do planeta, o Brasil também tem empenhado esforços na conservação desse patrimônio. Exemplo disso é o fato de o país ter sido responsável pela criação de 74% de todas as áreas protegidas do mundo entre 2003 e 2008 (JENKINS; JOPPA, 2009). O país acumula um importante patrimônio natural protegido na forma de unidades de conservação (UCs), contudo, apenas um olhar é suficiente para constatar que essa riqueza natural não implica melhores condições de vida para aqueles que habitam nessas áreas.

Ao constatar que, para sobreviver, essas populações acabam por explorar esses recursos sem nenhum tipo de planejamento, buscou-se meios adequados e propícios de estimular os cidadãos a proceder de modo sustentável. Surge a ideia de se criar um programa capaz de auxiliar na superação da pobreza em unidades de conservação ambiental que fossem utilizadas de maneira sustentável, em projetos de assentamentos e em outros territórios rurais, de modo que fosse possível estimular atitudes que visem efetivamente à conservação do meio ambiente.

O Bolsa Verde nasce como um programa social de distribuição de renda, instituído pelo governo federal em 2011 sob o comando da então Presidente da República Dilma Rouseff, com base legal na Lei 12.512/11 e regulamentado pelo Decreto nº 7.572, que, aliada à difusão do Plano Brasil Sem Miséria, procura incentivar e proporcionar meios para os cidadãos participantes promoverem a manutenção e a recuperação da cobertura vegetal nativa das áreas nas quais habitam (BRASIL, 2011).

Com a ideia de beneficiar aqueles que atuam de maneira sustentável na exploração das áreas nas quais habitam, o programa oferece um pagamento pelo serviço ambiental prestado. Os Pagamentos por Serviços Ambientais (PSAs) favorecem as práticas sustentáveis, atuando como benefícios superiores ao custo de oportunidade da não preservação e como incentivo complementar, especificamente, naqueles casos em que o produtor é legalmente obrigado a preservar determinadas áreas (SIMÃO, et al., 2013).

O presente trabalho se propõe a realizar um diagnóstico do programa no Nordeste, por meio de análise quantitativa de dados, correlacionando com as variáveis pertinentes do programa e identificar as razões pelas quais uma região que apresenta as dimensões territoriais tão grandes, com 11.337.536 famílias cadastradas no Cadastro Único e 6.976.397 beneficiários do Bolsa Família, segundo informações retiradas do endereço eletrônico do Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário, apresenta um número tão pequeno de famílias beneficiárias do programa Bolsa Verde, uma vez que a região apresenta os requisitos exigidos e possui como característica um bioma ameaçado pela degradação ambiental.

A falta de informações conexas que correlacionem dados acerca do programa com informações referentes ao bioma típico da região dificulta a sua operacionalização. O mapeamento das áreas que apresentam famílias que podem, possivelmente, preencher os requisitos para integrarem-se ao programa facilitará a expansão do Bolsa Verde e seu devido acompanhamento posterior.

Através de uma análise quantitativa de dados, com enfoque descritivo e documental, a presente pesquisa buscou dados sobre áreas de preservação ambiental sustentável e as famílias localizadas na região Nordeste do Brasil com o intuito de fornecer informações que poderão colaborar para melhor articulação com estudantes, pesquisadores, agentes de extensão rural, agronegócio, bancos, dentre outros.

2. CONTEXTUALIZANDO O PROGRAMA

O Programa Bolsa Verde do governo federal foi criado no Brasil em 2011 no âmbito do Plano Brasil Sem Miséria como política pública de complementação de renda àquelas famílias situadas em áreas passíveis de preservação ambiental que estejam situadas em linha de extrema pobreza (SIMÃO, et al., 2013). A Lei 12.512/11, regulamentada pelo Decreto nº 7.572, instituiu esse programa de

apoio à conservação ambiental objetivando:

- a) Incentivar e proporcionar meios para os cidadãos participantes procederem com a manutenção e com a recuperação da cobertura vegetal nativa de suas respectivas áreas (manutenção e uso sustentável);
- b) Promover a cidadania e melhoria das condições de vida;
- c) Elevar a renda da população em situação de extrema pobreza que exerça atividades de conservação dos recursos naturais no meio rural; e
- d) Incentivar a participação dos beneficiários em ações de capacitação ambiental, social, técnica e profissional.

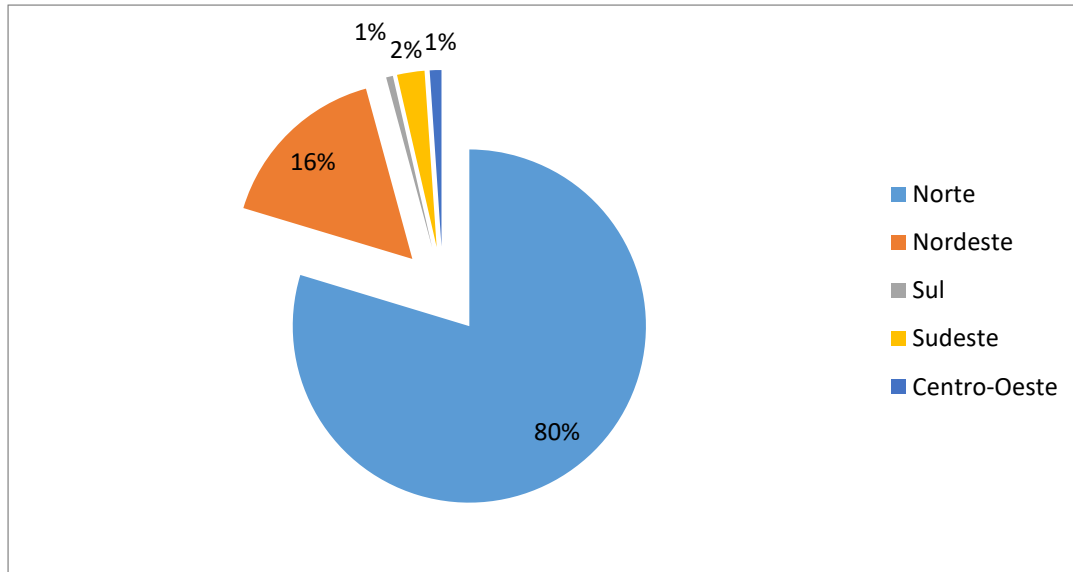
O Plano Brasil Sem Miséria (BSM) é coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), contando com a participação da Casa Civil, da Secretaria Geral da Presidência da República, além de outros ministérios, e foi instituído pelo Decreto nº 7.492 de 2011, possuindo três eixos de atuação conforme seu artigo 5º: garantia de renda; acesso a serviços públicos; e inclusão produtiva.

Conforme informações do Ministério do Meio Ambiente - responsável legal pela execução do programa - o Bolsa Verde contempla as famílias em situação de extrema pobreza que vivem em áreas de conservação ambiental, com um benefício de R\$ 300,00 pago trimestralmente, pela duração de até dois anos, com possibilidade de renovação. Entretanto, para que o cidadão seja contemplado é necessário que preencha alguns requisitos exigidos pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (BRASIL, 2011b):

- a) Estar inscrito no Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico);
- b) Ter no máximo a renda de R\$ 77,00 mensais por membro da família;
- c) Ser beneficiário do bolsa família;
- d) Estar registrado como beneficiário de área selecionada para o Programa junto aos órgãos gestores; e
- e) A área deve estar de acordo com as leis ambientais e possuir instrumento de gestão.

Atualmente o programa conta com 53.123 participantes distribuídos pelos diversos estados da federação, sendo a região Norte do país com 42.317, o que corresponde a 80% do total de beneficiários, de acordo com informações desse ministério. Destes, 8.563 beneficiários, correspondente a 16% do total de inscritos, estão localizados na região Nordeste do país. A figura 1 a seguir apresenta sua distribuição por região. Seu foco está na população residente em áreas rurais prioritárias, que são definidas pelo governo federal, como: Unidades de Conservação (UCs) de uso sustentável – Reserva Extrativista (Resex); Floresta Nacional (Flona); e Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) e os projetos de assentamentos ambientalmente diferenciados – Projeto de Assentamento Agroextrativista (PAE); Projeto de Desenvolvimento Sustentável (PDS); e Projeto de Assentamento Florestal (PAF) (BRASIL, 2011). Centrar os esforços nessas áreas é devido à constatação de que, embora concentrassem apenas 15,6% da população brasileira, cerca de metade das pessoas em condição de extrema pobreza (47%) residia em áreas rurais (VIANA, 2014, apud VIANA, 2007).

Figura 2 - Distribuição do Bolsa Verde por região



Fonte: Ministério do Meio Ambiente

A Lei nº 12.512/2011 autoriza a transferência de recursos financeiros e a disponibilização de serviços de assistência técnica a famílias em situação de extrema pobreza que desenvolvam atividades de conservação de recursos naturais no meio rural. Dessa forma, o Bolsa Verde não se configura exclusivamente como um mecanismo de pagamento por serviços ambientais, mas sim como uma forma de incentivo à preservação e conservação de áreas ambientais. Além de que, com essa receita extra, o beneficiário recebe uma compensação pelo fato de não utilizar as áreas protegidas (SIMÃO, et al., 2013).

2.1. Pagamentos por serviços ambientais (PSA)

Debates sobre os pagamentos por serviços ambientais têm se tornado cada vez mais populares quando são discutidas medidas para lidar com problemas ambientais ao redor do mundo. Centenas de acordos de pagamentos estão sendo firmados em países desenvolvidos e em desenvolvimento (KEMKES, et al., 2010). Em 2006, começam a surgir no Brasil, vários projetos de PSAs em todos os níveis federativos. Apesar do curto espaço de tempo, uma extraordinária série de experiências foi desenvolvida, com exemplos de aplicação do PSA em diversas escalas, variando desde microbacias hidrográficas até estados inteiros; em uma grande variedade de contextos, desde áreas com florestas até os perímetros urbanos de mega cidades como São Paulo (PAGIOLA, et al., 2013).

Ao conceituar essa ferramenta, Wunder (2005) afirma que PSA é uma transação voluntária onde há um serviço ambiental bem definido que está sendo "comprado" por um comprador de serviços se, e somente se, o prestador de serviços assegurar que a prestação destes será efetivamente realizada.

Com efeito, há um princípio norteador que faz com que situações como as do Bolsa Verde sejam estimuladas. De acordo com o Princípio Protetor-Recebedor,

aquele agente que protege um bem natural em benefício da comunidade deve receber uma compensação financeira como incentivo pelo serviço de proteção ambiental prestado. É ao incentivar economicamente aquele que protege uma área, deixando de utilizar seus recursos, que se estimula assim a preservação. Seria então uma ferramenta capaz de implementar justiça econômica, valorizando os serviços ambientais prestados pela sociedade, e remunerando economicamente essa prestação de serviços (RIBEIRO, 2013).

Percebemos, portanto, que a característica marcante dessa medida é garantir que indivíduos que explorem áreas rurais - principalmente as que são pertencentes a unidades de conservação - promovam o uso sustentável dos recursos naturais buscando sua preservação. Como contrapartida, no caso do Programa Bolsa Verde, o beneficiário recebe uma transferência direta de valores. Conforme Simão, Jacovine e Silva:

Tais pagamentos favorecem as práticas sustentáveis, ora atuando como benefícios superiores ao custo de oportunidade da não preservação, ora como incentivo complementar, especificamente naqueles casos em que o produtor é legalmente obrigado a preservar determinadas áreas. Nesse último caso, os PSA's atuam como meio gerador de receita extra para os custos de oportunidade da não utilização dessas áreas, além de um instrumento garantidor da legalização dessas propriedades (SIMÃO et al, 2013).

2.2. Caatinga

Único bioma exclusivamente brasileiro, o que significa dizer que não é possível encontrá-lo em nenhum outro lugar do planeta, a Caatinga é a vegetação que alcança todos os estados da Região Nordeste do Brasil mais a parte norte de Minas Gerais. Representa 70% de toda a Região Nordeste. Apresenta grande irregularidade meteorológica, sendo responsável pelas mais fortes insolações e por outro lado, as mais fortes nebulosidades (LOIOLA, 2012).

A etimologia da palavra Caatinga remete ao tupi-guarani e significa “mata branca”. Sua denominação tem origem a partir da observação de sua vegetação, que em sua maioria é composta por caducifólias, ou seja, em decorrência da escassez de água, as folhas caem no período da estiagem, dando origem a um aspecto de vegetação branca.

De acordo com dados obtidos no sítio eletrônico do Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2012b), esse bioma ocupa uma área de aproximadamente 850 mil quilômetros quadrados, se estendendo por 11% do território brasileiro e é a morada de 178 espécies diferentes de mamíferos, 591 de aves, 177 de répteis, dentre muitas outras. É ainda responsável por abrigar, cerca de 27 milhões de pessoas, que não só moram na região, mas dela extrai o seu sustento.

A região da Caatinga possui um número considerável de espécies endêmicas, tanto na fauna quanto na flora. Conforme indica Castelletti et al,

(2003), essa área tem sofrido muito com a modificação trazida pelo homem, especificamente com a intensa desertificação devida à substituição de sua vegetação nativa por outras espécies, com fins comerciais, o que ocasiona uma demasiada salinização do solo, o que, por sua vez, acelera a evaporação da água já escassa.

Estima-se que 100 mil hectares são devastados todos os anos, levando a crer que até mesmo as áreas tidas como primárias, podem ser na verdade, fruto da modificação do homem. De acordo com vários estudos que vêm sendo realizados acerca desse bioma, os números são alarmantes: cerca de 40 mil quilômetros da área da Caatinga transformaram-se em deserto nos últimos 15 anos (SISTEMA, 2007).

O Programa Bolsa Verde tende a ser um instrumento eficaz para a manutenção dessa biodiversidade, uma vez que o seu público alvo retira seu sustento da terra ignorando os efeitos da sua prática desordenada. De acordo com o MaB/Unesco (2004), cerca de 100 mil hectares desse bioma revelam indícios significativos de degradação pela ação do homem na luta pela sobrevivência, sendo os principais motivos a agropecuária, e as queimadas para produção de lenha e carvão.

A importância do Programa em discussão corrobora ainda com as palavras de Alves (2009), o qual afirma que os problemas enfrentados por esse bioma não são de ordem física, mas de ordem social. Disso infere-se que as soluções a serem apresentadas devem ser técnicas, oferecendo meios para que a população, a qual tem sua existência dependente dessa área, consiga suportar os longos períodos de estiagem de forma sustentável. Para que isso ocorra, são necessárias ações políticas.

3. DIAGNOSTICANDO O PROGRAMA BOLSA VERDE NO NORDESTE

No tocante ao método utilizado, o trabalho aqui apresentado fez uso da pesquisa quantitativa com perfil descritivo, definida por Mezzaroba e Monteiro (2009, p. 109) como aquela onde "[...] o investigador pretenderá obter sempre o maior grau de correção possível em seus dados, assegurando assim a confiabilidade de seu trabalho." O perfil se justifica quando os pesquisadores têm como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer de relações entre variáveis (GIL, 2008).

Os dados utilizados foram retirados do *website* do Ministério do Meio Ambiente, que disponibiliza relatórios atualizados acerca do número de famílias beneficiárias do programa, organizados por estado e município, inclusive com a listagem dos últimos pagamentos realizados. Através dessas informações, também foi possível analisar se o beneficiário está ligado ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), ou ao Instituto Nacional Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBIO), ou se fazem partes de comunidades ribeirinhas que são cadastradas junto à Secretaria do Patrimônio da União (SPU). O

uso do método descritivo, entendido muitas vezes como pesquisa analítica, se mostra útil ao passo que permite descrever fenômenos tais quais como visualizados, mas, ainda assim, possibilitando interpretações e promovendo análises sobre o objeto estudado, e, com isso, penetrando em sua natureza e dimensionando sua extensão (MEZZAROBÀ; MONTEIRO, 2009).

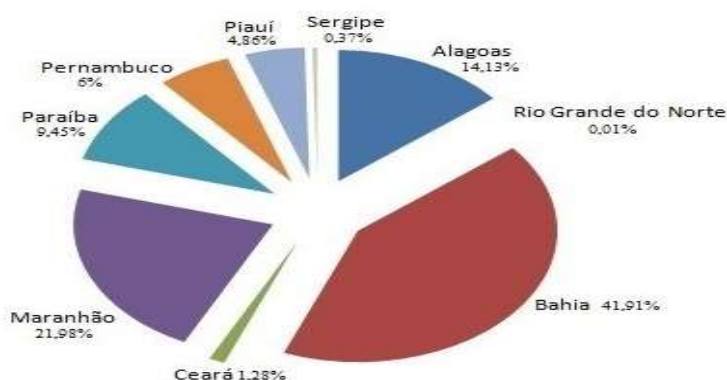
Buscou-se, portanto, realizar um diagnóstico da amplitude do programa no Nordeste brasileiro, no período referente ao primeiro semestre de 2016 até meados de setembro do corrente, formando um quadro comparativo entre os estados membros dessa região, detectando aqueles com maior número de famílias cadastradas no Bolsa Verde, conseqüentemente, recebendo maiores recursos do Governo Federal. Além disso, esses dados serão classificados por órgãos, identificando quais deles são os mais atuantes na área delimitada.

O crescimento do Programa Bolsa Verde na Região Nordeste é um fator relevante a ser analisado quando se busca avaliar os impactos decorrentes de um programa de distribuição de renda. De acordo com os dados coletados, em 2011, quando foi criado o Programa, não havia nenhuma família beneficiada nesta região. Em dezembro de 2014, o número de famílias beneficiadas pelo programa já era de 3.332, o que representava um valor total de R\$ 999.600,00. Esse número aumentou para 3.352 beneficiários em dezembro de 2015, representando uma distribuição de renda da ordem de R\$ 1.005.600,00.

No mês de setembro de 2016, os maiores valores distribuídos estavam no estado da Bahia, onde a soma dos benefícios chegou a R\$ 299.400,00. A Paraíba foi o quarto estado do Nordeste que mais recebeu recursos do Programa. Neste Estado, neste mesmo mês, o valor distribuído foi de R\$ 76.500,00.

No que se refere à atual distribuição dos recursos do Programa Bolsa Verde entre os estados do Nordeste, como já identificamos, a Bahia é o estado com maior número de beneficiários, com 3.589 famílias recebendo recursos advindos daquele Programa, seguidos pelo Maranhão com 1.882 famílias beneficiadas, e em seqüência Alagoas, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Ceará, Sergipe e, por último, Rio Grande do Norte, conseqüentemente. Importante ressaltar que essa ordem posta diverge do ranking populacional estimado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE para 2016.

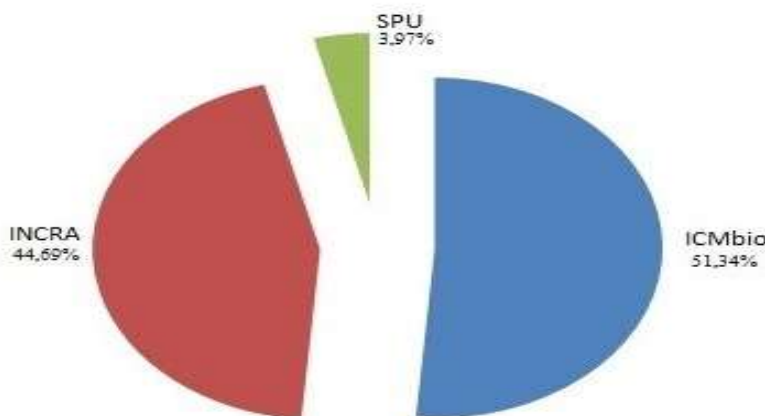
Figura 3 - Divisão das famílias beneficiárias do Programa Bolsa Verde na região Nordeste por Estado



Fonte: Ministério do Meio Ambiente

Com relação à origem dos beneficiários, apresentamos na figura 3, também em termos percentuais, como a região está dividida. De acordo com essa divisão, temos que a maioria dos beneficiários no Nordeste está vinculada ao Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio, pois fazem uso sustentável de Unidades de Conservação. Em segundo lugar estão os beneficiários que compõem as regiões de assentamento, vinculadas ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra. Em menor número estão os que ocupam as regiões ribeirinhas agroextrativistas, vinculados, portanto, à Secretaria de Patrimônio da União – SPU.

Figura 3 - Divisão dos beneficiários do programa na região Nordeste por órgão de cadastro



Fonte: Ministério do Meio Ambiente

Como podemos observar, os 51,34% dos recursos do Programa são destinados à distribuição de renda a famílias que habitam em Unidades de Conservação Sustentável. Segundo dados da Agência Brasil, desde o ano de 2012 todos os governos que compõem a Região Nordeste são instruídos sobre a forma adequada para se criar e desenvolver Unidades de Conservação, bem como sobre os aspectos positivos que tal iniciativa pode representar à população local (GONÇALVES, 2012).

Vivem na região da Caatinga, em torno de 27 milhões de pessoas, das quais a grande maioria é carente, dependente dos recursos da própria região para sobreviver (BRASIL, 2012b). Se levarmos em consideração o enorme potencial da Caatinga, através do uso sustentável e da conservação dos serviços ambientais, podemos estar diante de uma opção viável para o desenvolvimento de uma região histórica e naturalmente desfavorecida.

Há uma tendência à descentralização do processo de conservação no país, especialmente quando se trata da Caatinga, bioma que está presente em 850 mil quilômetros quadrados no Brasil, 11% do território nacional. Sendo este bioma, o mais populoso do mundo, podemos inferir que esta descentralização é ainda mais importante, por apresentar função econômica de grande importância em todos os estados do Nordeste (BRASIL, 2012b).

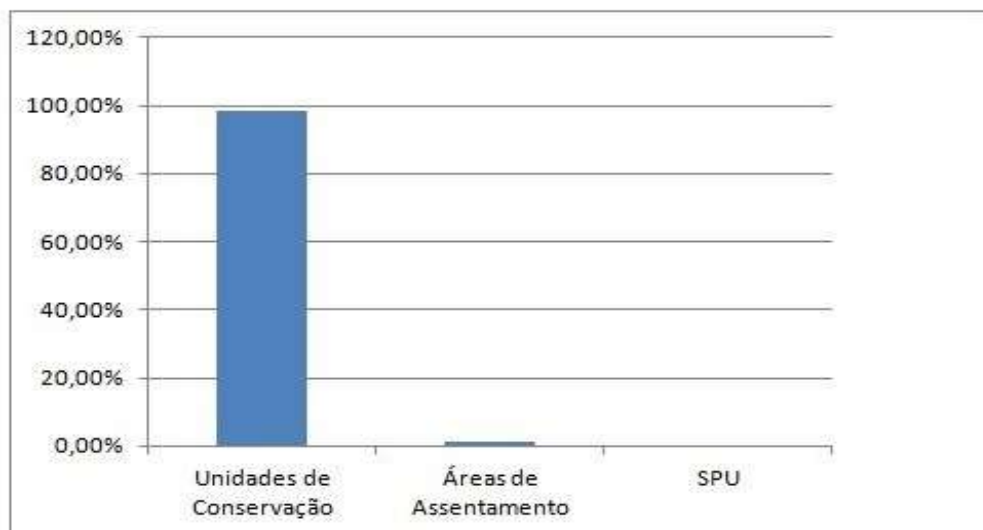
O nível de conhecimento sobre o bioma Caatinga tem crescido muito nos últimos anos. Dados como a biodiversidade, áreas prioritárias e espécies ameaçadas têm sido difundidos com o intuito de preservá-los. Como exemplo, um Decreto Presidencial de 05 de junho de 2012, cria o Parque Nacional da Fumaça, vinculado ao ICMBio, nos municípios de Baraúna e Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte, tendo como objetivos a preservação da biodiversidade associada ao bioma Caatinga, a realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental (BRASIL, 2012a).

Um dos fatores que mais contribuem para a desertificação da região é o uso dos recursos naturais como fonte de energia sem critérios sustentáveis e é exatamente nesse ponto que destacamos a importância dos resultados do Programa Bolsa Verde. De acordo com informações do sítio eletrônico do Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2012b), 30% da matriz energética da Região Nordeste é produzida através da lenha obtida por meio de exploração não sustentável.

Outro ponto que destaca a importância do Programa ora discutido é que o bioma Caatinga, especialmente na Região Nordeste, é usado para pastagem de gado, para a comercialização dos frutos, como fonte de energia para a produção de cerâmica, entre outras funções. Segundo Gonçalves (2012), nesse contexto, a expectativa é a de que será extinta a melhor opção produtiva da Região, haja vista os longos períodos de seca enfrentados.

Merecem destaque ainda, os benefícios propagados pelo Programa Bolsa Verde em Pernambuco, de acordo com Silva Junior (2013), este estado possui um território composto por Mata Atlântica, Caatinga e Marinho. Esse estado sofreu um desmatamento considerável durante todo o seu processo de desenvolvimento, contando hoje com somente 4,6% de toda a mata atlântica que pertencia ao seu território.

Figura 4- Detalhamento das famílias beneficiárias do Programa Bolsa Verde no Estado de Pernambuco, divididas por órgão de cadastro



Fonte: Ministério do Meio Ambiente

No que se refere especificamente à Caatinga, segundo dados do IBAMA (2010), 53,4% de todo esse bioma já foi desmatado na região semiárida do estado de Pernambuco. Assim, os poucos sinais de restingas, cerrados litorâneos, matas de tabuleiro e manguezais que ainda existem, têm sua preservação garantida graças às Unidades de Conservação existentes no estado, bem como a iniciativas particulares sem ligação com aquelas, a exemplo do Refúgio Ecológico Charles Darwin, que possui 60 hectares, e ainda o Parque Ecológico Petribom, que possui uma área de 4500 hectares (SILVA JUNIOR, 2013).

A figura 4 detalha a divisão das famílias beneficiárias do Bolsa Verde no Estado de Pernambuco. De acordo com essa divisão, é possível observar que, corroborando com os dados apresentados anteriormente, o Programa tem o condão de preservar as áreas ameaçadas pelo desmatamento, pois, se utilizando dos Pagamentos por Serviços Ambientais, promove mais fortemente, a difusão de uma consciência sustentável.

4. SUGESTÕES DE MELHORIA

É certo que para frear os avanços das atividades que exploram recursos naturais de forma desordenada, sem se preocupar com os reflexos futuros de suas ações, se faz necessário implementar medidas inteligentes e inovadoras. O Bolsa Verde do Governo Federal, como programa de apoio à conservação ambiental, é um tipo de pagamento por serviço ambiental criado com a finalidade de incentivar e proporcionar meios para que os cidadãos atuem de modo a preservar e recuperar a cobertura vegetal nativa das áreas nas quais habitam.

Os pagamentos por serviços ambientais surgiram como uma alternativa hábil para auxiliar os indivíduos beneficiários a promoverem o uso sustentável da

terra onde exercem atividades extrativistas, além de funcionar como meio garantidor de receita extra. No caso do programa que teve o desempenho aqui analisado, um dos requisitos para ser contemplado era estar em situação de extrema pobreza e residir em áreas de conservação ambiental. Dessa maneira, também objetiva promover a cidadania e melhorar as condições de vida. Destarte, consideramos positiva a forma como o programa ora discutido define os seus critérios para distribuição de renda, destacando, contudo, a promoção da preservação ambiental. É certo que programas sociais de distribuição de renda devem ter bem definidas suas portas de saída. Desta forma, considerando esses mesmos critérios, podemos identificá-las no Bolsa Verde convergindo com as do Bolsa Família.

Foi observado ainda que, a maioria dos beneficiários convive com a Caatinga, não obstante grande parte da vegetação já estar desmatada. Uma boa parte dos assentamentos que há na região, deve possuir um mecanismo de acompanhamento da preservação ambiental do bioma para que as famílias sejam instruídas e orientadas para seu devido zelo. Entretanto, apesar de haver essas áreas de preservação, tendo em vista os dados apresentados acima, há pouca atuação do benefício no Nordeste. Faz-se necessário uma melhor gestão do programa para que possa combater o desmatamento do bioma da Caatinga que cresce gradativamente, observando como os órgãos gestores e parceiros lidam com o Bolsa Verde e desenvolvendo parcerias com instituições interessadas no desenvolvimento rural e ambiental como bancos de desenvolvimento, institutos de extensão rural, OSCIPs, dentre outros.

Dessa forma, indicamos como sugestão para estudos futuros, uma avaliação mais aprofundada dos custos referentes ao Programa Bolsa Verde nesta região, vinculando com resultados alcançados com ele, como um comparativo entre percentuais do bioma com anos anteriores à implantação do benefício na região, haja vista a variação para mais e para menos dos valores pagos. O levantamento desses dados pode ainda auxiliar com informações sobre as pessoas que saíram ou foram incluídas em situação de extrema pobreza, e sobre áreas que deixaram de ser consideradas protegidas.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. J. A. ARAUJO, M. A. NASCIMENTO, S. S. **Degradação da Caatinga: uma investigação ecogeográfica.** Caatinga (Mossoró, Brasil), v.22, n3, p 126-135, julho/setembro 2009.

BRASIL. Decreto de 05 de junho de 2012. **Dispõe sobre a criação do Parque Nacional da Furna Feia, nos Municípios de Baraúna e Mossoró, Estado do Rio Grande do Norte.** Diário Oficial da União de 06 de junho de 2012.

BRASIL. Decreto nº 7.572, de 28 de setembro de 2011. **Regulamenta dispositivos**

da medida provisória nº 535, de 2 de junho de 2011, que tratam do Programa de Apoio à Conservação Ambiental – Programa Bolsa Verde.

BRASIL. Decreto nº 8.232, de 30 de abril de 2014. Altera o decreto nº 5.209 de 17 de setembro de 2004, que regulamenta o **Programa Bolsa Família**, e o decreto nº 7.492, de 2 de junho de 2011, que institui o Plano Brasil Sem Miséria.

BRASIL. Lei nº 12.512, de 14 de outubro de 2011. **Institui o Programa de Apoio à Conservação Ambiental e o Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais**; altera as leis nº 10.696 de 2 de julho de 2003, 10.836 de 9 de janeiro de 2004, e 11.326 de 24 de julho de 2006. Conversão da Medida Provisória nº 535, de 2011.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Caatinga**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/biomas/Caatinga>>. Acesso em: 27 de setembro de 2016.

CASTELLETTI, C. H. M. et al. **Quanto ainda resta da Caatinga?** Uma estimativa preliminar. Ecologia e conservação da Caatinga. Editores Inara R. Leal, Marcelo Tabarelli, José Maria Cardoso da Silva. Recife: ed. Universitária da UFPE, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, Carolina. **Governos do NE recebem orientação sobre criação de unidades de conservação ambiental na Caatinga**. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2012-04-23/governos-do-ne-recebem-orientacao-sobre-criacao-de-unidades-de-conservacao-ambiental-na-Caatinga>>. Acesso em: 26 de setembro de 2016.

IBAMA. Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. **Monitoramento do Desmatamento Brasileiros por Satélite – Acordo de Cooperação Técnica MMA/IBAMA – Monitoramento do Bioma Caatinga - 2002 a 2008**. p 58. Brasília, 2010.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/>>. Acesso em: 22 de setembro de 2016.

JENKINS, C. N. & JOPPA, L. **Expansion of the Global Terrestrial Protected Area System**. BiologicalConservation.2009. Disponível em: <https://uc.socioambiental.org/sites/uc.socioambiental.org/files/Expansion%20of%20PA_Biological%20Conservation_2009.pdf>. Acesso em: 21 de setembro de 2016.

KEMKES, R. J.; FARLEY, J.; KOLIBA, C. J. **Determining when payments are an effective policy approach to eco system service provision**. EcologicalEconomics, v.

69, n. 11, p. 2069–2074, 2010.

MaB/Unesco – **O programa, o homem e a biosfera**. Reserva da Biosfera da Caatinga. Disponível em:

<http://www.rbma.org.br/mab/unesco_03_rb_Caatinga.asp>. Acesso em 29/08/2016.

SANTOS, P.; BRITO, B.; MASCHIETTO, F.; OSÓRIO, G.; MONZONI. **Marco regulatório sobre pagamento por serviços ambientais no Brasil**. – Belém, PA: IMAZON; FGV. CVces, 2012.

Ministério do Meio Ambiente. **Bolsa Verde**. Disponível em

<<http://www.mma.gov.br/desenvolvimento-rural/bolsa-verde>> Acesso em 27 de julho de 2016.

MEZZARROBA, O; MONTEIRO, C. S., **Manual de Metodologia de Pesquisa no Direito**. 5ª Ed., São Paulo: Saraiva, 2009. Ministério do Meio Ambiente (MMA).

Programa de apoio à conservação ambiental. **Bolsa Verde**: erradicar a extrema pobreza e conservar o meio ambiente – histórico, gestão e monitoramento, balanço geral. Brasília: MMA, 2012a.

PAGIOLA, S.; GLEHN, H., C.; TAFFARELLO, D. **Experiências do Brasil em Pagamentos por Serviços Ambientais**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1456778-Experiencias-de-pagamentos-por-servicos-ambientais-no-brasil.html>> Acesso em: 12 de Agosto de 2016.

RIBEIRO, M. A. **O princípio protetor-recebedor para preservar um bem natural**.

Revista ECO 21. Rio de Janeiro, v. 78, maio 2003. Disponível em:

<<http://www.eco21.com.br/textos/textos.asp?ID=495>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

SILVA JUNIOR, Josué Francisco. **Diagnóstico de unidades de conservação no Nordeste brasileiro - presente e futuro**: Pernambuco. Magistra, Cruz das Almas-BA, v. 25, I RGVNE, p. 22. 22 nov. 2013.

SIMÃO, Gustavo Leonardo. JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. SILVA, Edson

Arlindo. **Programa Bolsa Verde do governo federal**: contexto e desempenho. Revista de Política Agrícola. Brasília, Ano XXII, n. 4, p. 84-94, out/nov/dez. 2013.

SISTEMA Estadual de Informações Ambientais. Disponível em:

<<http://www.seia.ba.gov.br>> Acesso em: 23 de setembro de 2016.

VIANA, João Paulo. **Dois anos de Bolsa Verde**: seria a meta alcançável? Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

ABSTRACT: The present work aims to provide a compilation of information necessary to provide program managers, agents of rural extension, partners of agribusiness, researchers and students of information that will enable them to observe the performance statistics of the Bolsa Verde as a strong contributor to preserving the Caatinga biome in the northeastern region of the country, gathering information from activity such Payment for Environmental Services in other positive experiences in the country.

KEYWORDS: Green Bag, Payment for Environmental Services, Northeast, Biome, Caatinga.

CAPÍTULO XVI

INDICADORES DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS: A PERCEPÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS EM CAICÓ-RN

**Francisco Valmir Dias Soares Junior
Gênesis Miguel Pereira
George Tarcísio de Medeiros da Silva
Luana Carvalho Araújo Pavão
Márcia Celiany Rodrigues Medeiros**

INDICADORES DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS: A PERCEPÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS EM CAICÓ-RN

Francisco Valmir Dias Soares Junior

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN
Mossoró - RN

Gênesis Miguel Pereira

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Sousa - PB

George Tarcísio de Medeiros da Silva

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Sousa - PB

Luana Carvalho Araújo Pavão

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Sousa - PB

Márcia Celiany Rodrigues Medeiros

Instituto de Formação Superior do Ceará - IFESC
Mossoró - RN

RESUMO: A sociedade de consumo nunca antes se viu diante de problemas relacionados a má gestão de resíduos sólidos. Contudo, as últimas décadas foram marcadas pelo crescimento exponencial do lixo produzido. Nesse cenário, o papel dos catadores de materiais recicláveis torna-se fundamental para o bom fluxo da gestão daqueles resíduos. Por isso, conduziu-se um estudo para analisar a percepção dos catadores do município de Caicó quanto à gestão de resíduos sólidos, verificando os aspectos ambiental, cultural, social, econômico e político. Para consecução desse objetivo, foi utilizada uma pesquisa de campo, e sob forma quantitativa. Após a análise dos dados, foi percebida uma melhor conceituação para os indicadores social, econômico e político, em detrimento dos indicadores ambiental e cultural. Porém, cabe ressaltar que nenhum indicador atingiu conceito predominantemente satisfatório. Assim, muito embora já possua anos de vigência, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) ainda necessita ser mais efetivamente aplicada no município de Caicó-RN.

PALAVRAS CHAVE: resíduos sólidos, catadores de materiais recicláveis, Política Nacional de Resíduos Sólidos.

1. INTRODUÇÃO

O meio ambiente tornou-se o centro de debates e preocupações em nível mundial a partir do momento em que o modelo econômico dos países desenvolvidos passaram a provocar impactos ambientais em escala global. Um desses grandes impactos que a sociedade moderna enfrenta é a dificuldade na gestão de resíduos sólidos (RS), acarretado principalmente devido ao estilo de vida

atual, baseado no consumo massificado de produtos industrializados e com consequente descarte na natureza, normalmente de forma incorreta.

As questões que envolvem a gestão de resíduos sólidos apresentam-se como um dos assuntos de grande relevância para a Administração Pública, pois a falta de um gerenciamento adequado acarreta grandes prejuízos para a população, como os relacionados a saúde pública e ao meio ambiente, além de dirimir oportunidades de geração de riqueza e renda por meio do processo de reutilização e reciclagem. Essa problemática é assunto de destaque e por vezes é enfatizada na mídia, principalmente devido à carência de políticas públicas de gerenciamento do lixo urbano.

Em 2010, com o intuito de minimizar esses problemas foi promulgada a Lei nº 12.305 a qual institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), dispendo de maneira ampla sobre o assunto, desde seus princípios até as responsabilizações dos produtores de resíduos e do poder público. De acordo com o que foi previsto pelo Ministério Meio Ambiente (MMA) dentre as diretrizes, têm-se a prevenção e redução da geração de resíduos sólidos, via adoção da prática do consumo sustentável, trazendo instrumentos que propiciam o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos, bem como a destinação ambientalmente adequada dos rejeitos.

O art. 10 da supracitada Lei, afirma que é de responsabilidade dos municípios a gestão integrada dos resíduos sólidos gerados em seus territórios. O que se observa no entanto, é a dificuldade financeira e econômica da maioria desses municípios em promover o correto gerenciamento daqueles resíduos. Diante dessa constatação, objetivou-se verificar a perspectiva dos catadores de materiais recicláveis quanto à gestão integrada de resíduos sólidos no município de Caicó-RN.

Este artigo foi motivado devido ao número elevado de municípios que ainda não se alinham às determinações do PNRS, uma vez que há quase dois anos esse montante era de aproximadamente 60% destes (MMA, 2014). Nesse sentido, esse trabalho buscou justificar sua importância material nesse cenário complexo de atendimento da legislação, e como objeto de pesquisa escolheu o município de Caicó-RN, pois de acordo com o Plano Estadual de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PEGIRS), do Rio Grande do Norte, esse município possui um lixão em atividade, e é considerada uma das cidades pólos para instalação de um aterro sanitário sob forma de consórcio público.

Além da introdução, este trabalho foi organizado em mais quatro seções: a primeira seção é composta pela fundamentação teórica, quando se abordou assuntos como a contextualização histórica legal e os planos de gestão de resíduos sólidos; na segunda seção descreveu-se a metodologia utilizada na realização deste estudo; na terceira seção apresenta os resultados e discussões; e a quarta seção traz as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As civilizações sempre foram marcadas por suas formas de produção, da mais arcaica até as mais sofisticadas. Durante a evolução dos meios de produção, diversos valores foram atenuados sob o pretexto de serem entraves ao desenvolvimento. Os recursos naturais, antes abundantes, começaram a perder sua capacidade de renovação frente à velocidade de exploração. E a natureza, antes um forte alicerce a promoção da vida, foi convertida em fonte de riquezas, através da exploração de seus potenciais.

Um dos grandes problemas causados por essa exploração dos recursos naturais, atualmente, é a dificuldade em gerir os resíduos sólidos produzidos. Essa temática consolida-se como um dos assuntos de maior seriedade nos últimos tempos, principalmente devido à descomunal quantidade de lixo produzida, aliada a uma consciência ambiental que considera a degradação do ecossistema um grave problema mundial (FIGUEIREDO, 2013).

A significância dessa questão pode ser avaliada pela ampliação dos debates, desde a década de 70, tanto a nível nacional como internacional. Nesse sentido e de acordo com Andrade e Ferreira (2011, p. 8) “os resíduos sólidos, denominados ‘lixo’ pelo senso comum, representam uma das grandes preocupações ambientais contemporâneas”.

As discussões sobre a temática ambiental fortaleceram-se a partir de 1972 na Suécia, quando ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, conhecida como conferência de Estocolmo. Àquela época, essa conferência foi o primeiro grande passo para o surgimento de políticas de gerenciamento ambiental. Pela primeira vez foram estabelecidas, diretrizes e princípios globais para proteção da natureza. Conforme Passos (2009) essa conferência é considerada um marco histórico político internacional, sendo a primeira tentativa de aproximar os direitos humanos e o meio ambiente.

Posteriormente, outros eventos foram realizados com o propósito de fortalecer as políticas ambientais. A Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental que ocorreu 1977 em Tbilisi, antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas – URSS, seguido de outro evento de mesmo tema; a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento que produziu o relatório “Nosso Futuro Comum” - conhecido como “Relatório Brundtland” - publicado em 1987, relatório que, conforme preceituou Barbosa (2008), versa sobre a necessidade de obter formas de desenvolvimento econômico sem contudo causar degradação ambiental.

É mister, porém, observar o paralelo, sempre tênue, entre o meio ambiente e o desenvolvimento. E o ponto chave dessa discussão está ligado à possibilidade de alicerçar e proteger a esse sem prejudicar demasiadamente aquele. Essas reuniões periódicas visavam à solução de algo que parecia ser uma equação complexa demais: Como seria possível a preservação constante do meio ambiente aliada ao desenvolvimento?

Nesse sentido, é imperativo que o amadurecimento da sociedade cobrasse

cada vez mais por modelos economicamente sustentáveis. Sendo assim, em 1992 na cidade do Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (RIO 92) adotou um programa de ação voltado ao desenvolvimento sustentável, que passou a ser conhecido como Agenda 21. Vale ressaltar que as discussões sobre a problemática dos resíduos sólidos fortaleceram-se e foram inseridas dentre as principais diretrizes a serem debatidas a partir de então.

Portanto, é inegável o crescimento da importância da questão ambiental nos últimos 40 anos, onde o tema tornou-se centro de grandes discussões, com o intuito de fortalecer a preocupação da sociedade com a perpetuação para o futuro. No Brasil, ao analisar o atual contexto, nota-se através da legislação vigente que há um gradativo reconhecimento da importância do meio ambiente, bem como da relevância da gestão de resíduos sólido para a promoção do desenvolvimento sustentável.

2.1 Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS

A Lei nº 12.305, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) no Brasil, foi aprovada, em 2 de agosto de 2010, e seu principal objetivo é a promoção da gestão integrada e o gerenciamento dos resíduos sólidos. Conforme o MMA (2016) a legislação ambiental sobre a gestão de resíduos sólidos leva em consideração práticas de redução de impactos ambientais com a geração de resíduos, incentivando hábitos de consumo sustentável e práticas de reciclagem e reutilização de materiais que pode ter algum aproveitamento econômico, diminuindo o consumo de matérias-primas.

De acordo com definição encontrada na lei, a Gestão Integrada de Resíduos Sólidos é um conjunto de ações voltadas para a busca de soluções para esses resíduos, de forma a considerar as dimensões política, econômica, ambiental, cultural e social, com controle social e sob a premissa do desenvolvimento sustentável. Acerca da gestão integrada, bem como da responsabilidade desse processo, a PNRS introduziu importantes considerações, porém cabe destacar o da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, a saber:

A responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos é o conjunto de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, dos consumidores e dos titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, para minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como para reduzir os impactos causados à saúde humana e à qualidade ambiental decorrentes do ciclo de vida dos produtos. (PNRS, 2010, pg. 13)

A lei 12.305/2010 se inseriu em num novo contexto legal que procura incentivar e promover a sustentabilidade, em face dos desafios ambientais

correntes e das necessidades nacionais de desenvolvimento e inclusão social. Os principais mecanismos de operacionalidade da PNRS, tanto da coleta seletiva como da logística reversa, priorizam a participação e a atuação estratégica e incisiva dos catadores de resíduos e suas cooperativas. (PEREIRA NETO, 2011)

Segundo o Ministério do Meio Ambiente (2016), antes da implantação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, a legislação ambiental tratava do assunto de forma esparsa, sem contemplar estratégias, ferramentas e planejamento na definição de metas, objetivos e responsabilização dos atores envolvidos no processo de decisão e gestão de resíduos sólidos. Nesse sentido a PNRS inova ao atribuir uma gestão integrada por parte do Governo Federal em regime de cooperação com Estados, Distrito Federal, Municípios e com Entidades do Setor Privado.

Além disso, a PNRS ressalta em seu texto a necessidade da criação de um Plano Estadual e Municipal de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, com o intuito de promover a gestão integrada desses resíduos, e a não elaboração resultará na restrição ao acesso de recursos da união (art.18). O estado do Rio Grande do Norte já possui seu Plano Estadual de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos - PEGIRS/RN, de 2012, e de acordo com seu texto “está alicerçado em dois princípios básicos: a construção das ações de forma participativa com os municípios e o compartilhamento das soluções, a partir da formação de consórcios intermunicipais que se integram um a um, formando mosaicos associativos de municípios buscando alcançar todo o Estado”.

Porém, cabe aos municípios um papel de destaque na gestão de integrada desses resíduos, atribuído inicialmente pela Constituição Federal e reforçado pela lei 12.305/2010 ao longo do seu texto. Sendo assim, além da obrigação de elaborarem seus os planos, cabe também ao município implantar a coleta seletiva e os sistemas de logística reversa, incentivar a criação e o desenvolvimento de cooperativas ou de outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis ou recicláveis.

Contudo, Gomes (2012) relatou as dificuldades e limitações que as prefeituras têm para desempenhar seu papel perante a coordenação e fiscalização dos resíduos sólidos. O município de Caicó está em fase final da elaboração do plano municipal de resíduos sólidos e ações estão sendo realizadas para dar realização a implantação de um aterro sanitário que atenderá 25 cidades, conforme relatório da SEMARH/RN.

3. METODOLOGIA APLICADA A PESQUISA AMBIENTAL

Este estudo foi aplicado no município de Caicó, localizado na região centro-sul do estado do Rio Grande do Norte. A metodologia adotada para o desenvolvimento deste artigo foi dividida em duas etapas durante os meses de maio a agosto de 2016. Como parte do processo de pesquisa a primeira etapa é de caráter bibliográfico, momento baseado na apresentação da base teórica deste

trabalho e na realização de considerações sobre contextualização histórica e legal e os planos de gestão de resíduos sólidos. Segundo Lakatos e Marconi (2001), não é possível dissociar a produção científica à pesquisa bibliográfica, pois todo trabalho acadêmico apresenta uma etapa, normalmente a inicial, caracterizada pela revisão da literatura existente.

Na segunda etapa foi realizada a coleta de informações através de questionários aplicados com os catadores de materiais reciclados da Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Caicó (ASCAMARCA). A escolha dos catadores justifica-se pela significância do papel desempenhado por esses no processo de gerenciamento dos resíduos sólidos no município de Caicó. Como tipo de pesquisa, foi escolhido o estudo de caso, que tinha como objetivo analisar a aplicação da política nacional de resíduos sólidos no município de Caicó na perspectiva dos catadores de materiais reciclados.

Como ferramenta para a coleta de dados, foi utilizada a Escala de Likert, na aplicação dos questionários com os catadores. A escala de Likert visa medir a concordância do entrevistado diante de uma afirmação proposta. Esse formato de pergunta permite mais liberdade de resposta do entrevistado que o simples sim ou não, permitindo assim uma maior distribuição de valores. Costa e Silva Junior (2014) afirmam que a “escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância”.

Este trabalho apresenta seus resultados organizados em cinco indicadores: Indicador Ambiental, Indicador Cultural, Indicador Social, Indicador Econômico e Indicador Político. Cada indicador formado por três quesitos perguntados aos entrevistados em escala de likert (avaliadas de 01 a 07), que varia do “Discordo Totalmente” ao “Concordo Totalmente”. Após aplicação das questões que compõem cada indicador, devido à grande variedade de respostas apresentadas, foi feita a opção de convertê-los em escalas de três fatores, onde os valores de resposta 1 e 2, foram considerados como “Insatisfatório”, os valores de respostas entre 3 e 5, como “Razoável” e os valores de resposta 6 e 7, como “Satisfatório”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

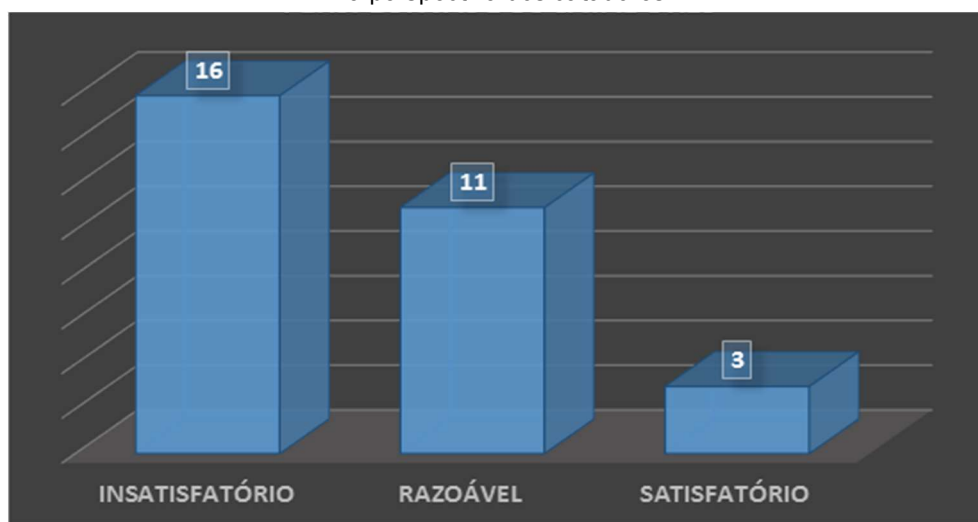
Os catadores de materiais reciclados associados à ASCAMARCA totalizam 17 pessoas. Disponibilizaram-se a responder o questionário 10 indivíduos, aproximadamente 60% do total. Com relação ao perfil destes trabalhadores, identificou-se que 20% são do sexo masculino, enquanto 80% do sexo feminino. As mulheres apresentam idade média de 26 anos e meio, já os homens, de 33 anos e meio. A idade média da amostra é de 30 anos e 3 meses.

Todos os entrevistados foram perguntados sobre o tempo em anos em que atuam como catadores, e a média de anos de trabalho na catação foi de 4 anos e meio para a amostra, sendo a média de 5 anos e 8 meses entre os homens e 3 anos e 2 meses entre as mulheres.

4.1 Aplicação do questionário aos catadores

Sobre os pilares apresentados na Política Nacional de Resíduos Sólidos, aqui colocados como indicadores foram tabulados e apresentados nos gráficos a seguir.

Gráfico 1 – Grau de atendimento do Indicador Ambiental, na perspectiva dos catadores



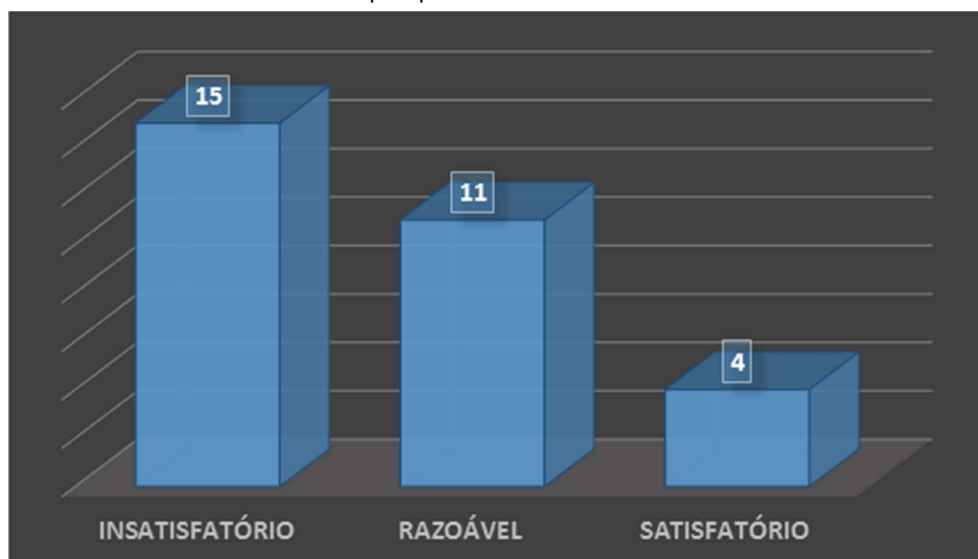
Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Este indicador tinha como objetivo analisar o compromisso da gestão municipal de Caicó no que tange a preocupação com o meio ambiente. Inicialmente, os Catadores da ASCAMARCA foram questionados quanto a organização da prefeitura, com vistas à redução da geração de resíduos sólidos. A expressa maioria considerou insatisfatórias as estratégias da prefeitura para amenizar o impacto ambiental que estes resíduos causam. Contudo, ao serem questionados sobre a existência de coleta e tratamento diferenciado dos resíduos sólidos, a maioria dos entrevistados consideraram como razoável a segregação realizada por parte de algumas pessoas, após a implantação da PNRS.

Destaca-se que em 2011 foi criado um grupo de trabalho para tratar da gestão de resíduos sólidos no município. Desse grupo surgiu um projeto de coleta seletiva, que de acordo com Albuquerque e Silveira (2013) reuniu alguns agentes públicos e sociais para a “construção conjunta” de um projeto para a cidade, obtendo como produto o “Projeto de coleta seletiva modalidade porta a porta para Caicó”.

Por fim, os entrevistados consideraram como insatisfatória a responsabilidade da gestão no que concerne a preservação do meio ambiente. Alguns dos entrevistados apontaram como razão, a falta de responsabilidade dos diversos atores envolvidos na gestão de resíduos sólidos no que se refere ao descarte desses resíduos na natureza, normalmente feito de forma incorreta.

Gráfico 2 – Grau de atendimento do Indicador Cultural, na perspectiva dos catadores



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

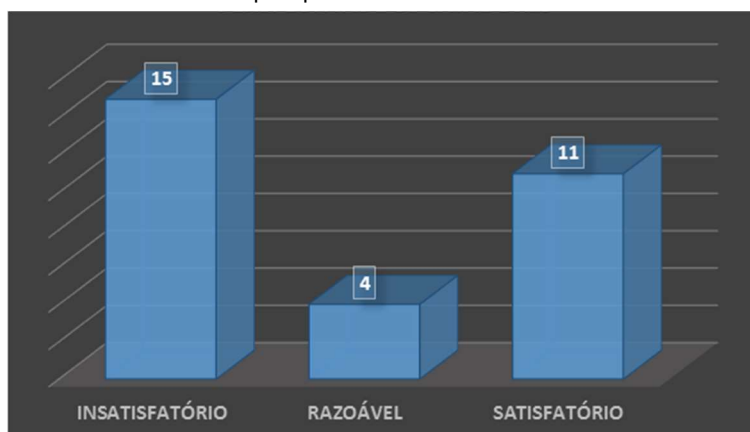
Este indicador visava verificar precipuamente a efetividade das ações de educação ambiental, entre os atores envolvidos, bem como verificar a maior responsabilização desses no processo de gestão de resíduos sólidos. Quando questionados sobre a realização de ações de educação ambiental, bem como a manutenção dessas ações, metade dos entrevistados declararam não haver atividades dessa natureza de maneira satisfatória.

Diante de todo o apresentado nos capítulos anteriores, a gestão de resíduos sólidos envolve diversas personagens, contudo, o processo de educação ambiental, com vistas a conscientizar a população de seu papel nesse processo é fundamental, e carece de ações de natureza conscientizadora, promovidas pelo estado e, quando conveniente, em parceria com as associações de catadores.

Por fim, ao serem questionados sobre o reflexo das responsabilidades, após a implantação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, nas ações governamentais, das empresas envolvidas e da população, os entrevistados declararam ter percebido certa mudança de postura por parte desses atores, a exemplo, a preocupação de uma parte da população em separar o lixo orgânico dos materiais recicláveis.

Percebe-se que após a implantação da PNRS ficou caracterizada para os entrevistados uma tímida mudança cultural na forma de tratar do assunto, muito embora, as ações de educação ambiental não reflitam isso, podendo ser sim reflexo de uma imposição legal.

Gráfico 3 – Grau de atendimento do Indicador Social, na perspectiva dos catadores



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Os entrevistados ainda foram questionados sobre o impacto social a partir da implantação da PNRS. Nesse indicador, faz-se necessário tecer algumas considerações sobre as perguntas elaboradas, as quais apresentaram interessantes apontamentos expressados a seguir.

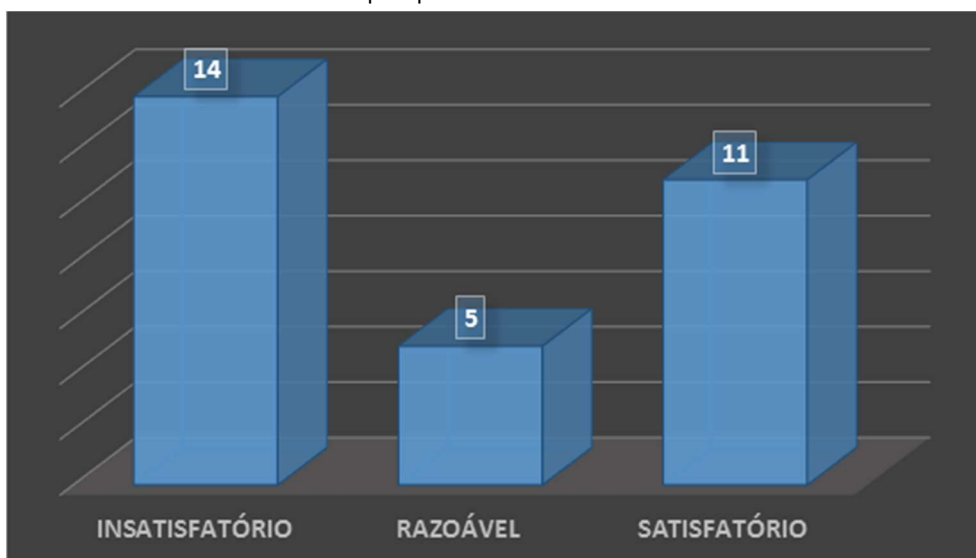
A primeira questão abordava se o valor auferido mensalmente era suficiente para proporcionar uma boa qualidade de vida do catador, e nesse item, a expressiva maioria considerou insatisfatório o valor mensal recebido por parte do trabalho realizado com catação. O fato supracitado foi apontado por alguns dos entrevistados como o maior motivo da evasão da associação, visto que inicialmente a ASCAMARCA contava com um número bem maior de catadores, que se desligaram do projeto por considerar mais rentável a catação insalubre no lixão.

A segunda questão pretendeu verificar se a inclusão social dos catadores melhorou com a criação da associação. Esse fator social, ao contrário do primeiro, foi considerado satisfatório pela expressiva maioria. Essa conclusão se deu devido a algumas melhorias que associação trouxe após sua implementação, quais sejam: uso de equipamentos de proteção individual, uso dos tratores para o trabalho de catação (fornecido pela prefeitura), além de algum reconhecimento por parte da sociedade quanto a importância do trabalho de catação de resíduos sólidos.

Resultado semelhante foi encontrado por Torres (2008) que afirma no seu estudo feito com os catadores de Belo Horizonte que a criação da associação foi um meio de mobilidade social que possibilitou aos catadores de rua serem inseridos no processo de gestão de resíduos sólidos e serem aceitos pela sociedade, o que causou um empoderamento desses profissionais.

Quanto ao terceiro questionamento, a maioria dos entrevistados, acredita, que a prefeitura não proporciona as melhores condições para o funcionamento da associação. Mesmo reconhecendo alguns avanços, os entrevistados apontam que são necessárias mais ações por parte do município, com vistas a fortalecer o trabalho dos catadores de materiais reciclados. Uma das ações citadas, diz respeito, a contratação destes por parte da prefeitura. Segundo um dos entrevistados “isso proporcionaria uma condição de vida mais digna”.

Gráfico 4 – Grau de atendimento do Indicador Econômico, na perspectiva dos catadores



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

De forma análoga aos indicadores anteriormente tratados, a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS apresenta dispositivos que podem ser considerados como pertencentes a uma ceara econômica. Na tentativa de estabelecer uma observação ao indicador econômico, foram realizadas algumas afirmações visando à concordância ou discordância.

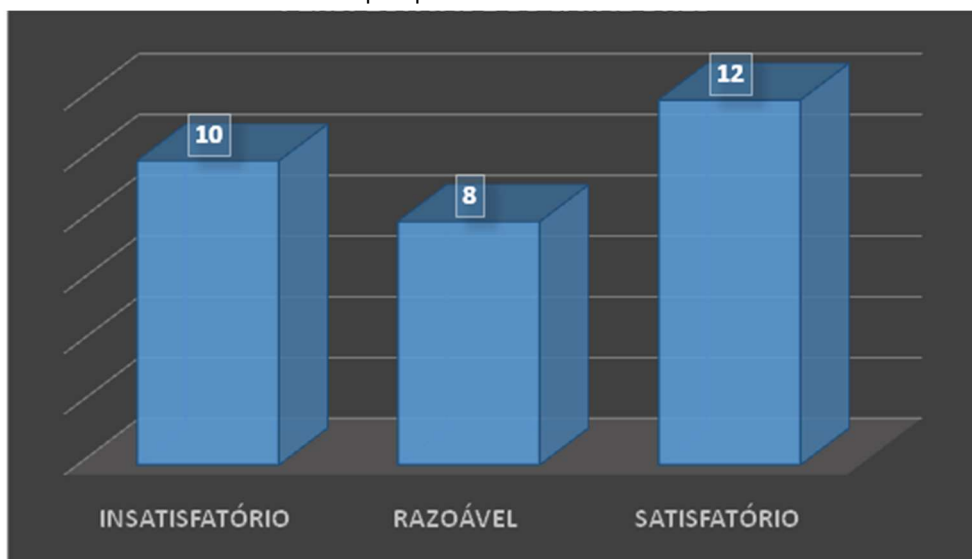
O resultado “satisfatório” do indicador foi formado, em grande medida, pela observação dos catadores concordarem com a afirmação de que a Prefeitura tem condições econômicas para fortalecer a gestão de resíduos sólidos. Os catadores acreditam que a gestão municipal de Caicó-RN poderia investir mais recursos com vistas a aperfeiçoar as atividades de catação na cidade. Contudo, de acordo com Paludo (2015) não se pode desconsiderar o fato de que os administrados sempre acreditam que seus mandatários poderiam realizar mais ações que as já implementadas.

Em contrapartida, os conceitos avaliados como “insatisfatório” ou “regular” estão relacionados às questões que buscaram verificar a qualidade do plano e do planejamento municipal sobre a gestão dos resíduos sólidos - sob o olhar dos catadores, novamente - executada pela Prefeitura local. Visando perceber esse resultado, os catadores foram colocados a concordar ou não com as afirmações: “A prefeitura faz planejamentos para atender as exigências de melhoria da gestão de resíduos sólidos”; e “O formato da gestão municipal possibilita a sustentabilidade da catação”.

Quando essas afirmações foram colocadas à análise, os catadores apresentaram uma considerável discordância. Ressalta-se que os catadores, assim como qualquer membro comum da coletividade, têm pouco ou nenhum acesso aos planos da gestão municipal, quer seja pela falta de transparência do mandatário e de seus assessores, quer seja pela simples falta de interesse real dos

administrados em buscar a informação legal.

Gráfico 5 – Grau de atendimento do Indicador Político, na perspectiva dos catadores

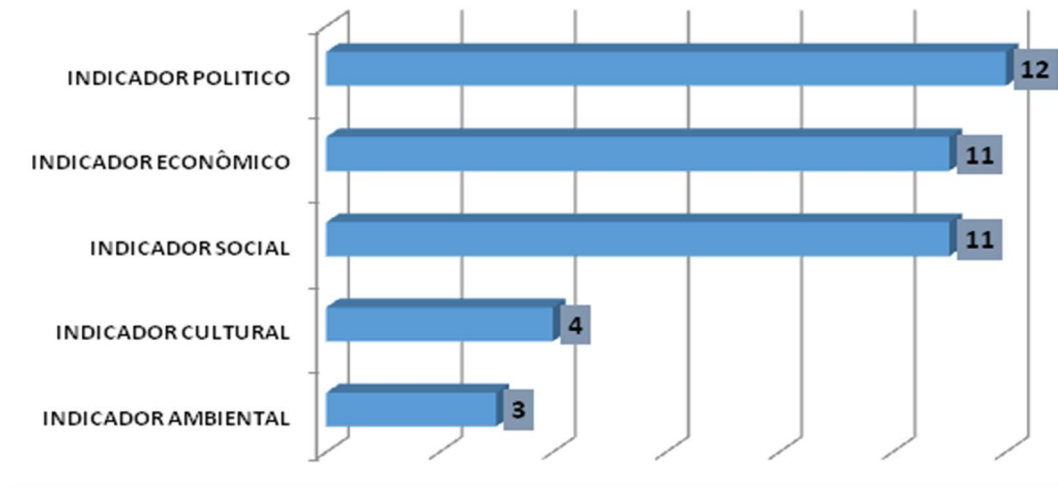


Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

O indicador político, construído a partir da parte final do questionário, teve como função perceber a atuação do gestor público, bem como de sua equipe. Para alcançar a formulação desse indicador, a maioria dos entrevistados declarou entender como razoável ou insatisfatória o conhecimento normativo do chefe do poder executivo municipal, em especial, sobre as penalidades a eles impostas, caso haja descumprimento das regras contidas na PNRS. A mesma fração de entrevistados, também entende como razoável ou insatisfatório o conhecimento e atuação do corpo técnico a gestão municipal.

Em contrapartida, e elevando o grau de satisfação do indicador, a maioria dos entrevistados consideraram que a prefeitura respeita os aspectos legais da gestão de resíduos, quando da assinatura de contratos e convênios.

Gráfico 6 – Comparativo dos Indicadores (satisfatório),
na perspectiva dos catadores



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Com o objetivo de verificar qual (is) indicador (es) apresentam melhor avaliação por parte dos catadores - e consequentemente pior avaliação - foi construída uma escala de análise comparativa, sendo consideradas apenas o número de vezes que o indicador obteve conceitos 6 e 7, ou seja, as oportunidades em que foram considerados satisfatórios.

Foi percebido que os catadores consideram os pilares Econômico, Social e Político os que mais se aproximam de um cenário desejável, apresentando os maiores conceitos satisfatórios. E inversamente a ideia mais alinhada com a Política Nacional de Resíduos Sólidos o Indicador Ambiental fora o que apresentou a pior avaliação.

Os dados percebidos devem ser observados sob um olhar parcialmente cético por aceitar a possibilidade de certos desvios, como por exemplo: receio de uma pesquisa sobre gestão municipal em período de pleito municipal, desconfiança da real intenção do pesquisador e outros.

Os fatores que elevaram os indicadores Econômico, Social e Político ao patamar de mais satisfatórios - sempre sobre o olhar dos catadores - já foram colocados nas páginas anteriores, bem como as razões para a má avaliação do indicador Ambiental. Contudo, não obstante ao que fora colocado, pode-se desconsiderar as ações desenvolvidas, bem como a legislação positivada, pelo Gestor Municipal em Caicó-RN, tendo a certeza que outros vieses podem provocar distorções.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi apresentado, a todo tempo, o olhar dos catadores de materiais recicláveis (Resíduos Sólidos) sobre a realidade em que estão inseridos e acerca das ações municipais em cumprimento a Política Nacional de Resíduos

Sólidos (PNRS). Para o alcance desse objetivo foi elaborado um questionário, dando origem a cinco indicadores alinhados a PNRS. Pode-se concluir, após a análise dos indicadores propostos, que a realidade que circunda os catadores de resíduos sólidos, no município de Caicó está muito aquém do cenário que se deseja alcançar com a efetivação plena das ações propostas na PNRS. Claro fica também, que certas ações já foram promovidas, como afirmaram parcelas dos entrevistados durante esse trabalho.

Chama atenção, porém, que mesmo após seis anos da publicação da PNRS o município de Caicó, sob a visão de seus catadores cadastrados na ASCAMARCA, não conseguiu alcançar plenamente o conceito satisfatório em nenhum dos indicadores propostos.

Face ao exposto, considera-se que o presente trabalho alcançou seu objetivo proposto inicialmente, muito embora reconheça que pesquisas futuras poderiam contribuir com a análise de aspectos não tratados aqui, como a visão da população ou do gestor público.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Pedro Augusto Filgueira; SILVEIRA, Raquel Maria Costa. **Avaliação do projeto de coleta seletiva em Caicó/RN: Agentes, Instituições e complexidades.** VI jornada internacional de políticas públicas.

ANDRADE, Rafael Medeiros de; FERREIRA, João Alberto. **A Gestão de resíduos sólidos urbanos no Brasil frente às questões da globalização.** Rede-Revista Eletrônica do PRODEMA, v. 6, n. 1, 2011.

BARBOSA, Gisele Silva. **O desafio do desenvolvimento sustentável.** Revista Visões, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2008. Disponível em <
http://www.fsma.edu.br/visoes/ed04/4ed_O_Desafio_Do_Desenvolvimento_Sustentavel_Gis_ele.pdf>. Acesso em: 16 de jun 2016.

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

_____. **Lei Nº 12.305, de 02 de agosto de 2010 (2010).** Dispõe sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Diário Oficial da União, DF: Presidência da República.

_____. **Ministério do Meio Ambiente.** Política de Resíduos Sólidos apresenta resultado em quatro anos. Postado em 11 de ago. de 2014. Acesso em: 30 de abril de 2016. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/informma/item/10272-pol%C3%ADtica-de-res%C3%ADduos-s%C3%B3lidos-apresenta-resultados-em-4-anos>

_____. **Ministério do Meio Ambiente**. Acesso em: 30 de abril de 2016. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-solidos>

COSTA, Francisco José; SILVA JUNIOR, Severino Domingos da. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion**. Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia. V. 15, p. 1-16. Outubro. Editora ABEP. São Paulo, 2014.

FIGUEIREDO, Fábio Fonseca. **Gestão dos resíduos sólidos no Brasil e seus rebatimentos em Natal, Brasil**. 2013.

GOMES, Eduardo R. **Oportunidades e dilemas do tratamento dos resíduos sólidos no Brasil à luz da política nacional de resíduos sólidos (Lei N. 12.305/2010)**. Confluências Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito, v. 14, n. 1, p. 100-114, 2012. Disponível em <<http://www.confluencias.uff.br/index.php/confluencias/article/view/298>>. Acesso em: 12 de mai de 2016

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PALUDO, Augustinho. **Administração Geral e Pública para AFRF e AFT**. 2a edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. Série Provas e Concursos.

PASSOS, N. **A conferência de Estocolmo como ponto de partida para a proteção internacional do meio ambiente**. Revista Direitos Fundamentais e Democracia, UNIBRASIL. Volume 6. ano 2009. Disponível em: <http://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/viewFile/18/17>. Acesso: 03 de maio de 2016.

PEGIRS. **Plano Estadual de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos do Rio Grande do Norte - Natal (RN)**: Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH, 2012, 158 p.

PEREIRA NETO, T. J. **A Política Nacional de Resíduos Sólidos: Os Reflexos nas Cooperativas de Catadores e a Logística Reversa**. Revista Diálogo: Canoas, 2011, n. 18, pág 77-96. Disponível em: <http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Diálogo/article/view/104/121>. Acesso em 21 de jul. de 2016.

TORRES, Henrique Rodrigues. **As organizações dos catadores de material reciclável: inclusão e sustentabilidade: o caso da associação dos catadores de papel, papelão e material reaproveitável**, Asmare, em Belo Horizonte, MG. 2008.

ABSTRACT: The consumer society never before faced problems related to poor

management of solid waste. However, the last decades have been marked by exponential growth of waste produced. In this scenario, the role of waste pickers is fundamental to the smooth flow of the management of such waste. Therefore, we conducted a study to analyze the perception of collectors in the city of Caicó as solid waste management, checking the environmental, cultural, social, economic and political. To achieve this goal, a field research was used, and in quantitative form. After analyzing the data, a better concept for the social, economic and political indicators at the detriment of environmental and cultural indicators was perceived. However, it is noteworthy that no indicator reached predominantly satisfactory concept. Thus, even though it already have years of existence, the National Policy on Solid Waste (PNRS) still needs to be more effectively applied in the city of Caicó-RN.

KEYWORDS: solid waste, waste pickers, National Policy on Solid Waste.

CAPÍTULO XVII

PROPOSTA DE INDICADORES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS): PESQUISA-AÇÃO NO CINDACTA II

**Luís Gustavo Carvalho
Eloy Fassi Casagrande Junior**

PROPOSTA DE INDICADORES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS): PESQUISA-AÇÃO NO CINDACTA II

Luís Gustavo Carvalho

Segundo Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA II)

Curitiba – PR

Eloy Fassi Casagrande Junior

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Curitiba - PR

RESUMO: Os PLS são ferramentas de planejamento que proporcionam o estabelecimento de práticas de sustentabilidade e de racionalização dos gastos e processos na Administração Pública, sendo regulamentados a partir do Decreto 7.746 de 5 de junho de 2012 e na Instrução Normativa n.º 10 da SLTI/MPOG de 12 de novembro de 2012. Contudo, os indicadores presentes nos PLS, com base nessa Instrução, não são suficientes para elaboração, avaliação e monitoramento adequados em atendimento às dimensões do Desenvolvimento Sustentável. Dessa forma, o objetivo geral do estudo é propor a complementação de indicadores para aplicação em PLS de instituições públicas em atendimento às dimensões do Desenvolvimento Sustentável. O estudo ocorre junto ao Segundo Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA II). A metodologia utiliza o processo de pesquisa-ação junto à Comissão Gestora do Plano na Organização. Como resultado da pesquisa, foram propostos 70 indicadores para aplicação na elaboração do PLS da Organização, distribuídos nos eixos temáticos propostos pela Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), seguindo o modelo proposto pela Comissão para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (CSD). Após a elaboração da proposta de indicadores procedeu-se a classificação dos mesmos, utilizando-se como referencial os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável do IBGE, Brasil 2015, que contemplam as dimensões ambiental, social, econômica e institucional. Este estudo agrega informações para a construção de indicadores para aplicação em Planos de Gestão de Logística Sustentável, contemplando as dimensões do Desenvolvimento Sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores, Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade, Ferramentas de Gestão, Responsabilidade Socioambiental, Pesquisa-ação.

1. INTRODUÇÃO

A temática do meio ambiente tem ocupado a agenda de notícias e ampliado junto à opinião pública a necessidade de implementação de melhorias nas áreas pública e privada que atendam e difundam uma cultura organizacional voltada para as práticas que levem à melhoria de processos e amplie a ideia de sustentabilidade reduzindo os impactos sobre o meio ambiente.

Conforme Dias (2011), o papel das organizações vem sofrendo mudanças

no sentido de uma maior responsabilidade social, e posicionando-se como uma unidade de transformação e desenvolvimento do seu entorno por meio de ações sociais e ecológicas, buscando a sua legitimidade social pelo exemplo, e adicionando à sua atividade econômica, a perspectiva ambiental.

Conforme Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P (2015) a área pública é considerada como propulsora da difusão da informação e promotora de políticas públicas oriundas desses debates. Entre os desafios está o de criar políticas e ações que se tornem mais efetivas para o enfrentamento a problemas ambientais, com o envolvimento dos governos por meio de suas instituições públicas e em áreas diversas.

Entre os programas de amplitude desenvolvidos em nível da Administração Pública Federal e que caracteriza o papel do Estado como promotor do desenvolvimento sustentável e de estabelecedor de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos está a determinação da elaboração e implantação dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS) nas organizações federais. Essa aplicabilidade também se estende às autarquias, fundações e empresas estatais no âmbito Federal e foi instituída por meio do Decreto n.º 7.746 de 5 de junho de 2012, o qual “estabelece critérios, práticas e diretrizes gerais para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável por meio das contratações realizadas pela administração pública federal” (DECRETO N.º 7.746, 2012).

A Instrução Normativa n.º 10, 2012 apresenta o conceito de Plano de Gestão de Logística Sustentável, que corresponde a uma ferramenta de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na administração pública.

Conforme Munk (2014), ao fazer uma análise sobre os temas desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e sustentabilidade organizacional informa que muitas organizações enfocam o tema da sustentabilidade a partir da ótica econômica, não reconhecendo os efeitos sociais e ambientais de suas atividades.

Contudo, são as organizações e os seus atores que efetivam essas políticas e utilizam essas ferramentas para gerir as organizações, cabendo ao poder público o papel de disseminação de melhores práticas a serem adotadas. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é propor a complementação de indicadores para aplicação em projetos de implantação de Planos de Gestão de Logística Sustentável em instituições públicas em atendimento às dimensões do Desenvolvimento Sustentável.

Quanto à delimitação da pesquisa, a pesquisa contempla o modelo da Comissão para o Desenvolvimento Sustentável - CDS, a qual define para a construção das dimensões de desenvolvimento e sustentabilidade os enfoques ambiental, social, econômico e institucional. A escolha por esse modelo se refere ao fato de abranger a dimensão institucional na concepção de dimensão de

desenvolvimento e sustentabilidade, sendo que esse modelo de dimensões para indicadores também é adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Quanto ao local do estudo, a delimitação da pesquisa está voltada para o Segundo Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA II), sendo uma Organização governamental subordinada ao Comando da Aeronáutica e ao Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA). Está sediado na cidade de Curitiba, Estado do Paraná, sendo responsável pelo gerenciamento do espaço aéreo na Região Sul e suas adjacências, compreendendo a Região de Informação de Voo sobrejacente aos Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro e Parte de São Paulo, Mato Grosso, Goiás, e Espírito Santo (DEPARTAMENTO DE CONTROLE ..., 2016). Em termos de quantitativo de movimentações áreas, o CINDACTA II é responsável pelo controle do tráfego aéreo na área de sua jurisdição o que representa mais de 30% do movimento aéreo nacional. (SEGUNDO CENTRO ..., 2015).

2. PROBLEMAS E PREMISSAS

Considera-se o Plano de Gestão de Logística Sustentável como assunto relativamente novo e sobre o qual não há conhecimento específico ou capacitação suficiente para a construção desses planos, o que retarda a sua implementação nas organizações. Embora não haja departamento/setor específico que tenha a função de gerir a elaboração e implementação desses Planos nas organizações, essas tarefas são direcionadas à Comissão Gestora, por meio de publicação de Portaria no âmbito da entidade específica. Cabe a essa Comissão a condução das tarefas de gestão dos PLS.

Ocorre que em função da diversidade de organizações e de processos envolvidos, setores demandam um sistema de gestão de logística sustentável que integre e coordene ações nos variados níveis. Ao mesmo tempo, é fundamental que haja acompanhamento e avaliação contínuos desses. Esses indicadores, por sua vez, propiciam a medição, disponibilização de informações, bem como a visualização e controle dos desvios de curso na execução dos Planos.

Embora as iniciativas de formulação da legislação e de adoção de práticas de racionalização de recursos estejam presentes nos planos de logística sustentável disponibilizados em órgãos da Administração Federal, existe a necessidade de complementação de informações para elaboração de novos planos, com a inserção de indicadores que possibilitem as demais leituras de aspectos quanto à busca da sustentabilidade no âmbito organizacional. A falta ou insuficiência de indicadores compromete a capacidade de análise, avaliação e monitoramento desses planos por meio de relatórios de acompanhamento.

Com base nesta questão, parte-se da premissa que, os indicadores mínimos sugeridos na Instrução Normativa n.º 10 não são suficientes para a elaboração de

PLS em atendimento às dimensões de sustentabilidade propostas pela Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Outra premissa é que os indicadores demandam uma análise específica para necessidades de cada instituição, sendo que a leitura de indicadores que não estejam adaptados à realidade da organização pode provocar uma interpretação equivocada dos seus resultados, comprometendo a própria gestão do plano de gestão de logística. Assim, há que se considerar que para propiciar a formulação de indicadores adequados é necessário que esses sejam elaborados a partir de uma fundamentação teórica ligada à ótica dos participantes da organização, legitimando sua definição e construção.

De modo a delimitar a pesquisa quanto às dimensões do Desenvolvimento Sustentável são apresentados os conceitos conforme os Indicadores do Desenvolvimento Sustentável do IBGE – Brasil 2015. Conforme essa publicação, a dimensão ambiental, relaciona-se a objetivos ligados à preservação e à conservação do meio ambiente. Impactam na qualidade vida da população e se projetam como benefícios para as gerações futuras. A dimensão social relaciona-se aos “objetivos ligados à satisfação das necessidades humanas, a melhoria da qualidade de vida e a justiça social” (INSTITUTO ..., 2015, p. 14). A dimensão econômica, relaciona-se a objetivos ligados “ao uso e esgotamento dos recursos naturais, à produção e gerenciamento de resíduos, ao uso de energia e ao desempenho macroeconômico e financeiro do País” (INSTITUTO ..., 2015, p. 14). A dimensão institucional, conforme os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável do IBGE, Brasil 2015 está relacionada “à orientação política, capacidade e esforço despendido por governos e pela sociedade na implementação das mudanças requeridas para uma efetiva implementação do desenvolvimento sustentável” (INSTITUTO ..., 2015, p. 14).

Os indicadores de desenvolvimento sustentável, conforme Silva et al, (2010), “são, no contexto atual, indispensáveis para subsidiar os processos de tomada de decisão em diferentes questões, sobretudo as que envolvem o poder público, que atua em escala maior” (SILVA, 2010, p. 42).

Bossel (1999) apresenta uma definição para indicadores como sendo uma representação com significado e expressão de valor que nos ajuda a construir uma imagem da condição do ambiente, possibilitando tomar decisões para proteger e promover aquilo com que é objeto de preocupação. Entre os requisitos para a formulação dos indicadores que forneçam informações abrangentes quanto ao desenvolvimento sustentável, o autor destaca que esse processo “deve ser participativo e permitir que o conjunto contemple as visões e valores da comunidade ou região para o qual foi desenvolvido” (BOSSSEL, 1999, p. 7).

Ao referenciar os Planos de Gestão de Logística Sustentável, são apresentados indicadores mínimos propostos pela Instrução Normativa n.º 10, os quais constam no seu Anexo III estando classificados a partir de temas ligados ao material de consumo (papel branco e copos descartáveis), energia elétrica, água e esgoto, coleta seletiva, qualidade de vida no ambiente de trabalho, telefonia fixa, telefonia móvel, vigilância e limpeza. Quanto aos temas e aos indicadores

apresentados na Instrução Normativa não é apresentada uma correlação direta com as dimensões do desenvolvimento sustentável.

3. METODOLOGIA

A metodologia aplicada constou da identificação na legislação em vigor e nos Planos de Gestão de Logística Sustentável publicados, a presença de temas e indicadores. Efetuou-se a avaliação da aplicabilidade dos indicadores propostos na Instrução Normativa n.º 10 da STLI/MPOG, junto à Organização objeto do estudo. Na sequência, houve a proposição do conjunto de indicadores para aplicação no PLS a partir da construção conjunta da pesquisa-ação. Posteriormente, ocorreu a classificação dos indicadores propostos conforme as dimensões do desenvolvimento sustentável apresentadas nos Indicadores de Desenvolvimento Sustentável do IBGE.

Considerando-se que a bibliografia quanto aos PLS é limitada, procurou-se concentrar a busca das fontes de pesquisa a partir da ferramenta de pesquisa junto ao Portal de Compras do Governo Federal, o Compras Governamentais. A opção pela utilização do portal se fundamenta na fonte de informação confiável a partir do critério de seleção de Planos Catalogados e que concentra as informações numa plataforma única.

Após a listagem dos PLS, utilizando-se como técnica a análise do conteúdo proposta por Bardin (2011), procedeu-se a identificação, classificação de temas, verificação e quantificação dos indicadores correspondentes para cada plano catalogado.

Com referência à classificação das dimensões e indicadores de desenvolvimento sustentável realizou-se a análise de conteúdo constante Indicadores de Desenvolvimento Sustentável do IBGE, Brasil 2015.

A pesquisa ação, conforme Thiollent (2009), corresponde a um processo que envolve pesquisa e ação, de modo que os atores envolvidos nesse processo participem com os pesquisadores de modo a interagir e elucidar a realidade em que estão imersos. A partir dessa interatividade, identificar “os problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real” (THIOLLENT, 2009, p. 2). Destaca, ainda, que dessa forma, há a produção e uso de conhecimento.

O delineamento da pesquisa-ação consistiu em planejar as ações para realização do estudo e seguiu as etapas de formulação dos grupos por Eixos de Gestão, apresentação do conceito de Plano de Gestão de Logística Sustentável, apresentação do tema "indicadores" a partir da sensibilização do grupo, proposição da análise de aplicabilidade dos indicadores constantes da IN N.º 10, realização do diagnóstico por eixo temático, conforme os Eixos de Gestão específicos, elaboração do delineamento dos indicadores, proposição dos indicadores a partir da realidade da Organização e classificação dos indicadores conforme as dimensões do desenvolvimento sustentável.

A cada grupo coube elaborar, dentro do eixo respectivo, as atividades de

prospecção, diagnóstico, avaliação da aplicabilidade dos indicadores da IN.º e delineamento e proposição de indicadores. As informações foram compiladas a partir dos resultados na Reunião Geral da Comissão e acompanhamento e reuniões setoriais para discutir os indicadores.

A atividade de prospecção consistiu na busca de informações relacionadas aos Eixos de Gestão e temas correlatos. Os temas foram classificados nos conteúdos em pastas nomeadas no Servidor de repositório da Rede Interna, dinamizando o processo e permitindo acesso pelos integrantes da Comissão. Esse acesso foi restrito aos integrantes da Comissão e onde podem ser consultadas as informações necessárias quanto à Legislação Específica, arquivos de documentos enviados e recebidos, atas de reuniões, manuais, cartilhas e acompanhamento do cronograma de implementação do PLS, modelos gerais de documentos aplicados.

A pesquisa-ação no meio organizacional em seu início, conforme Thiollent (2009) tem características de diagnóstico. Conforme o autor “os métodos de diagnóstico são procedimentos práticos e adaptados às condições específicas do exercício de uma atividade profissional” Thiollent (2009, p. 38). O diagnóstico realizado na Organização baseou-se na identificação dos problemas a partir a partir de fichas de informações relacionadas aos Eixos de Gestão específicos. Foram construídas com orientações gerais da área, listagem da legislação de referência, questionário elaborado com base na legislação e em trabalhos realizados. As fichas são definidas a partir do Eixo Temático e os temas relacionados.

4. ANÁLISE DOS PLANOS CATALOGADOS QUANTO AOS INDICADORES

A pesquisa documental dos PLS possibilitou a verificação de indicadores existentes em diversos temas, fornecendo o embasamento para proposição dos indicadores adequados à realidade da Organização. A partir do levantamento do Planos Catalogados, observa-se que há presença de um número maior de indicadores voltados para os temas ligados ao material de consumo, energia elétrica, água e esgoto, telefonia e serviços de limpeza e vigilância.

Faz-se necessário destacar que não foram considerados neste estudo outros PLS possíveis de estarem disponibilizados nos sites das respectivas organizações, tanto em ambiente externo quanto em redes internas de divulgação. Reforça-se que o objeto de estudo considerou os Planos disponíveis no Portal do Compras Governamentais do Governo Federal no período do estudo.

Observou-se que dos 66 planos consultados 31 PLS não exibiram indicadores na sua composição. Dessa forma, o percentual de instituições sem indicadores exibidos no Planos correspondeu a 46,97%.

Quanto ao conteúdo dos indicadores presentes, verificou-se que parte considerável deles está voltada para temas sobre aspectos econômicos. Dessa forma, considerando a necessidade de tornar os Planos mais abrangentes quanto às dimensões do desenvolvimento sustentável, há a necessidade de inserção de indicadores que contemplem as demais dimensões, quais sejam: a ambiental,

social e institucional. Essa complementação de indicadores sob o aspecto das demais dimensões do Desenvolvimento Sustentável torna os PLS mais equilibrados, evitando tendências de análise a partir da contemplação de uma ou outra dimensão em detrimento das demais.

5. AVALIAÇÃO E ANÁLISE DA APLICABILIDADE DOS INDICADORES NA INSTRUÇÃO NORMATIVA N.º 10

Durante a pesquisa-ação, procedeu-se a avaliação da aplicabilidade dos indicadores mínimos sugeridos Anexo III da Instrução Normativa n.º 10/SLTI/MPOG de 2012, de modo a servir como referência para ao Plano de Gestão de Logística Sustentável no âmbito da Organização. A referida Instrução apresenta a sugestão de 32 indicadores, distribuídos nas áreas de material de consumo, com 3 indicadores relacionados a papel, 5 relacionados a copos descartáveis; energia elétrica com 7 indicadores; água e esgoto com 4 indicadores; coleta seletiva com 6 indicadores; qualidade de vida no ambiente de trabalho com 1 indicador; telefonia fixa, 1 indicador; telefonia móvel, com 1 indicador; vigilância e limpeza, ambas com 2 indicadores. Para cada um dos indicadores, utilizando-se fichas de avaliação, foi verificado se os mesmos eram aplicáveis, quando o indicador pode ser aplicado e é necessário para obtenção de informações sobre a gestão de processos na Organização, não aplicáveis, quando o indicador não se aplica à Organização e não traduz informações necessárias à gestão dos processos e se o indicador é utilizado atualmente na Organização, ou seja, se além de poder ser aplicado (aplicável) o indicador é utilizado atualmente.

O Eixo de Gestão Uso Racional dos Recursos Naturais e Bens Públicos avaliou os indicadores ligados aos materiais de consumo (papel e copos descartáveis), energia elétrica e água e esgoto. Aos integrantes do Eixo de Gestão Adequada dos Resíduos Gerados, coube a avaliação dos indicadores ligados ao tema Coleta Seletiva. Os integrantes ao Eixo de Gestão Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho avaliaram o indicador ligado ao mesmo tema. Ao Eixo Temático de Licitações Sustentáveis, coube a avaliação dos temas ligados à telefonia fixa, telefonia móvel, vigilância e limpeza.

Considerando-se o contido no Artigo 8.º da Instrução, quanto à inserção de temas relacionados com as práticas de sustentabilidade e racionalização do uso de materiais e serviços, e o contido no Parágrafo 2.º do Artigo 9.º, quanto à definição de indicadores e à inclusão de temas propostos, observou-se na IN N.º 10 a falta sugestão de indicadores para alguns temas.

Esses indicadores mínimos estão relacionados a compras e contratações ligadas a obras, equipamentos, processamento de dados, apoio administrativo e de manutenção predial. Identificou-se, também, a falta de indicadores quanto ao Gerenciamento de Frota de Veículos e Deslocamento de Pessoal, bem como a Utilização de Bens. Embora no Anexo II da instrução existam sugestões de boas práticas de sustentabilidade e de racionalização de materiais, não há

correspondência quanto a presença de indicadores mínimos no Anexo III do mesmo documento.

Ao mesmo tempo, surgiu a necessidade de inserir indicadores para atender aos Eixos de Sensibilização e Capacitação dos Servidores, em função da inclusão de temas para o envolvimento do público no acompanhamento do Plano a partir de sua implementação. A inserção de indicadores além dos propostos na Instrução Normativa foi efetuada durante a fase de Proposição de indicadores.

Dessa análise, cabe destaque para sobre a aplicabilidade de parte dos indicadores. Os indicadores Consumo per capita de copos de 200 ml descartáveis e Consumo per capita de copos de 50 ml descartáveis foram considerados não aplicáveis, tendo em vista que o consumo desses itens não é rotineiro e sim sazonal. Esses itens de consumo são distribuídos setorialmente o que dificulta o monitoramento do consumo *per capita*.

Quanto aos indicadores ligados ao Consumo de energia elétrica per capita e Gasto com energia per capita, considerou-se que são válidos quando as instalações são homogêneas e possuem uma configuração de setor administrativo, onde há previsibilidade de horários de funcionamento, o pessoal em turno fixo e está distribuído de modo uniforme em estações de trabalho, bem como utilizando equipamentos de iluminação e/ou refrigeração e as máquinas e computadores para a realização das tarefas rotineiras. No entanto, quando os turnos de trabalho são contínuos, de funcionamento ininterrupto e em ambientes com grande quantidade de equipamentos que demandam utilização permanente de energia elétrica, essa relação per capita relação pode fornecer uma interpretação errônea de alto consumo de energia. Isso se deve ao fato da razão de utilização de equipamentos de alta potência em relação à quantidade de pessoal atuando no gerenciamento desses sistemas, exibir uma indicação de alto consumo e gasto de energia *per capita*. Os setores operacionais, por exemplo, concentram uma grande quantidade de sistemas e equipamentos e onde essa relação de consumo ou gasto per capita representa alto consumo. Assim, é necessário que se considere a atividade prestada para medição desse consumo e gasto de energia. Outra informação a ser considerada é a distribuição física das edificações o que exige, em locais de funcionamento de 24 horas, iluminação de alamedas no período noturno.

Os indicadores Adequação do contrato de demanda de energia também merecem observações para a sua interpretação, embora necessários, o acompanhamento mensal desses indicadores, como proposto na IN n.º 10, pode incorrer em revisões que em um mês possa atender à contratação e incorrer em multas no mês seguinte. O controle mensal nem sempre reflete a realidade da demanda contratada por haver diferenças conforme a época do ano e eventos ocorridos na Organização. Sugere-se que avaliação desses indicadores seja de efetuada com apuração anual pois retrata um melhor comportamento no período e possibilita a sua alteração com tempo adequado, evitando-se extrapolar a demanda incorrendo em multas.

O indicador Gasto de energia pela área dependerá do tipo de edificação e da função desempenhada. Locais de grande concentração de sistemas e de

equipamentos, porém em ambientes com poucas dimensões, podem resultar em indicadores que exibam alto consumo de energia por metro quadrado.

Quando aos indicadores ligados à Água e Esgoto, Volume de água utilizada, Volume de água per capita, Gasto com água, Gasto com água per capita, destaca-se que esses indicadores têm melhor representatividade se a utilização da edificação ou área utilizada for definida por setores administrativo e operacional. Assim, em Organizações com estruturas físicas mais complexas, com infraestrutura distribuída no modelo de campi sugere-se que o acompanhamento seja realizado a partir de rotinas de acompanhamento observando-se as características dos setores.

Iniciativas como a instalação de medidores de consumo setorizados e análises mais apuradas sobre o comportamento de setores fornecem a rastreabilidade de consumo de água, energia elétrica, gás, materiais e geração de resíduos e contribuem para a implementação de medidas corretivas de modo a sanar a restrição. Cabe destacar que um acompanhamento genérico desses consumos dificulta a análise das informações em função de sua agregação. Embora com acompanhamento setorizado, sugere-se que essas particularidades constem como observações na redação do PLS, de modo a subsidiar a análise quando da leitura do plano.

Quanto ao Eixo de Gestão Adequada dos Resíduos Gerados, envolvendo o tema Coleta Seletiva, a avaliação realizou-se considerando os indicadores quanto à Destinação de papel para reciclagem, Destinação de papelão para reciclagem, Destinação de toner para reciclagem, Destinação de plástico para reciclagem, Total de material reciclável destinado às cooperativas e Reutilização de Papel. Faz-se destacar que a periodicidade de apuração de resultados dos indicadores entre a Cooperativa e a Organização devem estar no mesmo padrão de intervalos de leitura, evitando-se erros de interpretação e análise de resultados obtidos, e permitindo comparabilidade de relatórios entre essas entidades.

Sobre o Eixo Temático Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho há a necessidade de discriminá-lo em indicadores relacionados por programas de ligados à qualidade de vida na organização.

Sobre o Eixo Temático Licitações Sustentáveis, relacionado a compras, contratações e construções sustentáveis, e com os temas constantes da IN que envolvem telefonia fixa, telefonia móvel, vigilância e limpeza. Quanto ao tema vigilância, os indicadores Valor inicial do Posto e Valor atual do Posto não são aplicáveis na Organização. O motivo da não aplicação reside no fato de que esse serviço faz parte da rotina do pessoal de guarda e vigilância da Organização, e atribuição da atividade de seus integrantes, não demandando contratação desses serviços.

A quantidade de indicadores sugeridos na IN N.º10 foi de 32 indicadores. Destes, 25 foram considerados aplicáveis (78%) e 7 não aplicáveis (22%). Destaca-se a importância da avaliação dos indicadores propostos na Instrução e a sua aplicabilidade no âmbito da Organização, sendo que mesmo que a maior parte do percentual de indicadores tenham sido considerados aplicáveis, ainda cabem

ressalvas quanto a esses e que foram apresentadas durante a fase de avaliação. Dessa forma, na elaboração do PLS, recomenda-se que essas observações constem como notas explicativas para que não haja desvios na interpretação dos indicadores.

6. DELINEAMENTO E ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO DOS INDICADORES

A etapa de delineamento e a proposição dos indicadores realizou-se utilizando as Fichas de Proposição e Delineamento dos Indicadores. Nessas fichas foram exibidas informações sobre o Eixo Temático envolvido na elaboração, o Tema correspondente, o Nome do Indicador, a Descrição do Indicador, a Aplicação/Emprego do Indicador, Fórmula de Cálculo, Metodologia de Medição / Apuração, a Periodicidade de Medição e Apuração das informações, a Fonte de dados de Referência da Informação (Setor da Organização ou Legislação), o responsável pela Medição e Controle do Indicador, bem como na alimentação das informações, o código de origem que demandou a proposição do indicador, correspondendo ao código utilizado na Ficha de Diagnóstico. Cabe destaque novamente sobre a importância da realização do diagnóstico utilizando a codificação específica dos itens, o que forneceu embasamento para a proposição final dos indicadores e possibilitando a rastreabilidade das informações na proposição dos indicadores.

Conforme os Eixos Temáticos e os quantitativos correspondentes. Foram propostos 70 indicadores para aplicação na elaboração do PLS da Organização: Uso Racional dos Recursos Naturais e Bens Públicos (25 indicadores), Gestão Adequada dos Resíduos Gerados (13 indicadores), Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho (9 indicadores), Sensibilização de Capacitação dos Servidores (12 indicadores) e Licitações Sustentáveis (11 indicadores). A Figura 1 apresenta a distribuição do quantitativo dos indicadores.

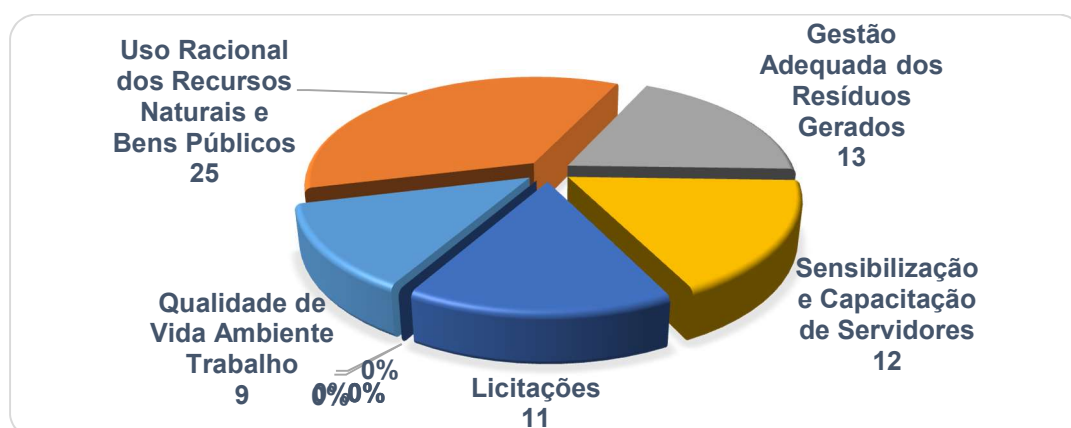


Figura 1 - Distribuição do quantitativo de indicadores propostos quanto aos Eixos de Gestão

Foram propostos indicadores que inicialmente não constavam no texto da Instrução Normativa n.º 10. Conforme o Anexo III da referida Instrução, somente há

sugestões para indicadores relacionados aos temas Uso Racional dos Recursos Naturais e Bens Públicos, Gestão Adequada dos Resíduos Gerados, ligado à Coleta Seletiva, a Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho e Licitações.

Em relação aos temas do Eixo de Uso Racional dos Recursos Naturais e Bens Públicos, ligado ao consumo de papel, copos descartáveis, energia elétrica, água e esgoto, foram complementados com a proposição de indicadores quanto aos itens Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) e gerenciamento da frota de veículos/deslocamento de pessoal. Faz-se necessário destacar que a inclusão do tema relacionado a GLP foi motivada pela relevância para proposição de indicadores relacionados ao tema Energia e ser utilizado no âmbito da Organização. O tema gerenciamento da frota de veículos consta como tema ligado a práticas de sustentabilidade, conforme o Artigo 8.º da Instrução Normativa n.º 10, sendo necessários indicadores para sua avaliação.

O quantitativo de indicadores quanto à Coleta Seletiva foi ampliado, com a proposição de indicadores que avaliassem a quantidade de resíduos gerada e separada adequadamente. A adequação de indicadores quanto a essa temática, resultou da aproximação da Comissão do PLS da Cooperativa de Catadores de Resíduos, de modo a atender a uma gestão mais eficiente dos resíduos gerados no âmbito da Organização, o que demandou um trabalho de sensibilização do público interno. Com referência à Gestão Adequada dos Resíduos Gerados, especificamente à reciclagem de materiais, o IBGE, no documento sobre os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (2015), destaca que "A reciclagem de materiais catalisa interesses do poder público, empresas e sociedade, e é uma atividade que sintetiza vários princípios do desenvolvimento sustentável." (IBGE, 2015, p. 224). Relaciona a atividade além dos benefícios quanto aos aspectos ambientais, considerando com uma oportunidade de negócios, gerando renda e emprego, bem como "promove a conscientização da população para o tema ambiental e para o uso eficiente dos recursos". (IBGE, 2015, p 224). Esse aspecto também ficou evidente durante a visita da Comissão Gestora junto à Cooperativa.

Para o Eixo Qualidade de Vida no Ambiente do Trabalho foram propostos 9 indicadores. Adicionou indicadores ligados à participação do público interno em projetos que envolvem questões ligadas à promoção da saúde, ergometria do mobiliário, ambientação dos novos integrantes da Organização, qualidade do ar e nível de ruído dos ambientes. Vale destacar que na Instrução Normativa n.º 10 consta um indicador ligado ao tema.

Com referência aos indicadores do Eixo de Sensibilização e Capacitação de Servidores, não presentes na IN n.º10, foram propostos 12 indicadores, envolvendo a difusão de informações junto ao público interno quanto à redução de uso de papel, energia. Abrange a sensibilização dos setores envolvidos com licitações, capacitação da Comissão Gestora do PLS, divulgação de boas práticas de sustentabilidade e de uso de tecnologias sustentáveis.

Quanto aos indicadores ligados a Licitações foram 11 indicadores ligados a compras, contratos e construções sustentáveis. A proposição desses indicadores impacta em todo o processo de análise e especificação de material e no ciclo de

vida dos produtos adquiridos. Os indicadores estão relacionados a compras compartilhadas e atendimento a critérios de sustentabilidade em obras. Por ser um tema que desperta necessidade de informações quanto à legislação de licitações demanda capacitação de pessoal envolvido nos temas relacionados.

7. CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES CONFORME AS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Após a elaboração da proposta de indicadores procedeu-se a classificação dos mesmos, utilizando-se como referencial os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável do IBGE, Brasil 2015, que contemplam as dimensões ambiental, social, econômica e institucional, seguindo o modelo proposto pela Comissão para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (CSD).

Dessa classificação, foram obtidos os seguintes quantitativos de relacionamento de indicadores às dimensões: 49 relacionados à dimensão econômica, em 40 indicadores com correspondência à dimensão ambiental, 32 correspondendo à dimensão institucional e 17 indicadores relacionados à dimensão social.

A Figura 2 apresenta a relação entre indicadores e dimensões da sustentabilidade.

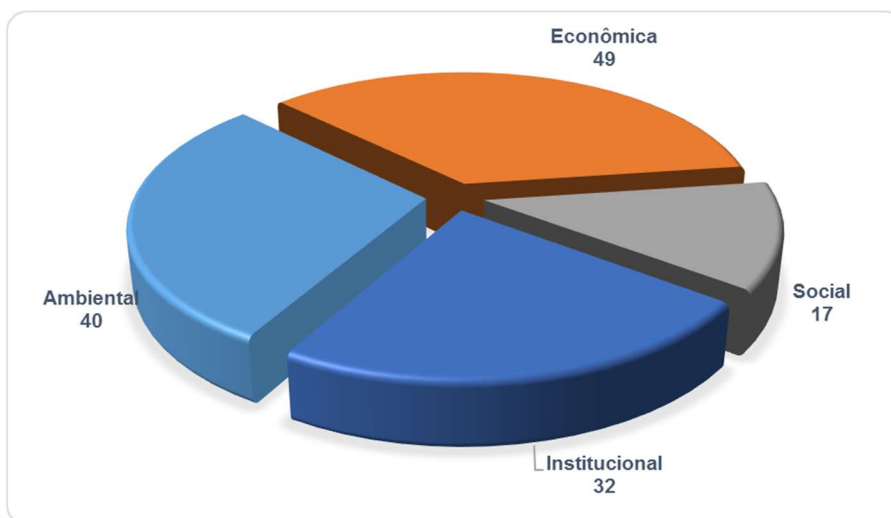


Figura 2 - Quantitativo de indicadores por dimensões

A análise dos indicadores ligados ao consumo de energia nem sempre será um indicador que retrate a realidade em função per capita. Isso se deve ao fato de muitos sistemas alimentados estarem aplicados no gerenciamento ou supervisão de vários equipamentos, simultaneamente.

Outro princípio que deve ser atendido é quando se refere à comparabilidade de indicadores e leituras entre PLS de organizações diferentes. Leituras de indicadores são válidas quando um PLS é comparado com ele mesmo dentro de uma sequência ou série histórica de indicadores.

Após efetuada a classificação dos indicadores, realizar a validação da

proposta com os participantes de modo a serem efetuadas as considerações finais. A partir da consolidação desses indicadores segue-se para a elaboração/redação do Plano de Gestão de Logística Sustentável, sendo que esse estágio de elaboração e redação do Plano não é contemplado neste estudo, em função da delimitação da pesquisa.

8. CONCLUSÃO

Este estudo abordou os conceitos que envolvem a proposta de indicadores para elaboração de Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS) em instituições públicas. A partir do emprego da pesquisa-ação, envolveu os integrantes da Comissão de Gestão do PLS e dos demais setores onde ocorreram os diagnósticos, resultando em uma construção integrada de proposições de indicadores que traduzissem a realidade da Organização e fornecessem condições para seu monitoramento e avaliação do Plano. Dessa forma, atingiu-se o destacado por Bossel (1999, p. 7), quanto importância do processo que envolve a busca de indicadores de forma participativa, de modo que inclua as visões e valores do grupo para o qual foi desenvolvido. A pesquisa-ação demonstrou-se um processo válido para tornar prática a execução da tarefa de análise, elaboração e proposição dos indicadores.

Quanto à avaliação da aplicabilidade dos indicadores propostos na IN.º 10 da STLI/MPOG junto à Organização, foi possível identificar a aplicabilidade de cada um dos indicadores conforme a realidade. O resultado dessa atividade também foi útil na proposição dos indicadores, tendo em vista que são obrigatórios para elaboração dos planos.

Sobre a complementação dos indicadores propostos, essa foi seguida do respectivo delineamento do indicador com nome, fórmula de cálculo, fonte de dados, metodologia e periodicidade de apuração, atendendo ao previsto na Instrução Normativa n.º 10. Essa transparência dos indicadores proporciona uma leitura objetiva do que é proposto a ser medido, acompanhado e avaliado e necessita ser de conhecimento de todos os integrantes da Organização, sendo que a falta desses indicadores pode interferir no baixo acompanhamento e elaboração de relatórios de acompanhamento. Os indicadores, portanto, devem fornecer a representatividade dos processos da organização e quando mal elaborados gerar distorções dessa realidade com falsa interpretação de resultados.

Em relação à classificação do conjunto de indicadores propostos na pesquisa-ação, conforme as dimensões apresentadas nos Indicadores de Desenvolvimento Sustentável, cabem algumas observações, em especial quanto à elaboração da categorização. Essa foi a dificuldade de tornar operacionalizáveis os critérios das dimensões proposta pelo IBGE e CSD junto ao PLS. As dimensões apresentadas pelo IBGE e o seu detalhamento são concebidas em nível macro o que dificulta a sua aplicação em termos organizacionais. Identifica-se, também, a sobreposição ou abrangência/interposição de dimensões na classificação dos

indicadores.

Destaca-se, também, que as questões que envolvem os conceitos ligados ao Desenvolvimento Sustentável e à Sustentabilidade e o conhecimento da Legislação relacionada são fundamentais para compreensão e difusão de informações no âmbito das Organizações, o que exige capacitação continuada nesse processo.

Como resultado final deste trabalho e atendendo ao objetivo geral de propor a criação de indicadores para aplicação em projetos de implantação de Planos de Gestão de Logística Sustentável em instituições públicas em atendimento às dimensões do Desenvolvimento Sustentável, foi a elaboração dos indicadores adequados à realidade da organização e atendendo às dimensões ambiental, social, econômica e institucional. Essa análise contribui para a construção de novos PLS em organizações públicas. Acredita-se, assim, que esses indicadores fornecem condições para o acompanhamento e avaliação periódica do PLS no âmbito da Organização, bem como possibilitam servir como referência para o avanço nos estudos que envolvem o tema.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOSSEL, H. *Indictors for sustainable development: Theory, method, applications. A Report to the Balaton Group International Institute for Sustainable Development (IISD)*. Winnipeg, Manitoba, Canada. 1999. Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

BRASIL. Decreto n.º 7.746 de 5 de junho de 2012. Regulamenta o art. 3º da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm>. Acesso em: 4 jun. 2015.

BRASIL. Instrução Normativa n.º 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável. Diário Oficial da União República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 14 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=113&data=14/11/2012>>. Acesso em: 20 set. 2013.

DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO. DECEA. Disponível em: <<http://www.decea.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

DIAS, Reinaldo. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São

Paulo: Editora Atlas, São Paulo, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável** [Rio de Janeiro], 2015. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94254.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/item/8852>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

MUNCK, Luciano. **Gestão da Sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente a lógica das competências**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SEGUNDO CENTRO INTEGRADO DE DEFESA AÉREA E CONTROLE DE TRÁFEGO AÉREO. CINDACTA II. Disponível em: <<http://www.cindacta2.gov.br>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

SILVA, Christian L. da; SOUZA-LIMA, José Edmilson (Orgs.). **Políticas Públicas e indicadores para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2.^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UNITED NATIONS. *Commission on Sustainable Development (CSD)*. COMISSÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS NAÇÕES UNIDAS (CSD). Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/csd.htmlutm_source=OldRedirect&utm_medium=redirect&utm_content=dsd&utm_campaign=OldRedirect>. Acesso em: 6 jul. 2015.

ABSTRACT: The SLP are planning tools that provide the establishment of sustainability practices and rationalization of spending and processes in Public Administration, being regulated from Decree 7.746 of June 5, 2012 and in the Normative Instruction No. 10 of SLTI / MPOG of 12 November 2012. However, the indicators present in the PLS, based on this instruction, are not sufficient for the preparation, evaluation and monitoring appropriate in compliance with the dimensions of the sustainable development. Thus, the overall objective of the study is to propose the complementation of indicators for use in SLP of public institutions in compliance with the dimensions of the sustainable development. The study comes on the Second Integrated Center of Air Defense and Air Traffic Control (CINDACTA II). The applied methodology uses the process of action research by the Management Committee of the Plan in the Organization. As a result of the research, 70 indicators were proposed for use in the preparation of the Organization SLP, distributed on the thematics axis proposed by the Environmental Agenda in Public Administration (A3P). After the elaboration of the indicators proposal, we proceeded

to the rating of them, and the Sustainable Development Indicators IBGE, Brazil 2015 were used as reference, which includes the environmental, social, economic and institutional dimensions, following the model proposed by the Commission for Sustainable Development of the United Nations (CSD). This study adds information to the construction of indicators for use in Sustainable Logistics Management Plans, considering the dimensions of the sustainable development.

KEYWORDS: Indicators, Sustainable Development, Sustainability, Management Tools, Social and Environmental Responsibility, Action Research.

CAPÍTULO XVIII

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO FEDERAL

**Robson Gonçalves Chaparro
Marcelo Ribeiro Silva
Denise Aguenta Uechi
Rogério Elói Gomes Bezerra
Thiago Barreto Santos**

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO FEDERAL

Robson Gonçalves Chaparro

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS
Campo Grande - Mato Grosso do Sul

Marcelo Ribeiro Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS
Campo Grande - Mato Grosso do Sul

Denise Aguenta Uechi

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS
Campo Grande - Mato Grosso do Sul

Rogério Elói Gomes Bezerra

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS
Campo Grande - Mato Grosso do Sul

Thiago Barreto Santos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS
Campo Grande - Mato Grosso do Sul

RESUMO: O objetivo geral deste estudo é analisar o processo das aquisições realizadas em uma Instituição Pública do Governo Federal, por meio do Pregão Eletrônico, e entender o quão estão sendo respeitados os dispositivos legais incentivadores das compras sustentáveis. Para atingi-lo, pretende-se identificar os motivos pelos quais algumas aquisições estão dentro dos parâmetros das aquisições sustentáveis; identificar os motivos pelos quais algumas aquisições não estão dentro dos parâmetros das aquisições sustentáveis; e identificar se os servidores que atuam como pregoeiro, equipe de apoio, e demais envolvidos na elaboração da licitação e seus processos, possuem conscientização e discernimento acerca das possibilidades de se incluir critérios de sustentabilidade ambiental no Pregão Eletrônico. Como resultado da pesquisa, verificou-se o não atendimento pleno das normas que determinam a prática de Compras Públicas Sustentáveis devido, principalmente, à ausência de capacitação dos servidores que as realizam. Outros motivos relacionados foram o desconhecimento dos principais normativos que tratam sobre sustentabilidade nas aquisições e a inexistência de um Plano de Gestão de Logística Sustentável. Por fim, o estudo traz Planos de Ações visando ao direcionamento dos esforços da entidade para contornar a situação e possibilitar o pleno atendimento dos objetivos da licitação, em especial à garantia do desenvolvimento nacional sustentável.

PALAVRAS CHAVE: Aquisição Pública, Licitação, Meio Ambiente.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de ações que resultem na preservação e recuperação do meio ambiente tem sido consenso em reuniões entre governos, em uma tentativa

de minimizar os impactos ambientais que a industrialização tem provocado.

O Brasil está inserido entre os países que apresentam propostas que objetivam a sustentabilidade ambiental, inclusive compartilhando estas responsabilidades entre o Governo e a sociedade, como está previsto na própria Carta Magna, em seu artigo 225, em que cabem ao Poder Público e a coletividade a responsabilidade pela defesa e preservação do meio ambiente, a fim de garanti-lo para as gerações atuais e futuras (BRASIL, 1988). O Poder Público, para tanto, precisa adotar decisões e atitudes inovadoras, considerando a necessidade de manter e recuperar o meio ambiente (BARBIERI, 1997).

Dentre as ações positivas que o ente público pode realizar em prol da garantia do meio ambiente saudável, está a realização de aquisições sustentáveis.

Neste estudo, são analisadas as aquisições realizadas pelo Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS por meio do Pregão Eletrônico (PE), por ser a forma predominantemente utilizada pela instituição.

A presente pesquisa tem como lócus o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS; como objeto, o processo de aquisições públicas realizado por meio do PE (conforme o previsto no artigo 3º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 no que diz respeito a garantir a promoção do desenvolvimento nacional sustentável); e como nível de análise, os indivíduos envolvidos neste processo organizacional dinâmico e estratégico. Pressupõe-se inexistência do atendimento aos requisitos de sustentabilidade e a inobservância das políticas sustentáveis no âmbito do planejamento do Órgão, as quais poderiam incentivar as aquisições sustentáveis e a ausência da pauta da sustentabilidade nos cursos e treinamentos da equipe de aquisições.

Diante dessa problemática, o objetivo geral deste estudo é analisar o processo das aquisições realizadas em uma Instituição Pública do Governo Federal, por meio do PE, e entender o quão estão sendo respeitados os dispositivos legais incentivadores das compras sustentáveis. Para isso, buscou-se identificar os motivos pelos quais algumas aquisições estão dentro dos parâmetros das aquisições sustentáveis e outras não; identificar se os servidores que atuam como pregoeiro, equipe de apoio, e demais envolvidos na elaboração da licitação e seus processos, possuem conscientização e discernimento acerca das possibilidades de se incluir critérios de sustentabilidade ambiental no PE.

Nessa seara, o presente estudo propõe ampliação da prática sustentável nas aquisições realizadas por Pregões Eletrônicos no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul (NEMS/MS).

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta conceitos e normativos legais que devem ser atendidos pela Administração Pública, especificamente àqueles relativos à sustentabilidade ambiental e às aquisições públicas, reforçando a importância e a obrigação da participação do ente público no trato da questão ambiental.

2.1 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Apesar de a ação antrópica, desde o princípio da civilização, ter produzido alterações no meio ambiente, a grande questão é a crescente dilapidação do meio ambiente provocada no último meio século (GRIMBERG, 2005).

Ressalta-se que o direito da sociedade a um meio ambiente saudável e sustentável está garantido pela Carta Magna da República Federativa do Brasil, no caput do seu art. 225, em que também se observa a imposição de obrigações ao Poder Público e aos cidadãos quanto à sua defesa e manutenção, no intuito de preservá-lo para as próximas gerações (BRASIL, 1988, s/p).

No intuito de atender essa obrigação, o Estado tem envidado esforços a fim de promover a sustentabilidade do meio ambiente, em especial através das aquisições públicas que, dentre outros objetivos, visam à promoção do desenvolvimento nacional sustentável, sobretudo tendo em vista seu poder de compra da ordem de 10 a 15 % do Produto Interno Bruto (BRASIL, 2016b).

2.2 AQUISIÇÕES PÚBLICAS

A Administração Pública está sob a égide dos procedimentos licitatórios, o que a obriga a realizar suas aquisições seguindo regras e princípios já determinados, diferenciando-se do cidadão ou do ente privado que tem autonomia de efetuar compras ou contratos mediante unicamente seus próprios critérios. Deste modo, a discricionariedade do gestor público está limitada à observância prévia da legislação que rege o tema, não havendo autonomia para realização de gastos que não por meio de uma das formas legalmente previstas (OLIVO, 2012).

Destarte, ausente às anormalidades que ensejam ações imediatas do ente público como as apresentadas no parágrafo acima, não há o que se falar em compra pública que não seja por meio do devido processo licitatório e suas regras.

2.3 PREGÃO ELETRÔNICO (PE)

O Pregão é uma das modalidades de licitação existentes no ordenamento jurídico brasileiro e é regulamentado pelo Decreto nº 3.555/2000 e instituído por meio da Lei nº 10.520/2002. É um procedimento em que a Administração Pública, garantindo a isonomia, seleciona o fornecedor ou prestador de serviço que atenda ao objeto licitado comum no mercado, e que permite aos licitantes, tanto na modalidade pública presencial ou virtual, a redução das propostas através de lances sucessivos (FERNANDES, 2008).

Já o pregão em sua forma eletrônica está regulamentado pelo Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, e destina-se, assim como em sua forma presencial, exclusivamente à aquisição de bens e serviços comuns no âmbito da União.

Essa modalidade de licitação está condicionada aos princípios básicos da

legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, eficiência, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo, bem como aos princípios correlatos da razoabilidade, competitividade e proporcionalidade.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi do tipo exploratória, qualitativa, descritiva, aliada à estratégia do estudo de caso e da triangulação metodológica.

A pesquisa exploratória, na visão de Selltiz et. al. (1965) abarca aqueles estudos que buscam descobrir ideias e intuições, cujo objetivo é adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Do mesmo modo, Gil (2010) considera que as pesquisas exploratórias exercem a função primordial de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Seu planejamento é menos rígido, pois seu objetivo é proporcionar uma visão geral, tal como aproximativo, acerca de determinado fato ou fenômeno. Portanto, quanto aos seus objetivos, o presente estudo é caracterizado como exploratório, e descritivo.

Exploratório, pois busca maior familiaridade com o problema de pesquisa proposto, visando entender melhor os processos de aquisição pública por meio do pregão eletrônico. O principal nível de análise é o individual, pois foi a partir da visão do indivíduo que se procurou entender a forma pela qual os processos de compras e aquisições se articulam com os requisitos legais, principalmente aqueles que visam escolhas sustentáveis.

Descritiva e predominantemente interpretativa, pois se procurou analisar, compreender e expor as principais características do fenômeno das aquisições no contexto específico de um órgão da Administração Pública Federal e a forma pela qual os indivíduos envolvidos neste processo articulam com as variáveis legais, políticas e profissionais.

As explicações de Godoy (1995) indicam também que as pesquisas científicas podem ser classificadas quanto à sua natureza em três tipos básicos: qualitativa, quantitativa, ou ambas ao mesmo tempo. A abordagem qualitativa oferece subsídios para a interpretação e compreensão dos processos que permeiam a administração, sobretudo quando se busca compreender os fenômenos “segundo a perspectiva do sujeito, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p. 58). A diversidade existente entre a abordagem qualitativa permite identificar quatro características, a saber: “o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e o enfoque indutivo” (GODOY, 1995, p. 62).

Dessa forma, quanto a sua natureza, o presente estudo é qualitativo, pois procura compreender o fenômeno dentro de seu ambiente natural com a utilização de entrevistas com os gestores (Ordenador de Despesas e Chefe do Setor de

Aquisições) e realização de questionários com os pregoeiros e demandantes da instituição.

Quanto à escolha do objeto, considerando-se que a pesquisa partirá de uma perspectiva exploratório-descritiva, foi proposto como método o estudo de caso a fim de observar, interpretar, compreender e discutir aspectos relacionados aos processos de compras e aquisições na visão dos ordenadores de despesas e dos chefes do setor de aquisições. Segundo Godoy (2006, p. 124), o estudo de caso interpretativo deve conter características singulares, tais como uma rica descrição do fenômeno estudado, padronização e organização dos dados, além de permitir ao pesquisador analisar detalhadamente o processo e os indivíduos envolvidos no mesmo (YIN, 2010; CRESWELL, 2007a).

Além disso, segundo informa Godoy (2006, p. 127), a estratégia de uso de estudos de casos reflete no desejo do pesquisador em identificar questões de natureza conceitual, que “surgem de teorias previamente estabelecidas ou que se propõem a elaborar uma teoria a partir de um ou mais casos analisados”.

3.1 TRIANGULAÇÃO

Segundo explica Yin (2001, p. 120) a lógica da triangulação está fundamentada na utilização de “várias fontes de evidências”. Trata-se de um ponto forte muito importante para os estudos de caso qualitativos. Seguindo tal lógica, o presente estudo contou com entrevistas conduzidas principalmente por meio de roteiro de perguntas e também por meio de questionário semiestruturado.

Além disso, adotou-se a técnica da observação não participante, em que segundo Godoy (1995), possui um papel essencial no estudo de caso qualitativo. Por meio dessa técnica, o investigador irá apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. A observação não participante ocorre quando o pesquisador atua apenas como espectador atento (GODOY, 2006, p. 133), coletando dados e não participando do contexto no qual está inserido, tendo como suporte um roteiro de observação.

Já a análise documental foi aplicada como forma de identificar, verificar e apreciar documentos, cuja finalidade específica, neste caso, preconizou-se na utilização de fontes paralelas e simultâneas de informação para complementar os dados, de forma a permitir a contextualização do processo investigado, tais como: documentos digitais, intranet, internet, dentre outras fontes disponibilizadas.

3.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados para este estudo se concretizou em duas etapas: na primeira, de caráter exploratório, realizou-se a análise documental, a qual ocorreu, sobretudo por meio da pesquisa empreendida no Portal de Compras do Governo Federal, com o intuito de levantar a quantidade de pregões eletrônicos efetuados

pelo órgão analisado nos últimos cinco anos e de verificar se existe a prática de exigir critérios de sustentabilidade ambiental nos Termos de Referência (TR).

O período da análise foi escolhido por possibilitar uma visão ampla da prática de aquisição pela instituição e, ainda, em face da disponibilidade de dados para consulta pública no Portal de Compras do Governo Federal.

Após a escolha do período de análise, a segunda etapa procedeu-se com o propósito de realizar entrevistas e aplicação dos questionários. Os entrevistados foram escolhidos por possuírem poder de gestão no trato dos assuntos pertinentes às aquisições do órgão. Os servidores demandantes por serem àqueles que provocam o início do processo ao apresentar as necessidades de seus respectivos setores e os pregoeiros por serem atores de destaque na execução dos procedimentos do PE.

Desse modo, após os procedimentos supracitados e a autorização institucional, aplicou-se um questionário com os servidores públicos que participam dos processos licitatórios, buscando levantar informações padronizadas de como ocorrem as aquisições públicas sustentáveis no órgão analisado.

O uso do questionário permitiu a participação de maior quantidade de servidores, assegurando o anonimato dos respondentes (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Em seguida, foram entrevistados dois servidores que possuem poder de gestão sobre os processos de aquisição, a fim de compreender qual é a visão dos gestores acerca da prática de aquisições sustentáveis através do PE.

A coleta de dados ocorreu com a aplicação de questionário padronizado aos servidores pregoeiros, aos solicitantes de material e com a realização de entrevista com o Responsável pelo Setor de Recursos Logísticos, incumbido dos processos de aquisições do órgão, e com o Ordenador de Despesas.

| Nº | Código | Cargo | Faixa etária | Escolaridade |
|----|--------|---|-----------------|----------------|
| 1 | E1 | Responsável pelo Recursos Logísticos (RL) | Mais de 55 anos | Nível Superior |
| 2 | E2 | Ordenador de Despesas (OD) | 46 a 55 anos | Nível Superior |
| 3 | P1 | Pregoeiro | 46 a 55 anos | Ensino Médio |
| 4 | P2 | Pregoeiro | Mais de 55 anos | Nível Superior |
| 5 | P3 | Pregoeiro | 46 a 55 anos | Nível Superior |
| 6 | P4 | Pregoeiro | 26 a 35 anos | Nível Superior |
| 7 | P5 | Pregoeiro | 26 a 35 anos | Nível Superior |
| 8 | D1 | Demandante | 46 a 55 anos | Nível Superior |
| 9 | D2 | Demandante | 46 a 55 anos | Nível Superior |
| 10 | D3 | Demandante | 46 a 55 anos | Nível Superior |
| 11 | D4 | Demandante | 26 a 35 anos | Nível Superior |
| 12 | D5 | Demandante | 46 a 55 anos | Nível Superior |

Quadro 3.1 - Perfil dos participantes da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 3.1 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa. Da análise

dos dados verificou-se que cinco servidores exercem a função de pregoeiro e destes, três elaboram TR. Um servidor não pregoeiro também realiza TR esporadicamente.

Somente um participante da pesquisa não possui formação de nível superior e 58% (07 de 12) contam com 29 anos de serviço público ou mais.

Na análise dos dados oriundos dos questionários e entrevistas, utilizou-se a seguinte classificação: servidores pregoeiros serão identificados como [P1], [P2], [P3], [P4] e [P5]; servidores aos quais incumbe a responsabilidade de demandar materiais e serviços serão identificados como [D1], [D2], [D3], [D4] e [D5]; e os servidores que participaram da entrevista serão identificados como [E1] e [E2].

A aplicação dos questionários ocorreu nos dias 1º, 04 e 05 de julho de 2016 e as entrevistas foram efetuadas nos dias 04 e 05 de julho de 2016.

Foram produzidas 60 laudas referentes aos questionários e às entrevistas. A tabulação das informações geradas com a coleta dos dados provenientes destes questionários e entrevistas resultou em 20 laudas que embasam este estudo.

Na aplicação dos questionários e realização das entrevistas, garantiu-se o anonimato dos participantes ao não os identificar nominalmente, e também o direito de recusa a responder qualquer questão caso o servidor tenha se sentido constrangido, ações que não prejudicaram a pesquisa e nem foi impeditivo de participação.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS E PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO

A técnica utilizada para o tratamento dos dados obtidos com a pesquisa foi a análise de dados em espiral, apresentada por Creswell (2007b), iniciando com a coleta e administração dos dados disponíveis e a posterior transformação destes em informações úteis para o estudo, possibilitando a identificação de categorias analíticas.

Para tanto, após análise do acervo documental disponível, elaborou-se questões que permitissem elucidar as situações destacadas nos objetivos deste estudo e, após a tabulação dos dados obtidos, buscou-se, conforme proposto por Merriam (1998), por características e padrões de respostas que somassem informações às categorias e que formassem uma imagem efetiva da situação encontrada.

Como resultado foram obtidas as seguintes categorias *a posteriori*: (i) NEMS/MS – competência e quadro de pessoal; (ii) aquisições realizadas; (iii) sustentabilidade ambiental; (iv) ausência de capacitação em Compras Públicas Sustentáveis (CPS); (v) economicidade e vantajosidade nos PE; (vi) conhecimento da legislação pertinente; (vii) realização de CPS; (viii) elaboração conjunta do TR; e (ix) Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS).

O capítulo a seguir trata sobre o Diagnóstico Organizacional, apresentando categorias que subsidiam a realidade da organização acerca da realização de seus Pregões Eletrônicos e da prática de ações que se classificam como sustentáveis,

em suas aquisições e no seu cotidiano.

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este capítulo trata sobre aspectos analisados no NEMS/MS, apresentando uma análise das categorias identificadas, possibilitando compreender como ocorrem os Pregões Eletrônicos, quais procedimentos são adotados e as causas das situações verificadas.

4.1 NEMS/MS - COMPETÊNCIA

O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul/NEMS/MS é um órgão público da Administração Direta, e tem como competência o desenvolvimento de atividades técnico-administrativas e de apoio logístico, e a prática dos atos necessários à atuação dos órgãos do Ministério da Saúde [dados da análise documental].

4.1.1 NEMS/MS – QUADRO DE PESSOAL

O NEMS/MS conta com 63 servidores lotados na sede administrativa, os quais estão assim distribuídos: 30 servidores no Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD); 21 no Serviço de Auditoria (SEAUD); 10 na Divisão de Convênios (DICON); e 2 na Seção de Fomento e Cooperação Técnica em Informática (SFCT). Destaca-se que houve redução de cerca de 20% no número de servidores da sede administrativa nos últimos quatro anos, passando de 79 servidores no ano de 2012 para apenas 63 ao final de 2015. Estes dados são ressaltados no Relatório de Gestão/2015 da instituição, que demonstra preocupação com a ausência de reposição do pessoal e ainda com a possibilidade de aposentadoria de grande parte do efetivo, tendo em vista 54% dos servidores possuem idade entre 50 e 59 anos e 13% acima de 60 anos (BRASIL, 2016a).

4.2 AQUISIÇÕES REALIZADAS PELO NEMS/MS NO QUINQUÊNIO 2011-2015

A partir de levantamento de dados no site comprasnet, no painel de compras do governo federal e nos Relatórios de Gestão do NEMS/MS dos últimos cinco anos, constatou-se que, excetuando as despesas realizadas mediante contratações diretas, o NEMS/MS optou por adquirir no último quinquênio exclusivamente por meio da modalidade de licitação PE, tendo sido realizados um total de 46 pregões eletrônicos.

Essas aquisições resultaram em valores pagos na ordem de R\$

3.490.572,59 (três milhões, quatrocentos e noventa mil, quinhentos e setenta e dois reais e cinquenta e nove centavos).

4.3 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NO NEMS/MS

Apesar de não ocorrer a inserção de critérios de sustentabilidade ambiental em todas as contratações, existem ações em prol de uma gestão sustentável no órgão, destacando-se a redução no consumo de água, de energia elétrica e a inclusão de cláusulas com conteúdo de sustentabilidade em alguns contratos, como a exigência do recolhimento e descarte de lâmpadas queimadas em locais adequados no contrato de serviço de manutenção predial e o ajuste automático frente-e-verso das impressões como medida para redução do consumo de papel e consequentemente diminuição do custo referente ao gasto com papel, no contrato de serviços de impressão.

Essas iniciativas identificadas no NEMS/MS podem ser inseridas entre as práticas positivas de sustentabilidade ambiental destacadas por Valente (2011), a exemplo da aquisição de lâmpadas de alto rendimento, com menor teor de mercúrio; aquisição de envelopes fabricados com papel reciclado; e a aquisição de veículos movidos a álcool, no caso do NEMS/MS, locação de veículos Bicomustíveis.

4.4 AUSÊNCIA DE CAPACITAÇÃO EM CPS

Com a verificação dos dados coletados e com a análise dos PE executados pelo órgão nos últimos 05 (cinco) anos, restou comprovada a inexistência de capacitação dos servidores envolvidos na licitação.

De forma concisa, 100% dos pregoeiros do órgão participaram de capacitação para exercer esta função, porém, estas capacitações nunca abordaram a possibilidade de incluir critérios de sustentabilidade nos PE's e ainda, verificou-se que nenhum servidor da instituição envolvido com o processo de compras participou de qualquer treinamento sobre CPS.

Constatou-se, outrossim, que o NEMS/MS não participa da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), contudo, a gestão do órgão demonstra interesse em aderir a esta Agenda Ambiental junto ao MMA (BRASIL, 2016a, s/p).

4.5 ECONOMICIDADE E VANTAJOSIDADE NOS PREGÕES ELETRÔNICOS

A respeito da possibilidade de se adquirir um produto mais sustentável através do PE, mesmo o item possuindo um preço superior de mercado, [E1] acredita não ser possível, pois deve seguir criteriosamente o princípio do menor preço ofertado.

Reforçando esta concepção, 80% dos pregoeiros do NEMS/MS informaram que o órgão prioriza o menor preço nas aquisições efetivadas e nenhum relatou que a Administração prioriza a aquisição mais vantajosa, não sendo esta o menor preço.

4.6 CONHECIMENTO DA LEGISLAÇÃO PERTINENTE

A pesquisa procurou identificar o conhecimento dos servidores que participam do processo de aquisição acerca da legislação básica relacionada às CPS. Para tanto, questionou-se a respeito da ciência sobre o artigo 3º, da Lei nº 8.666/1993.

Dos 10 participantes que responderam ao questionamento (05 pregoeiros e 05 demandantes), foi obtido o seguinte quadro: 03 pregoeiros preferiram não responder; 01 pregoeiro e 04 demandantes informaram conhecer esse artigo; 01 pregoeiro e 01 demandante desconheciam a supracitada norma.

A situação verificada carece de especial atenção do Gestor do Núcleo quando se constata que, dos 04 pregoeiros que responderam a questão, nenhum informou possuir conhecimentos sobre a Instrução Normativa nº 01/MPOG, de 19 de janeiro de 2010, que “Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências”. Identificou-se, ainda, que 40% dos demandantes que participaram do estudo também não possuem ciência dessa Instrução.

Desse modo, prover os servidores com estes conhecimentos permitirá que o Núcleo realize suas compras em estrita conformidade com a legislação, agindo conforme a lei prevê, em consonância com o princípio da legalidade e de forma sustentável (PALUDO, 2010).

4.7 REALIZAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

Nenhum pregoeiro do órgão informou já ter realizado alguma compra que fosse classificada como sustentável e apenas dois demandantes revelaram já ter participado de alguma compra que contivesse algum critério sustentável.

Contudo, a partir da análise dos editais de PE, disponíveis no portal Comprasnet do governo federal, foi possível identificar algumas contratações em que foram exigidas pelo órgão critérios de sustentabilidade, como o PE nº 07/2013, que exigiu que os veículos utilizados na prestação dos serviços de transporte contratados sejam bicomustível e que possuam emissões máximas de acordo com o Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores (Proconve) (BRASIL, 2013b), e o PE nº 06/2013, que impôs, dentre outras ações, que a contratada adote boas práticas de otimização de recursos/redução de desperdícios/menor poluição (BRASIL, 2013a).

Por conseguinte, comprova-se que os Pregoeiros do órgão têm exigido em algumas aquisições por meio do PE critérios de sustentabilidade ambiental.

4.8 ELABORAÇÃO CONJUNTA DOS TERMOS DE REFERÊNCIA

O setor responsável pelas aquisições no NEMS/MS é o setor de Recursos Logísticos (RL), o qual elabora os Termos de Referência, normalmente sem a participação do demandante no detalhamento do objeto. Tal ação contraria o previsto na alínea a, item III, art. 8º, do Decreto nº 3.555/2000, que determina que a elaboração do TR deve ocorrer com a participação do setor de compras e com o demandante, e não apenas pelo RL, como tem ocorrido na maioria dos PE efetivados pelo NEMS/MS (BRASIL, 2000).

Analisando essa situação, verificou-se que existem dúvidas em relação a quem incumbe a obrigação de elaborar o TR. A partir desta investigação, constatou-se que alguns servidores atribuem essa tarefa especificamente ao setor demandante, ou ao setor RL, ou ainda ao “jurídico” já que ele possuiria conhecimento da legislação.

Dessa maneira, evidencia-se a inexistência de consenso quanto à execução do TR e, ademais, que nenhum servidor demonstrou ter ciência da obrigação da realização conjunta do TR.

Destaca-se que a formação de uma Comissão para Elaboração dos TR possibilitaria a integração entre a área de compras e a área demandante, cumprindo assim a previsão constante no Decreto nº 3.555/2000, que prevê que os TR devem ser elaborados em conjunto, possibilitando a aquisição de produtos mais coerentes com a demanda, com a qualidade e especificações desejadas, evitando compras de produtos que não satisfaçam a necessidade do demandante (BRASIL, 2000b).

4.9 PLANO DE GESTÃO LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)

Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS) é o instrumento da Administração Pública que possibilita o estabelecimento de ações sustentáveis e maior eficiência nos gastos e processos na Administração Pública (BRASIL, 2012).

A implementação deste PLS resulta diretamente no consumo mais consciente, redução de gastos e formatação de uma nova cadeia de fornecimento, desta vez mais coerente com as políticas sustentáveis que o governo tem buscado.

Identificou-se que o NEMS/MS não possui Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS), não obstante, pretende elaborar seu PLS e consequente implementação no órgão (BRASIL, 2016a).

5. PLANO DE AÇÃO

Nesta seção, com a utilização da ferramenta 5W2H, procedeu-se à elaboração de um Plano de Ação, a fim de consolidar as informações obtidas e transformar o estudo em potencial ferramenta de mudança para o NEMS/MS.

5.1 PLANO 5W2H

Elaborou-se o Plano de Ação a partir da ferramenta 5W2H, que consiste na elaboração de um plano estruturado para a execução e controle de tarefas, com atribuição de responsabilidades, método para execução, motivo, custos e os prazos para conclusão (MACHADO, 2009).

5W2H aborda as seguintes questões, sendo que as iniciais das perguntas, em inglês, correspondem à sigla que dá nome ao método (NAKAGAWA, 2014): What: o que deve ser feito? Why: por que deve ser implementado? Who: quem é o responsável pela ação? Where: onde deve ser executado? When: quando deve ser implementado? How: como deve ser conduzido? How much: quanto vai custar a implementação?

O Quadro 5.1 traz uma consolidação das principais ações sugeridas:

| Plano de Ação - 5W2H | | | | | | |
|--|--|---|--------------------------------|---------------------------------|--|--|
| Assunto: | Sustentabilidade no NEMS/MS | | | | | |
| Objetivo: | Aumentar o número de Pregões Eletrônicos Sustentáveis e disseminar práticas de sustentabilidade no NEMS/MS | | | | | |
| <i>What</i> (O quê?) | <i>Why</i> (Por que?) | <i>Who</i> (Quem?) | <i>Where</i> (Onde?) | <i>When</i> (Quando?) | <i>How</i> (Como?) | <i>How Much</i> (Quanto?) |
| -Formalizar à instância Superior pedido de liberação de vagas em concurso público. | -Para suprir a necessidade de pessoal. | -Chefe do Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD). | -SEGAD. | -A definir. | -Através de Ofício ou outro documento formal. | -Sem custo adicional (utilização dos recursos administrativos disponíveis no órgão). |
| -Levantamento de itens frequentemente adquiridos e substitutos com características sustentáveis. | -Para realizar o comparativo e a substituição de itens não sustentáveis. | -Equipe que elabora o Termo de Referência (TR). | -Recursos Logísticos (RL). | -A definir | -Com a realização de Pesquisa de Mercado. | |
| -Realizar adesão à Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P). | -A A3P desenvolve e aplica diversas práticas de sustentabilidade | -Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD). | -No NEMS/MS. | -A definir | -Através da assinatura do Termo de Adesão com o Ministério do Meio Ambiente (MMA). | |
| -Definir meta quantitativa de realização de PE sustentáveis. | -Para aumentar progressivamente a realização de Compras Públicas Sustentáveis. | -Ordenador de Despesas (OD). | -SEGAD | -A definir. | -Através de elaboração de Plano de Aquisições Sustentáveis. | |
| -Elaborar o Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS) do NEMS/MS. | -Para atender dispositivos legais e racionalizar o consumo e utilização de bens e serviços. | -Serviço de Gestão Administrativa (SEGAD). | -RL | -A definir. | -Com a elaboração conjunta de um PLS, envolvendo todos os setores do NEMS/MS. | |
| -Criar equipe para elaboração conjunta dos Termos de Referência (TR). | -Para atender dispositivo legal e minimizar riscos de adquirir itens que não satisfaçam a necessidade do demandante. | -SEGAD e demais setores demandantes. | -RL | -A definir. | -Com Indicação formal dos servidores dos setores demandantes. | |

| | | | | | | |
|--|---|---------|-------------------------------------|------------|---|------------|
| -Capacitar os servidores em Compras Públicas Sustentáveis (CPS). | -Para tornar frequente a realização de CPS. | -SEGAD. | -Em empresa ou instituição pública. | -A definir | -Com a inscrição e participação dos servidores envolvidos no processo de aquisição. | -A definir |
|--|---|---------|-------------------------------------|------------|---|------------|

Quadro 5.1 – Plano de Ação – 5W2H
 Fonte: dados obtidos a partir da triangulação

Como observado no Quadro 5.1, é possível empreender várias ações capazes de alterar positivamente a realidade das aquisições sustentáveis no NEMS/MS sem dispêndio de custo financeiro, apenas com o direcionamento dos esforços e utilização dos demais recursos já existentes na instituição.

A solicitação de vagas em concurso público depende de autorização da instância superior, todavia, é importante esse pedido e, se for o caso, ratificá-lo, demonstrando a preocupação do gestor com a crescente diminuição de seu quadro de servidores.

Catalogar os itens frequentemente adquiridos e seus possíveis substitutos com características sustentáveis é relevante para que os responsáveis pela elaboração do TR possam fazer uso destes dados e, inclusive, sugerir a substituição dos itens solicitados por outros mais sustentáveis.

No intuito de aumentar progressivamente a quantidade de PE com itens sustentáveis, o gestor pode determinar uma meta a ser perseguida pelo setor de compras em conjunto com os demandantes, objetivando o alcance dessa proposta.

Na mesma seara, é interessante aderir à A3P e proceder a elaboração do Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS), já que a A3P detém inúmeros Eixos Temáticos que favorecem a disseminação de práticas sustentáveis, até mesmo tratando da capacitação e conscientização dos servidores. Já o PLS é uma ferramenta capaz de propiciar um levantamento profundo e prático das práticas corriqueiras do órgão e traz em sua concepção instrumentos como catalogação de materiais que podem ser substituídos por outros mais sustentáveis, além de reforçar a adoção de práticas mais coerentes com a necessidade ambiental.

Finalmente é proposto que os servidores envolvidos nos processos de aquisição sejam capacitados em CPS e em elaboração de TR, sendo esta a única proposta que apresenta ônus financeiro para sua implementação.

6. BENEFÍCIOS DAS PROPOSTAS DO PLANO DE AÇÃO PARA A INSTITUIÇÃO

A efetivação das ações propostas nos Planos de Ação elaborados neste estudo possibilitará que os Pregões Eletrônicos executados pelo NEMS/MS atendam a legislação ambiental pertinente, em especial ao artigo 3º da Lei nº 8.666/1993, que prevê entre os objetivos da licitação a “promoção do desenvolvimento nacional sustentável”, além dos seguintes benefícios: (i) direcionamento de esforços em prol do aumento do número de servidores lotados na sede administrativa; (ii) acréscimo no número de Pregões Eletrônicos Sustentáveis realizados no NEMS/MS; (iii) disseminação de boas práticas de sustentabilidade no NEMS/MS; (iv) capacitação dos servidores em Compras Públicas Sustentáveis e em Elaboração de Termos de Referência; e (v) elaboração do Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS) do NEMS/MS.

Logo, com baixo uso de recursos financeiros, utilizando-se de recursos e estrutura já disponíveis, será possível gerir os esforços da instituição Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul-NEMS/MS em

consonância com a legislação e com as melhores práticas de sustentabilidade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal escopo a análise das aquisições realizadas no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Mato Grosso do Sul-NEMS, por meio do PE, com o objetivo de compreender como as compras são realizadas e se existem práticas que visam à sustentabilidade ambiental, identificando as causas da situação verificada e, por fim, a proposição de ações que direcionem os esforços em prol da eficiência e do cumprimento dos dispositivos legais evidenciados. Restou esclarecido que o NEMS/MS não atende completamente as normas que determinam a prática de Compras Públicas Sustentáveis (CPS); que os servidores não possuem capacitação em CPS; que há desconhecimento dos principais normativos que tratam sobre sustentabilidade nas aquisições; e que não existe um Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) no órgão, em descumprimento ao disposto no artigo 3º da Lei nº 8.666/1993, e no artigo 16 do Decreto nº 7.746/2012.

Também restou evidenciado que nenhum servidor envolvido nos processos de aquisição possui formação específica para CPS e que apenas 01 (um) pregoeiro e 02 (dois) demandantes possuem treinamento para elaboração de TR, o que implica em dificuldades na realização dos procedimentos corretos e necessários e inclusive tem gerado dúvidas quanto à possibilidade de se realizar as CPS.

A necessidade dessas capacitações tornou-se evidente no momento em que se observou que 40% dos demandantes e 100% dos pregoeiros da instituição que responderam a questão relataram não deter conhecimento acerca da Instrução Normativa nº 01/MPOG, de 19 de janeiro de 2010, que trata sobre critérios de sustentabilidade ambiental nas aquisições realizadas pela Administração Pública Federal. Reforçou-se ainda esta necessidade o fato de que apenas 01 (um) pregoeiro e 01 (um) demandante possuem conhecimento do artigo 3º da Lei nº 8.666/1993, que traz em seu texto os objetivos da licitação, dentre eles, a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

Outra ação que resultará em melhores práticas ambientais nas aquisições públicas utilizadas no NEMS/MS e que traz entre seus eixos a necessária capacitação em CPS é a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P). O NEMS/MS ainda não participa desta ação, mas foi demonstrado interesse em aderir ao programa.

Por fim, em face da limitação de recursos e da análise específica e restrita a um órgão da Administração Pública, sugere-se que o estudo seja efetuado em outras instituições públicas no intuito de expandir a análise, permitir a comparação dos dados obtidos e de formar um retrato fidedigno de como os gastos governamentais tem colaborado para o desenvolvimento nacional sustentável.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J.C. **Desenvolvimento e Meio Ambiente: As Estratégias de Mudança da Agenda 21**. Petrópolis: Vozes, 1997.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 91 de 18 de fevereiro de 2016. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**: Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993.

BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000**: Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Brasília, 2000.

BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000**: Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Brasília, 2000b.

BRASIL. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação; Ministério do Planejamento – MPOG. **Instrução Normativa nº 1, de 19 de janeiro de 2010**: Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, 2010.

BRASIL. **Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012**: Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Brasília, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Mato Grosso do Sul – NEMS. **Edital Pregão Eletrônico nº 06/2013**: escolha da proposta mais vantajosa para a contratação de serviços de limpeza, conservação e copeiragem nas instalações do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/NEMS, conforme condições, quantidades e exigências estabelecidas neste Edital e seus anexos. Processo Administrativo nº 25006.004766/2013-67. Campo Grande, 23p., 2013a.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Mato Grosso do Sul – NEMS. **Edital Pregão Eletrônico nº 07/2013**: contratação de prestação de serviços continuados de transporte de pessoas e de cargas

pequenas, em deslocamentos a serviço, a fim de viabilizar a realização de viagens, por meio de locação de veículos, incluindo motorista, combustível, seguro total e outros encargos necessários à perfeita execução dos serviços, visando atender as necessidades do NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE no Estado de Mato Grosso do Sul (NE/MS/MS); conforme condições, quantidades estimadas e exigências estabelecidas no Termo de Referência. Processo Administrativo nº 25006.004877/2013-73. Campo Grande, 22p., 2013b.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. Núcleo Estadual no Mato Grosso do Sul – NEMS. **Relatório de Gestão do Exercício de 2015**. Campo Grande, 2016a.

BRASIL. Ministério do Planejamento - MPOG. **Contratações Públicas Sustentáveis**. Disponível em: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/contratacoes-publicassustentaveis>>. Acesso em: 27 julho 2016b.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. ROCHA, L. de O. da. (Trad.), 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2007a.

CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007b.

FERNANDES, J. U. J. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 3. ed. rev., atual. e ampl. – Belo Horizonte: Fórum, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua aplicação em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GODOY, A.S. **Estudo de caso qualitativo** In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRIMBERG, E. A Política Nacional de Resíduos Sólidos: a responsabilidade das empresas e a inclusão social. In: **Gestão de resíduos, valorização e participação**. Laboratório de Planejamento Municipal – DEPLAN – IGCE – UNESP. Rio Claro, 2005.

MACHADO, R. **Como fazer plano de ação 5W2H e modelo de exemplo em planilha**. 2009. Disponível em: <<http://www.doceshop.com.br/blog/como-fazer-plano-de-acao-5w2h-emodelo-de-exemplo-em-planilha>>. Acesso em: 19 setembro 2016.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: 5W2H – Plano de ação para empreendedores.** São Paulo: Editora Globo. Movimento Empreenda, 2014.

OLIVO, L.C.C. de. **Pregão Eletrônico e Presencial.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

PALUDO, A.V. **Administração Pública:** teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

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

YIN, R.K. Estudo de caso: **Planejamento e Métodos.** Tradução: Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

ABSTRACT: The aim of this research is to analyze the process of acquisitions in a Public Institution of the Federal Government, through the Electronic Trading and understand just how the legal provisions instigators of sustainable procurement are being respected. To reach it is intended to identify the reasons why some acquisitions are within the parameters of sustainable procurement; identify the reasons why some acquisitions aren't within the parameters of sustainable and acquisitions; identify if the public workers that act as crier, support staff, and others involved in the preparation of the bidding and its processes, have awareness and understanding about the possibilities to include environmental sustainability criteria in Electronic Trading. As a result of the research, there's not the full compliance of the rules that determine the practice of Sustainable Procurement, mainly due to lack of skilled workers who perform it. Other reasons were the lack of knowledge of related normative that treat on sustainability in procurement and the lack of a Plan of Sustainable Logistics Management. At least, the study provides and Action Plans situations aiming at the directing of the governmental organ's efforts to overcome the situation and ensure full compliance with the objectives of the tender, particularly the guarantee of sustainable national development.

KEYWORDS: Procurement, Bidding, Environment

CAPÍTULO XIX

USINAS SUCROENERGETICAS E OS IDHMs DAS CIDADES: UMA VISÃO PARA O ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL

**Daiane Pereira de Souza
Gabrielli do Carmo Martinelli
Anaysa Borges Soares
Claudia Maria Sonaglio**

USINAS SUCROENERGETICAS E OS IDHMs DAS CIDADES: UMA VISÃO PARA O ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL

Daiane Pereira de Souza

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
Dourados, MS

Gabrielli do Carmo Martinelli

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
Dourados, MS

Anaysa Borges Soares

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
Dourados, MS

Claudia Maria Sonaglio

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)
Ponta Porã, MS

RESUMO: O estado do Mato Grosso do Sul (MS) possuía 24 usinas instaladas distribuída em 19 municípios com safra no total de 119 kg/ton. para o ano de 2015, sendo o estado com maior avanço tecnológico em mecanização da colheita – 97% da área plantada são colhidos de forma mecanizada. O presente trabalho apresenta a evolução de alguns indicadores socioeconômicos a fim de evidenciar os possíveis impactos das usinas no desenvolvimento das cidades sedes. Com tal objetivo analisa-se se houve diferença nas taxas de crescimento do IDH-M no período 1991/2000 e 2000/2010. Além disso, aborda-se a evolução dos diferentes componentes do IDH-M (renda, educação e longevidade). O crescimento populacional e o número de leitos hospitalares também são contemplados, tendo em vista que os investimentos tendem a atrair mão de obra de outras regiões o que gera pressões sobre os serviços. Diante disso, esta pesquisa busca identificar os impactos das usinas sucroalcooleiras nas economias municipais a partir das análises dos indicadores econômicos de desenvolvimento. A pesquisa caracteriza-se como exploratória descritiva e os dados foram analisados por estatística descritiva. Os principais resultados indicam que após a chegada das usinas a análise dos indicadores de desenvolvimento humano (IDH-M) mostra que houve crescimento nos índices de desenvolvimento no período 2010/2000, porém essas taxas foram menores do que no período anterior 1991/2000. A maioria dos municípios está situada na faixa alta do IDH-M (entre 0,7 e 0,799). Entre os componentes do IDH-M o que apresentou maior crescimento foi educação em todos os municípios.

PALAVRAS-CHAVE: IDH-M, Educação, Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

O IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) populariza o conceito de desenvolvimento centrado nas pessoas, e não a visão de que

desenvolvimento se limita a crescimento econômico. Ao sintetizar uma realidade complexa em um único número, o IDHM e seus três componentes principais (renda, longevidade e educação) viabilizam a comparação entre os municípios brasileiros ao longo do tempo. O ranking do IDHM estimula formuladores e implementadores de políticas públicas no nível municipal a priorizar a melhoria da vida das pessoas em suas ações e decisões (ATLAS BRASIL, 2013).

Uma das formas de ver a evolução dos municípios cedes das usinas sucroenergéticas, e seus respectivos crescimento é por meio do IDHM. O crescimento econômico de uma sociedade não se traduz automaticamente em qualidade de vida e, muitas vezes, o que se observa é o reforço das desigualdades. É preciso que este crescimento seja transformado em conquistas concretas para as pessoas: crianças mais saudáveis, educação universal e de qualidade, ampliação da participação política dos cidadãos, preservação ambiental, equilíbrio da renda e das oportunidades entre todas as pessoas, maior liberdade de expressão, entre outras. Assim, ao colocar as pessoas no centro da análise do bem-estar, a abordagem do desenvolvimento humano redefine a maneira como pensamos e lidamos com o desenvolvimento – internacional, nacional e localmente (ATLAS BRASIL, 2013).

De acordo com dados divulgados pela ONU, 2010, o Brasil apresenta IDH de 0,699, valor considerado alto, e atualmente ocupa o 73º lugar no ranking mundial. A cada ano o país tem conseguido elevar o seu IDH, fatores como aumento da expectativa de vida da população e taxa de alfabetização estão diretamente associados a esse progresso.

O Brasil é o maior produtor de cana-de-açúcar do mundo. O país produz mais de 632 milhões de toneladas de cana-de-açúcar por ano (safra 2014/2015). O Brasil é também o maior produtor de açúcar do planeta, com 36 milhões de toneladas produzidas e 24 milhões de toneladas exportadas no ciclo 2014/2015 - quantias equivalentes a 20% da produção global e 40% da exportação mundial, respectivamente. No caso do etanol, o País é o segundo maior produtor (ranking liderado pelos Estados Unidos). Na safra 2014/2015, o volume produzido atingiu 28 bilhões de litros (UNICA, 2015).

O estado de Mato Grosso do Sul (MS) se destaca pela fertilidade do solo e pela grande perspectiva que os investidores vêem nesse estado. Segundo Rossini (2003) em 1979, no MS, existiam apenas duas usinas em produção, em 1983 eram oito e duas em fase de montagem. Esse aumento acelerado nesta época era devido aos incentivos do Proálcool que visava incrementar a produção de álcool em todo o Brasil. Após esse período até 2006 o setor passou por uma estagnação e o estado registrou apenas duas novas unidades de produção. A partir de 2007 o setor retomou o crescimento e, atualmente, segundo dados da Associação dos Produtores de Bionergia de Mato Grosso do Sul (BIOSUL), o setor sucroenergético no MS, em 2013, era composto por 24 usinas em operação e 1 (uma) em instalação que estão localizadas em 19 municípios.

As empresas sucroenergéticas do estado do MS têm em sua maioria capital nacional (45%) ou mista (41%), porém, três delas pertencem a grupos estrangeiros.

Essa tem sido a tendência do setor que sistematicamente tem atraído capital externo, em especial com os incentivos fornecidos pelo governo para a produção de energia a partir de fontes renováveis.

Segundo Vieira, (2007), a cana de açúcar é a matéria prima, tanto para combustível como para produção de açúcar. Além desses produtos, obtêm-se a geração de energia elétrica, pela queima do bagaço, que é um subproduto da produção de etanol. Essa energia é utilizada para consumo das próprias usinas e o excedente é vendido para as distribuidoras.

Para o estado do MS, o que vem influenciando as últimas safras foram os fenômenos climáticos, acima das médias históricas em quase todo o período de colheita durante a safra 2015/2016, por exemplo. Usinas ficaram atrasadas com as suas produções, e conseqüentemente suas moagens. Cerca de 10% da safra foi performado no período em que normalmente se dá a entressafra das usinas. 20 unidades operaram neste período. Todas produzem etanol, 11 produzem também açúcar e 12 exportam bioeletricidade excedente. (BIOSUL, 2016).

O volume total de cana-de-açúcar processada foi de 48,6 milhões de toneladas de cana-de-açúcar, numa proporção que ainda não havia sido atingido no Estado. O índice de crescimento com relação à safra anterior é de 13%. A região Centro/Sul, onde está concentrada cerca de 90% da produção nacional, cresceu 6,6%. O MS manteve-se na posição de quarto maior estado brasileiro na moagem de cana. (BIOSUL, 2016).

O setor recuperou a produtividade agrícola, atingindo a média de 89,3 toneladas por hectare. No entanto, a produtividade industrial, aferida pela quantidade de sacarose contida na cana, continua abaixo da média, com 126,47 quilos por tonelada de cana. A produção de açúcar, afetada negativamente pelas chuvas, foi de 1,31 milhão de toneladas, volume 2,3% menor que safra anterior. A região Centro Sul também evoluiu, com 3,34%. 76% do açúcar produzido foi do tipo VHP, destinado à exportação, 20% do tipo cristal e 4% refinado. (BIOSUL, 2016).

Segunda a BIOSUL, 2016, a produção de etanol superou a da safra passada em 15,26%. Foram produzidos 707 milhões de litros de etanol anidro, 2,1 bilhões de etanol hidratado, totalizando 2,812 bilhões de litros do biocombustível. Na região Centro/Sul a produção do combustível verde cresceu 6,6%.

O mix de produção foi mais voltado a etanol que o previsto, com 78% da matéria-prima destinada à produção do combustível verde. Foram exportados para o Sistema Integrado Nacional, 2.441GWh de bioeletricidade gerada através da queima do bagaço da cana, um crescimento de 29%. O MS é um dos estados mais avançados no aproveitamento da biomassa da cana para conversão em bioeletricidade. (UNICA, 2016).

A indústria sucroenergética demanda mão de obra qualificada e para atender a demanda, as indústrias de MS já promoveram 19 cursos para requalificar 1.700 profissionais. A meta para o ano de 2014 é treinar mais 3.000 pessoas em parcerias com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) através do Pronatec, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar). (BIOSUL, 2016).

A chegada desses empreendimentos agrega benefícios à economia local gerando polos de crescimento. Myrdal *apud* Vieira (2012) fala que o crescimento de um polo urbano-industrial poderia desempenhar efeitos propulsores sobre as regiões menos dinâmicas devido aos efeitos de encadeamento nas demais regiões. Por exemplo, as regiões polarizadas podem ver aumentadas suas exportações, principalmente de alimentos, matérias-primas e algumas manufaturas para os polos urbano-industriais. No entanto, nada leva a crer que os efeitos propulsores permitam o estado de equilíbrio, visto que eles podem ser superados pelos efeitos regressivos.

Hirschman *apud* Vieira (2012), fala que o crescimento econômico seria alcançado por meio de uma sequência de desajustes e os desequilíbrios seriam a forma de as economias (ou regiões) periféricas potencializarem seus recursos escassos. As complementaridades entre as áreas pode ser um meio de reduzir o desemprego disfarçado da região pobre por meio do aumento de suas exportações, um efeito perverso da polarização se daria principalmente pela migração seletiva em direção à região dinâmica.

Perroux *apud* Vieira (2012), mostra que os polos de crescimento destaca a indústria como sendo agente motriz para o crescimento econômico, onde destaca algumas características como: que cresce com uma taxa superior à média da indústria nacional; possui inúmeras ligações de insumo-produto, e apresenta-se como uma chave atividade inovadora.

Segundo Souza (1993), observa a existência de vários polos como o de crescimento, polo de desenvolvimento, polos de integração, eixo de desenvolvimento, e pontos de articulação, todos com suas respectivas funções de interligações de insumo-produto, em que as firmas possuem suas vantagens e seus tipos de formações.

Os efeitos de polos sobre o meio acarretam prejuízos a certas firmas de concorrência perfeita menos eficientes fato que reduz o efeito de polarização provenientes do polo central. Outro problema é a existência de fronteiras, com barreiras alfandegárias, que dificultam a integrar os efeitos de encadeamento em todo o espaço econômico potencial do polo.

A intensidade do crescimento ocorre em pontos do espaço, o mesmo acontece com grandes populações localizadas, por exemplo, próximo a rios, lagos, terras férteis, observada por Adam Smith quando discutiu a divisão de trabalho, e Marshall ao criar o termo “economias externas”. Ao mesmo tempo em que ocorre uma polarização ocorre uma despolarização, sendo que o próprio meio age livremente para essa ocorrência em certos pontos. Para uma política de crescimento menos polarizada pode surgir uma aceleração da tendência natural de mercado, tal política surge uma integração dos espaços desconectados, acelerando um processo que demoraria um certo tempo para acontecer (Souza, 2009).

Os dados em termos agregados destacam a importância do setor para a economia estadual, no entanto, pouco se aborda sobre os impactos nos municípios sede. Diante disso o objetivo deste trabalho é identificar os impactos das usinas sucroalcooleiras nas economias municipais a partir das análises dos indicadores

socioeconômicos de desenvolvimento.

Para atingir este objetivo, os dados de IDH-M foram coletados no Atlas do Desenvolvimento Humano – PNUD (2013), o número de leitos foi obtido no DATASUS. O texto está dividido em mais três seções, na primeira uma contextualização do setor sucroenergético, seguido pela discussão dos resultados e por fim a conclusão.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR SUCROENERGÉTICO

A cultura da cana de açúcar no Brasil acentuou-se após a Revolução de 1930, a partir da criação do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), que normatizou o setor, deixando os produtores e as agroindústrias canavieiras sujeitos às normas e regulamentos ligados às estruturas de decisão do Estado (CENTENARO, 2012).

Uma fase extremamente importante na historiografia econômica, em se tratando do setor sucroalcooleiro é a fase da regulamentação do setor, que se estendeu dos anos 1930 até o final da década de 1990 do século XX. Os mais diversos matizes e fatos pertinentes ao período se encontram expressas nas políticas e dos órgãos regulatórios constituídos. (PISSINATO, VIAN, 2010. p.2)

Em 1975, o governo cria o Programa Nacional do Alcool (PROÁLCOOL), para ampliar a oferta de álcool e reduzir as importações do petróleo. Em meados da década de 1970 foram produzidas tecnologias mais avançadas para o cultivo da cana de açúcar, incentivados pelo surgimento dos carros movidos a álcool, tecnologia em que o Brasil foi pioneiro.

Os processos das agroindústrias da cana de açúcar passam por três fases distintas de desempenho, definidas pelo PROÁLCOOL, crescimento moderado no período entre 1975 a 1979, expansão acelerada em 1980 até 1985 e desaceleração e crise no programa de 1986 a 1995.

Em 1990 o preço do álcool ainda era definido pelo governo, sendo sobretaxados para que a Petrobras pudesse pagar os produtores de álcool. Os preços dos combustíveis ainda eram regulados pelo governo e os subsídios cruzados entre álcool, gasolina e diesel geravam grandes desequilíbrios econômicos. Ao longo do ano de 1990 o Brasil teve que importar cerca de 1 bilhão de litros de álcool, dado a elevação dos preços do açúcar e a redução do preço do petróleo no mercado internacional. Diante desta crise, o setor precisou se adequar, conforme destaca Centenaro (2012, p.60)

“No regime de livre mercado, sem subsídios, os preços do açúcar e álcool passam a ser definidos conforme as oscilações de oferta e da demanda, os preços da cana passaram a depender de sua qualidade e da participação do percentual nos produtos finais tornando mais competitiva, assim o setor precisou se ajustar a nova realidade”.

O ajuste do setor instigou a iniciativa privada para a construção de novas usinas, tendo em vista que o álcool teria um papel mais importante como combustível no Brasil e no Mundo. O processo produtivo de uma usina gera etanol, açúcar e energia elétrica. Segundo Vieira (2007) a cana de açúcar é a matéria prima, tanto para combustível como para produção de açúcar. A partir da colheita da cana de açúcar, que é rica em açúcares e com pouca água, realiza-se o processo de pesagem e limpeza da planta. O próximo passo é a moagem para a obtenção do caldo da planta.

O caldo percorre algumas etapas como: aquecimento, eliminando microorganismos presentes, decantação para a retirada dos sólidos em suspensão, evaporação, fermentação. É a partir da evaporação que se produz a levedura para a produção do álcool, chamado nesta etapa de mosto. A etapa seguinte é a centrifugação, que separa as células das leveduras do caldo fermentado. A obtenção do etanol vem com as células da levedura reaproveitadas, que partem para uma nova fermentação em seguida, o álcool passa pelo processo de destilação.

Do processo de moagem também se obtém o bagaço, que é um subproduto. Esse pode ser utilizado como adubo, alimentação animal ou para gerar energia elétrica. Essa energia é utilizada para consumo das próprias usinas e o excedente é vendido para as distribuidoras. A Figura 1 abaixo apresenta uma síntese desse processo.

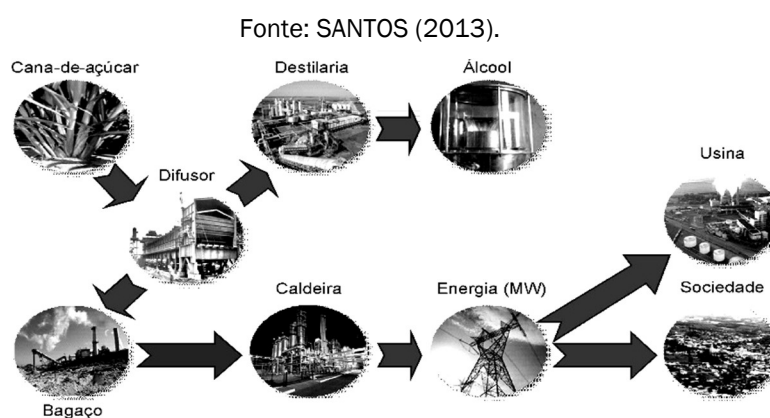


Figura 1: Processo produtivo de uma usina sucroenergética

O estado de MS (MS) oferece incentivos fiscais para usinas que demonstrem interesse em se instalar na região. Segundo a União da Indústria de Cana de Açúcar (ÚNICA), o estado do MS é um dos mais dinâmicos, pois o governo demonstra estar interessado em garantir a territorialização da cana de açúcar e diversificar a produção antes baseada prioritariamente em cultivo da soja e da pecuária em si.

Entre as ações do governo estadual, verifica-se desde 1999, a existência de decretos de descontos no Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) para operações relativas ao setor sucroalcooleiro. Em 2001 foi instituído o Programa MS empreendedor em que se oferece isenção de 67% do ICMS, por prazo de 15 anos,

para indústrias se instalarem no Estado ou ampliarem suas instalações.

Além das reduções de impostos sobre circulação de mercadorias, as empresas sucroenergéticas são dispensadas do pagamento de impostos incidentes sobre as entradas interestaduais, incluindo importações de maquinários e respectivos equipamentos (DALL'ACQUA, 2001).

A construção de usinas visava à produção do combustível proveniente do álcool como o mais importante. Essa cultura vem crescendo cada vez mais no estado, principalmente na região sul, onde antes era destinada a cultura pecuária. No estado também possui ações governamentais para fomentar e organizar o setor. Em 2003 foi criada a Câmara Setorial do Açúcar e do Alcool do MS.

Por ser um sistema agroindustrial complexo, as usinas de cana de açúcar dependem de fornecedores de cana de açúcar e de bens de capital. Os produtos, álcool, açúcar e energia elétrica, são distribuídos para as distribuidoras (de combustíveis e energia elétrica), indústria de alimentos, atacado e varejo e *tradings* exportadoras (CENTENARO, 2012).

Além dos incentivos fornecidos pelo governo, o estado de MS apresenta condições favoráveis à produção de cana com disponibilidade de terras a preços competitivos, solos apropriados, localização estratégica, próxima dos consumidores e clima adequado. “O MS é uma região atrativa para as indústrias de cana-de-açúcar, sendo notável o aumento dos canaviais e a implantação de novas unidades de açúcar e álcool, e a substituição da pecuária pela cana-de-açúcar” (CENTENARO, 2012, p. 92).

A estruturação do setor na economia do estado ocorre como reflexo aos incentivos recebidos, em especial no período inicial devido aos incentivos do Proálcool que visava incrementar a produção de álcool em todo o Brasil e após 2007, quando o setor começou a retomar o crescimento. Atualmente o MS conta com 24 usinas, como demonstrado na

| USINAS | GRUPO ECONOMICO | CAPITAL ESTRANGEIRO | CAPITAL NACIONAL | CAPACIDADE DE GERAÇÃO (KW) | MUNICIPIO |
|---------------|----------------------------|---------------------|------------------|----------------------------|----------------------|
| Angélica | Adecoagro | 100% | 0% | 96000 | Angélica |
| Amandina | Adecoagro | 100% | 0% | 40000 | Ivinhema |
| Alcoovale | Unialcool-MS | 33% | 67% | 4200 | Aparecida do Taboado |
| Usinavi | Bertin/Infinity Bio Energy | 27% | 73% | 12000 | Naviraí |
| São Fernando | Bertin/Bunlai | 0% | 100% | 100016 | Dourados |
| Eldorado | ETH Bioenergia | 33% | 67% | 25019 | Rio Brilhante |
| Santa Luzia I | ETH Bioenergia | 33% | 67% | 130000 | Nova Alvorada do Sul |
| Costa Rica | ETH Bioenergia | 33% | 67% | 79828 | Costa Rica |
| Maracaju | LDC-SEV | 60% | 40% | 12400 | Maracaju |

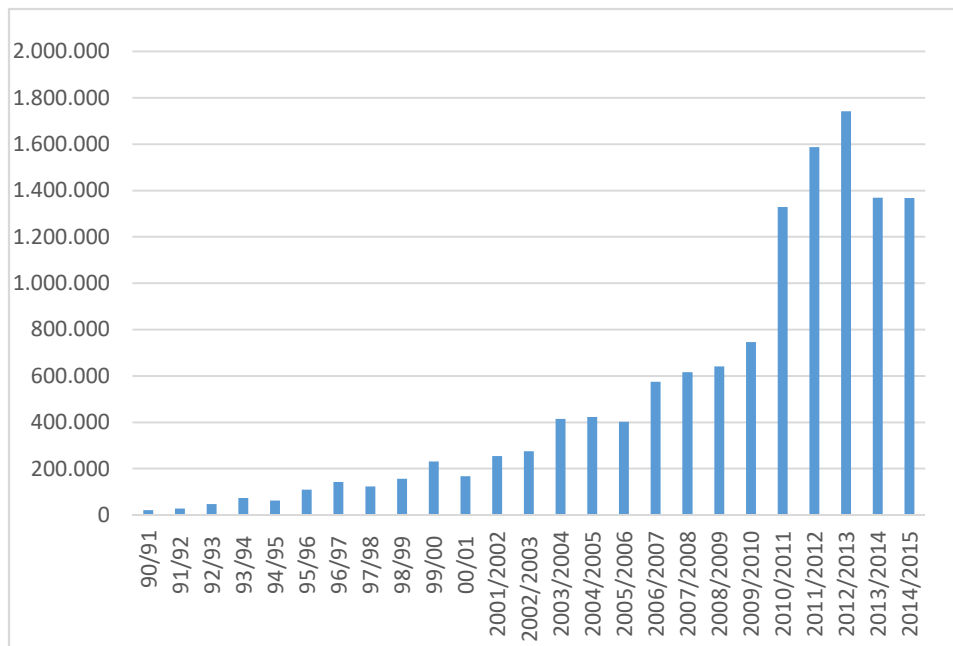
| | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------------|------|------|---------------|------------------------------|
| Passa Tempo | LDC-SEV | 60% | 40% | 73800 | Rio Brilhante |
| Rio Brilhante | LDC-SEV | 60% | 40% | 90000 | Rio Brilhante |
| Nova América | Cosan/Shell | 49% | 51% | 76000 | Caarapó |
| CBAA Debrasa | CBAA | 0% | 100% | 0 | Brasilândia |
| Vale do Vacaria | CBAA | 0% | 100% | 156000 | Sidrolândia |
| Monteverde | BUNGE | 100% | 0% | 20000 | Ponta Porã |
| Laguna | | | | 2400 | Ponta Porã |
| Vista Alegre | Tonon Energia | 0% | 100% | 75000 | Maracaju |
| Lago Agrícola Energética | Grendene/Shimith Irmãos Menegheti | 0% | 100% | 31600 2000 | Chapadão do Sul Vicentina |
| Safi Brasil | Itamarati | 0% | 100% | 4640 | Nova Alvorada do Sul |
| Sonora | Independente | 0% | 100% | 25000 | Sonora |
| Laguna | Independente | 0% | 100% | 0 | Batayporã |
| Dcoil | Independente | 0% | 100% | 4000 | Iguatemi |
| Santa Helena | Independente | 0% | 100% | 35200 | Nova Andradina |

Fonte: SANTOS (2013).

Tabela 1. Usinas Sucreenergéticas instaladas no estado do Mato Grosso do Sul

As empresas de capital estrangeiro têm no segmento da cogeração uma possibilidade expansão visto o potencial de crescimento e aproveitamento de seu processo produtivo e dado ao aproveitamento térmico das usinas instaladas no estado. Das unidades instaladas no estado, apenas duas unidades ainda não possuem processo de cogeração (SOUZA, 2013).

Conforme dados da Biosul (2016), apresentado na Figura 2, a moagem de cana de açúcar cresceu ao longo do período 1990 a 2015, com destaque a partir de 2006/2007, em que a safra anterior era de aproximadamente mais de 10 milhões passando para mais de 25 milhões de toneladas em 2009/2010. Ganhando maior folego após a crise de 2008/2009, que a partir de 2010/2011 voltou a retomada de crescimento e caindo nessas últimas safras, em decorrência de crises zacionais e climáticas, que fogem do controle humano em questão econômica.



Fonte: Adaptado da BIOSUL (2016)

Figura 2: Quantidade de cana de açúcar processada no MS (em toneladas)

A produção de etanol 2015/2016 superou a da safra passada 2014/2015 em 15,26%. Foram produzidos 707 milhões de litros de etanol anidro, 2,1 bilhões de etanol hidratado, totalizando 2,812 bilhões de litros do biocombustível. Na região Centro/Sul a produção do combustível verde cresceu 6,6%. (BIOSUL, 2016).

A diferença entre o etanol anidro e o hidratado está no teor de água. Enquanto no anidro o teor fica em torno de 0,5%, no hidratado ele chega a cerca de 5% em volume. O etanol anidro é o adicionado à gasolina (E27), enquanto o hidratado é o etanol vendido nos postos de combustíveis. O etanol hidratado sai diretamente das colunas de destilação das usinas produtoras. Já o anidro, produzido a partir do hidratado, passa por um processo adicional que retira a maior parte da água presente. (BIOSUL, 2016).

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o Atlas Brasil, o índice de desenvolvimento humano é composto por três indicadores, sendo eles: renda, educação e longevidade. O IDH-M tem como classificação entre baixo (menor que 0,599), médio (entre 0,6 e 0,699) e alto (entre 0,7 e 0,799).

O IDH-M renda tem como critério usado a renda municipal per capita, ou seja, a renda média de cada residente no município. Para se chegar a esse valor soma-se a renda de todos os residentes e divide-se o resultado pelo número de pessoas que moram no município (inclusive crianças ou pessoas com renda igual a zero).

O componente que mede a educação considera dois indicadores com pesos diferentes. A taxa de alfabetização de pessoas acima de 15 anos de idade com

peso dois e a taxa bruta de frequência à escola com peso um. O primeiro indicador é o percentual de pessoas com mais de 15 anos capaz de ler e escrever um bilhete simples, considerados adultos alfabetizados. O calendário do Ministério da Educação indica que, se a criança não se atrasar na escola, ela completará esse ciclo aos 14 anos de idade, daí a medição do analfabetismo se dar a partir dos 15 anos.

O terceiro componente é a longevidade. No cálculo do índice municipal considera-se o mesmo indicador do IDH de países: a esperança de vida ao nascer. Esse indicador mostra o número médio de anos que uma pessoa nascida naquela localidade no ano de referência (no caso, 2000) deve viver. O indicador de longevidade sintetiza as condições de saúde e salubridade do local, uma vez que quanto mais mortes houver nas faixas etárias mais precoces, menor será a expectativa de vida.

Deve se destacar que a evolução destes índices não pode ser atribuída à atividade sucroalcooleira. Contudo, a comparação entre os períodos 1991/2000 e 2000/2010 é uma forma de evidenciar se houve diferenças nas taxas de crescimento e na evolução dos itens que compõe o IDH-M.

IDHM dos Municípios com usinas no estado do MS

| Municípios Sede | IDH-M 1991 | IDH-M 2000 | IDH-M 2010 | Municípios Sede | IDH-M 1991 | IDH-M 2000 | IDH-M - 2010 |
|----------------------|------------|------------|------------|----------------------|------------|------------|--------------|
| Angélica | 0,427 | 0,552 | 0,697 | Maracaju | 0,480 | 0,597 | 0,736 |
| Aparecida do Taboado | 0,473 | 0,579 | 0,697 | Naviraí | 0,446 | 0,572 | 0,700 |
| Batayporã | 0,401 | 0,508 | 0,684 | Nova Alvorada do Sul | 0,360 | 0,539 | 0,694 |
| Brasilândia | 0,366 | 0,547 | 0,701 | Nova Andradina | 0,456 | 0,630 | 0,721 |
| Caarapó | 0,422 | 0,548 | 0,692 | Ponta Porã | 0,495 | 0,600 | 0,701 |
| Chapadão do Sul | 0,541 | 0,656 | 0,754 | Rio Brilhante | 0,475 | 0,584 | 0,715 |
| Costa Rica | 0,450 | 0,596 | 0,706 | Sidrolândia | 0,453 | 0,562 | 0,754 |
| Dourados | 0,512 | 0,636 | 0,747 | Sonora | 0,384 | 0,553 | 0,681 |
| Iguatemi | 0,395 | 0,542 | 0,662 | Vicentina | 0,421 | 0,594 | 0,711 |
| Ivinhema | 0,418 | 0,590 | 0,720 | | | | |

Fonte: Atlas (2013).

Tabela 2: adaptado autor IDH-M cidades sedes de Usinas

Em todos os municípios sedes a taxa de crescimento no primeiro período (2000/1991) foi superior que no período de 2010/2000. Porém, destaca-se que em alguns municípios a taxa de crescimento foi maior que a média, a saber: Ivinhema, Vicentina, Ponta Porã e Brasilândia.

A variação do componente renda em alguns municípios mostra estagnação, como é o caso de: Brasilândia, Costa Rica, Iguatemi, Nova Andradina, Sidrolândia e Sonora. Em 60% dos municípios o crescimento da renda no período 2010/2000 foi maior do que o registrado no período anterior 2000/1991. Destacam-se os municípios de Ivinhema, Maracaju e Nova Alvorada do Sul.

Entre 2000 e 2010, se destaca no município de Batayporã com crescimento da renda per capita de 135,58%. Nova Andradina a renda per capita média cresceu 110,47%, no mesmo período. Rio Brillhante, que concentra 3 usinas, o crescimento na renda per capita média foi de 50,65% , crescimento menor do que registrado por alguns municípios que sediam apenas uma usina. Vicentina se destaca com a maior taxa de crescimento (219,51%).

Um aumento na renda per capita das famílias, gera um aumento no poder aquisitivo e traz um aumento no bem-estar social levando a uma maior longevidade. Entre 1991 e 2009 a esperança de vida ao nascer no estado do MS aumentou em 2,9 anos. Em 1991 era de 71,1 anos e passou a 74 anos em 2009. As mulheres vivem, em média, 6,6 anos a mais que os homens. A esperança de vida dos homens ao nascer é de 70,8 anos e das mulheres de 77,4 anos. Para o IBGE (2010) a maior parte da população sul-mato-grossense (28,36%) está na faixa etária de 30 a 49 anos. Em 2009 havia 231 mil pessoas com mais de 60 anos de idade.

As cidades se destacam com o aumento da longevidade são: Caarapó, Brasilândia, Iguatemi e Angélica, pois apresentam taxas superiores à média dos demais municípios. Ressalta-se que nessas cidades também se registra a menor população.

A microrregião de Dourados ganha destaque como a maior microrregião do estado do MS em concentração de usinas sucroenergéticas, dos municípios analisados Caarapó; Dourados; Maracaju; Nova Alvorada do Sul; Ponta Porã; Rio Brillhante; e Vicentina estão localizados nesta microrregião. Foi estimada em 2013 uma população total de 534.220 habitantes, representando 20,65% da população sul-matogrossense.

Os empregos gerados por esses investimentos são atrativos para a imigração de força de trabalho, o que tem impacto sobre o crescimento populacional dos municípios. Comparando o período 2010/1991, somente nos municípios de Ivinhema e Vicentina que houve decréscimo da população. Os demais municípios sedes tiveram aumento populacional, com destaque para Angélica (27%), Chapadão do Sul (21%), Maracaju (21%) e Nova Alvorada do Sul (37%).

Os resultados do IDH-M mostram que o componente de educação foi o que registrou maior crescimento nas variações de 2000/1991 em relação aos outros indicadores de renda e longevidade e, em quase todos os municípios sede das usinas o crescimento foi maior neste período.

Apesar de ter grande crescimento algumas cidades se destacam no período de 1991/2000 como Brasilândia, Iguatemi, Ivinhema, Nova Alvorada do Sul, Sonora e Vicentina, cidades que tiveram variação de crescimento acima de 200%. Percentual que os municípios não crescem com a mesma taxa para o período de 2000/2010.

Outro aspecto importante a ser analisado é o número de leitos por mil/habitantes mostrando o número de leitos que cada cidade dispõe para atendimento da população.

Número de Leitos Hospitalares (por 1.000 habitantes), 2005-2008.

| | Número de Leito - 2005 | Número de Leitos - 2006 | Número de Leitos - 2007 | Número de Leitos - 2008 |
|----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Angélica | 4,0 | 4,2 | 4,3 | 3,5 |
| Ivinhema | 3,3 | 3,3 | 3,4 | 2,5 |
| Aparecida do Taboado | 3,3 | 3,3 | 3,2 | 4,5 |
| Navirai | 3,6 | 2,6 | 2,4 | 2,2 |
| Dourados | 3,4 | 3,3 | 3,8 | 3,5 |
| Rio Brilhante | 1,8 | 1,7 | 1,7 | 1,6 |
| Nova Alvorada do Sul | 1,7 | 1,7 | 0,8 | 0,8 |
| Costa Rica | 2,6 | 2,6 | 2,6 | 2,8 |
| Maracaju | 2,3 | 2,3 | 2,2 | 2,0 |
| Caarapó | 3,0 | 3,0 | 2,1 | 1,3 |
| Brasilândia | 3,9 | 3,9 | 1,5 | 1,6 |
| Sidrolândia | 1,5 | 1,5 | 1,4 | 1,1 |
| Ponta Porã | 2,7 | 1,8 | 1,8 | 1,4 |
| Chapadão do Sul | 1,2 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Vicentina | 3,7 | 3,9 | 1,1 | 0,9 |
| Nova Andradina | 2,1 | 2,7 | 2,6 | 2,4 |
| Sonora | 2,4 | 2,4 | 1,7 | 1,7 |
| Batayporã | 2,4 | 1,9 | 1,9 | 2,2 |
| Iguatemi | 3,7 | 3,6 | 3,6 | 3,7 |

Fonte Ministério da Saúde - DATASUS.

Tabela 03: Número de Leitos Hospitalares (por 1.000 habitantes), 2005-2008.

Através da tabela 3, acima, o números de leitos mostra a necessidade de investimentos para este setor, onde há um crescimento populacional, porém não há o mesmo crescimento para o número de leitos ao atendimento populacional.

A relação aos números de leitos, mostra houve diminuição dos leitos disponíveis para cada mil de habitantes, com exceção do município de Aparecida do Taboado que mostrou crescimento positivo nessa relação.

A cidade que mais se destaca é Vicentina que em 2005 possuía 3,7 leitos / mil habitantes e em 2008 o número cai a 0,9 menos de um leito por mil habitantes. A análise mostra que houve redução em quase todos os municípios, indicando necessidade de investimentos para garantir a qualidade dos serviços.

3. CONCLUSÃO

Em meados de 1979 a existência das usinas no estado eram de apenas duas no MS, chegando para 8 usinas em operação no ano de 1983, aumento oriundos dos incentivos do Proálcool, que visavam incrementar a produção de álcool em todo o Brasil. No ano 2006 o setor passou por uma estagnação e o estado registrou apenas duas novas unidades de produção, voltando a crescer em 2007 e retomando o crescimento, até os dias atuais

Através dos resultados dos indicadores de desenvolvimento mostra que em

sua maioria o componente educação é o que mais cresce, seguido da renda e a longevidade. O objetivo da pesquisa era mostrar o impacto das usinas nos municípios sedes, mas não se pode dizer que o crescimento e desenvolvimento das cidades foi oriundo das instalações das usinas sucroenergéticas, sendo o período que mais cresce nas variações foi entre 1991/2000 onde apenas algumas cidades possuíam usinas instaladas. Pode ser um fator que vem ajudando no crescimento e trazendo novos empreendimentos para as localidades, e assim gerando um aumento da renda per capita da população, juntamente com aumento dos empregos e outras variáveis como nível de escolaridade e longevidade.

REFERÊNCIAS

Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil - Atlas Brasil, 2013. **Cidades sedes das usinas – MS**. Disponível em: <http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil/> Acesso em 17 de fevereiro de 2016.

Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil - Atlas Brasil, 2013. **Expectativa de anos de Estudo - MS**. Disponível em: < <http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/consulta> > Acesso em 18 de março. 2016.

Associação de Produtores de Bioenergia de Mato Grosso do Sul – BIOSUL, 2013. **Agroenergia: realidade e perspectivas para o MS**. Disponível em: http://www.biosulms.com.br/arqv/coletiva_encerramento_12_13.pdf acesso em 17 de março de 2016.

Associação de Produtores de Bioenergia de Mato Grosso do Sul – BIOSUL, 2013. **Agroenergia: realidade e perspectivas para o MS**. Disponível em: <http://www.biosulms.com.br/arqv/coletiva-de-primeira-estimativa-da-safra-13-14.pdf> Acesso em 17 de março de 2016.

CENTENARO, Moisés. **ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA**. Anais do Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade, v. 1, n. 1, 2012.

CENTENARO, M. 2012. **Um estudo sobre investimento direto externo no setor sucroenergético do Estado de Mato Grosso do Sul**. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo. 196 p.

Dall'Acqua, Fernando - Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo – **Relatório do Secretário** Disponível em <http://www.fazenda.sp.gov.br/download/secretario/relatorio_secretario_ano_2001.pdf> Acesso em 20 de abril de 2016.

Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde - **DATASUS E MINISTERIO DA SAÚDE** Disponível em ftp://balcao.saude.ms.gov.br/horde/ripsa/e_recursos/e2.pdf Acesso em 17 de março de 2016.

Organização das Nações Unidas do Brasil - **ONU BR** – - <http://www.onu.org.br/> Acesso em 10 de maio de 2016.

PISSINATO, VIAN; BRUNO; CARLOS EDUARDO DE FREITAS. 2010. **ESTUDO DA EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE MERCADO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO E A PESQUISA AGROPECUÁRIA DE VARIEDADES DE CANA-DE-AÇÚCAR (1930-1990)** 48° SOBER 2010, APRESENTAÇÃO ORAL-Ciência, Pesquisa e Transferência de Tecnologia, ESALQ USP, PIRACICABA - SP – BRASIL.

Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento no Brasil – **PNUD**. Disponível em: <http://www.undp.org/content/brazil/pt/home.html> Acesso em 24 de outubro de 2013.

ROSSINI, R. E. **Agra-indústria e Reprodução do Espaço**. 1 ed. Campo Grande: Editora da UFMS, p. 13-14. 2003.

SOUZA, Ângelo Augusto Gomes dos. **Impacto dos Investimentos Externos Diretos nas Centrais de Biomassa no Estado de Mato Grosso do Sul**. Trabalho de Conclusão de curso Bacharel em Ciências Econômicas apresentada à Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul – UEMS, Ponta Porã. 50 p., 2013.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Polarização e Despolarização Industrial no Brasil e no Rio Grande do Sul**. Análise Econômica. Porto Alegre: FCE/UFRGS, Ano 8, n13, p.173-191, mar 1990.

União da Indústria de Cana-de-açúcar - **ÚNICA** - **Moagem prevista para a região Centro-Sul na safra 2013/2014 é de 589,60 milhões de toneladas**. Disponível em <http://www.unica.com.br/imprensa/38837884920325965467/moagem-prevista-para-a-regiao-centro-sul-na-safra-2013-por-cento2F2014-e-de-589-por-cento2C60-milhoes-de-toneladas/> Acesso em 02 de dezembro de 2015).

União da Indústria de Cana-de-açúcar – **ÚNICA** – Disponível em <http://www.unica.com.br/> Acesso em 25 de setembro de 2016.

VIEIRA, Maria Célia Azeredo, 2007. **Setor Sucroalcooleiro Brasileiro: Evolução e Perspectivas**. BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social). 245 p.

VIEIRA, Rosele M. 2012. **A dinâmica do Mercado de trabalho formal no Estado do Mato Grosso do Sul no período de 1990 a 2010: uma aplicação do método estrutural-diferencial.** Tese de doutorado em Economia do desenvolvimento. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.

ABSTRACT: The state of Mato Grosso do Sul (MS) had 24 plants installed distributed in 19 municipalities with harvest total of 119 kg / ton. for the year 2015, being the state with the greatest technological advance in mechanized harvesting - 97% of the planted area are harvested mechanically. This paper presents the evolution of some socioeconomic indicators in order to highlight the possible impacts of the plants in the development of host cities. To this end, analyzes was no difference in growth rates of HDI in the period 1991/2000 and 2000/2010. Furthermore, it addresses the evolution of the different components of the HDI (income, education and longevity). Population growth and the number of hospital beds are also included, in order that investments tend to attract labor from other regions which creates pressures on services. Thus, this research aims to identify the impacts of sugarcane mills in municipal economies from the analyzes of economic development indicators. The research is characterized as descriptive exploratory and data were analyzed using descriptive statistics. The main results indicate that after the arrival of the plants the analysis of human development indicators (HDI) shows that there was an increase in development rates in the period 2010/2000, but these rates were lower than in the previous period 1991-2000. Most municipalities are located in the upper range of the HDI (between 0.7 and 0.799). Among the components of the HDI-M presented the highest growth was education in all municipalities.

KEYWORDS: HDI, Education, Development.

CAPÍTULO XX

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL E ESTÁGIO PROBATÓRIO: UMA ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

**Joyce Frade Machado
Geraldino Carneiro de Araújo**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL E ESTÁGIO PROBATÓRIO: UMA ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Joyce Frade Machado

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campo Grande – MS

Geraldino Carneiro de Araújo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campo Grande – MS

RESUMO: Este artigo tem como objetivo confrontar as características das políticas institucionais de avaliações de desempenho da organização pública Receita Federal do Brasil, para fins de progressão funcional e estágio probatório, com pesquisas bibliográficas sobre o assunto, além disso, apresentar proposições de melhoria. Isso se justifica pelo fato de as organizações públicas serem cobradas a atuar de forma mais eficiente, atendendo as demandas da sociedade, identificando ou dando respostas adequadas às situações indesejadas e mensurando seus desempenhos e o desempenho de seus servidores. Para isso, geralmente, utilizam-se de ferramentas e conceitos gerenciais que são costumeiramente utilizadas por organizações privadas, como o instrumento de avaliação de desempenho. A fundamentação teórica discute os objetivos e as finalidades de uma avaliação de desempenho, principalmente na Administração Pública. A pesquisa se caracteriza como descritivo-exploratória, com uma abordagem qualitativa a partir da análise de documentos. A pesquisa permitiu perceber que a instituição pode maximizar o uso da ferramenta avaliação de desempenho, havendo a possibilidade de gerar ainda mais valor para sua cadeia produtiva e atingir de forma mais satisfatória seus objetivos.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Avaliação de Desempenho, Progressão Funcional, Estágio Probatório, Eficiência.

1. INTRODUÇÃO

A organização pública Receita Federal do Brasil (RFB) possui políticas institucionais que deliberam diretrizes para o processo de trabalho denominado “Gerir Desempenho” de seus servidores. Esse processo envolve a atividade de aplicação da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional, estágio probatório e aplicação da avaliação da carreira PECFAZ (Plano Especial de Cargos Fazendário) para fins de recebimento de gratificação.

Destacam-se, nesse caso, as avaliações de desempenho para as finalidades progressão funcional e estágio probatório. Com base nisso, esse artigo tem como objetivo confrontar as características das políticas institucionais de avaliações de desempenho da organização pública Receita Federal do Brasil, para fins de progressão funcional e estágio probatório, com pesquisas bibliográficas sobre o

assunto, além disso, apresentar proposições de melhoria.

Esse estudo se justifica pelo fato de as organizações públicas, nos últimos anos, devido à ideia de administração gerencial, serem cobradas a atuar de forma mais eficiente, atendendo as demandas da sociedade, identificando ou dando respostas adequadas às situações indesejadas e mensurando seus desempenhos e o desempenho de seus servidores. Para isso, as instituições públicas podem se valer de ferramentas e conceitos gerenciais que são costumeiramente utilizadas por organizações privadas, como o instrumento de avaliação de desempenho.

Além disso, escolheu-se a Receita Federal do Brasil por se tratar de uma instituição pública, que exerce funções essenciais para o Estado, reconhecida pela sociedade e pelos seus servidores e que elabora seu planejamento estratégico a partir da reunião de informações de várias fontes, tais como os resultados de pesquisas de imagem e satisfação, diagnóstico organizacional, avaliação dos processos de trabalho e cenários prospectivos, traçando inclusive os seus referenciais estratégicos – missão, visão de futuro de valores (RFB, 2016).

Na sequência, seguem a fundamentação teórica, discutindo o conceito, os objetivos e as características de uma avaliação de desempenho, os procedimentos metodológicos que ampararam a pesquisa, em seguida, os resultados e a análise, apresentando a organização RFB e o problema analisado e, por fim, as considerações finais.

2. APORTE TEÓRICO: FINALIDADES E OBJETIVOS DE UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um sistema de avaliação de desempenho, de acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2000), é a reunião de normas e procedimentos que podem oportunizar a identificação e gestão de desempenho, apoiando o desenvolvimento de pessoas, incentivos ao desempenho satisfatório, movimentação e alocação de pessoal, entre outros. A avaliação de desempenho é uma “apreciação sistemática sobre o desempenho de um determinado indivíduo” (FACHADA, 2012, p. 5) e que as organizações a utilizam por inúmeros objetivos, porém, o que se pretende, de fato, é a melhoria do desempenho global da organização.

Inclusive, a Enap (2000) dispõe que cada organização irá definir um ou mais objetivos ao se utilizar do instrumento avaliação de desempenho, e que, no âmbito da Administração Pública, algumas finalidades são mais frequentes do que outras, citando ainda como exemplo o fato de a avaliação ser mais utilizada no aspecto para definição de aumento salariais quando o mais adequado seria a identificação de situações que podem interferir negativamente no desempenho do empregado e a definição de planos de ação para superá-las. Ainda conforme destaca Enap (2015), a avaliação de desempenho contribuí na tomada de decisão quanto à progressão e à promoção dos servidores e estimula o diálogo entre chefias e subordinados e o aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre os níveis hierárquicos.

Barbosa (1996) menciona que, historicamente, a avaliação de desempenho possibilita identificar os treinamentos e desenvolvimentos necessários e se o método de seleção utilizado está de fato adequado, selecionando as pessoas adequadas para determinadas atividades. É importante uma avaliação de desempenho dos servidores públicos e de feedback, pois esses instrumentos são considerados fundamentais e, ainda, segundo Madureira e Rodrigues (2007), a avaliação de desempenho, além de identificar hipóteses de progressão imediata, e automática, deve identificar hipóteses de recompensa ou admoestação.

Com base nisso, a Enap (2000) defende que, ao se definir os programas de desenvolvimento dos servidores público, deve-se atentar aos resultados alcançados e como o profissional está desenvolvendo seu trabalho, a fim de identificar o que está sendo feito para que se consiga realizar o trabalho nos padrões definidos. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (2013) adotando a avaliação de desempenho como um instrumento capaz de gerar melhoria contínua de resultados e elencou vários exemplos de objetivos específicos desse mecanismo:

a) Alinhamento dos processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos, procurando atrelar as metas institucionais com a atuação do servidor e das equipes;

b) Apoio no desenvolvimento de programas de capacitação, com a identificação das necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, objetivando a ampliação da qualificação dos servidores;

c) Auxílio no processo da revisão do planejamento estratégico;

d) Identificação das necessidades da adequação funcional, que devem estar relacionadas aos problemas da adaptação ao cargo, à função ou à instituição;

e) Democratização do ambiente de trabalho, de forma a estabelecer um diálogo contínuo com servidores e equipes sobre os resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, além de um acompanhamento da superação dos desafios propostos e articulação consensualmente das correções de rumo necessárias;

f) Análise dos processos de trabalho e diagnóstico de melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

Esse Manual (2013) ainda defende a avaliação por múltiplas fontes, pois acredita que quando há apenas um avaliador, a avaliação pode vir com distorções, preconceitos, indulgência, severidade ou leniências.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como descritivo-exploratória com uma abordagem qualitativa a partir da análise de documentos. A natureza qualitativa inclui a “obtenção de dados descritivos sem simplesmente enumerar ou empregar

métodos estatísticos (GODOY, 1995). Já a análise de documentos, segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), é quando o pesquisador utiliza de documentos a fim de obter informações que servirão de base para sua investigação, examinando e elaborando sínteses. Com base nisso, os documentos analisados nesse artigo foram os documentos públicos institucionais da organização pública Receita Federal do Brasil (RFB) e as leis e decretos que definem as atuais regras de progressão funcional e de estágio probatório de seus servidores:

Com os documentos disponíveis, primeiramente descreveu-se a RFB. A segunda etapa levantou-se as características e as finalidades das políticas institucionais de avaliação de desempenho quanto à progressão funcional e ao estágio probatório, e, ainda nessa etapa, identificaram-se os pontos críticos dessas avaliações. Na terceira etapa, considerando os pontos críticos identificados, apresentam-se as propostas de melhoria. Na quarta etapa são descritos e analisados os resultados esperados.

Como o propósito da pesquisa foi confrontar as características das políticas institucionais de avaliações de desempenho da organização pública Receita Federal do Brasil, para fins de progressão funcional e estágio probatório, com pesquisas bibliográficas sobre o assunto, e a proposição de melhorias.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Preliminarmente, apresentam-se as características da organização pública, a Receita Federal do Brasil. Em seguida, discorre-se sobre as diretrizes da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional e estágio probatório, apontando os pontos críticos desses modelos. Por fim, aponta-se a proposta de intervenção e melhoria aos pontos críticos levantados.

4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ANALISADA

A Receita Federal do Brasil (RFB) é um órgão subordinado ao Ministério da Fazenda “responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive os previdenciários, e aqueles incidentes sobre o comércio exterior, abrangendo parte significativa das contribuições sociais do País” (RFB, 2016). Possui como missão institucional “exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade” (RFB, 2016) e sua visão é “ser uma instituição inovadora, protagonista na simplificação dos sistemas tributário e aduaneiro, reconhecida pela efetividade na gestão tributária e pela segurança e agilidade no comércio exterior, contribuindo para a qualidade do ambiente de negócios e a competitividade do país” (RFB, 2016).

A sua cadeia de valor foi organizada em macroprocessos finalísticos, macroprocessos de gestão e suporte e o conjunto de valores entregues à sociedade, destacando, para esse artigo as políticas institucionais que deliberam

diretrizes para o processo de “Gerir Desempenho” na Gestão de Pessoas, que envolve a atividade de aplicação da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional, estágio probatório e aplicação da avaliação da carreira PECFAZ (Plano Especial de Cargos Fazendário) para fins de recebimento de gratificação.

No obstante, para esse artigo, analisaram-se as finalidades da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional e estágio probatório, uma vez que esses tipos de avaliações englobam os servidores peculiares da instituição, que são os Auditores Fiscais e os Analistas Tributários da Receita Federal do Brasil, além de a progressão funcional possuir características e objetivos específicos para os cargos citados, o que não acontece com as avaliações de desempenho para carreira PECFAZ.

4.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL

Progressão funcional é definida como sendo a “mudança do servidor do padrão em que se encontra para a situação imediatamente superior” (Decreto 84.669/1998) (BRASIL, 1980). Ainda, conforme o Decreto 84.669/1980, participam do processo de progressão os servidores incluídos no Plano de Classificação de Cargos e ter completado um intervalo de 12 meses de trabalho em períodos corridos, contados a partir de 1º de julho de cada ano, recebendo conceito 1 (em que a progressão ocorrerá com 12 meses) ou conceito 2 (progressão com 18 meses). Esse conceito é estabelecido pela classificação em ordem decrescente dos pontos obtidos na avaliação (que variam de 25 a 120 pontos), atribuindo-se o conceito 1 aos primeiros 50% e conceito 2 aos 50% restantes.

Para os servidores que ocupam cargos discriminados no art. 18 desse Decreto – como aqueles que ocupam cargos de natureza especial, chefia, direção e assessoramento superiores, direção e assistência intermediárias, funções de assessoramento superior, em exercício nos Gabinetes Civil e Militar de alguns órgãos, como na Presidência da República –, bem como os Julgadores que se encontram em exercício nas Delegacias da Receita Federal de Julgamento, os servidores em exercício na Corregedoria-Geral da RFB e em seus escritórios e os designados para integrar comissão de processo administrativo disciplinar, conforme trata a Lei 8.112 de 1990 (BRASIL, 1990), receberão conceito 1 independente de avaliação de desempenho. Com base no que foi exposto, listam-se os pontos críticos desse modelo de avaliação de desempenho, considerando a finalidade de progressão funcional:

- a) O responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato;
- b) O servidor é obrigado a tomar ciência do resultado da avaliação, porém não há obrigatoriedade de *feedback*;
- c) Os chefes imediatos não são submetidos à avaliação para fins de

progressão;

d) Alguns servidores, lotados em alguns setores do órgão, progredem sem ser avaliados;

e) A avaliação de desempenho tem a função apenas de enumerar os servidores que irão progredir em 12 meses ou em 18 meses;

f) Após atingir o último padrão na progressão funcional, o servidor não será mais avaliado;

g) Os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são todos genéricos, não havendo pontos específicos e particulares capazes de avaliar o desempenho do servidor de acordo com a complexidade de cada processo/trabalho exercido, com as atribuições privativas de cada cargo (Auditor ou Analista) ou com o setor da organização.

O responsável pela avaliação de desempenho, para fins de progressão, é o chefe imediato e o servidor deve tomar ciência, de forma obrigatória, dessa avaliação. A ferramenta de avaliação a que se refere o art. 12 do Decreto 84.669/1980 engloba critérios de qualidade e quantidade do trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade, pontualidade e disciplina e antiguidade (BRASIL, 1980). Na RFB, os servidores que participarão da progressão funcional são os ocupantes do cargo de Auditores Fiscais e Analistas Tributários.

4.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE ESTÁGIO PROBATÓRIO

Estágio probatório é o período que dura 24 meses, iniciados quando o servidor entra em efetivo exercício no cargo (BRASIL, 1991). Entretanto, a Emenda Constitucional nº 19/1998 determinou que a estabilidade do servidor público somente seria adquirida após um período de três anos (BRASIL, 1998). Com base nisso, o Parecer Advocacia-Geral da União/MC nº 01/2004 estabeleceu posicionamento de que o período de estágio probatório se confundiria com aquele necessário para a aquisição da estabilidade. Assim, atualmente, o período de estágio probatório a que está submetido um servidor é de três anos (BRASIL, 2004).

Participam do processo de avaliação de desempenho para fins de estágio probatório regulamentado pela Portaria RFB 2073, de 31 de agosto de 2012, com alterações introduzidas pela Portaria RFB 326, de 14 de março de 2013 e Portaria RFB 1766, de 07 de outubro de 2014, os servidores Auditores Fiscais e Analistas Tributários. Essa avaliação possui a finalidade de aferir a aptidão e a capacidade para o desempenho do cargo (BRASIL, 2012).

As avaliações de desempenho são realizadas no 10º (décimo), 20º (vigésimo) e 30º (trigésimo) meses do estágio probatório, tendo como condição necessária para aprovação um desempenho igual ou superior a 70% na média de suas respectivas pontuações. O responsável pela avaliação de desempenho é o chefe imediato, em que esse tem a obrigação de dar ciência ao avaliado na Ficha de Avaliação de Desempenho do Estágio Probatório. Entretanto a recusa de o

servidor em tomar ciência de sua avaliação não elide a continuidade dos procedimentos, sendo apenas necessária a assinatura de pelo menos uma testemunha. Cabe ressaltar que o servidor não aprovado em estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado (BRASIL, 2012).

São observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, conforme determina a Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990). O fator assiduidade vale 20 pontos e mensura o comparecimento regular e permanente no local de trabalho, observando o horário e o cumprimento da carga horária definida para cada cargo ocupado. O fator disciplina, que vale 40 pontos, tem como objetivo avaliar o comportamento, respeito à hierarquia e atendimento às normas legais e regulamentares vigentes (BRASIL, 2012).

A capacidade de iniciativa, que vale 40 pontos, verifica a habilidade do servidor em adotar providências em situações não definidas pela chefia ou não previstas nos manuais ou normas de serviço e a capacidade para tomar decisões em face de problemas surgidos em seu trabalho, bem como de adaptar-se ou buscar soluções adequadas por seus próprios meios, visando sempre o sucesso do grupo e a melhoria do trabalho. O fator produtividade, 50 pontos, aprecia a quantidade e a qualidade dos trabalhos realizados num intervalo de tempo razoável, com presteza e dentro de um grau de exatidão, correção e clareza. Por fim, o fator responsabilidade que também vale 50 pontos avalia o comprometimento do servidor com suas tarefas, com as metas estabelecidas pela organização e com o zelo por informações, valores e pessoas, bem como na utilização e conservação dos equipamentos e instalações. (BRASIL, 2012). Com base nisso que foi apresentado, listam-se os pontos críticos do modelo de avaliação de desempenho, considerando a finalidade do estágio probatório:

- a) O responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato;
- b) O servidor deve tomar ciência do resultado da avaliação, porém não há obrigatoriedade de *feedback*;
- c) A falta de ciência do servidor não elide a continuidade dos procedimentos;
- d) Os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são para todos os servidores, não havendo espaço para avaliação do seu processo de trabalho;
- e) Não há uma intervenção obrigatória durante o processo de estágio probatório capaz de desenvolver aquele servidor que teve sua avaliação menor que 70%;
- f) A recusa de o servidor em tomar ciência de sua avaliação não elide a continuidade dos procedimentos, sendo apenas necessária a assinatura de pelo menos uma testemunha.

Acredita-se ser importante refletir sobre esses pontos críticos, uma vez que a instituição poderia estar utilizando a sua avaliação de desempenho de forma a maximizar o seu desempenho global.

4.4. PROPOSTA DE MELHORIA AOS PONTOS CRÍTICOS DESTACADOS

Com base nas finalidades e objetivos de uma avaliação de desempenho, apresentadas na fundamentação teórica desse artigo, analisam-se os pontos críticos da avaliação para fins de progressão funcional e estágio probatório e se propõem possibilidades de intervenções e melhorias, conforme mostra a Tabela 1.

| Pontos Críticos da Progressão Funcional | Pontos Críticos do Estágio Probatório | Proposta de intervenção e melhorias |
|--|---|--|
| O responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato. | O responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato | O fato de o responsável pela avaliação ser apenas o chefe imediato do servidor abre possibilidades para resultados distorcidos, severos, lenientes. Para evitar tais resultados, a avaliação poderia ser por múltiplas fontes, conforme indica o Manual de Orientações (2013), buscando, assim, ser menos tendenciosa e mais impessoal. Destaca-se, ainda, que na avaliação por múltiplas fontes, o servidor teria a oportunidade de refletir sobre seu próprio desempenho, o que poderia agregar mais significados ao resultado de sua avaliação de desempenho. |
| O servidor é obrigado a tomar ciência do resultado da avaliação, porém não há obrigatoriedade de <i>feedback</i> . | O servidor deve tomar ciência do resultado da avaliação, porém não há obrigatoriedade de <i>feedback</i> e a falta de ciência do servidor não elide a continuidade dos procedimentos. | Geralmente, a pontuação da avaliação sem o devido esclarecimento pode fazer com que o servidor não tenha a compreensão sobre os seus pontos fracos, as habilidades a serem desenvolvidas, os treinamentos necessários para desempenhar melhor as atividades, entre outros potenciais. Com base nisso, um dos instrumentos fundamentais, de acordo com Madureira e Rodrigues (2007), que poderia ser aplicado é o <i>feedback</i> , pois, nesse momento, seriam realçados vários aspectos de melhoria e, também, valorizar o servidor quanto à qualidade do seu trabalho realizado. |
| Os chefes imediatos não são submetidos à avaliação para fins de progressão. | - | Ainda que em muitos órgãos públicos, incluindo a RFB, os cargos de chefia são ocupados por pessoas de confiança de livre nomeação e exoneração, é importante submetê-los à avaliação de desempenho, pois, conforme o Manual de Orientação (2013) é essencial identificar as necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo. Importante destacar que os chefes possuem atribuições relevantes, uma vez que são eles que direcionarão os servidores a atingir os objetivos e metas estratégicas das organizações, por isso devem ser avaliados na perspectiva gerencial. |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Alguns servidores, lotados em alguns setores do órgão, progridem sem ser avaliados.</p> | <p>-</p> | <p>Se um setor está em funcionamento numa organização, então esse setor contribui, de forma mediata ou imediata, para atingir os resultados desejados. Supondo que esses setores possuam peculiaridades que exijam servidores previamente capacitados, porém, ainda assim, acredita-se ser importante adotar a avaliação de desempenho, pois, conforme Barbosa (1996), essa ferramenta possibilita identificar se o método de seleção utilizado está de fato adequado, selecionando as pessoas adequadas para determinada atividade. Além disso, permite constatar se esse servidor ainda possui as características adequadas para esse setor.</p> |
| <p>A avaliação de desempenho tem a função apenas de enumerar os servidores que irão progredir em 12 meses ou em 18 meses.</p> | <p>-</p> | <p>Nesse ponto, verifica-se que todos os servidores da instituição irão progredir, ainda que o servidor tenha obtido a nota mínima no atual modelo de avaliação de desempenho. Com base nisso, a progressão funcional deixa de ter um caráter meritocrático e motivacional, passando a ser um direito certo para o servidor. A instituição deve oferecer oportunidades objetivas para que todos tenham possibilidades de progredir, porém Madureira e Rodrigues (2007) defendem que a avaliação de desempenho, além de identificar hipóteses de progressão imediata, e automática, deve identificar hipóteses de recompensa ou admoestação.</p> |
| <p>Após atingir o último padrão na progressão funcional, o servidor não será mais avaliado.</p> | <p>-</p> | <p>A atual avaliação de desempenho da RFB para fins de progressão funcional possui apenas caráter remuneratório, cujo reflexo vem da progressão funcional. Nesse caso, a instituição perde a oportunidade de aproveitar os benefícios que uma avaliação pode proporcionar: identificar as situações negativas, as necessidades de aperfeiçoamento e a atualização na formação dos servidores, a sintonia entre os objetivos dos funcionários, da organização e da sociedade, entre outros. Por isso, a avaliação de desempenho não deveria ter como finalidade específica a progressão funcional, sendo que essa progressão poderia ser uma das ferramentas de motivação e de mérito.</p> |
| <p>Os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são todos genéricos, não havendo pontos específicos e particulares capazes de avaliar o desempenho do servidor de acordo com a</p> | <p>Os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são para todos os servidores, não havendo espaço para avaliação do seu processo de trabalho</p> | <p>De fato, acredita-se ser significativo haver na avaliação de desempenho critérios genéricos que possam ser aplicados em todos os setores, uma vez que a organização deva ser visualizada como um ente único. No entanto, cada processo de trabalho possui seus atributos, perfis, personalidades e funções essenciais na cadeia de valor. Por isso, apoia-se que haja na avaliação critérios específicos de cada processo de trabalho, a fim de identificar questões de melhoria, uma vez que é necessário atentar-se aos resultados alcançados e como o profissional está desenvolvendo seu trabalho, conforme orienta a Enap (2000).</p> |

| | | |
|---|---|---|
| complexidade de cada processo/trabalho exercido, com as atribuições privativas de cada cargo (Auditor ou Analista) ou com o setor da organização. | | |
| - | Não há uma intervenção obrigatória durante o processo de estágio probatório capaz de desenvolver aquele servidor que teve sua avaliação menor que 70%. | Conforme o Manual de Orientação (2013) é importante o apoio no desenvolvimento de programas de capacitação, com a identificação das necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, objetivando a ampliação da qualificação dos servidores. |
| - | A recusa de o servidor em tomar ciência de sua avaliação não elide a continuidade dos procedimentos, sendo apenas necessária a assinatura de pelo menos uma testemunha. | Enap (2015) destaca que a avaliação de desempenho deve oportunizar o diálogo entre chefias e subordinados e o aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre os níveis hierárquicos. Por isso, a recusa de o servidor em tomar ciência de sua avaliação deve ser levada em consideração e buscar ao máximo o diálogo para possíveis entendimentos. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Tabela 1 – Análise dos pontos críticos das avaliações de desempenho para fins de progressão funcional e estágio probatório e propostas de intervenções e melhorias.

Essa análise sobre o atual modelo de avaliação de desempenho da organização pública Receita Federal do Brasil (RFB) para fins de progressão funcional e estágio probatório nos possibilita perceber que a instituição poderia maximizar o uso dessa ferramenta, havendo a possibilidade de gerar ainda mais valor para sua cadeia produtiva e atingir de forma mais satisfatória seus objetivos institucionais.

Com base nos pontos críticos identificados, entende-se que os resultados oriundos das avaliações de desempenho não são totalmente apreciados na perspectiva do desenvolvimento profissional, dando pouca ou nenhuma relevância à motivação do servidor, à qualidade do trabalho, à satisfação da sociedade, ao levantamento de informações capazes de dar respostas aos possíveis problemas típicos da instituição. Na verdade, muitos objetivos possíveis de uma avaliação de

desempenho apontados na fundamentação teórica desse artigo poderiam ser contemplados, uma vez que a RFB já entende que essa ferramenta tem relevância estratégica.

Observa-se que as regras de progressão funcional dispostas no Decreto 84.669/1980 (BRASIL, 1980), conquanto englobam critérios de qualidade e quantidade do trabalho, não contemplam diretrizes motivacionais, de eficiência e que possibilite ao órgão ser meritocrático, uma vez que todos os servidores irão progredir independentemente da quantidade e/ou qualidade no trabalho desenvolvido.

Esse fato pode ter uma explicação histórica na Administração Pública: os fundamentos da Administração Pública Gerencial, que trouxeram avanços para a avaliação de desempenho individual, conforme evidencia Guimarães, Nader e Ramagem (1998), teve início em 1995, com a formação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, porém o Decreto 84.660/1980 (BRASIL, 1980) foi instituído ainda na fase da Administração Pública Burocrática, que, apesar de procurar ambientes favoráveis à meritocracia, ao profissionalismo e à competência, no fim foi uma fase ineficiente, ineficaz, técnica e excessiva de autoritarismo, de acordo com Vasconcelos (2002). Por isso, caberia uma reflexão na possibilidade de renovar a legislação que regulamenta a atual avaliação de desempenho.

No caso das regras de estágio probatório, apesar de observar critérios de capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, também não observam peculiaridades de motivação e de evolução das competências que devem ser adquiridas nesses primeiros anos de trabalho do servidor na organização. Além disso, não incentiva o diálogo entre o servidor e a chefia, fator que poderia integrar de forma mais efetiva esse novo colaborador.

Importante salientar que uma nova perspectiva de avaliar o desempenho dos servidores, adotando, ainda que parcialmente, as propostas de intervenção e as melhorias, pode favorecer a performance da organização e de seus servidores: todos os envolvidos teriam a oportunidade de ouvir sobre seus pontos fortes e fracos, buscando uma eficiência continuada; os responsáveis pela gestão conheceriam, de forma mais diligente, as necessidades de sua equipe; possibilitaria instituir algum mecanismo de provocação, em que o servidor seria motivado a produzir suas atividades, visando não só a quantidade (meta), mas também a qualidade; cada processo de trabalho seria avaliado valorizando as suas peculiaridades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração que o objetivo desse artigo foi confrontar as características das avaliações de desempenho da organização pública Receita Federal do Brasil, para fins de progressão funcional e de estágio probatório com pesquisas bibliográficas sobre o assunto, além disso, apresentar proposições de

melhoria, consegue-se identificar alguns pontos críticos que podem ser explorados pela RFB a fim de favorecer a eficiência de seus processos, aumentando a motivação de seus servidores, melhorando o desenvolvimento profissional e corrigindo eventos indesejados. Durante o estudo, percebe-se que o tema avaliação de desempenho possui uma série de pesquisas, inclusive no ambiente da Administração Pública. Isso oportuniza, não somente a RFB, mas todas as instituições públicas, a ter um parâmetro teórico que pode ser utilizado na prática, aproveitando os benefícios estratégicos dessa ferramenta.

Os pontos críticos juntamente com as suas respectivas propostas de intervenção geraram a percepção que algo pode ser modificado: se o responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato, enseja a possibilidade de colocar em prática uma avaliação por múltiplas fontes, incentivando o *feedback* e oferecendo vários pontos de vistas; se os chefes imediatos não são submetidos à avaliação para fins de progressão, a de se analisar que esses cargos possuem atribuições relevantes; se alguns servidores, lotados em alguns setores do órgão, progridem sem ser avaliados e alguns, após atingir o último padrão na progressão funcional, não serão mais avaliados, pondera-se que a avaliação de desempenho pode ser uma das ferramentas de motivação e de mérito; se os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são todos genéricos, evidencia-se que cada processo de trabalho possui seus atributos, perfis, personalidades e funções essenciais.

Essas intervenções propostas e melhorias apontadas aqui foram sugestões não exaustivas, pois o intuito era, também, buscar reflexões sobre uma possível necessidade de mudança do atual modelo de avaliação de desempenho, aproveitando os benefícios que essa ferramenta pode ser capaz de oferecer. Com isso, entende-se que a mudança básica pode surgir a partir de discussões, análises e inquietações, além disso, compreender o real propósito de uma administração do Estado frente à sociedade.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, ENAP, Brasília, 1996, ano 47, v. 120.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Parecer AGU/MC nº 01/2004**. Estágio probatório de servidores públicos investidos em cargo público de modo efetivo após o processo legal de seleção. Brasília, 22 abr. 2004. Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/atos/detalhe/8436>>. Acesso em: 30 set. 2016.

BRASIL. **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, 18 abr. 1991.

BRASIL. **Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980.** Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 29 abr. 1980.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 30 set. 2016.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Portaria RFB n. 2073, de 31 de agosto de 2012.** Regulamenta o art. 20 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o estágio probatório dos integrantes da Carreira de Auditoria da Receita Federal do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, 31 ago. 2012.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.** Brasília: ENAP, 2000 96p.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira. Módulo 3: Conceitos e princípios sobre carreira e remuneração.** Brasília: ENAP, 2015.

FACHADA, Dora Filipa Cunha. **Avaliação de desempenho:** satisfação dos funcionários da Administração Pública. 2012. 109f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Porto, Porto, 2012.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32, n. 6, nov/dez. 1998.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. Os desafios da avaliação de desempenho na Administração Pública do século XXI. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOBRE MODERNIZAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMPETITIVIDADE, 2007. **Anais...** Lisboa: INA, 2007. Disponível em: <

<http://docslide.com.br/documents/os-desafios-da-avaliacao-de-desempenho-na-administracao-publica-do-seculo-xxi.html>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível

em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124_manual_orient_desemp.pdf>, 2013. 68p. Acesso em: 20 de mai. 2016.

RFB, RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Cadeia de valor da RFB**. Disponível

em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/copav/biblioteca/cadeia-de-valor-1/manual-descritivo-da-cadeia-de-valor-rfb-2014>>, 2015. 71p. Acesso em: 20 de mai. 2016.

RFB, RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Institucional**. Disponível em:

<<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional>>. Acesso em: 20 de mai. 2016.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe.

Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de**

História & Ciências Sociais, São Leopoldo, RS, v. 1, n. 1, p. 1-15. jul. 2009.

Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

VASCONCELOS, Flávio C. Racionalidade, Autoridade e Burocracia: as bases da

Definição de um Tipo Organizacional Pós-Burocrático. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** Recife: ENEO, 2002.

ABSTRACT: This article aims to compare the characteristics of the institutional policies of public organization performance evaluations Receita Federal do Brasil, for purposes of career progression and probation, with bibliographical research on the subject, also submit improvement proposals. This is justified by the fact that public organizations are charged to act more efficiently, meeting the demands of society, identifying or giving appropriate responses to unwanted situations and measuring their performance and the performance of your servers. For this, usually, they use tools and management concepts that are customarily used by private organizations, such as performance assessment tool. The theoretical framework discusses the objectives and purposes of performance evaluation, especially in public administration. The research is characterized as descriptive and exploratory with a qualitative approach from the document analysis. The research allowed to realize that the institution can maximize the use of performance evaluation tool, with the ability to generate even more value to their supply chain and achieve more satisfactory their goals.

KEYWORDS: Public Administration, Performance Evaluation, Functional Progression, Probationary Training Efficiency.

CAPÍTULO XXI

COMO ATENDER A ALTA DEMANDA DE TREINAMENTOS EM ORGANIZAÇÃO DE GRANDE PORTE COM OTIMIZAÇÃO DE RECURSO

**Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão
Heliane Prata Sarmento
Roquemar de Lima Baldam
Thalmo de Paiva Junior**

COMO ATENDER A ALTA DEMANDA DE TREINAMENTOS EM ORGANIZAÇÃO DE GRANDE PORTE COM OTIMIZAÇÃO DE RECURSO

Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão

Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)

Vitória - ES

Heliane Prata Sarmento

FAESA – Centro Universitário

Vitória - ES

Roquemar de Lima Baldam

Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)

Vitória - ES

Thalmo de Paiva Junior

Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)

Vitória - ES

RESUMO: Organizações precisam capacitar seus colaboradores continuamente a fim de desenvolver competências individuais, o que pode ocorrer por meio de treinamentos. Apresenta-se nesse trabalho um modelo de Processo de Treinamento testado em uma organização de grande porte. Conclui-se que além de ser possível atender a alta demanda de treinamentos, é possível fazê-lo com qualidade, baixo custo e satisfação dos participantes.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidades Dinâmicas. Processos. Treinamento

1. INTRODUÇÃO

As competências desenvolvidas por um colaborador influenciam diretamente os resultados da organização, visto que as mudanças do mercado exigem um diferencial competitivo (ZOTT, 2003). O desenvolvimento de métodos que aprimorem a aprendizagem contínua do colaborador tem sido uma das formas encontradas pelas organizações para manter um desempenho superior apoiado em boas práticas organizacionais (VILLAR; ALEGRE; PLA-BARBER, 2014).

No âmbito da Administração Pública, os Órgãos de Controle e a própria sociedade têm exigido saber os resultados da aplicação de recursos públicos. O tema capacitação continuada de trabalhadores têm ganhado destaque no meio acadêmico, o que justifica o presente artigo que mostrará a implantação de um processo de capacitação em grande escala e os resultados alcançados.

Trata-se de uma Instituição Pública de Ensino, que teve suas unidades educacionais ampliadas entre 2008 e 2010, e com isso um aumento exponencial do quadro de servidores, o que provocou a necessidade de implantação do projeto denominado Cursos de Desenvolvimento de Servidores (CDS).

2. CARACTERIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

O direcionamento estratégico de uma organização deve orientar a maneira como se adquirem, alocam e utilizam os recursos a fim de proporcionar a capacidade dinâmica para os seus trabalhadores fundamentada em processos organizacionais e rotinas enraizadas no conhecimento (CEPEDA; VERA, 2007; ZHOU; LI, 2010).

Sepúlveda (2010) concluiu que uma das maneiras de desenvolver novas competências e alcançar as metas organizacionais é treinando os trabalhadores da organização. Contreras e Gongalez (2014), por sua vez, concluíram que o incremento em horas de treinamento tem impacto positivo na produtividade da organização, apesar de não ter mesmo resultado nos salários dos trabalhadores.

Em países desenvolvidos, foram encontradas evidências que o treinamento oferecido aos trabalhadores tem efeito significativamente positivo sobre os salários (DEARDEN; REED; REENEN, 2006; MENDÉZ, SEPÚLVEDA, 2015). Destaque-se que nesses países a remuneração variável é permitida, inclusive no setor público.

Embora o treinamento se apresente como uma solução para reconfigurar capacidades dinâmicas, a decisão sobre em que e como treinar pode ser tomada de forma errada, baseada em problemas de desempenho, como nova tecnologia implantada, motivação dos funcionários, má supervisão, entre outros (KRAIGER; MCLINDEN; CASPER, 2004).

Assim, faz-se necessário um comprometimento entre todos os *stakeholders* para uma análise adequada das necessidades da organização para que haja o desenvolvimento correto de novas rotinas para a construção de capacidades dinâmicas que promovam aumento do desempenho da organização (CEPEDA; VERA, 2007; ELLSPERMANN; EVANS; BASADUR, 2007).

Por outro lado, a dificuldade de estimar efeito do treinamento no desempenho individual faz com que medidas de controle e garantia da qualidade devam ser adotadas para validar a qualidade do treinamento ofertado, em conformidade com um conjunto de normas e padrões de procedimentos (HOPKIN, 1999; HARRIS; SASS, 2011).

Algumas variáveis, tais como o tamanho da empresa, o setor econômico, a rotatividade de pessoal, a demanda de mercado, entre outros, influenciam diretamente nas decisões por treinamento (HUGHES; O'CONNELL; WILLIAMS, 2004). Assim, são necessários diagnósticos levando-se em conta treinamentos já realizados pelos colaboradores, quais devem ser ofertados, sua duração, custos, conteúdos, visando preencher as lacunas de competências previamente analisadas.

Nesse contexto, organizações, públicas e privadas, devem buscar identificar e atender as necessidades de treinamento, e com isso desenvolver as capacidades dinâmicas, a despeito da complexidade dos contextos de cada organização (ZHOU; LI, 2010).

Especificamente no setor público Mora, Monteiro, Moreira (2015) concluíram que as práticas diárias no setor são atravessadas por situações não

previstas nos manuais de procedimentos e processos de capacitação, trazendo então o desafio de estabelecer processos permanentes de formação continuada com foco nas competências individuais e variáveis de contexto.

Para que o processo de treinamento gere um colaborador apto a realizar seu trabalho da melhor forma possível, é necessário que a organização invista em treinamentos de qualidade, que se aproximem da realidade vivenciada, dos objetivos e estratégias organizacionais (SMITH; MACGREGOR, 2009).

A implantação de planos de treinamentos contínuos nas organizações vai de encontro à velocidade das mudanças na sociedade. Além disso, os trabalhadores devem ser incentivados à explorar novas idéias e conhecimentos, de forma a compartilhar experiências, criando assim um ambiente favorável ao aprendizado da Organização (LIAO; FEI; LIU, 2008).

Assim diante da necessidade da Instituição pesquisada de aumentar o volume de treinamentos realizados e de padronizar o processo de treinamentos, foram adotadas modalidades de treinamentos, tais como: treinamento *in company*, treinamento em local de trabalho e treinamento interno (aperfeiçoamentos), serão mostrados na seção 5.

3. CAPACIDADES DINÂMICAS

Após revisão bibliográfica sobre o tema, Silva, Camargo (2014) concluíram que entre as definições atribuídas às capacidades dinâmicas seguem essencialmente duas linhas de abordagem: i) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; ii) conjunto de rotinas e processos.

Entre os autores que compreendem as capacidades dinâmicas como conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais, destaca-se a visão de Andreeva e Chaika (2006) que fazem associação das capacidades dinâmicas às habilidades da organização em renovar suas competências chave, a medida que ocorrem mudanças no ambiente. Para essas autoras é componente fundamental a capacidade de mudança para a existência de capacidades dinâmicas, entre os pontos elementares, para o objetivo dessa pesquisa, destaque-se: (i) gerenciamento de projetos e pessoas e (ii) criação de mecanismos organizacionais relevantes que tornem os processos de mudanças mais eficazes.

Entre os pesquisadores que abordam as capacidades dinâmicas como rotinas e processos, Zollo e Winter (2003), afirmam que a capacidade dinâmica permite a organização realizar mudanças nas rotinas operacionais de forma a possibilitar melhorias futuras. Nessa mesma perspectiva, Bygdas (2006) define que as capacidades dinâmicas possibilitam a reorganização de procedimentos fragmentados em práticas mais eficientes.

Teece (2009), por sua vez, atesta que a existência de capacidades dinâmicas está correlacionada às decisões sobre alocação de recursos da organização. Cepeda (2007) entende que se trata de um processo que surge como

resultado da análise dos processos e rotinas organizacionais e que sua utilização é o passo inicial, mas fundamental para a transformação dos antigos processos, recursos, conhecimentos e rotinas.

Zollo, Winter (2002), por sua vez, afirmam que a existência de um padrão aprendido e relativamente estável, empregado na melhoria de processos caracteriza a capacidade dinâmica de uma organização, por meio da sistematização do processo de desenvolvimento.

Para esses autores, os processos de melhoria estão associados a ciclos de evolução do conhecimento, por meio de mecanismos de aprendizagem: i) Acumulação de experiência; ii) articulação do conhecimento e iii) codificação de conhecimento.

O primeiro mecanismo está relacionado à acumulação de experiência por meio das rotinas da organização. A articulação do conhecimento consiste no compartilhamento de experiências comparando-as às opiniões e experiências dos colegas, para isso é necessário criar um ambiente apropriado para aprendizagem. O terceiro mecanismo consiste na documentação do conhecimento por meio de manuais ou outros meios que possibilitem o armazenamento do conhecimento.

Os conceitos e perspectivas das capacidades dinâmicas sugerem que o conhecimento é um recurso fundamental para as organizações construírem vantagens competitivas sustentáveis (HUNG et al.,2010), com aporte na governança corporativa e gerenciamento do conhecimento, de forma a integrar e combinar os ativos intangíveis como competência chave para a organização. Por isso, torna-se essencial criar mecanismos de compartilhamento e integração de conhecimento por meio de ações como treinamentos contínuos (Zollo, Winter (2002); Teece (2009)).

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Espírito Santo (IFES), tendo como amostra os 1715 servidores ativos, distribuídos em suas unidades educacionais, para mostrar um novo processo de treinamentos aplicado em uma organização, onde se conseguiu atender, com qualidade, a alta demanda de treinamentos. Tratando-se de uma ação direcionada à resolução de problemas em uma análise colaborativa, com o intuito de compreender e possibilitar as futuras previsões sobre mudança pessoal e organizacional (REASON; BRADBURY, 2001).

A pesquisa se caracteriza como qualitativa, visto que explora o ambiente de pesquisa, coletando as evidências sobre os processos envolvidos. Para Abusabha e Woelfel (2003), a essência da pesquisa qualitativa é capturar a vida como ela é vivida, e, devido a sua subjetividade, é necessária uma relação estreita com o objeto de estudo para que os resultados não sejam distorcidos.

Por outro lado, é preciso considerar a possibilidade de explorar caminhos na combinação de métodos qualitativos e quantitativos, em uma articulação entre

objetivo e dados subjetivos, renovando assim estudos sobre as trajetórias organizacionais e carreiras (BIDART; DUPRAY, 2015).

Para construção deste estudo, durante os meses de março a dezembro de 2010 o ambiente da organização escolhida foi explorado de forma a descrever cada passo desse novo Processo de Treinamento.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Processo de Treinamento é composto de diversas etapas que devem ser analisadas e controladas para que se tenha a garantia da qualidade do mesmo. Apresenta-se aqui a aplicação e os resultados desse processo no IFES. O processo teve planejamento iniciado em março de 2010 e sua implantação realizada no período de agosto a dezembro do mesmo ano. Os resultados contribuíram para o atingimento da meta da Instituição de proporcionar aprendizado por meio de treinamentos continuamente com qualidade e baixo custo.

5.1 PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

Como forma de padronizar os procedimentos e instruir os participantes dos treinamentos criou-se um manual, denominado Manual de Procedimentos (MP), em que se encontravam todos os processos implantados pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) da instituição. O manual foi elaborado com base na norma ISO 10015 (Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento), cujo objetivo é identificar e analisar as necessidades de treinamento, executar, avaliar os resultados, monitorar e melhorar os processos correspondentes, buscando atingir os objetivos propostos com qualidade.

Tal como arbitrado por Lin et al.(2010) a ISO 10015:1999 constitui-se a esperança para que o sistema de gestão pública melhore, já que oferece diretrizes da filosofia PDCA para garantir a eficácia dos procedimentos de treinamentos. Assim, o MP permitiu mapear as necessidades de treinamentos para que os processos fossem implantados, observando-se cada uma das etapas do CDS: desenvolvimento, implantação, manutenção e melhoria dos métodos de treinamento.

Como ponto de partida, descreve-se uma Política de Treinamento identificando os tipos de treinamento ofertados e as especificidades desses processos. O treinamento poderia ser interno (aperfeiçoamento) ou externo à organização (preferencialmente aplicando-se treinamentos in company), presencial ou à distância.

8 (oito) treinamentos compõem o que denominou-se Aperfeiçoamento, com carga horária total mínima de 90 horas. Cada treinamento possuiu características específicas a respeito da organização e seus sistemas, e dessa forma contribuiriam para a melhoria do processo organizacional. Além dos treinamentos obrigatórios de

um Aperfeiçoamento, o participante poderia escolher treinamentos optativos que somariam-se às 90 horas mínimas.

Outra fase desse processo foi a modelagem de todos os procedimentos existentes para que a implantação do processo fosse efetiva. A modelagem nos permitiu identificar os erros existentes em cada etapa e proposição de melhorias para todo o sistema, buscando garantir a qualidade do mesmo.

Para Curtis, Kellner e Over (1992), algumas aplicações da modelagem de processos são: (I) A reengenharia de processos que consiste no redesenho dos processos da organização para torná-los mais eficientes; (II) A tecnologia de coordenação com suporte automatizado para os processos rotineiros; e (III) Ambiente de desenvolvimento de software de processos.

Utilizando essas aplicações nessa pesquisa, conseguiu-se analisar o *framework* de todos os processos envolvidos no treinamento e assim ter uma visão ampla da realidade e poder garantir a qualidade do sistema como um todo.

Criou-se também um site informativo onde foram disponibilizadas todas as informações sobre os treinamentos, formulários de inscrição, sugestão de treinamentos novos, avaliação de reação; além de material necessário para cada treinamento, disponibilizado pelo instrutor; entre outros documentos e informações. Informações não contidas no site, mas que constituíssem conteúdo necessário ao desenvolvimento do processo de treinamento eram transmitidas via *e-mail* pela CDP. Estas medidas otimizaram o processo implantado, pois diminuiu o tempo perdido em ligações telefônicas e reduziu drasticamente o material impresso utilizado em todo o processo.

A figura 1 ilustra o processo de treinamento implantado, baseado na ISO 10015

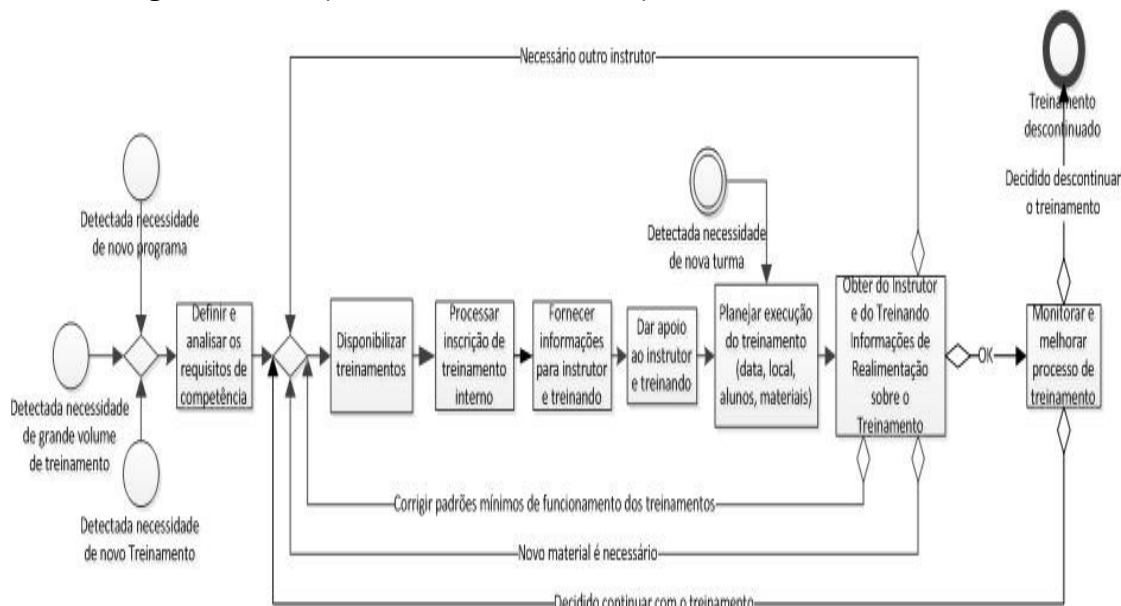


Figura 1: Projeto do Processo de Treinamento

5.2 REDUÇÃO DOS CUSTOS E DO TEMPO DE PROCESSO

Com a implantação do processo de treinamento, conseguiu-se reduzir os custos gerais da organização. O custo médio por treinamento foi reduzido em 22,53% com relação ao ano de 2009, quando o processo ainda não havia sido implantado. Porém, o número de trabalhadores treinados por treinamento aumentou significativamente, reduzindo assim, em números absolutos o custo médio por treinamento por trabalhador treinado. Isso ocorreu devido às diretrizes estipuladas no regimento geral do CDS, para que a implementação dos treinamentos, visasse a capacitação continuada de forma sustentável, eficaz e de baixo custo.

Os treinamentos foram realizados nas instalações da própria instituição e realizados em dias inteiros para melhor aproveitamento do deslocamento de servidores entre as unidades educacionais. Dessa forma conseguiu-se reduzir os custos relacionados à necessidade de diárias e passagens rodoviárias ou transporte oficial. Além da redução de períodos de ausência do servidor de sua unidade de trabalho.

Os treinamentos puderam ser ministrados por servidor efetivo da instituição, com comprovada proficiência no assunto, através de uma avaliação curricular a partir do edital interno de seleção de instrutores. Tal prática constituiu-se um mecanismo de incentivo aos servidores, uma vez que valorizou as competências individuais disponíveis na organização, além de motivar novas formações. O servidor era remunerado pelo desempenho de atividade esporádica de instrutoria, sendo esses custos significativamente menores se comparados às contratações externas.

Na realização dos treinamentos, evitou-se a impressão de material (exceto pautas, provas e similares), deixando a critério do treinando a impressão do material didático, visto que o mesmo era disponibilizado no site já mencionado. No site também eram realizadas as avaliações de reação de cada treinamento, reduzindo-se assim, os custos com material impresso.

No gráfico a seguir, verifica-se que a quantidade de treinamentos realizados, a quantidade per capita e a quantidade de servidores treinados, aumentou significativamente de 2009 para 2010. Vale ressaltar que os dados são referentes a todos os treinamentos realizados em cada ano, sendo que o processo de treinamento apresentado correspondeu ao curto período de agosto a dezembro de 2010. Com isso reforça-se a credibilidade do processo.

O gráfico 1 demonstra os resultados alcançados com o processo de treinamento implantado

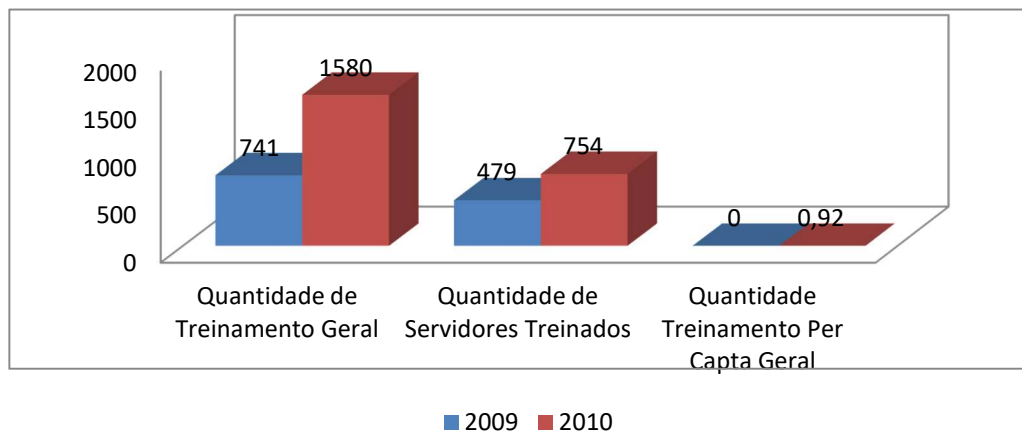


Gráfico 1: Relação entre os treinamentos realizados nos anos de 2009 e 2010

Já a contratação de Treinamentos *in company* permitiu, além de diminuir os custos anuais de treinamentos, aumentou a quantidade de treinamentos por servidor por ano. Valle, Castillo e Duarte (2009) discordam que quantidade de treinamento possa identificar o efeito do treinamento sobre os resultados. Para os autores, ele identifica apenas um conjunto de práticas estimulantes explicando, por exemplo, a falta de relacionamento com a produtividade. Entretanto, nessa pesquisa, esse indicador não foi analisado de forma isolada. Ele tem relevância devido a sua relação com a redução de custos comparados à quantidade de treinamentos realizados no mesmo período. Combinado a isso, indicadores de qualidade nos permitem uma relação mais estreita com a produtividade da organização.

Treinamentos à distância também se revelaram uma forma dinâmica e eficaz de aprendizagem. O tipo *e-learning* pode ser utilizado com sucesso no treinamento de tarefas altamente especializadas e qualificadas (PAYNE et al., 2009). Além disso, o colaborador não perde tempo com deslocamento, podendo realizar o treinamento de acordo com sua disponibilidade.

5.3 QUALIDADE DO PROCESSO

Antes de iniciar a preparação do processo de treinamentos, realizou-se uma pesquisa de mercado para identificar as modalidades de treinamentos que seriam mais favoráveis àquele momento. A pesquisa de mercado permite-nos não começar um negócio de forma alienada, e, desta forma, facilitou a proposição de qualidade do processo na sua fase primária. Além disso, nessa primeira fase a norma ISO 10015 foi o referencial, como já citado, possibilitando a qualidade dos processos envolvidos na elaboração do programa de treinamentos, visto que a norma padroniza os processos de treinamentos para que os mesmos sejam realizados na sua melhor forma.

Nessa perspectiva, a qualidade do processo se dá pelo sequenciamento das

fases envolvidas e o seu monitoramento contínuo, de forma repetida e confiável. A modelagem de todos os processos nos permitiu ver as falhas existentes e implantar melhorias, otimizando os processos de trabalhos. Entende-se que não há como realizar treinamentos sem qualidade ou com qualidade mínima. Um treinamento bem elaborado, com os níveis de qualidade da ISO 10015, possibilita formação de trabalhadores aptos a colocarem em prática suas novas competências e também a auxiliarem os que ainda não fizeram treinamentos, melhorando o ambiente organizacional e aumentando a produtividade e disseminação de conhecimento. Ao incentivar os trabalhadores a estarem sempre se atualizando ou realizando novos treinamentos, busca-se garantir um progresso contínuo dos indivíduos e da organização.

5.4 QUALIDADE DO PRODUTO

Na fase de execução do processo, avaliou-se a qualidade por meio da análise frequente dos indicadores de desempenho estabelecidos pela coordenadoria. Trabalhou-se com indicadores referentes a custos, ao controle de execução e à qualidade (dos instrutores, do pessoal de apoio e dos treinamentos). Os indicadores mostraram uma crescente redução nos custos totais da organização, além do aumento da quantidade de treinamentos por servidor, oferecidos pela instituição (gráfico 1, em 5.2).

A avaliação de desempenho individual, implantada desde 2006 (para servidores administrativos) por sua vez era feito por meio de um modelo de avaliação 360 graus, em que cada servidor realiza uma auto avaliação e era avaliado por seus pares e chefia imediata, conforme critérios previamente definidos no programa de avaliação de desempenho. O processo de avaliação é feito de forma semi automatizada, apoiado em formulários físicos, cujas informações são posteriormente inseridas em um sistema.

Nesse contexto, as avaliações de reação dos treinamentos somaram-se às avaliações de desempenho individual, possibilitando à Instituição ter indicadores de desempenho individual e organizacional, nesse caso, específico do CDS. Isso porque todas as formas de avaliação implicam em olhares diferentes (de status diferentes) que juntos contribuem para o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais.

Especificamente das avaliações de reação, tem-se que a média das avaliações de qualidade de todos os treinamentos realizados foi de 8,86 (com máxima de 10,0). Nelas foram avaliados quesitos em relação ao conteúdo, instrutor, aplicabilidade e apoio à realização dos treinamentos. Dessa forma, pode-se afirmar que a qualidade dos treinamentos foi atingida considerando que a instituição determinou como aceitação mínima uma nota de 7,5 em relação aos treinamentos ofertados.

O resultado obtido a partir desta pesquisa, apesar de atender aos objetivos governamentais, especificamente do IFES, pode ter um alcance mais amplo, visto

que qualquer tipo de organização, pública ou privada, pode usufruí-los, e a partir dele implementar melhores práticas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A padronização dos procedimentos viabilizou a automação dos processos presentes nos treinamentos, como o site informativo, a automação de cadastros e de avaliações de treinamentos.

A opção de se oferecer diversas modalidades de treinamentos simultaneamente permitiu aos servidores a capacitação continuada, de modo mais adaptável à situação de cada um. Além disso, várias atitudes, inspiradas pelas diretrizes das capacidades dinâmicas, permitiram maior interação dos servidores com a Instituição, como exemplo a sugestão de treinamentos novos e a sugestão de melhorias dos processos.

Ações adicionais tornaram esse processo bem sucedido, como por exemplo, a contratação de treinamentos *in company*, que permitiu oferecer maior número de treinamentos, com menor custo por trabalhador treinado, aumentando assim a oportunidade de atualização profissional. Além disso, essa ação possibilitou redução dos custos de passagens e diárias, e do tempo de deslocamento, comparados às viagens de maior distância.

Analisando as capacidades dinâmicas como um todo, percebe-se que este Processo Completo de Treinamento foi vantajoso tanto para os trabalhadores, quanto para a organização. O percentual financeiro investido no trabalhador pode retornar à instituição de forma eficaz, visto que com os treinamentos, aumentam as possibilidades do indivíduo aperfeiçoar seu trabalho e aumentar sua produtividade.

Essas medidas implantadas podem ter tornado os servidores mais capacitados e habilitados a exercerem funções dentro da Instituição. Permitindo ao indivíduo um crescimento profissional que lhe agrega conhecimento, habilidades e competências. De forma complementar, também foi possível conceder progressão por capacitação, conforme previsão no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação.

Pode-se afirmar que a integração entre as atividades propostas, combinada a uma forte capacidade gerencial, pôde suprir a alta demanda de treinamento com a promoção de capacitação continuada em organização de grande porte, com qualidade e baixo custo. Logo, a implantação desse processo de treinamento gerou benefícios a todas as partes envolvidas.

Por outro lado, e por não ter sido objeto deste pesquisa, sugere-se que estudos futuros avaliem o impacto desses treinamentos no desempenho individual dos servidores.

REFERÊNCIAS

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?

St.Petersburg State University. São Petersburgo, 2006.

BIDART, Claire; DUPRAY, Arnaud. Narratives and Traces «Trans-» Quantitative and Qualitative Methods for Bridging the Gap between Objective and Subjective Data. **Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique**, v. 125, n. 1, p. 5-7, 2015.

BYGDAS, A. L. Enacting Dynamic Capabilities in Distributed Organisational Environments. **Bergen:** [s.n.]. 2006

CEPEDA, G., VERA, D. Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: a knowledge management perspective. **Journal of Business Research**. v.60. 426–437, 2007.

CONTRERAS, M. Y.,& GONZALEZ, K. A. Retorno do investimento em treinamento da pequena empresa em Cartagena. **Estudios Gerenciales**, 29(128), 284-292, 2014.

CURTIS B., KELLNER M. I., Over J. Process Modeling. **Communications of the ACM**. V. 35. n 9. 1992.

DEARDEN L., REED H., REENEN J. V. The Impact of Training on Productivity and Wages: evidence from British painel data. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**.V.68. n 4. 2006.

ELLSPERMANN, S. J., EVANS G. W., BASADUR M. The Impact of Training on the Formulation of Ill-structured Problems. **Omega**.V.35. 2007.

HARRIS, D. N., SASS, T. R. Teacher Training, Teacher Quality and Student Achievement. **Journal of Public Economics**.V.95. 2011.

HOPKIN, A. G. Quality Control and Quality Assurance in Teacher Training Institutions: messages from Botswana. **Teaching and Teacher Education**. V. 15. 1999.

HUGHES, G., O'CONNELL, P. J., WILLIAMS, J. Company Training and Low-skill Consumer-service Jobs in Ireland.International **Journal of Manpower**.V.25. n 1. 2004.

HUNG, R. Y. Y. et al. Dynamic Capability: impact of process alignment and organizational learning culture on performance. **Journal of World Business**.V.45. 2010.

KRAIGER, K., MCLINDEN, D., CASPER, W. J. Collaborative Planning for Training Impact. **Human Resource Management**.V. 43. n 4. 2004.

- LIAO, S-h., FEI, W-c., LIU, C-t. Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organizational Innovation. **Technovation**.V.28. 2008.
- LIN, W. T., WU, Y. C., TUNG, C. L., HUANG, M. R., QIN, R. S. Establishing ISO 10015 Accreditation **System Performance Model for Domestic Enterprises**. V. 37. 2010.
- MÉNDEZ, F.; SEPÚLVEDA, F. A Comparative Study Of Training In The Private and Public Sectors: Evidence from the United Kingdom and the United States. **Contemporary Economic Policy**, 2015.
- MORA, C.; MONTEIRO, S.; MOREIRA, C.O.F. Formação, práticas e trajetórias de aconselhadores de centros de testagem anti-HIV do Rio de Janeiro, Brasil. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, n. ahead, p. 00-00, 2015.
- PAYNE, A. M., STEPHENSON, J. E., MORRIS, W. B., TEMPEST, H. G., MILEHAM, A., GRIFFIN, D. K. . The Use of an E-learning Constructivist Solution in Workplace Learning. **International Journal of Industrial Ergonomics**. V. 39. 2009.
- REASON e BRAUDBURY. Handbook of Action Research. **Sage**: London, 2001.
- SEPÚLVEDA, F. Training and Productivity: evidence for US manufacturing industries. **Oxford Economic Papers**.V. 62. 2010.
- SILVA, D., CAMARGO; Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, 18(7), 2014.
- SMITH, B. L., MACGREGOR, J. Learning Communities and the Quest for Quality. **Quality Assurance in Education**.V.17. n 2. 2009.
- TEECEE, D. J. Dynamic capabilities & strategic management. **Oxford University Press**, 2009.
- VALLE, I.D., CASTILLO, M.A.S., DUARTE, A.R. The Effects of Training on Performance in Service Companies: a data panel study. **International Journal of Manpower**.V.30. n 4. 2009.
- VILLAR, C., ALEGRE, J., & PLA-BARBER, J. Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. **International Business Review**, 23(1), 38-44, 2014.
- ZHOU, K. Z., LI, C. B. How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies. **Journal of Business Research**.V.63. 2010.
- ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic

Capabilities.**Organization Science**.V.13, n. 3.339-351. 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic management journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.

ABSTRACT: Organizations need to train employees continually to develop individual skills, which can occur through training. We present in this work a Training Process model tested in a large organization. It is concluded that in addition to be able to meet the high demand for training, you can do it with quality, low cost and satisfaction of the participants.

KEYWORDS: Dynamic Capabilities. Processes. Training

CAPÍTULO XXII

CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE CARREIRAS NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E SUCESSOS

**Paola Pinheiro Bernardi Primo
Marcelo Rosa Pereira
Francisco Caniçali Primo**

CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE CARREIRAS NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E SUCESSOS

Paola Pinheiro Bernardi Primo

Universidade Federal do Espírito Santo
Vitória-ES

Marcelo Rosa Pereira

Universidade Federal do Espírito Santo
Vitória-ES

Francisco Caniçali Primo

Universidade Federal do Espírito Santo
Vitória-ES

RESUMO: A sociedade tem exigido cada vez mais serviços públicos de qualidade e, em contrapartida, a administração pública busca criar um corpo de servidores motivado e capacitado, que cumpra sua missão de forma efetiva. Neste relato técnico apresenta-se o trabalho realizado no município de Itapemirim do Estado do Espírito Santo na revisão e criação da carreira para os servidores públicos daquela localidade. Baseando-se nos conceitos da modernização da administração pública, o grupo formado por técnicos, docentes e discentes da Universidade Federal do Espírito Santo, por meio de um projeto de extensão, utilizou uma metodologia que envolveu os gestores da municipalidade em todo o processo de revisão e criação da carreira passando por seminário de alinhamento, diagnóstico situacional, levantamento da legislação existente e criação da lei. Os resultados concluíram pela necessidade de dotar a administração municipal de instrumentos de gestão de pessoal alinhado a um novo modelo organizacional em discussão no processo de modernização da gestão e organização do município, definindo as bases de funcionamento da sua Estrutura Organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Administração pública, carreira, recursos humanos, gestão

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública passa por profundas modificações em todo mundo, e no Brasil não é diferente. A necessidade de modernizar-se, tornar-se ágil e prestar serviços que atendam aos anseios da sociedade, com qualidade e sustentabilidade é cada vez maior. Para que isso aconteça em todas as esferas de governo, torna-se fundamental a modernização dos processos de gestão, dentre estes a gestão de pessoas, como veremos no decorrer deste relato.

A criação de carreiras que atendam aos interesses institucionais e sejam atrativas em termos financeiros e com boas perspectivas de desenvolvimento é o desafio dos gestores, principalmente nos municípios brasileiros. A sociedade tem exigido cada vez mais serviços públicos de qualidade, com bom atendimento e resolutivo. Em contrapartida, os custos com novos concursos, capacitação,

encargos, entre outros gastos operacionais são, a cada dia, mais considerados pela administração.

Destaca-se que com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), em 2000, que criou limites para gastos com pessoal nas três esferas da administração pública, os gestores se viram obrigados a adequar suas despesas, buscar reduzir os custos com os servidores, tudo sem comprometer os serviços públicos prestados.

No Espírito Santo a situação não foi diferente. Com 141.879 pessoas ocupadas na administração pública no Estado (IBGE, 2014), espalhadas por 78 municípios, as organizações municipais viram-se obrigadas a alçar alternativas para se adequarem às novas regras.

Com a intenção de contribuir, apresentando novas metodologias e ferramentas de gestão, a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) conta com uma ação de extensão denominada Programa de Modernização da Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (PMGP), criado em 2009. O programa pretendeu atender à demanda de gestores municipais que desejavam reestruturar a administração pública local. Segundo seu registro no Sistema de Extensão (SIEIX) da Universidade, essa ação tem como objetivo:

Oferecer aos órgãos públicos o conhecimento, as metodologias e as ferramentas necessárias ao desenvolvimento institucional pautado nas diretrizes do governo federal, propiciando maior efetividade nos serviços prestados ao cidadão brasileiro e utilizando o conhecimento gerado na UFES por meio de sua força de trabalho e do seu corpo discente (SIEIX, 2011).

Neste contexto, iremos relatar o trabalho realizado junto ao município de Itapemirim situado no Sul do Estado do Espírito Santo, na construção da carreira dos servidores públicos daquela municipalidade. O relato compreenderá todas as etapas desenvolvidas pela equipe do PMGP desde a busca e anseio dos gestores da organização por melhoras e adequações na composição de sua força de trabalho, até a culminância da publicação das leis que estabeleceram os novos planos de carreira para os servidores e outras melhorias para processo de gestão municipal.

Fundamentando este relato, no referencial teórico iremos discorrer sobre as linhas e autores no qual o estudo foi baseado e que endossou a construção das ferramentas utilizadas no trabalho, incluindo também os conceitos de modelos de Estado e de gestão de pessoas.

Consideramos a metodologia utilizada pelo PMGP o diferencial neste relato. Sendo uma atividade de um projeto de extensão da Universidade, toda sua execução na construção da carreira envolveu servidores da organização municipal e os técnicos da UFES, desde as discussões iniciais até a elaboração do texto final da Lei. O relato expõe como as informações iniciais são coletadas, o levantamento da legislação vigente, aspectos que foram considerados para criação da carreira e a elaboração da lei, elementos fundamentais para definição da aplicabilidade dos

princípios gerais utilizados pelo PMGP em suas atividades.

Por fim destacamos a relevância desse estudo na aplicabilidade do método utilizado para qualquer esfera de governo. Entendemos que a criação de carreiras atrativas, que promovam o desenvolvimento do servidor é exigência dos novos modelos de gestão, dentro do processo de modernização pelo qual passa a administração pública brasileira. Assim, o grande trunfo da metodologia do PMGP é propiciar a existência de planos de carreira sólidos, que sejam alavancadores do desenvolvimento dos servidores, aliado ao desenvolvimento institucional. Este tipo de carreira possibilita tanto à administração quanto a própria sociedade, ganhos significativos. Estes ganhos decorrem do fato de que a criação da carreira leva a administração a rediscutir seu modelo de gestão, reorganizar sua estrutura organizacional e rever processos e procedimentos de trabalho da instituição. Feitas estas considerações passamos ao relato.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na Administração Pública a gestão de recursos humanos é um tema controverso e polêmico. O estudo das carreiras dos servidores públicos é um ponto que vem sendo discutido exaustivamente nos últimos 20 anos, com muitos setores tendo passado por profundas mudanças em sua estrutura organizacional (BENDASSOLI, 2009).

Com vista a sustentar os documentos e formulações realizados nas ações do programa de extensão, a equipe iniciou seus estudos a partir do diagnóstico realizado na elaboração do Plano de Reforma do Aparelho do Estado (PRAE) de 1995, cujo maior formulador foi Bresser Pereira. Este mesmo autor Bresser-Pereira (2008) afirma que as reformas na administração pública sempre coadunaram com as mudanças nas formas políticas de Estado, desde o Absolutista, no qual a preocupação principal era a defesa e manutenção da ordem interna, passando pelo Estado liberal, que preconizava a economia de mercado e a liberdade pessoal, chegando ao welfare state, cujas preocupações ficam por conta da criação e do reforço dos direitos sociais.

A fim de discutir estas afirmações em sua aplicação nas administrações municipais, buscamos amparo em Souza (1994) que, baseando-se em argumentos de Bartero (1976), destaca que mudanças organizacionais são sempre embasadas no processo decisório e se desenvolve a partir de duas vertentes, que se complementam: modificações de cunho comportamental e alterações na estrutura organizacional.

Portanto, no processo de formação do Estado os novos conceitos de organização acabavam por influenciar a forma de administrá-lo. A gestão patrimonial foi substituída pela ideia de res publica, democrática, voltada para um Estado forte, com procedimentos rígidos, aumentando sua capacidade de alocar recursos e de implementar políticas públicas (COSTA, 1998). Com o crescimento da população e a intensificação das relações sociais, exigiu-se do Estado prover a

sociedade de serviços culturais, tecnológicos e sociais, de maneira eficiente e mais flexível.

Avançando nesta breve contextualização teórica, chegamos aos estudos de Osborne e Gaebler (1995) que afirmam ser o sistema de gestão a problemática das organizações governamentais, não sendo as pessoas o empecilho maior para as novas demandas de eficiência e eficácia desse tipo de organização. As reformas e incentivos seriam necessários para que a burocracia se tornasse apta a responder a essas novas exigências. Merece atenção especial, portanto, a construção de carreiras no serviço público cuja discussão leva a reflexão de uma série de questões organizacionais, sem deixar de considerar os aspectos políticos das realidades locais e temporais às quais se encontram inseridas.

Santos (1996) afirma que o Estado possui funções *strictu sensu*, que lhes são exclusivas, intransferíveis e permanentes, com o Estado agindo por meios próprios, utilizando, principalmente, a burocracia. O planejamento é uma dessas funções *strictu sensu*, englobando as atividades de criação, desenvolvimento e avaliação das políticas públicas, incluindo as de gestão de pessoas.

Segundo Marconi (2004) a base para a gestão estratégica dos recursos humanos precisa ser gerada por uma gestão estratégica da própria organização pública, com uma discussão acerca do seu papel nos próximos anos diante dos anseios atuais da sociedade, incluindo a realização de um planejamento estratégico que preveja missão, objetivos, macroatividades e metas. Estes elementos se tornam centrais para o processo de efetividade e transparência na gestão da Res Pública.

No Brasil, no âmbito federal, a estruturação das carreiras teve início com a reforma administrativa do regime militar em 1964.

[...] a edição do Decreto-Lei nº 200 de 1967, que estabeleceu as diretrizes gerais de organização e funcionamento da administração pública brasileira para a reforma administrativa, seguida pela aprovação da Lei nº 5.645, de 1970, o instrumento normativo da organização do sistema de pessoal civil da União, são o marco de uma nova fase da utilização de técnicas de classificação e avaliação de cargos no serviço público federal: a fase de flexibilização, que perdura, em parte, até os dias de hoje (GRAEF; CARMO, 2009, p. 1).

Essa lei aprovou o Plano de Classificação de Cargos (PCC) de todo o serviço público civil da União. A lei estabeleceu ainda uma classificação por grupos, categorias funcionais e cargos, aplicando o modelo de carreira transversal e seguindo os princípios da administração científica para a organização de fazeres no serviço público.

Já em 1988 a Constituição trouxe, em suas disposições, no capítulo sobre administração pública, dentre outros aspectos, a definição do acesso aos cargos públicos efetivos somente mediante concurso público, o regime jurídico único para os servidores públicos, a necessidade de existência de carreiras, os critérios para a organização dos cargos que as compõem e a criação de escolas de governo que viabilizassem o desenvolvimento dos servidores públicos.

“O Projeto de Lei que estabelecia as diretrizes para o novo sistema de carreiras do serviço público federal foi substituído em dezembro de 1987 pelo Decreto-Lei nº 2.403/87. Esse Decreto-Lei previa a classificação dos cargos de direção e assessoramento em cargos de provimento restrito, vinculados às classes das carreiras, e de provimento amplo.” (GRAEF; CARMO, 2009, p. 4).

Destarte no avanço do processo de democratização do Estado Brasileiro no final da década de 1980, cresce a pressão do movimento sindical dos servidores públicos, que discute no âmbito nacional qual seria o melhor modelo de carreira para o serviço público brasileiro. Pereira (2000) afirma que havia uma disputa entre a constituição de carreira finalísticas, isto é, por área de atuação no Estado, ou 21 carreiras horizontais, baseadas em categorias profissionais, como, por exemplo, carreira para advogado, para engenheiro, entre outros.

Entende-se, então, que a criação do sistema geral de carreiras, como pretendido, não atingiu o sucesso esperado. Resgatando o que dizem Graef e Carmo (2009) a falta de consenso entre os segmentos mais fortes que eram organizados em carreiras finalísticas, com os outros servidores organizados em categorias e sindicatos gerais, aliados a falta de uma maioria parlamentar capaz de impor suas impressões de planejamento no campo administrativo, impediu que as iniciativas fossem aprovadas.

Neste contexto político e de modelos teóricos em disputa, em 2005 o Governo Federal investe na implantação da administração pública gerencial, por meio da edição do Decreto 5.278, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Ainda com a chegada da administração pública gerencial, o que se vê nas organizações é uma estrutura hierarquizada, com número excessivo de carreiras e cargos. Estas carreiras são, via de regra, estruturadas mais em função da formação profissional exigida para o processo de ingresso nos cargos que as integram, do que das atividades a serem desempenhadas, com seu desenvolvimento se baseando mais no decorrer do tempo no exercício do cargo, do que no mérito do servidor no conjunto entre o cumprimento das atividades do cargo e dos objetivos da organização para se conseguir chegar ao ápice da carreira (LONGO, 2007; MARCONI, 2004).

3. METODOLOGIA

Para firmar o diferencial deste relato técnico, repetimos aqui, a origem do trabalho desenvolvido na Universidade Federal do Espírito Santo, por meio do Programa de Extensão para Modernização da Gestão Pública. O programa é uma ação de extensão da Universidade, que surgiu em 2009, a partir das demandas de gestores municipais que desejavam reestruturar a administração pública local. Dentro de seu objetivo de oferecer aos órgãos públicos o conhecimento, as metodologias e as ferramentas necessárias ao desenvolvimento institucional, o

programa se pauta nas diretrizes do governo federal. As duas principais diretrizes são Programa Gespública e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Esta política é regulada no âmbito federal pelo Decreto 5.707, de 2006. Com a aplicação destas diretrizes o PMGP pretende contribuir para maior efetividade nos serviços prestados ao cidadão brasileiro, na área dos municípios atendidos. Para isso, a equipe do programa se utiliza do conhecimento gerado na UFES por meio de sua força de trabalho e do seu corpo discente.

O PMGP é composto por uma equipe multidisciplinar que envolve docentes, técnicos administrativos, discentes da Universidade e parceiros externos à UFES. A competência da equipe se demonstra pela formação de seus membros nas áreas da Administração, Contabilidade, Direito, Engenharias, Enfermagem, Comunicação, Educação, entre outras. Também integra a competência, os conhecimentos e habilidades desenvolvidas ao longo do exercício profissional de cada um dos integrantes.

Toda essa competência se traduz, então, em multidisciplinaridade que contribui para que o trabalho seja desenvolvido com diversos olhares, por profissionais das grandes áreas do conhecimento. O corpo principal e permanente do programa é formado por servidores técnico administrativos, e o envolvimento do corpo docente e discente se dá segundo as necessidades específicas de cada órgão solicitante. Destaca-se que a existência de uma equipe permanente é um diferencial importante, pois permite o acúmulo constante de novos conhecimentos e a aprendizagem contínua do PMGP.

Isto posto, ressaltamos que para a UFES, esse projeto se justifica por sua importância no processo de integração da universidade com os municípios do estado, colaborando com seu desenvolvimento por meio dos servidores que nele atuam, e por proporcionar um vasto campo de experiência para os alunos que dele participam por meio da extensão universitária.

Outro fator relevante é possibilitar o campo de experimentação de novas técnicas e o desenvolvimento de pesquisas cujos resultados se traduzam em modelos aplicados na própria universidade, aliando a teoria à prática na gestão pública e levantando subsídios e experiências a serem utilizados em outras organizações. O PMGP pretende atuar nas três esferas de governo: união, estados e municípios. Até o momento seja por meio de projetos de extensão com prefeituras municipais ou por meio de cooperação técnica com outras universidades, o programa já atuou em prefeituras, e em universidades federais, entre elas a UFES.

Ao decorrer dos anos, foi possível avaliar nos municípios onde atuou, que estes ainda se encontram em uma fase de transição entre a administração pública burocrática e a gerencial. Sendo assim, demandam rever vários pontos de gestão, como: a estrutura organizacional; os processos de trabalho; a organização das carreiras dos servidores; os planos de desenvolvimento institucional; e os planejamentos estratégicos. Cabe-nos dizer que a experiência praticada em cada um dos projetos aponta para uma possível generalização dessa situação na maioria dos municípios brasileiros.

Diante deste quadro entendemos que para as municipalidades, a contratação desse tipo de serviço é válida, pois, por ser um projeto de extensão. Em um projeto de extensão além do foco nos seus objetivos, é fundamental a participação ativa da equipe de trabalho da própria gestão do município. Durante toda execução do projeto são realizadas em reuniões e discussões feitas entre gestores municipais e consultores do projeto. É nestas reuniões que se materializa o processo de construção conjunta dos resultados demandados e é realizada a transferência de competências. Esse modelo de trabalho permite que a administração domine e retenha o conhecimento do “como fazer” e não apenas receba um produto pronto que, muitas vezes, não leva em consideração as especificidades do município, da gestão e da população atendida.

Trazendo a nossa narrativa para o objeto do relato cabe explicar que a construção da carreira dos servidores do município em questão, o programa utilizou como metodologia os seguintes passos: a) Reunião/entrevista pela equipe permanente do projeto, com vista a se identificar os objetivos do órgão; b) Definição da equipe de consultores e de apoio as ações a serem desenvolvidas no órgão; c) Realização do diagnóstico situacional com vista a identificar as necessidades do órgão; d) Elaboração do projeto de trabalho com o órgão; 5 - Aprovação do projeto de trabalho junto ao órgão; e) Execução dos trabalhos de modernização; f) Avaliação dos resultados. A partir deste breve relato passamos a apresentação dos resultados obtidos.

4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

A partir do momento em que o Programa foi procurado pelo gestor de município de Itapemirim, localizado no sul do Estado do Espírito Santo, para construção de um plano de carreira para os servidores daquela localidade, identificamos as seguintes informações sobre a cidade. Sua população é estimada em quase 34 mil habitantes (IBGE, 2014), o município possui mais de 2500 servidores em seu quadro, segundo os dados apresentados pela secretaria municipal de administração e um conjunto de mais de 500 cargos comissionados. Analisando estas informações verificou-se que a relação entre a força de trabalho e a população, indicaria que os serviços prestados pelo município seriam de alta efetividades.

Para aferir o grau de satisfação da população com os serviços prestados inicialmente o prefeito do município pensou em realizar uma pesquisa junto à população. Com o início dos trabalhos, essa ideia não foi levada à prática. Tal desistência da intenção foi fruto da avaliação sobre a proximidade com o final do mandato, e das próximas eleições municipais, o que poderia falsear os resultados e, ainda, ser entendido como a aplicação de recursos públicos com fins eleitoreiros.

Desta forma, após as reuniões iniciais e estabelecimentos dos serviços a serem realizados, os integrantes do projeto elaboraram o Seminário de Alinhamento dos objetivos do projeto de extensão. Foram participantes do

seminário de alinhamento os gestores estratégicos e a equipe técnica da Prefeitura Municipal de Itapemirim (PMI). Neste seminário a pauta principal consiste na explanação de conceitos de Estado, função pública e gestão, com intuito de nivelar o conhecimento dos gestores que estarão atuando em todo processo. Essa discussão permitiu que a equipe da PMI entrasse nos trabalhos do projeto de extensão com as definições políticas alinhadas pelos gestores, também de posse de um referencial teórico mínimo.

Destacamos que o seminário de alinhamento de gestão é o momento em que definições importantes para o desenvolvimento do trabalho são realizadas, sendo imprescindível para a continuidade do trabalho, tendo em vista que os gestores, gerentes e coordenadores que participarão do processo, precisam estar capacitados para poderem construir juntos a carreira para os servidores e para o município. Percebeu-se, também, que a realização do seminário foi crucial para o avanço do trabalho e para o estabelecimento de diretrizes e ações que nortearam o próprio planejamento da gestão municipal, pois, além de trazer para a equipe de gestores conceitos de Estado, Função Pública e Gestão, possibilita a identificação dos anseios e expectativas da própria administração.

Constatou-se que a gestão buscava por carreiras que racionalizassem os fazeres, competências e remunerações, condizentes com uma nova estrutura organizacional, a ser criada. Para revisão da estrutura organizacional ficou definido que deveria ser sistêmica, com vista a buscar a redução de níveis hierárquicos e do número de cargos. No que trata da política geral de gestão de pessoas no município ficou definido que esta seria baseada na Política Nacional de Gestão de Pessoas, seguindo o modelo de Gestão por Competências. Foram também apontadas que junto com a necessidade de diminuição do número de unidades administrativas, e conseqüente redução no número de cargos comissionados, era fundamental a redução do número de níveis hierárquicos na carreira, além da preocupação com a construção de um plano de desenvolvimento institucional, que contemplasse o desenvolvimento dos servidores. Com todas essas definições foi possível passar a etapa seguinte do trabalho.

O próximo passo foi a realização de um amplo diagnóstico dividido em duas principais fontes de pesquisa: Aplicação de questionário estruturado em toda força de trabalho, com perguntas abertas e fechadas e com objetivo de avaliar clima, cultura e processo de trabalho; e outra documental, baseada na legislação municipal existente e em relatórios técnicos emitidos pela equipe de gestores da prefeitura com dados como número total de servidores, valores da receita dos últimos dois anos e a previsão para o ano seguinte, neste item com especial atenção para a receita corrente líquida-RCL, os custos atuais da folha de pagamento e seu impacto no orçamento do município e o modelo de prestação de serviço de saúde e de educação adotado.

Dentro do diagnóstico a equipe do programa identificou a percepção da proliferação de leis, quadros de cargos e a falta de consistência na criação de planos de cargos e carreiras. Foram levantadas e estudadas a existência de vinte leis complementares municipais que regiam os cargos existentes. Outro fator de

destaque percebido com a pesquisa realizada foi quantitativo excessivo de cargos comissionados na estrutura organizacional da PMI. Mesmo que esse quantitativo atendesse aos interesses da população no que diz respeito à prestação de serviços com qualidade, modelo da estrutura não atendia às diretrizes e princípios nacionais que se pautam na economicidade, no modelo gerencial e na sustentabilidade.

Da análise do orçamento municipal há que se mencionar o excessivo quantitativo de rubricas no plano de contas da PMI. Para essa análise utilizou-se o espelho da folha de pagamento apresentado à equipe do projeto. Esse fator, o grande número de rubricas, aliado a diversidade de descrição das mesmas eram elementos que dificultavam o processo de gestão de pessoas e a extração de informação para análise e entendimento da folha de pagamento. O principal elemento dificultador para uma política sólida de gestão identificado foi a existência de uma composição remuneratória constituída de um baixo valor de vencimento básico, uma gratificação de atividade de 100%, vale-alimentação alto e outras gratificações de produtividade. Cabe a análise de que a composição remuneratória era desmotivante para o servidor, ao passo que era cara para o município.

Finalizado o diagnóstico e com o resultado em mãos, a equipe de gestores da prefeitura, juntamente com os participantes do projeto de extensão, se reuniram em grupos de trabalho para discussão e construção de cenários. A partir do material, fruto dessa discussão, os grupos de trabalho foram capazes da criação dos planos de carreira dos servidores.

Por fim as carreiras foram sendo estruturadas da seguinte forma: Carreiras transversais, isonômicas, compostas de microcargos. Neste ponto cabe ressaltar que por microcargos entende-se cargos como um feixe de atribuições de pequena abrangência. Trabalhar com macrocargos sendo um conceito novo para a PMI, foi avaliado pelos envolvidos, que seria um impacto muito grande na cultura organizacional. Assim, a opção foi pela racionalização dos cargos existentes, comportando algumas aglutinações de fazeres em novos cargos, desde que não implicassem em risco de serem consideradas como provimento derivado. Findas essas decisões conceituais e a partir do entendimento do que caracteriza um cargo, os trabalhos da racionalização concentraram-se em aglutinar cargos de fazeres que comportassem o mesmo nível de escolaridade, e que possuísem atribuições afins ou complementares. Ao término dos trabalhos foram criadas quatro carreiras, a saber: Quadro Geral, Saúde, Guarda municipal e Magistério. A estruturação das carreiras pautou-se por uma matriz hierárquica formada por 06 (seis) níveis, denominados “Nível de Classificação” “A”, “B”, “C”, “D”, “E” ou “F”. Para serem hierarquizados nestes níveis de classificação os cargos deveriam alcançar determinada pontuação de acordo com critérios como exigência mínima para ingresso no cargo (escolaridade e experiência) e do processo de trabalho (responsabilidade, risco e esforço físico ou mental). Na carreira da guarda municipal, por exemplo, foi criado um único cargo de Guarda Civil Municipal localizado no nível de classificação “D”, após aplicados os critérios de hierarquização acima elencados.

Ainda foi definido um plano de desenvolvimento que alinhasse o desenvolvimento dos servidores aos objetivos institucionais, tendo em sua concepção princípios que abrangessem a capacitação, o planejamento, avaliação e o dimensionamento do quadro de pessoal.

Após todas essas definições a estruturação da lei foi feita pela equipe do projeto e entregue à gestão para ser enviada à Câmara dos vereadores para aprovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de carreiras em todo o âmbito da administração pública ainda enfrenta muitos desafios. Nos municípios brasileiros a realidade é ainda mais difícil pois ao mesmo tempo que as adequações à LRF se tornam mais urgentes, a falta de preparo e muitas vezes de conhecimento por parte dos gestores municipais, torna essa construção ainda mais incerta, quando não inexistentes. Mesmo onde existe o conhecimento e a vontade, por falta de metodologias e ferramentas adequadas a chance de sucesso é pequena.

Vale destacar também que realizar mudanças nestes cenários pressupõe estabelecer a discussão e, ao final, carreiras de cargos que rompam de uma vez com uma realidade já existente e oriente para a realidade pretendida. Mesmo parecendo difícil realizar este tipo de trabalho iniciando do zero, uma nova perspectiva para essa população é algo desafiador. Este desafio deve possibilitar a implementação de soluções com viabilidade jurídica, técnica e política, além de dialogar e negociar com os diversos atores envolvidos. Via de regra, os resultados aplicados às realidades locais vão propiciar situações distintas em todas as áreas da administração públicas, com vieses e matrizes de várias tendências e embasamento técnico e teórico. São distinções que provavelmente vão coexistir durante muito tempo, e estes são alguns dos desafios enfrentados em cada novo trabalho executado pelo Programa.

Em contrapartida proporcionar a capacitação e o desenvolvimento de servidores, demonstrando que a união de uma equipe técnica, que construa junto à administração um conjunto de instrumentos confiáveis e condizente com os anseios de todos os envolvidos é um ponto importante de reflexão e destaque deste programa.

Destarte finalizamos este relato técnico sobre a descrição de uma experiência desta ação extensionista, na certeza de que é apenas uma luz a ser lançada nesse processo de constante mudança e desafios pelos quais passa a administração pública na gestão das pessoas que integram a sua corpo.

REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, PF. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos**

emergentes de carreira. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.49, n.4, p. 387-400 out./dez. 2009.

BERTERO, Carlos Osmar. **Mudança organizacional e processo decisório.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976. [Links] In: SOUZA, Wertson Brasil de. Interesse público e resistência à mudança em organizações públicas: estudo de casos em uma Secretaria de Estado. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (Cepead), Faculdade de Ciências Econômicas (Face), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte.

BRASIL, Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, 1988

_____. Presidência da República. **Decreto No 5.378, de 23 de fevereiro de 2005,** Distrito Federal, 2005

BRESSER-PEREIRA, LC. **O modelo estrutural de gerência pública.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n.2, p.391-410 mar./abr. 2008.

BRESSER-PEREIRA, **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/Mare/Planodiretor/Planodiretor.Pdf>. Acesso em 06/11/2016

COSTA, Frederico Lustosa da. **Estado, reforma do Estado e democracia no Brasil da Nova República.** Revista de Administração Pública, v. 32, n. 4, p. 71-82, 1998.

GRAEF, A. e CARMO, MPB. **A Organização de Carreiras do Poder Executivo da Administração Pública Federal Brasileira – O Papel das Carreiras Transversais.** 2009. Disponível em http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090709_SEGES_Arq_carreiras_transversais.pdf> Acesso em 20 ago. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEORGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Perfil dos estados e dos municípios brasileiros : 2014,** 126p.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público.** São Paulo: FUNDAP, 2007

MARCONI, N. **Gestão de recursos humanos nas organizações sociais.** Anais do IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2-5. 2004

PEREIRA, MRO. **Trabalhador técnico-administrativo em educação, seu regime de**

emprego e sua carreira: propostas e perspectivas. Monografia apresentada curso Administração. UFES, 2000

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** 7. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995. p.436.

PELLEGRINI, F.R.; FOGLIATTO, F. **Estudo comparativo entre modelos de Winters e de Box-Jenkins para a previsão de demanda sazonal.** Revista Produto & Produção, v. 4, número especial, p.72-85, 2000.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 44, n. 3, p. 679-705, jun. 2010 . Disponível em . acessos em 25 out. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000300007>.

SIEX, Universidade Federal do Espírito Santo, **Sistema de Informação da Extensão.** Disponível em www.siex.ufes.br. Acesso em 06/11/2016.

SOUZA, Wertson Brasil de. **Interesse público e resistência à mudança em organizações públicas: estudo de casos em uma Secretaria de Estado.** 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (Cepead), Faculdade de Ciências Econômicas (Face), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 1994.

ABSTRACT: The society has increasingly demanded quality public services and in return, the government seeks to create a motivated and skilled servers body that fulfills its mission effectively. This technical report presents the work done in Itapemirim municipality of Espírito Santo in the review and career creation for public servants that locality. Based on the concepts of modernization of public administration, the group of technicians, teachers and students of the Federal University of Espírito Santo, through an extension project used a methodology that involved managers of the municipality in the process of review and career creation through alignment workshop, situational diagnosis, survey of existing and creation of law. The results concluded by the need to provide the municipal administration staff management tools aligned to a new organizational model under discussion in the modernization of management and municipal organization process by setting the operating basis of its organizational structure.

KEYWORDS: Public administration, career, human resources, management

CAPÍTULO XXIII

EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO POLÍTICA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL DA MULHER NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

**Cesar Augusto Ilódio Alves
Elvira Aparecida Simões de Araújo
Adriana Leônidas de Oliveira**

EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO POLÍTICA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL DA MULHER NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

Cesar Augusto Ilódio Alves

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo (IFSP)
Caraguatatuba – SP

Elvira Aparecida Simões de Araújo

Universidade de Taubaté (UNITAU)
Taubaté – SP

Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté (UNITAU)
Taubaté – SP

RESUMO: O presente artigo, buscou apresentar como é baseado o plano de carreira da polícia militar do estado de São Paulo (PMESP), relacionando-o à política de ascensão profissional da mulher nesta instituição, que em muito se dá através do processo de educação continuada. Para a sua construção, este artigo se utilizou de entrevistas realizadas com profissionais do mais alto escalão da polícia militar, sendo estas, uma capitã, uma tenente-coronel e uma coronel, seguindo metodologicamente o caráter exploratório, visto ser um tema que demanda aprofundamento, com delineamento qualitativo, tendo como principal objetivo apresentar como se dá o processo de entrada e ascensão da mulher na instituição PMESP, apontando como este ocorre até a chegada ao mais alto posto, que é o de coronel e tem a educação como principal mecanismo. Não há aqui a realização de comparativos entre homem e mulher, mas sim indicação somente deste processo de entrada na polícia militar e como tal dá-se até a chegada ao cargo de coronel na instituição, tanto para homens quanto para mulheres.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão e Desenvolvimento Regional. Educação continuada. Polícia militar do Estado de São Paulo. Ascensão profissional.

1. INTRODUÇÃO

A polícia militar do Estado de São Paulo é uma das instituições de serviço público mais antigas do país, que já tem quase dois séculos. As mulheres que atuam nesta organização são presença marcante nesta história, que para elas ainda é recente, tendo apenas 1/3 (um terço) de todo o tempo de sua existência, por isto é fundamental compreender esta participação, principalmente no que tange a sua trajetória e ascensão profissional, ressaltando que as políticas educacionais são fatores de ampla importância a isto, dentro da PMESP.

Sendo assim, para uma melhor compreensão do leitor, este artigo foi esquematizado de forma a tornar o objetivo proposto, abrangente e claro em seu atendimento, que é apresentar a educação continuada como política de ascensão profissional da mulher na PMESP.

Este artigo foi construído no formato de um levantamento, sendo adotada entrevistas realizadas com três profissionais da polícia militar, mulheres que vivenciaram e/ou ainda vivenciam, os processos de ascensão a diferentes cargos dentro da instituição.

A metodologia adotada se deu em caráter exploratório, visto já que o tema é de desconhecimento do autor, com um delineamento qualitativo, tendo como principal objetivo apresentar como se dá o processo de entrada e ascensão da mulher na instituição PMESP, apontando como este ocorre a partir de sua entrada.

Buscando possibilitar discussão acerca deste tema, este artigo se encontra dividido em quatro partes, além desta introdução, também conta com: (1) referencial teórico, baseado em literaturas e depoimentos; (2) o método, que descreve os procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa; (3) os resultados e discussões acerca do tema; e, finalizando, (4) as considerações ou conclusão traçadas pelo autor, tornando assim o trabalho roteirizado, permitindo uma maior compreensão por parte do leitor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

A polícia militar do Estado de São Paulo é uma organização militarmente fardada e pública de caráter estadual, voltada ao atendimento da segurança da população, através do policiamento ostensivo e também preventivo.

A PMESP é uma organização subordinada ao governador do Estado, através da Secretaria da Segurança Pública e do Comando Geral da Corporação (PMESP, 2011).

A origem da polícia no Brasil remonta ainda no período colonial, onde através do processo de descobrimento, fez-se necessário para a manutenção do domínio das terras, evitando assim invasões e incursões estrangeiras, a ocasião principalmente dos franceses, serem deixados colonos, que além de povoar as terras, faziam o papel de lavradores e membros da defesa e polícia das terras que lhes era concedida por Portugal, afim assim, de manter a ordem e guarda ao reino.

Já no século XIX, a corporação policial no Estado, tinha papéis em geral em separado, ou seja, municipalizados, mas seguindo como exemplo a corporação da capital, que tinha inicialmente como nome Corpo de Guardas Municipais Permanentes, tendo assim seu marco inicial ou criação efetiva, ocorrida por meio da Assembleia Provincial em 15 de dezembro de 1831, seguindo depois como Corpo de Guardas Municipais Provisórios, Guarda de Polícia, Brigada Policial, Força Policial e finalmente Força Pública.

Isto seguiu até a década de 1970, quando então, através do processo de fusão da então Força Pública e a Guarda Civil, se deu a está o nome de Polícia Militar do Estado de São Paulo, passando a ser chamada assim em definitivo.

Hoje a PMESP, trata-se de um corpo militar com a função básica de dar

suporte ao Estado, nos aspectos de segurança e ordem, através do policiamento ostensivo e da preservação da ordem pública, pautadas na imparcialidade, abstenção de preconceito ou discriminação, preceitos institucionalizados, a todos os policiais nos mais diversos documentos internos, que aponta que, “Nós, Policiais Militares, sob a proteção de Deus, estamos compromissados com a Defesa da Vida, da Integridade Física e da Dignidade da Pessoa Humana.” (CAES, 2010)

Algo ainda bastante forte constante no regimento da PMESP é a sua diretiva do suporte doutrinário, voltada às questões da comunidade, que aponta que:

Aproximação comunitária e respeito aos direitos fundamentais como forma de adesão à polícia e interação comunitária, visando à busca de soluções dos problemas locais proporcionando melhor qualidade de vida para as comunidades. Pensar global e agir localmente. (GESPOL, SÃO PAULO, 2010, p.13)

Além da comunidade, a diretiva do suporte doutrinário, também abrange os direitos humanos e a gestão da qualidade, formando assim o tripé balizador das ações de gestão da PMESP.

Atualmente a PMESP, conta com um efetivo de aproximadamente 100.000 (Cem mil) policiais, tendo a mulher participação próxima a 10% (dez por cento) deste efetivo. Todo este efetivo encontra se dividido entre os seus 23 (Vinte e três) grandes comandos, sendo que 09 (Nove) destes estão localizados na capital (PMESP, 2015).

Há ainda uma distribuição deste contingente que se dá buscando proporcionar maior direcionamento de ações e efetividade nas ações em que está se envolve, conforme demonstrado na Tabela 1, que indica como se dá a sua distribuição conforme intercorrência e necessidade do efetivo militar, que segue.

Tabela 1: Distribuição da PMESP conforme intercorrência e necessidade de efetivo

| | |
|---|--|
| Corpo de Bombeiros | Preservação a vida, meio ambiente e patrimônio, essencial as questões de defesa civil, buscas, salvamentos e combate a incêndio. |
| Polícia Militar Ambiental | Prevenir e reprimir ações de degradação perpetradas contra a flora, a fauna e mananciais, buscando a manutenção do meio ambiente natural. |
| Comando do Policiamento Rodoviário | Fiscalização, policiamento e controle do trânsito. |
| Corregedoria | Assegurar a disciplina e apuração penal na corporação, tendo amplos poderes para a manutenção da qualidade e segurança dos serviços prestados à população e também defesa do policial em quanto este for vítima. |
| Grupamento de Radiopatrulha Aérea "João Negrão" | Suporte aéreo as ações de policiamento, buscas, salvamento e transporte. |
| Comando da Polícia Militar | Encarregado da gestão, suporte e controle geral, além das ações políticas da PMESP. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Comando do Policiamento de Choque | Execução de atividades de restauro da ordem pública, controle de distúrbios que envolvam civis, guerrilhas, operações que extrapolem o policiamento ostensivo de área ou que exijam policiamento especialmente treinado para o atendimento de situação de enfrentamento e combate repressivo. |
|-----------------------------------|---|

Fonte: Adaptado pelo autor, Polícia Militar (2016)

2.1.1. A ATUAL ESTRUTURA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULOÍTICA

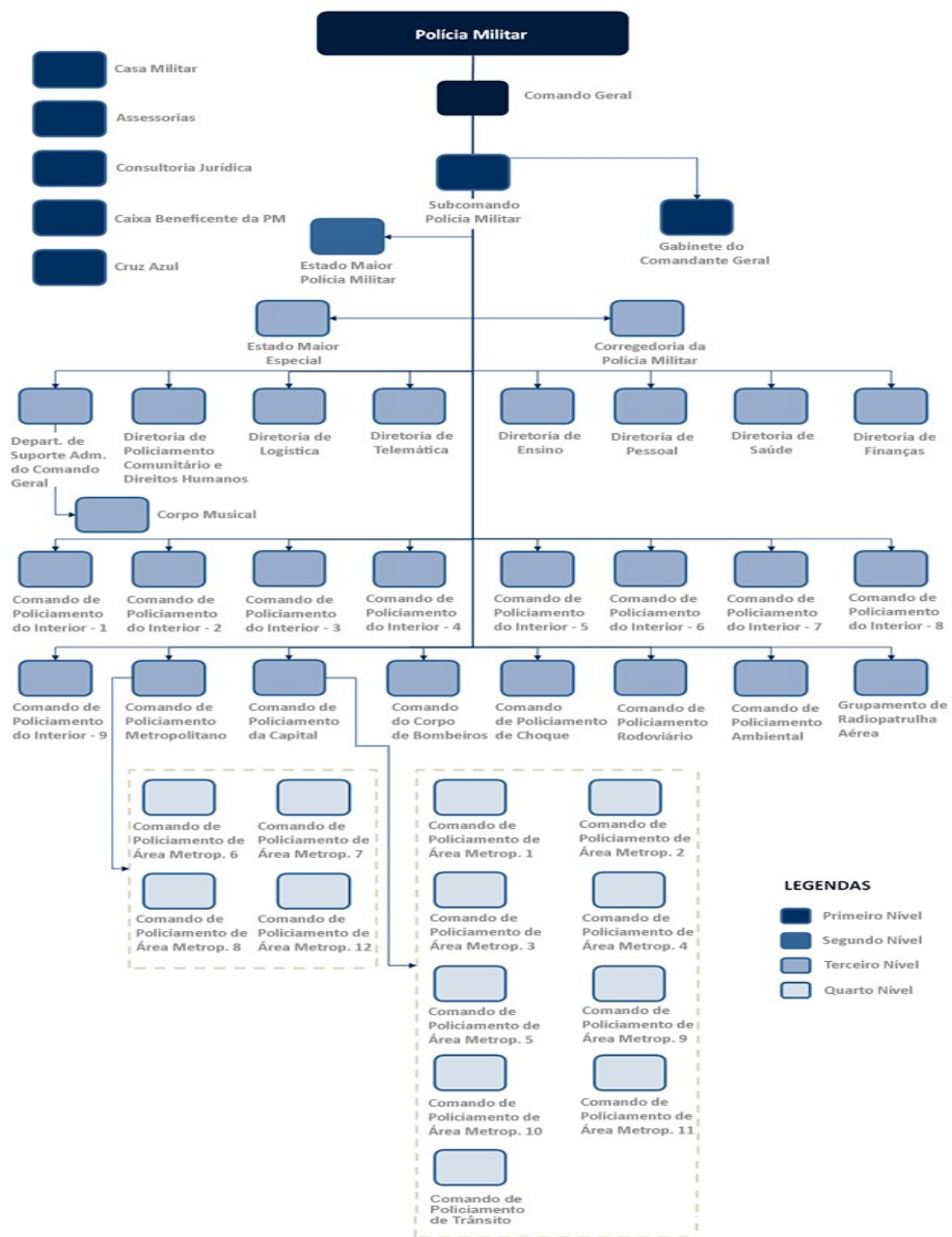
A PMESP, possui sua estrutura delineada a proporcionar eficiência, eficácia e efetividade as ações policiais militares, seguindo determinações constituídas na legislação federal. Tal estrutura está pautada no estabelecimento de órgãos gestores, que condicionam os trabalhos em suas especificidades, dividindo se em 07 (sete) órgãos, sendo estes:

- Órgãos de Direção Geral;
- Órgãos de Direção Setorial;
- Órgãos de Apoio;
- Órgãos Especiais de Apoio;
- Órgãos de Execução;
- Órgãos Especiais de Execução;
- Órgãos Especiais da Polícia Militar.

Cada um destes órgãos se faz responsável por uma área da PMESP, que executam as atividades administrativas e de campo de todo o policiamento no estado.

Cabe ressaltar aqui toda esta estrutura veio sendo moldada ao longo do tempo, modificando se de forma a se torna mais funcional e para atender sua proposta. Além desta estrutura em subdivisões, é possível também realizar a demonstração da atual estrutura da PMESP, através do organograma da instituição, que se apresentará na Figura 1 intitulada, organograma da instituição, que segue definido em quatro níveis, encabeçado pelo comando geral da PMESP, cargo exercido por um coronel, seguindo até chegar ao comando de policiamento das regiões no estado (PMESP, 200?)

Figura 1: Organograma da PMESP



Fonte: SÃO PAULO, Secretária de Segurança Pública, 2016.

2.2. PROCESSO DE ENTRADA NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

Existem duas portas de entrada a PMESP, sendo que ambas acontecem por meio de concurso público, sendo uma delas realizada com fins acadêmicos, ou seja, vestibular para o bacharelado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública e a outra por meio de prova específica de concurso público para formação como soldado (APMBB, 200?), que atualmente é realizado pela Fundação VUNESP, tanto para o bacharelado que credencia o ingressante ao oficialato, quanto ao

interessante que busca ser soldado.

2.2.1. VESTIBULAR PARA O BACHARELADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS DE SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA

Para o ingresso ao curso de bacharelado na Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), que assim como o Centro de Altos Estudos de Segurança (CAES), fazem parte do sistema educacional da PMESP, que credenciam os candidatos aceitos a sua formação em nível superior e de pós-graduação e a obtenção das patentes de oficiais, é necessária a realização primeiramente de uma prova de conhecimentos (vestibular) e de títulos.

De acordo com a necessidade auferida pelo comando geral, são disponibilizadas vagas para os ingressantes se candidatarem ao quadro de oficiais (masculino e feminino), desde que preencham os requisitos mínimos exigidos, ter o segundo grau concluso (Ensino médio completo), ter idade de até 26 anos e altura mínima de 1,65 metros para os homens e 1,60 metros para as mulheres.

Um caso de exceção se faz ao quadro de policiais pertencentes à corporação e chamados de praças (Ingressantes pelo regime de concurso público para formação como soldado, que são destinados primordialmente ao serviço operacional, diferentemente dos oficiais ingressantes por meio de vestibular para a Academia do Barro Branco, que são em geral alocadas ao serviço de comando por decorrência de sua formação diferenciada), onde para estes não há limite de idade para o ingresso ao curso, possibilitando-os ao oficialato (APMBB, 200?).

Cabe apontar que desde 1989 há a participação das mulheres neste certame de entrada a condição do oficialato (SÃO PAULO, 1989), fato que até este ano, não existia. Hoje as turmas para formação de oficiais, são mistas, ou seja, o vestibular credencia a entrada do candidato sem que haja distinção de gênero, podendo este ser homem ou mulher, tendo total condição de igualdade para o ingresso à carreira. Após esta primeira etapa de comprovação de escolaridade, o candidato ainda precisará cumprir mais cinco etapas de um total de seis para o efetivo ingresso ao curso de formação, sendo então as etapas seguintes:

- 2ª Etapa: Prova de condicionamento físico;
- 3ª Etapa: Exames de saúde;
- 4ª Etapa: Exames psicológicos;
- 5ª Etapa: Investigação social;
- 6ª Etapa: Análise de documentos e títulos.

O curso tem uma duração de quatro anos e se volta à formação do profissional com conhecimento e habilidades específicas ao ocupar o posto inicial de oficial da PMESP (APMBB, 200?).

2.2.2. CONCURSO PÚBLICO PARA FORMAÇÃO COMO SOLDADOS DA PMESP

O concurso público para ingresso a PMESP se dá para pessoas de ambos os sexos, que tenham idade entre 18 e 30 anos, altura de 1.65m para homens e 1.60 m para mulheres.

Além destes requisitos é necessário, ser brasileiro, ter concluído o ensino médio ou equivalente, estar em dia com as obrigações eleitorais, estar em dia com as obrigações militares (no caso dos homens).

É necessário ainda ser habilitado para a condução de veículo motorizado entre as categorias “B” a “E”, ter boa conduta social, reputação e idoneidade ilibadas e não registrar antecedentes criminais e não ter respondido e não estar respondendo a processo administrativo cujo fundamento possa incompatibilizá-lo com a função policial-militar, se agente público.

A partir da realização da prova de conhecimento, o processo é similar ao do ingressante por meio de vestibular, havendo etapas a serem cumpridas, sendo então estas:

- 1ª Etapa: Prova de escolaridade;
- 2ª Etapa: Prova de condicionamento físico;
- 3ª Etapa: Exames de saúde;
- 4ª Etapa: Exames psicológicos;
- 5ª Etapa: Investigação social;
- 6ª Etapa: Análise de documentos e títulos.

2.3. PLANO DE CARREIRA NA PMESP

Por existirem duas entradas distintas na carreira militar da PMESP, o plano de carreira também segue duas formas para ocorrer, sendo uma destinada aos oficiais e outra aos praças. Sendo assim na Tabela 2, intitulada Plano de carreira na PMESP, em acordo com a entrada, há a demonstração dos cargos possíveis de se alcançar através de cada uma destas entradas, devendo esta ser vista de baixo para cima, ou seja, do cargo inicial até o cargo máximo possível de ser alcançado no final da carreira (PMESP, 2016).

Tabela 2: Plano de carreira na PMESP

| Entrada como oficial (Vestibular) | Entrada como soldado-praça (Concurso) |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Coronel | - |
| Tenente-Coronel | - |
| Major | Subtenente PM |
| Capitão | 1º Sargento PM |
| 1º Tenente | 2º Sargento PM |
| 2º Tenente | 3º Sargento PM |

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Aspirante à Oficial PM (4º ano) | Cabo PM |
| Aluno Oficial PM (1º, 2º e 3º anos) | Soldado PM |

Fonte: Adaptado pelo autor, Polícia Militar (2016)

Para que haja a promoção e a subida de posto, existem critérios bastante claros e já definidos, que ao ingressante são relatados através de documentos internos e também em sua formação, dentre os critérios, o tempo de serviço é considerado, realizações de mérito, mas o primordial para o alavanque na carreira é o processo educacional, de formação a nível superior e pós-graduação.

2.4. EDUCAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DE SÃO PAULO

O processo de educação na PMESP, se dá desde o seu princípio, independente da entrada escolhida, pois em sendo está pelo vestibular, o ingressante segue direto a academia, assim chamada toda e qualquer instituição de ensino superior, mas aqui em específico referindo-se à Academia do Barro Branco e já através do concurso público, este segue para a escola de formação.

A Academia de Polícia Militar do Barro Branco, criada pela Lei 1.244, de 27 de dezembro de 1910, com a denominação de Companhia da Força Pública (nome à época, da atual Polícia Militar do Estado de São Paulo), e com atual denominação que lhe atribuiu o Decreto n.º 11.241, de 09 de março de 1978, é o órgão de apoio de ensino superior da Polícia Militar, com regime especial e de nível superior, que tem como missão a formação, habilitação, adaptação e especialização de Oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo, buscando promover com excelência as atividades de ensino aos integrantes da Polícia Militar que se preparam para o exercício do Oficialato, tendo por referência a ciência pedagógica, a técnica policial e as relações humanas.

A busca do processo educacional de forma intensiva nas fases iniciais dentro da PMESP, se dá além da preparação deste ingressante ao serviço diferenciado que é o do trabalho do policial militar, também é para lhe incorporar uma cultura organizacional, voltada a união de esforços e coletividade, pautada em um comportamento distinto a outras culturas, tal como é possível ser visto na citação de Holanda in Santos, que diz que:

Sua formação profissional desenvolve-se, toda ela, no sentido de aderir a um código especial de comportamento, que tente a imprimir-lhe caráter tanto quanto possível uniforme, e distinto de outros setores da sociedade. E se, mais do que em qualquer outra profissão, os que abraçam a carreira militar se afirmam como classe é porque efetivamente formam uma “classe” à parte, capaz de submergir todos os antecedentes de formação individual na vida civil. ” (HOLANDA, 1977 in SANTOS, 2004)

A intensidade de estudos do policial militar em suas fases iniciais é bastante

grande, pois se faz também como um processo de seleção para manutenção dos aprovados, ao que é chamado de responsabilidade do servir. Através deste processo intensivo, há invariavelmente a separação daqueles que não tem condições psicológicas ou mesmo físicas dos que não, ao exercício das atividades policiais.

Em 2008, com a publicação da Lei de Ensino da Polícia Militar (LEPM) a qual estabelece objetivos e peculiaridades do ensino militar, através da publicação da Lei Complementar 1.036, de 11 de janeiro de 2008, que referencia questões de ensino e instruções quanto ao uso da força repressiva paulista. Através desta, são estabelecidos os limites permitidos ao ensinamento do policial em formação, não sendo mais permitido o emprego de práticas abusivas e impróprias no processo de ensino em todos os níveis de aprendizado do policial.

A partir disto, foram realizadas análises e transformações nos conceitos e práticas educacionais que se voltavam à formação do aluno oficial principalmente, passando nestas a serem consideradas conceitos e práticas educacionais de âmbito nacional, com temáticas de ordem regional, afim de melhor preparar este aluno ao seu cotidiano enquanto militar (APMBB, 200?), o que mesmo os críticos a tal metodologia, acabam por considerar como sendo algo bom ao seu final, conforme Ludwig (1998), que cita que:

A prática pedagógica militar é, de fato, uma pratica eminentemente ideológica, [...]. O processo de inserção dessa ideologia no psiquismo discente tem sido feito de maneira bastante eficaz, porque no decorrer da história os militares, com frequência, intervieram na esfera social e política do país, causando sensíveis benefícios aos representados do capital nacional e internacional. (LUDWIG, 1998, p. 36).

No processo de formação do policial militar, em ambas as entradas, a conduta e cultura organizacional são amplamente trabalhadas, porém as abordagens são distintas, pois o ingressante por meio de concurso público, no processo de formação de soldado, tem duração de 01 (um) ano e enquadra-se à nível de capacitação, onde são ensinadas técnicas diversas pertinentes a parte operacional do policiamento ostensivo e repressivo.

Já no processo de formação de oficial, a duração é de quatro anos, em nível superior com a busca da formação de lideranças, profissionais habilitados a gerir pessoas e processos em alto nível de conhecimentos técnicos e práticos.

Aqui o processo educacional é incentivado, por meio de políticas internas de desenvolvimento de carreira, e por se tratar de uma formação de nível superior, ao se formar o indivíduo já saí oficial, com uma tendência natural (é claro, se alimentada pelo desejo pessoal) a continuidade da formação tradicional, o mestrado e o doutorado, dentro aí não mais da Academia do Barro Branco, mas sim no CAES (Centro de Altos Estudos de Segurança) e alçando novas patentes do oficialato na PMESP.

Com a mulher não é diferente este processo, e por isto a educação mais ainda se faz como um mecanismo bastante importante na ascensão profissional

dentro desta instituição.

2.5. A HISTÓRIA DA MULHER NA POLÍCIA MILITAR DE SÃO PAULO

A mulher ingressou na PMESP, somente em 1955, através do Decreto nº 24.548, de 12 de maio de 1955, assinado pelo então governador do Estado, Jânio Quadros, tornando São Paulo, o primeiro estado do Brasil, a ter mulheres pertencentes a um quadro oficial de policiamento.

A polícia feminina como assim foi chamada, foi composta inicialmente por 12 mulheres e mais a comandante, a Sra. Hilda Macedo (1916 - 2005), foi assistente da cadeira de criminologia da Escola de Polícia.

Esta foi primeira mulher comandante do policiamento especial feminino do Brasil e da América Latina. Hilda Macedo, foi escolhida para comandar este policiamento especial feminino, em função de defender a igualdade de competências entre homens e mulheres, fato defendido por ela no I Congresso Brasileiro de Medicina Legal, em que escreve a ocasião que:

[...] a criação da Polícia Feminina é, pois, de se aconselhar formalmente, sendo encomiástico um voto para seu imediato estabelecimento consubstanciando uma corporação que formará harmonicamente ao lado de seus irmãos, os policiais, para o melhor cumprimento da lei de da manutenção da ordem, dentro dos ditames da compreensão, do auxílio e da bondade". (AOPM, 2015)

Estas treze mulheres foram chamadas inicialmente de as mais corajosas, principalmente por inicialmente não se utilizarem armas e por executarem funções assistencialistas e de prevenção em caráter social, realizando atendimentos prioritariamente a mulheres e menores (AOPM, 2015).

Conforme aponta a Associação dos Oficiais da Polícia Militar (2015) a ocasião outras, além destas candidataram se ao processo seletivo, para escolha da primeira polícia feminina do Brasil, contudo em virtude deste processo ser bastante rígido e exigir para sua inscrição que estas:

- Tivessem idade mínima de 21 anos, sendo tal justificada com a exigência de maturidade para se exercer a função;
- Serem solteiras, viúvas ou desquitadas e sem encargos de família, para que pudessem ter plena dedicação ao serviço;
- Terem certificado ou diploma comprobatório do antigo curso secundário (ensino médio);
- Além da aprovação no concurso público.

A partir deste início promovido por estas treze policiais, a mulher passou a galgar espaços dentro da corporação, deixando pouco a pouco de exercer papel assistencialista, engajando se em funções mais ativas, inicialmente em atividades ligadas ao trânsito, quando em 1964, seis mulheres durante a semana do trânsito, são engajadas para realização de campanha educativa, em conjunto com

escoteiros e universitários, dando apoio aos guardas de trânsito, na região central da Cidade.

Depois seguiram em 1970, através da criação do quadro especial de polícia feminina e o 1º Batalhão de Polícia Feminina, que era subordinado ao Comando de Policiamento da Capital, com um processo de expansão deste tipo de batalhão, até que em 1988, as mulheres passaram a enquadrar-se no destacamento de patrulha de motos, mesmo ano em que a Academia do Barro Branco, passa a aceitar inscrições de mulheres para fazerem parte do processo seletivo para formação de oficiais, que culminou na entrada de 15 (quinze) mulheres efetivamente a tal formação.

Já em 2011, através de no 56º sexto aniversário do policiamento feminino do Estado de São Paulo, o então governador do Estado, Sr. Geraldo Alckmin, assinou uma proposta em forma de mensagem, à Assembleia Legislativa Estadual, a unificação dos quadros feminino e masculino da PMESP.

Tal proposta, com o objetivo de integrar ainda mais os quadros e igualar o tratamento entre os policiais. Nesta época a mulher já tinha participação na PMESP de oito mil, quinhentos e vinte policiais femininas atuando em todos os comandos de policiamento de área e batalhões, sendo que trezentos e trinta e cinco ocupavam cargos de oficiais (AOPM, 2015). Atualmente o número de mulheres se aproxima a dez mil, representando cerca de dez por cento de todo o efetivo, valendo-se inclusive de três coronéis femininas, ocupando estas em dois casos, o comando de policiamento regional (PMESP, 2015).

3. MÉTODO

O método escolhido para realização da pesquisa, foi o levantamento ou Survey, visando a compreensão de como ocorre o processo de ascensão da mulher na PMESP, por meio da educação continuada.

Este tipo de delineamento se deu em razão da intenção do autor de obter mais dados e informações acerca do objetivo proposto, em um determinado grupo ou público alvo de uma determinada organização, tal como o proposto por Pinsonneault & Kraemer (1993).

Estes ainda indicam que tal como neste tipo de pesquisa, tal delineamento se encaixa ao propósito exploratório, conforme determinado pelo autor, que buscou familiarizar-se com o assunto e a buscar novas possibilidades e dimensões deste público alvo.

A escolha deste método deu-se em decorrência das entrevistas realizadas com as mulheres do mais alto escalão da polícia militar, sendo estas uma capitã, uma tenente-coronel e uma coronel, que relataram suas experiências de entrada na PMESP, processo de formação e o percurso percorrido até a chegada aos cargos que ocupam, despertando no autor, motivação suficiente para busca de maiores informações, explorando assim o assunto, afim de produzir maior conhecimento acerca do tema.

Em meio as entrevistas, a veiculação de considerações profundas do processo educacional se fez evidente e por isto a escolha deste tema se tornou quase obrigatória, permitindo assim apresentar como se dá o processo de ascensão da mulher na PMESP.

Sendo assim este artigo se caracterizou também como exploratório, com delineamento qualitativo, pois trouxe em suas análises apontamentos que não são representados a luz dos números, ressaltando fatos que permitem ao leitor compreender como se dá a ascensão da mulher na PMESP, e por decorrência a importância da educação continuada para tal feito.

4. CONSIDERAÇÕES

Tratar sobre o processo educacional em qualquer instituição que não tenha a sua atividade principal a educação é bastante relevante, principalmente quando ainda há a abordagem de gêneros, envolvida na discussão.

Compreender o como estes processos se dão em uma instituição pública de segurança pública, tradicional, centenária e com grau tamanho de importância a sociedade de todo um Estado, que em seu corpo funcional tem um número tão grande de pessoas, maior que de muitos municípios do país, se faz importante e interessante.

A proposta deste artigo foi a de apresentar as possibilidades de ascensão profissional da mulher na PMESP, que nesta instituição em muito se dá através do processo de educação continuada, seja para o homem ou para a mulher.

Desde a inclusão deste critério para o desenvolvimento de carreira, a Academia de Polícia do Barro Branco, já formou 8.324 oficiais de 1938 a 2015, sendo que destes, 550 são mulheres, lembrando que estas só puderam ingressar neste processo em 1989, quando foi formada a primeira turma feminina de oficiais na PMESP, com apenas quinze mulheres participantes, que teve ao seu final a formação doze oficiais formadas.

Na PMESP é possível apontar que a mulher tem condições similares ao homem, para chegar ao atingimento de altos cargos e posições hierárquicas, inclusive recebendo os mesmos proventos, contudo é ainda minoritária a sua participação nos postos mais altos, haja visto que atualmente em um quadro de 60 coronéis, a mulher ocupa apenas três destes postos.

É relevante salientar que a posição delas é de grande importância, pois destas três, uma é a responsável por todo o processo de Recursos Humanos da organização e as outras duas são chefes de comandos regionais de suma importância ao Estado.

Apresentado este número, relacionando-o ao tempo de existência da participação da mulher na PMESP, desde 1955, este se faz claramente muito baixo, o que denota evidências de que esta instituição, iniciou a caminhada para igualdade de gêneros, contudo ainda há um longo percurso a ser transcrito para que tal realmente ocorra, evidenciando ainda esta ser uma instituição

prioritariamente masculina.

Mas não há como desprezar o crescimento exponencial desta participação e os benefícios não somente no Estado de São Paulo, mas também ao país, da polícia feminina do Estado de São Paulo, pois está serviu de referência para o surgimento de outras unidades policiais deste mesmo gênero, por diversos estados.

A polícia feminina do Estado de São Paulo, foi a precursora de todas as outras polícias femininas no país e serviu de base e estrutura as polícias de Brasília e de Minas Gerais, por exemplo, de forma bastante direta. Um outro ponto importante no processo de formação é a hierarquização estabelecida na PMESP, que busca estabelecer na formação, seja do soldado ou do oficial, um claro e gritante postulante ao posicionamento do indivíduo na instituição e até onde este poderá chegar.

Através desta evidênciação, o indivíduo, tem totais condições de projetar sua vida profissional na PMESP, sendo conhecedor das possibilidades de alterá-las ou não. Algo também possível de ser apontado nesta temática educacional promovida pela instituição é a busca por formar lideranças, torna este processo educacional imposto na Academia do Barro Branco e do CAES, para tal produção, pensada de forma contínua à formação de um oficial, independentemente deste ser homem ou mulher, este será treinado para ser um líder.

Já em se tratando da questão de gêneros podemos apontar que a PMESP, ainda é reconhecida naturalmente como uma instituição masculina, se seguirmos o apontado por Amaral (2005), que afirma que a predominância de homens ou mulheres em algumas profissões, torna essas profissões espaços reconhecidos nas relações do mundo de trabalho.

Em virtude do contingente de mulheres na PMESP, ocupar somente 10% da totalidade de pessoal, e alimentado por uma recente história de inclusão, permite-nos que esta percepção de mundo nas relações de trabalho, enquanto pensado o universo policial.

Pensando ainda mais diretamente no trato da ascensão da mulher na PMESP, há evidências de que está é uma instituição em que as relações de gênero realmente são abordadas em um regime de igualdade. Porém é claro que está igualdade ainda é tratada a base de pontos isolados, ou seja, em para o atendimento da conformidade prevista na legislação estadual, que predispõe não haver diferenciação de salários e de possibilidades de tomada de cargos.

A mulher notadamente hoje dentro da PMESP, ocupa todos os espaços possíveis na instituição, ficando está lotada a execução de serviços em pé de igualdade com o homem, tendo nestes seus 61 anos de história na instituição, podido mostrar e desempenhar papéis de grande notoriedade, estando hoje com o devido reconhecimento e posicionamento hierárquico estabelecido por méritos, que vão além do tido condicionante legal.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DE OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR – **A história da mulher na Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Disponível em: <

<http://www.aopm.com.br/noticia/29/298/policia-feminina-um-justoresgate.html>>
Acesso em: 03 jun. 2016.

LUDWIG, A. C. W. **Democracia e ensino militar**. São Paulo: Cortez, 1998.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. L. **Survey research in management information system: an assesment**. Journal of Management Information System, 1993.

SANTOS, M. O. Berços de Heróis: **O papel das Escolas militares na formação de “salvadores da pátria”**. ANNABLUME Editora, 1ª ed., São Paulo, 2004.

SÃO PAULO. **Apresentação da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www.policiamilitar.sp.gov.br/paginas_pm/mnu_institucional/downloads/Apresentacao_Institucional_PM_ESP.pdf> Acesso em: 20 mai. 2016.

_____. **Assinatura de unificação das Polícias Militar masculina e feminina do Estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www3.policiamilitar.sp.gov.br/unidades/20bpmi/e107_plugins/content/content.php?content.19> Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. **CAES da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. (2010) Disponível em: <http://www.policiamilitar.sp.gov.br/unidades/caes/oCAES/RICAES.pdf> > Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. **Estrutura educacional da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.polmil.sp.gov.br/unidades/apmbb/index.asp?Tela=organizacao>> Acesso em: 04 jun. 2016.

_____. Lei complementar nº 1.036, de 11 de janeiro de 2008. **Institui o Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de São Paulo, e dá providências correlatas**. Assembleia Legislativa do estado de São Paulo. São Paulo, 11 de janeiro de 2008. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2008/lei.complementar-1036-11.01.2008.html>> Acesso em: 04 jun. 2016.

_____. **Organograma da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www.ssp.sp.gov.br/institucional/organograma/organograma_policiamilitar.aspx> Acesso em: 01 jun. 2016.

_____. **Processo de seleção da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Disponível

em: <<http://www.polmil.sp.gov.br/unidades/apmbb/index.asp?Tela=concursos>>
Acesso em: 03 jun. 2016.

ABSTRACT: This article aims to present how the career plan of the military police of the state of São Paulo (PMESP) is based on the policy of professional advancement of women in this institution, which is largely through the process of continuing education. For its construction, this article was used of interviews with professionals of the highest rank of the military police, being these, a captain, a lieutenant-colonel and a colonel, following methodologically the exploratory character, since it is a subject that demands deepening. With a qualitative design, with the main objective of presenting how the process of entry and ascension of the woman in the PMESP institution occurs, pointing out how it occurs until the arrival at the highest post, which is that of colonel and has education as the main mechanism. There is no comparison between men and women, but only indication of this process of entry into the military police and as such is given until the arrival of colonel in the institution for both men and women.

KEYWORDS: Management and Regional Development. Continuing education. Military Police of São Paulo. Professional growth.

NO TEXTO: A educação continuada como política de ascensão profissional da mulher na Polícia Militar do Estado de São Paulo, não se faz como um tema inédito pois o mesmo, originalmente foi apresentado no I Congresso Profissional de Administração Pública, na cidade de Curitiba – PR, em 09 de dezembro de 2016, no eixo temático de práticas de gestão públicas.

CAPÍTULO XXIV

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E MELHORIA NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

**Thayse dos Santos Fonsêca Pinheiro
Rodrigo de Lima Pinheiro
Luciana Peixoto Santa Rita
Camila Karla Santos da Silva Valentino**

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E MELHORIA NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Thayse dos Santos Fonsêca Pinheiro

Universidade Federal de Alagoas

Maceió/AL

Rodrigo de Lima Pinheiro

Universidade Federal de Alagoas

Maceió/AL

Luciana Peixoto Santa Rita

Universidade Federal de Alagoas

Maceió/AL

Camila Karla Santos da Silva Valentino

Universidade Federal de Alagoas

Maceió/AL

RESUMO: Este artigo faz uma análise do processo de mudança organizacional promovida pelo Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, com o objetivo de atender à Instrução Normativa 04/2010 e fazer uso de uma forma eficiente e eficaz dos elevados recursos financeiros disponibilizados pelo Governo Federal de maneira inédita entre os anos de 2012 a 2014. Essa Instrução Normativa eleva os departamentos de TI à condição de atores principais nas ações que envolvem aquisição de bens e serviços em tecnologia da informação. O NTI/UFAL aproveita o ambiente favorável para promover reestruturação interna, elaboração de documentos institucionais e aquisição de tecnologia da informação. Para esta análise, um estudo de caso foi realizado por meio de pesquisa empírica e documental sobre os procedimentos executados durante o período, assim como as aquisições que sucederam o processo. A iniciativa de mudança a partir da constatação do problema a ser superado provocou uma série de melhoramentos no processo como um todo. Observou-se que houve uma otimização da utilização de recursos destinados à Tecnologia da Informação e da criação de um novo setor dedicado exclusivamente a aquisições em TI.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia da informação, Mudança organizacional, Aquisição de bens e serviços.

1. INTRODUÇÃO

As compras no setor público passaram por modificações, principalmente, desde a promulgação da Lei 8.666/93, a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Ela determina quais critérios devem ser observados e cumpridos a partir do objeto de compra, da sua natureza e quantidade.

Entretanto, ao longo do tempo o Tribunal de Contas da União - TCU apontou a necessidade de normatizar as contratações de Tecnologia da Informação - TI,

através dos acórdãos TCU 786/2006, 1480/2007, 1999/2007 e 1603/2008. A partir desse momento, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento - SLTI/MP iniciou a elaboração de uma Instrução Normativa específica para a contratação de TI, que culminou com a publicação da Instrução Normativa - IN 04/2010 e, conseqüentemente, do manual intitulado de “Guia Prático para Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação”.

A IN 04/2010, no âmbito de suas ações, define a obrigatoriedade do alinhamento entre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação PDTI e o documento oficial similar ao Planejamento Estratégico da Instituição - PEI, no sentido que toda e qualquer contratação de TI seja realizada para atender a alguma demanda do PEI. Ela traz de forma objetiva todos os requisitos necessários para contratação de soluções em Tecnologia da Informação em órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SIPS. Segundo a IN, em seu art. 4º, todas as contratações em TI devem “ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o PDTI, alinhado ao Planejamento Estratégico do órgão ou entidade” Além disso, devem as contratações seguir três fases: “I - Planejamento da Contratação; II - Seleção do fornecedor; e III - Gerenciamento do contrato” (BRASIL, 2010).

Para cada contratação, ainda na fase do planejamento, deverá ser composta uma equipe em que é obrigatória a participação de um integrante técnico indicado pela área de TI, que deverá acompanhar o processo até a seleção do fornecedor, que envolve o processo licitatório em si. Por fim, na etapa de gerenciamento do contrato, a área de TI poderá acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços e o fornecimento dos bens que compõem a solução de tecnologia da informação durante o período de execução do contrato.

Essa normatização iniciou a sua vigência em 2011 e isso fez com que todas as instituições revisassem o planejamento de contratação de TI com o intuito de adequá-las. A instrução colocou para os núcleos de tecnologia da informação das IFES a responsabilidade de serem protagonistas nas operações de contratação de bens e serviços. No caso da Universidade Federal de Alagoas, tais operações não eram realizadas pelo NTI.

Assim, o principal desafio enfrentado era: como reestruturar o NTI/UFAL para atender bem a essa nova demanda? Mas antes, para que essa reestruturação surtisse o efeito desejado, foi necessário resolver as demandas listadas abaixo:

- Elaborar o novo Plano Diretor de Tecnologia da Informação alinhado com a IN04 e com o PEI da instituição
- Reorganizar a estrutura funcional do NTI e promover capacitações para atender à nova demanda imposta pela IN04;
- Constituir uma política de aquisição de bens e serviços em TI alinhada com a IN04 e apoiada macro-prioridades do Planejamento Estratégico da Universidade Federal de Alagoas.
- Propor soluções para cada dificuldade encontrada no processo de compra e realizar as aquisições necessárias.

O artigo traz considerações importantes sobre a forma com que o NTI

conduziu a reestruturação interna imposta pela IN04, e ao mesmo tempo resolveu antigos problemas relacionados à aquisição de bens e serviços em TI. A estratégia utilizada foi tratar a mudança organizacional como algo imprescindível para a implementação da política de aquisição de bens e serviços e para efetivamente utilizá-la para o seu propósito, de adquirir tecnologia da informação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O tema mudança organizacional tem sido estudado e discutido sob grande variedade de visões. Para Neiva e Paz (2007), mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

A necessidade da mudança pode ser determinada por três grandes categorias: a primeira é a intenção estratégica, cuja interferência na realidade advém de uma deliberação racional; a segunda é a reação adaptativa, onde a mudança é vista como uma resposta planejada a problemas organizacionais; e a terceira, do aprendizado contínuo, com um processo de mudança amplo, aberto e experimental em que problemas e soluções são igualmente tratados como hipóteses de análise (MOTTA, 2007).

A mudança pode ser analisada, segundo Motta (2007) pelas seguintes perspectivas: da estratégia (coerência da ação organizacional); estrutural (adequação da autoridade formal); tecnológica (modernização das formas de especialização do trabalho e de tecnologia); humana (motivação, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas); cultural (coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social); e política (redistribuição dos recursos organizacionais segundo novas prioridades).

O processo de mudança ocorrido no caso deste estudo refere-se à perspectiva tecnológica apresentada por Motta, na medida em que se baseia na revisão e no aprimoramento dos processos, com a revisão de cada tarefa e a reavaliação de como executá-los. A otimização dos processos visa atingir a um número maior de produtos. A mudança foi decorrente da percepção de um problema no processo como um todo, que levou à ação planejada em processos menores.

Mas mudar é mais complexo do que colocar em prática o que se planeja, depende também da criatividade e da motivação das pessoas em enfrentar um processo incerto, descontínuo e conflitivo. Propor a mudança significa submeter as pessoas a novas interpretações da realidade. (MOTTA, 2007)

A forma como os atores envolvidos reagem à mudança também influencia em seu resultado. Toda mudança pode causar insegurança nos indivíduos ou na organização, tornando inevitável que haja resistência ao processo. Ela pode influenciar negativamente no desempenho dos indivíduos no trabalho, na medida

em que o estresse causado pode levar os sujeitos a ignorarem a mudança. Nem sempre é confortável admitir que algo está sendo feito de maneira ineficiente. Mas a resistência, entretanto, pode ser vista de forma positiva, pois segundo Robbins e Judge (2014), pode significar o comprometimento dos membros no processo, sendo preferível ao silêncio e apatia. Também configura uma oportunidade os gestores explicarem os esforços de mudança.

Robbins e Judge (2014) afirmam que as principais forças para resistência à mudança derivam de fontes individuais ou organizacionais. As primeiras estão ligadas às características humanas, como percepções, personalidades e necessidades. As segundas residem na composição estrutural própria das organizações, elas são a inércia estrutural; foco de mudança limitado; a inércia de grupo; ameaça à especialização; ameaça às relações de poder estabelecidas; e ameaça para alocações de recursos estabelecidos.

A mudança de cultura na ação dos indivíduos é alcançada a partir do êxito nos resultados na ação. A afirmação de que a cultura é o maior obstáculo à criação de mudança em um grupo é contestada por Kotter (1997), ao afirmar que somente há mudança de cultura quando as pessoas têm suas ações alteradas, que o novo comportamento apresenta vantagem para o grupo e que as pessoas percebiam que as novas ações resultam em melhorias.

3. METODOLOGIA

Este estudo baseou-se em uma análise de um processo de mudança organizacional a partir da implementação de novas políticas de trabalho numa autarquia pública federal. O objetivo foi identificar aspectos relevantes deste processo, através do método do estudo de caso, que influenciaram positiva ou negativamente na eficiência da organização. Trata-se de um estudo descritivo onde as questões de pesquisa são “como?” e “por quê?”, com enfoque em eventos contemporâneos e em que não se tem controle dos eventos comportamentais, fatores que segundo Yin (2010), caracterizam o método do estudo de caso.

Através de pesquisa empírica e documental, houve a realização de entrevistas semi-estruturadas a servidores do NTI que participaram ativamente do processo de mudança, além disso, foram analisados os documentos institucionais da universidade, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação do período de 2012 a 2014, bem como os processos de compra realizados neste período.

Busca-se verificar se a mudança organizacional cumpriu com o esperado e auxiliou efetivamente o setor a organizar as aquisições de TI, através da implementação dos objetivos definidos pelo NTI.

O período escolhido para análise foi caracterizado por dois fatos importantes, por ter se dado logo após a institucionalização da INO4 e por nele terem havido as maiores aquisições de TI da universidade, devido aos recursos disponibilizados para custeio e capital.

4. O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SEUS DESDOBRAMENTOS

Mas como fazer com que os objetivos se concretizassem? Para lidar com as particularidades dos processos de aquisição de bens e produtos em TI foi necessária a criação do setor de relacionamento institucional, que teria a incumbência de estabelecer relacionamentos com a Superintendência de Infraestrutura - SINFRA, Procuradoria Geral Federal - PGF, Departamento de Contabilidade e Finanças - DCF e Pró-reitoria de gestão institucional - PROGINST, os principais setores envolvidos nos processos de compra da UFAL. Após a institucionalização do setor, os servidores e bolsistas lotados no setor foram capacitados na Lei 8.666/93 e suas derivadas, na IN 04/2010 e em contratações de bens e serviços em tecnologia da informação. Além disso, um servidor recebeu capacitação para operar pregão eletrônico. Essas iniciativas contribuíram significativamente para imprimir celeridade aos processos de aquisição de TI.

Foi de grande importância estabelecer diálogos com os setores envolvidos diretamente no processo de compra, principalmente para entender e tentar encontrar soluções para os problemas mais comuns encontrados na aquisição de TI. A SINFRA, por exemplo, possuía problemas relacionados à especificação de bens e serviços, obtenção de propostas, análise de equipamentos e atestes de recebimento provisório. Isto porque não havia a participação de um responsável técnico da área. Com a composição da equipe do setor de relacionamento institucional, a SINFRA passou a ter total apoio nas fases das licitações.

Outro passo importante e constante na IN 04/2010, foi instituir o Plano Diretor de Tecnologia Da Informação (PDTI). No ano de 2012 o NTI atualizou seu PDTI com o intuito de alinhar suas ações com os objetivos institucionais definidos no Planejamento Estratégico da UFAL.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

O planejamento Estratégico da Universidade Federal de Alagoas - PEI/UFAL definiu 07 (sete) macro prioridades da instituição. Dentre elas, o NTI identificou quais objetivos auxiliarão a gestão a alcançar suas macro prioridades, conforme a Figura 02.

| | |
|------------------|--|
| Identificador | 01 |
| Macro-prioridade | UFAL E SOCIEDADE |
| Programa | DIVULGAÇÃO DIÁLOGO E VISIBILIDADE |
| Projeto | TV |
| Ação: | Web TV CAPES (serviços de rede para a instalações dos pontos e cabeamento) |
| Alinhamento: | os-5, os-8 |
| Identificador | 02 |
| Macro-prioridade | UFAL CONTEMPORÂNEA |

| | |
|------------------|--|
| Programa | EFEMERIDADE, OBSOLESCÊNCIA, ADAPTABILIDADE, DESCENTRAMENTO |
| Projetos | Novos instrumentos de registro |
| Ações | Digitalização de documentos Gestão eletrônica dos documentos |
| Alinhamento | os-9 |
| Identificador | 03 |
| Macro-prioridade | UFAL E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL |
| Programa | Reestruturação Organizacional |
| Projeto | Sistemas de Informações Gerenciais |
| Ações | Banco de dados, relatórios gerenciais, Integração dos sistemas Repositório da produção científica setorial Gestão eletrônica de documentos Compatibilização do sistema com as ações reais da UFAL Monitoramento em tempo real dos processos |
| Alinhamento | os-1, os-6, os-12, os-14, os-15, os-16, os-17 |
| Identificador | 04 |
| Macro-prioridade | INFRAESTRUTURA |
| Programa | Serviços |
| Projetos | Tecnologia de Informação |
| Ações | Wi fi Redes internas e externas Sitio de contingência Mensagem ao usuário da posição dos processos |
| Alinhamento | os-2, os-3, os-4, os-11, os-13 |
| Identificador | 05 |
| Macro-prioridade | INFRAESTRUTURA |
| Programa | Serviços |
| Projetos | Novas tecnologias |
| Ações | Modernização das salas de aulas Video conferências Sala de aula eletrônica |
| Alinhamento | os-8 |
| Identificador | 06 |
| Macro-prioridade | INFRAESTRUTURA |
| Programa | Serviços |
| Projetos | Telefonia |
| Ações | Voip/Ampliação dos ramais Ampliação da Rede interna e comunicação intercampi Desenvolvimento, reestruturação e inovação |
| Alinhamento | os-4, os-7, os-10 |
| Identificador | 07 |
| Macro-prioridade | Desenvolvimento, Reestruturação, Inovação |
| Programa | Acompanhamento de Egressos |

| | |
|-------------|-------------------|
| Projeto | Portal do Egresso |
| Alinhamento | os-6 |

Figura 01 - Alinhamento entre macro prioridades da UFAL e os objetivos do PDTI

Fonte: Adaptado do PDTI 2012-2015

4.2 PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO NTI/UFAL- PDTI

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação utilizado nesse estudo é o PDTI 2012 – 2015 elaborado pelo NTI/UFAL com o intuito de instituir:

- A organização de Tecnologia da Informação do NTI/UFAL;
- Missão, visão, valores e objetivos estratégicos do NTI;
- Objetivos estratégicos e o plano de metas e ações de cada setor interno; e
- O alinhamento entre os objetivos estratégicos com as metas e macro-prioridades da UFAL.

Além disso, o PDTI definiu de forma clara os objetivos que deverão ser alcançados pelo NTI até o final do ano de 2015, conforme mostra a Figura 01.

| Id | Objetivo |
|-------|--|
| os-1 | a) Melhorar a qualidade e a disponibilidade dos serviços de redes e sistemas |
| os-2 | b) Prover conexão sem fio em todos os <i>campi</i> |
| os-3 | c) Implementar uma política de segurança das informações |
| os-4 | d) Melhorar a integração entre os campi |
| os-5 | e) Melhorar a comunicação interna da ufal |
| os-6 | f) Apoiar as atividades de gestão da UFAL |
| os-7 | g) Melhorar a integração do NTI com outros setores da universidade |
| os-8 | h) Apoiar as atividades de graduação e pós-graduação (presencial e distância) |
| os-9 | i) Desburocratizar e modernizar a administração pública federal |
| os-10 | j) Definir a estrutura do NTI em relação aos novos campi |
| os-11 | k) Melhorar a gestão de compras e contratos do NTI |
| os-12 | l) Melhorar a integração entre os sistemas institucionais utilizados na UFAL (macro 3) |
| os-13 | m) Adequar a infra-estrutura física do NTI às suas atividades |
| os-14 | n) Qualificar a equipe do NTI para o desempenho de suas funções |
| os-15 | o) Melhorar a eficiência da manutenção dos ativos de TI |
| os-16 | p) Melhorar a satisfação dos clientes com os serviços prestados pelo NTI |
| os-17 | q) Captar recursos externamente à UFAL |

Figura 02 - Objetivos definidos no PDTI

Fonte: Adaptado do PDTI/UFAL 2012-2015

Durante a etapa de construção do PDTI, os coordenadores de cada setor

interno do NTI apresentaram projetos que deveriam ser executados no período de 2012 a 2015. Cada projeto passou por um processo de seleção para verificar a sua adequação as macro-prioridades da instituição. Após essa fase, os projetos foram agrupados em objetivos e por fim os objetivos foram alinhados as macro prioridades.

| Objetivo | Ação |
|--|---|
| Estabelecer uma política institucional para a aquisição de produtos e serviços de TI na UFAL | Propor uma política institucional alinhada à IN 04, que atue desde a atualização do catálogo de bens e serviços até o recebimento definitivo. |
| Atualizar os equipamentos de TI | Estudar soluções que garantam a melhor forma de aquisição de equipamentos, aliando recurso e capacidade de atendimento às demandas da UFAL |
| Adequar ambientes que hospedem os equipamentos | |
| Atender às demandas | |

Figura 03 - Objetivos e ações para mudança

Com os objetivos e ações definidas (Figura 03), foram definidas as contratações de TI que deveriam fazer frente aos diversos objetivos, e cada necessidade de aquisição foi estudada em detalhes para que sempre fosse utilizada a melhor solução em termos de contratação. A Figura 04 mostra as principais aquisições.

| Contratação | Categoria | Modalidade de contratação | Objetivo(s) do PDTI | Macro Prioridade do PEI |
|---|-----------|--|---|---|
| Equipamentos básicos de tecnologia da informação | Bem | Pregão eletrônico - Sistema de Registro Preço | os-5, os-6, os-8 e os-15 | UFAL e sociedade, UFAL e desenvolvimento institucional |
| Equipamentos para rede e internet | Bem | Pregão eletrônico - Sistema de Registro Preço | os-1, os-2, os-5, os-8 e os-15 | UFAL e sociedade, UFAL e desenvolvimento institucional e Infraestrutura |
| Equipamentos para o <i>data center</i> | Bem | Carona em Sistema de Registro Preço de outra instituição | os-1, os-3, os-5, os-8 e os-15 | UFAL e sociedade, UFAL e desenvolvimento institucional e Infraestrutura |
| Empresa para executar serviços de infraestrutura em redes | Serviço | Pregão eletrônico - Sistema de Registro Preço | os-1, os-2, os-3, os-4, os-8, os-11 e os-13 | UFAL e sociedade, UFAL e desenvolvimento institucional e Infraestrutura |
| Construção da sala cofre | Serviço | Inexigibilidade | os-1, os-3, os-6, os-8, os- | UFAL e sociedade, UFAL e desenvolvimento institucional e |

| | | | | |
|---|---------|-----------------|--------------------------------|--|
| | | | 13, os-15 e os-16 | Infraestrutura |
| Consultoria para implantação do sistema SIG | Serviço | Inexigibilidade | os-5, os-6, os-8, os-9 e os-16 | UFAL e sociedade, UFAL contemporânea, UFAL e desenvolvimento institucional |
| Treinamentos e capacitações para o SIG | Serviço | Convênio | os-5, os-6, os-8, os-9 e os-16 | UFAL e sociedade, UFAL contemporânea, UFAL e desenvolvimento institucional |

Figura 04 - Principais aquisições realizadas no período
Fonte: Adaptada do PDTI/UFAL e Sipac e Comprasnet.

5 CONCLUSÕES

As mudanças nos processos puderam ser observadas com a institucionalização de documentos internos orientadores das ações de compras em TI. O PDTI, instituído em 2012, contemplou as exigências da instrução normativa, alinhando os procedimentos às diretrizes do planejamento estratégico da instituição. A nova política de aquisição de bens e serviços permitiu um trabalho mais célere e eficaz para todo o processo, em termos de tramitação e tomadas de decisão, uma vez que o NTI passou a ter um papel central na concretização das compras. Outro fator impactante na qualidade do trabalho foi a criação de um setor específico para conseguir atender às demandas institucionais impostas, e a promoção de capacitação aos servidores nele inserido. A mudança, instigada pela nova normatização, promoveu alterações organizacionais na universidade, e no processo observou-se uma boa aceitação e integração da equipe, com o reconhecimento da necessidade de melhoria.

Nos aspectos técnicos, observa-se que a aquisição de equipamentos básicos de TI, por exemplo, contribuiu significativamente para a atualização do parque de informática da UFAL, pois houve a compra de computadores, notebooks, projetores, impressoras e estabilizadores. As contratações de equipamentos para rede e internet e da empresa para execução de serviços de infraestrutura em redes contribuiu para a expansão e atualização da infraestrutura de rede e internet e para atualizar o parque de informática da UFAL, na medida em que houve um incremento significativo na malha de fibra óptica, no serviço de rede cabeada e de rede sem fio nas unidades da UFAL.

Também contribuíram para o projeto de modernização administrativa da universidade as contratações de consultoria para implantação do sistema integrado de gestão – SIG e dos seus treinamentos e capacitações. Nas contratações relacionadas à consultoria de implantação para o Sistema Integrado de Gestão e para construção da sala cofre, foram utilizados processos de inexigibilidade devido à exclusividade de fornecimento de cada objeto e para os treinamentos e

capacitações para o SIG foi firmado convênio entre a UFAL e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte. O processo de mudança imposto pela IN 04/2010 e PDTI resultou em contratações de TI na ordem de R\$ 15 milhões e elevou o patamar da Tecnologia da Informação em diversos aspectos, tais como, *datacenter* seguro, ampliação da rede, segurança da informação, conexão com a internet, entre outros (PINO, 2015)

REFERÊNCIAS

KOTTER, J. P. **Liderando a mudança**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa no 4, de 12 de novembro de 2010**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. **Disponível em:** <<https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/1%20-%20IN%204%20%2011-9-14.pdf>> Acesso em: 06.11.2016.

Motta, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 1 Ed., 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

Neiva, E. R.; PAZ, M. D. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 31-52, 2007.

PINO, J. **NTI destaca resultados de mais de R\$ 15 milhões em investimentos**. Em: <<http://www.ufal.edu.br/noticias/2015/03/nti-comemora-resultados-de-mais-de-r-15-milhoes-em-investimentos>>. Acesso em: 02.09.2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão TCU 768/2006**. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2006-05-24;768>>. Acesso em: 03.09.2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão TCU 1480/2007**. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2007-08-01;1480>> Acesso em: 03.09.2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão TCU 1999/2007**. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2007-09-26;1999>> Acesso em: 03.09.2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão TCU 1603/2008. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2008-08-13;1603>> Acesso em: 03.09.2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação.** 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Planejamento Estratégico Institucional.** 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ABSTRACT: This article analyzes the organizational change process promoted by the Information Technology Center - NTI of Federal University of Alagoas - UFAL, in order to attend the Instruction 04/2010 and make use of an efficient and effective way of high financial resources provided by the federal government in an unprecedented way between 2012 and 2014. This Instruction raises the IT departments to the main actors in actions that involving purchase of goods and services in information technology. The NTI/UFAL takes advantage of the favorable environment to promote internal restructuring, development of institutional documents and acquisition of information technology. For this analysis, the case study was carried out by empirical and documentary research on the procedures performed during the period, and acquisitions that followed the process. The change initiative from the problem of finding to be overcome caused a number of improvements in the process as a whole. It was observed there was an optimization of the utilization of resources for information technology and the creation of a new sector dedicated exclusively to acquisitions in IT.

KEYWORDS: Information technology, Organizational change, Acquisition of goods and services.

Sobre o organizador

RUDY DE BARROS AHRENS Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

Sobre os autores

ADRIANA LEÔNIDAS DE OLIVEIRA Graduada em Psicologia pela UNITAU (1992), mestrado em Psicologia (Psicologia Clínica) pela PUC São Paulo (2000), doutorado em Psicologia (Psicologia Clínica) pela PUC São Paulo (2005) e Pós-Doutorado em Administração de Empresas pela EAESP-FGV. Atualmente é professor assistente doutor da Universidade de Taubaté, atuando como Diretora do Departamento de Psicologia e como professora no Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional/Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional). Tem experiência na área de Psicologia da Saúde e Psicologia Organizacional e do Trabalho.

ADRIANO AUGUSTO DE SOUZA Analista Técnico II no SEBRAE SP; Professor de Ensino Técnico e Tecnológico no Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”. Bacharelado em Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas de Itararé/ FAFIT; MBA em Controladoria pela Universidade Anhanguera/UNIDERP de Sorocaba/SP. Especialista em Direito Tributário pela Universidade Candido Mendes do Rio de Janeiro. Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR/Curitiba. Graduando em Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Itapetininga-SP - Centro Paula Souza. Graduando em Licenciatura em Matemática pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR/Cornélio Procópio.

ALINE LOUISE DE OLIVEIRA Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC ; Mestrado em Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB; Coordenadora de Pesquisa - IFC. E-mail para contato: aline.oliveira@ifc.edu.br

ANAYSA BORGES SOARES Graduada em Nutrição pela Universidade Federal da Grande Dourados; Mestranda em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados.

ANDRÉ SANTOS DE OLIVEIRA Graduação em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências, Educação e Letras (FACEL), em Curitiba-PR; Mestrado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), em Itajaí-SC; Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade de Blumenau (FURB), em Blumenau-SC; E-mail para contato: andreoliveira.ufpr@gmail.com

BRUNO DE ARAUJO AZEVEDO É Técnico em Telecomunicações, pela Escola Técnica Redentorista - ETER (2006). Possui graduação em Direito, pela Universidade Estadual da Paraíba (2014). Mestrando em Administração Pública, pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. É Advogado, atuante nas áreas pública e privada. Atualmente é Servidor Público Federal vinculado à Universidade Federal de Campina Grande. E-mail para contato: bruno8809@gmail.com

CAMILA KARLA SANTOS DA SILVA VALENTINO Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Alagoas(2010), especialização em Administração, Finanças Empresariais e Negócios pela Escola Superior Aberta do Brasil(2016). Está cursado o Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP. Atualmente é Administradora da Universidade Federal de Alagoas Campus Sertão.

CAROLINA YUKARI VELUDO WATANABE Professora da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Bacharel em Matemática Aplicada e Computação Científica (2006) Mestre (2007) e Doutora (2013) em Ciência da Computação e Matemática Computacional pela Universidade de São Paulo (ICMC-USP São Carlos). Desde 2015 atua como docente e pesquisadora no Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração na Universidade Federal de Rondônia, na linha de pesquisa Estratégia, Gestão e Tecnologia em Organizações. Suas pesquisas na área de Administração incluem Estratégia e processo decisório, Aprendizagem em Organizações e Inovação e Tecnologia em Organizações

CESAR AUGUSTO ILÓDIO ALVES Graduado em Administração pelo Centro Universitário Módulo (2003), especialista em Administração e Marketing Esportivo pela Universidade Gama Filho (2011), mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela UNITAU (2017). Atualmente é professor do quadro permanente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSP) na área de Gestão. Tem experiência na área de Gestão, Recursos Humanos, Marketing, Diversidade e Gêneros com enfoque no Trabalho da Mulher.

CITANIA APARECIDA PILATTI BORTOLUZZI Mestre em Administração - Ênfase em Sustentabilidade pela Unoesc – Chapecó (2016); Graduada em Ciências Contábeis pelas Faculdades Reunidas de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas de Palmas/PR- FACEPAL (2000). Tem experiência na área de Administração e Ciências Contábeis. Atua como Professora de cursos Técnicos e profissionalizantes no Senac unidade de Xanxerê. Também atua como professora de ensino superior na UCEFF - Unidade Central de Educação FAEM/Chapecó.

CLAUDIA MARIA SONAGLIO Professor da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM; Doutorado em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa, UFV; E-mail para contato: claudia.sonaglio@gmail.com

CLÁUDIO ZANCAN Professor Adjunto vinculado a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade na Universidade Federal de Alagoas.; Graduação em Ciências Contábeis (2000); Especialização em Marketing (2001) e Especialização em Comércio Exterior (2002); Mestrado em Administração na linha de pesquisa Marketing Industrial (2005).; Doutorado em Administração na linha de pesquisa Inovação e Redes de Cooperação Interorganizacional (2010).; Grupo de pesquisa:

pesquisa sobre Redes de Cooperação Interorganizacional e Inovação na Administração Pública.

CLEIDE VASCONCELOS DANTAS Servidora Técnica da Universidade Federal de Alagoas; Graduação em Logística pela Universidade Estácio de Sá (2012); Especialização em Administração Pública pela Faculdade Internacional Signorelli; Mestranda em Administração Pública no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP/Universidade Federal de Alagoas – UFAL; Grupo de pesquisa: Grupo de Pesquisa em Gestão de Políticas Públicas; E-mail para contato: cleidevdantas@gmail.com.

DAIANE PEREIRA DE SOUZA Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul; Mestranda em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados; E-mail para contato: daihpereiradsouza@hotmail.com

DAVID RODRIGO PETRY Doutorando em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) na linha de pesquisa de Estratégia e Competitividade e Pós Graduando em MBA em Perícia Contábil pela Universidade Cândido Mendes (UCAM-RJ); Mestre em Administração (2016), Pós-Graduado em Planejamento Estratégico - Controladoria e Finanças (2014) e Graduado em Ciências Contábeis (2013) pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Atua como Perito Contábil e como Professor na UNOESC nos cursos de Ciências Contábeis e Administração. Atua ainda como professor nos cursos de Pós-Graduação na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP-SC).

DAYANA ALVES FERREIRA Graduação em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual de Alagoas-UNEAL (2007), graduação em Administração de Empresas pela Universidade Norte do Paraná (2012), graduação em Educação Física Licenciatura-UFAL (2014); Especialização em Administração Pública(UFAL); Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional -FECR e Mídias na Educação (UFAL); Mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP/Universidade Federal de Alagoas – UFAL; Grupo de pesquisa: Grupo de Pesquisa em Gestão de Políticas Públicas; E-mail para contato: dayanadocente@hotmail.com.

DENISE AGUENA UECHI Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); Especialização em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER); Mestrado em Tecnologias Ambientais pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); Doutoranda em Tecnologias Ambientais pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA Professor da Universidade Federal de Goiás; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Goiás; Graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina; Mestrado em Engenharia de Produção

área de Inteligência Artificial pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Pós Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: É pesquisadora das áreas de competitividade, estratégia, sistemas agro-industriais, EaD e programas stricto sensu em rede

ELOY FASSI CASAGRANDE JUNIOR Doutorado em Engenharia de Recursos Minerais e Meio Ambiente pela Universidade de Nottingham em 1996; - Pos-Doutorado no Instituto Superior Técnico (IST - Portugal) em 2007; - Professor do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade (PPGTE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Antigo CEFET-PR); Professor Adjunto do Doutorado Interinstitucional com a Universidade Federal do Piauí (DINTER PPGTE/UTFPR-UFPI); Coordenador do Projeto Escritório Verde, A Primeira Edificação Sustentável da Utfpr; - Atualmente Coordena 3 Projetos de Pesquisa, Atua na Área de Inovação Tecnológica, com Ênfase em Desenvolvimento Sustentável.

ELVIRA APARECIDA SIMÕES DE ARAÚJO Graduada em Psicologia pela UNITAU (1984), mestrado em Psicologia Escolar e Desenvolvimento Humano pela USP (1997) e doutorado em Educação pela UNICAMP (2008). Atualmente é professora assistente doutora da Universidade de Taubaté no Departamento de Psicologia e nos Mestrados de Gestão e Desenvolvimento Regional e Planejamento e Desenvolvimento Regional. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia Educacional e Escolar, atuando principalmente nos seguintes temas: análise do comportamento, psicologia escolar, formação do psicólogo, ensino e aprendizagem, habilidades sociais e inclusão escolar.

EMANUEL VARELA CARDOSO Possui graduação em Administração pela Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST), e pós graduação com MBA em logística empresarial pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). É Mestrando em Administração Pública, pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Participa do grupo de pesquisa: Gestão de Cidades e Desenvolvimento Urbano, promovido pela Universidade Federal de Campina Grande, e formado em 2014; sob orientação do Prof. Dr. José Irivaldo Alves de Oliveira Silva, na área de conhecimento de Ciências Sociais Aplicadas. Atualmente é Servidor Público Federal vinculado à Universidade Federal de Campina Grande. E-mail para contato: admevc@hotmail.com

FLÁVIO DE SÃO PEDRO FILHO Professor da Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Graduação em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA; Graduação em Ciências Contábeis pela Fundação Visconde de Cairu - FVC; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Doutor em Gestão de Empresas pela Universidad Autónoma de Asunción, UAA; Grupo de pesquisa: Grupo de Pesquisa em Gestão da Inovação e Tecnologia - Geitec. E-mail para contato: flavio1954@gmail.com

FRANCISCO CANIÇALI PRIMO Engenheiro Eletricista na Universidade Federal do Espírito Santo. Membro do corpo discente do Programa de Pós-Graduação em

Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo; Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail para contato: franciscoprimo@gmail.com

FRANCISCO VALMIR DIAS SOARES JUNIOR Professor da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN; Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN; Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Internacional Signorelli - FIS; Mestrando em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; valmir.jr.85@gmail.com

GABRIELLI DO CARMO MARTINELLI Graduação em CIÊNCIAS CONTÁBEIS pela Universidade FEDERAL DA GRANDE DOURADOS-UFGD; Mestranda em AGRONEGÓCIOS pela Universidade FEDERAL DA GRANDE DOURADOS-UFGD;

GÊNESIS MIGUEL PEREIRA Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB; Especialista em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER; Mestrando em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; genesis.miguel@hotmail.com

GEORGE TARCÍSIO DE MEDEIROS DA SILVA Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN; Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte - IFRN; Mestrando em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; georgecontador@hotmail.com

GERALDINO CARNEIRO DE ARAÚJO Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; Membro do corpo docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Escola de Administração e Negócios (UFMS/ESAN); Graduação em Administração pela Faculdades Integradas Rui Barbosa; Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; Doutorado em Administração pela Universidade Nove de Julho

GILBERTO RODRIGUES CARNEIRO Possui graduação em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, (2011). Possui graduação em Direito (2016), ambas pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB. É pós graduando Lato Sensu em Direito Administrativo pela Universidade Anhanguera - Uniderp; e Mestrando em Administração Pública, pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. É Jurista, com experiência em Direito Público, com foco em Direito Administrativo. É comunicador, com experiência em mídias digitais e plataformas sociais. Atualmente é Advogado e exerce profissionalmente o cargo de Diretor Executivo de e-commerce. E-mail para contato: gibarodrigues88@gmail.com

GISLANE MARTINS SILVA DE ABREU Graduação em Sistemas de Informação pelo Instituto de Ensino Superior da Paraíba(2010); Graduação em Tecnologia em Web Design e Programação, pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2011). Pós-Graduação Lato Sensu em Tutoria em Educação à Distância pela Universidade Cândido Mendes (2015). Mestrado em Administração Pública pela Universidade Federal de Rondônia - UNIR; E-mail para contato: gislane.abreu@ifro.edu.br

HELIANE PRATA SARMENTO Professora do Centro Universitário FAESA; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos Do Centro Universitário FAESA; Graduação em Serviço Social pela Universidade Federal do Espírito Santo; Especialista em Recursos Humanos pela FAESA e em Políticas Públicas pelo IFES. Mestranda em RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO pela FUNIBER; Grupo de pesquisa: Gestão de Recursos Humanos em Empresas Públicas. E-mail para contato: helianeprata@hotmail.com

ÍTALO DE PAULA CASEMIRO Graduação em Administração pelo Instituto de Ensino Superior do Acre - IESACRE; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Grupo de pesquisa: Grupo de Pesquisa em Gestão da Inovação e Tecnologia – Geitec. E-mail para contato: itcasemiro@hotmail.com

JANAINA MENDES DE OLIVEIRA Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1990), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1994) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em inovação tanto na área empresarial como pública. Atua como professora adjunta na Universidade Federal de Pelotas e é professora visitante na Universidade de Lisboa onde fez pós-doutorado .

JOSÉ EDUARDO KLEMS RIBEIRO Graduação em Gestão Pública pela UNINTER; Mestrando em Gestão de Políticas Públicas na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); E-mail para contato: jeduardo@gmail.com

JOYCE FRADE MACHADO Graduação em Matemática pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; Especialização em Gestão Financeira pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; Mestranda em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Escola de Administração e Negócios (UFMS/ESAN); E-mail para contato: jfradem@yahoo.com.br

JULIO CANDIDO DE MEIRELLES JUNIOR Professor da Universidade Federal fluminense; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento (PGPPD) da Universidade Federal Fluminense – Mestrado profissional em Administração Pública – PROFIAP; Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Presidente Antonio Carlos, Minas Gerais.

Mestrado em Ciências contábeis pela Universidade Vale do Rio Verde de Três Corações; Doutorado em Ciência, Tecnologia e Inovação em agropecuária pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; Grupo de pesquisa: Análise de risco e Controladoria estratégica – ARCONTE. Instituto de Ciências Humanas e sociais de Volta Redonda; Núcleo de Pesquisas Contábeis; Departamento de Contabilidade.

KÁTIA CRISTINA CABRAL MONTEIRO GALVÃO Servidor Técnico Administrativo no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES); Membro do corpo de especialistas da área de Gestão de Pessoas do IFES, de 2006 a 2017; Graduação em Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo CET-FAESA; Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pelo Centro Universitário FAESA. Mestrado em Administração pela FUCAPE; E-mail para contato: katiacgalvao@ifes.edu.br

LUANA CARVALHO ARAÚJO PAVÃO Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará - UFC; Especialista em Gestão Pública e Lei de Responsabilidade Fiscal pela Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB; Mestranda em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; luana.araujo86@gmail.com

LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA Professora da Universidade Federal de Alagoas; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Alagoas; Graduação Economia pela Universidade Federal de Alagoas; Graduação em Direito pelo Centro de Estudos Superiores de Maceió; Especialização em Gestão da Inovação e Tecnologia pela Universidade Federal de Alagoas; Especialização em Direito Empresarial pelo Centro de Estudos Superiores de Maceió, CESMAC; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas; Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC/USP; Grupo de pesquisa: Gestão de Políticas Públicas; E-mail para contato: lupsantarita@gmail.com

LUCIANE SANTOS PRADO Administradora da Universidade Federal de Alagoas; Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia; Especialização em MBA em Gestão Hospitalar pelo Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão-IBPEX; Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal de Alagoas; Grupo de pesquisa: Gestão de Políticas Públicas; E-mail para contato: luciane.prado@fau.ufal.br

LUCIANO CASTRO DE CARVALHO Professor da Universidade Regional de Blumenau -FURB. Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração e Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau – FURB; Graduação em Administração pela Universidade Estácio de Sá de Vila Velha-ES ; Mestrado em Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB; Doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV; Grupo de pesquisa em Inovação e Competitividade. E-mail para contato: lccarvalho@furb.br

LUÍS GUSTAVO CARVALHO Mestre em Tecnologia e Sociedade pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) na linha de pesquisa Tecnologia e Desenvolvimento (2016); Bacharel em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2017); Graduação em Curso Superior de Tecnologia em Eletrotécnica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (2004); Especialização em Eficiência Energética na Indústria pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2008); Especialização em Administração Estratégica e Gestão da Qualidade pela Faculdade Internacional de Curitiba (2005); Atua na Área de Planejamento Técnico e como integrante de Conselho Técnico. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Planejamento Técnico, Logística e Certificação Técnica.

LUIZ ANTÔNIO COELHO DA SILVA Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB; Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB; Mestrado em Economia pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB; Doutorado em Ciências Sociais com área de concentração em Política, Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN; luidd@yahoo.com.br

MARCELO RIBEIRO SILVA Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração em Rede (Profiap); Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e de Administração de Varginha (FACECA); Mestrado em Administração pela Universidade Campanha Nacional de Escolas da Comunidade (CNEC); Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail para contato: profmarceloufms@hotmail.com

MARCELO ROSA PEREIRA Servidor da Universidade Federal do Espírito Santo. Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo; Graduação em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Coordenador do Programa de Extensão em Modernização da Gestão Pública. E-mail para contato: marcelorosanp@gmail.com

MÁRCIA CELIANY RODRIGUES MEDEIROS Graduação em Serviço Social pela Universidade Potiguar - UNP; Especialista em Políticas Públicas e Intervenção Social pelo Instituto de Formação Superior do Ceará; marciapeixotodemedeiros@hotmail.com

MARCO ANTONIO HARMS DIAS Professor titular da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Mestrado em Relações Econômicas e Sociais Internacionais pela Universidade do Minho

(UMINHO), Portugal; Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento (Conceito CAPES 5) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC);

MARIA CRISTINA FERREIRA SILVA PIRES Administradora da Universidade Federal de Alagoas; Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Alagoas; Especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal de Alagoas; Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal de Alagoas; Grupo de pesquisa: Gestão de Políticas Públicas; E-mail para contato: maria.cristina@penedo.ufal.br

MARILUCE PAES DE SOUZA Professor da Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (1984); Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Federal de Santa Catarina (1989); Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999); Doutora em Ciências Socioambientais pela Universidade Federal do Pará - UFPA/Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - NAEA (2004). Pós-Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2012); Grupo de pesquisa: em Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável; E-mail para contato: mariluce@unir.br;

NATÁLIA TALITA ARAÚJO NASCIMENTO Professora da Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Mestrado em Administração Pública pela Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente - PGDRA/UNIR; Grupos de pesquisa: Grupo de Pesquisa em Gestão da Inovação e Tecnologia - Geitec; Estudos Interdisciplinares em Contabilidade e Gestão Organizacional. E-mail para contato: natalia.araujo@unir.br

OSMAR SIENA Professor da Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Graduação em Física pela Universidade Estadual de Londrina - UEL (1980); Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (1993); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2002) ; Grupo de pesquisa: Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável; E-mail para contato: siena@unir.br

PAOLA PINHEIRO BERNARDI PRIMO Servidora da Universidade Federal do Espírito Santo; Graduação em Comunicação Social pela Universidade Federal do Espírito Santo; Mestrado em Gestão Pública pela Universidade Federal do Espírito Santo; Membro do Grupo de pesquisa Laboratório de projetos em Saúde Coletiva. E-mail para contato: paola.primo@ufes.br

PATRIC DOUGLAS GRISELI Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS; Mestrando em Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB; Grupo de pesquisa: Inovação. E-mail para contato: patric.griseli@ifc.edu.br.

PAULO ADRIANO DA SILVA Procurador do Estado de Rondônia – PGE/RO; Graduação em Direito pela Faculdade de Rondônia – FARO; Pós-Graduando em Direitos Humanos e Ressocialização pela Universidade Cândido Mendes - UCAM; Grupo de pesquisa: Grupo de Pesquisa em Gestão da Inovação e Tecnologia – Geitec. E-mail para contato: paulo@pge.ro.gov.br

RACHEL KERBER GONÇALVES Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2008) com ênfase em Gestão de Pessoas e especialização em Gestão Pública também pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2012). Exerce o cargo de Administradora em Órgão Público desde o ano de 2009. Atuou no Departamento Estadual de Trânsito por 2 anos e atualmente exerce suas atividades na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Organizações Públicas, Terceirização, Elaboração de Termos de Referências, Editais e Contratos

REGINA MARIA DA SILVA Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede – PROFIAP, na Universidade Federal de Goiás – UFG. Graduada em Gestão Pública pela Universidade Norte do Paraná – Unopar. Desenvolvendo Dissertação na linha de pesquisa “Administração Pública”, sub área “Políticas Públicas: Formulação e Gestão” para conclusão do mestrado, sob Orientação do professor Dr. Willer Luciano de Carvalho. Atuou profissionalmente na área administrativa em organizações de saúde e atualmente é servidora pública técnica administrativa do Poder Executivo.

ROBSON GONÇALVES CHAPARRO Graduação em Administração pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB); Graduação em Teologia pela Universidade da Grande Dourados (UNIGRAN); Especialista em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas pela Escola Superior Aberta do Brasil (ESAB); Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); Mestrado em Administração Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail para contato: robson.chaparro@hotmail.com

RODRIGO DE LIMA PINHEIRO Graduado em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Alagoas (2003), especialista em Banco de Dados pela Faculdade de Alagoas- FAL (2009) e Mestre em Modelagem Computacional do Conhecimento pela Universidade Federal de Alagoas (2013). Possui interesses em administração de banco de dados, mineração de dados, reproducible research e indicadores da pesquisa científica. Servidor Público Federal desde 2004 no cargo de Analista de Tecnologia da Informação, sendo Coordenador Técnico do NTI durante 3 anos (2006-2008 e 2010) e Diretor durante o ano de 2009, atua

também no suporte a Tecnologia da Informação no Laboratório de Computação Científica e Visualização LCCV/UFAL.

ROGÉRIO ELÓI GOMES BEZERRA Graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); MBA em Gestão Estratégica de Negócios, pela Faculdade Anhanguera de Dourados (FAD); Mestrado em Administração Pública, pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

ROQUEMAR DE LIMA BALDAM Professor da Universidade Ifes e Ufes; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Ufes; Graduação em Engenharia Mecânica pela Ufes; Mestrado em Engenharia de Produção pela UFRJ; Doutorado em Engenharia de Produção pela UFRJ; Grupo de pesquisa: GESIP. E-mail para contato: roquemar.baldam@ifes.edu.br

ROSÁLIA MARIA PASSOS DA SILVA Professora Adjunta da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGMAD na UNIR em Porto Velho; Graduação em Estatística pela Universidade Federal do Ceará; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Grupo de pesquisa: Atua no Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia-CEDSA, nas linhas de pesquisa Sistemas Agroambientais e Sustentabilidade, Gestão de Organizações e Arranjos Produtivos Locais. Desenvolve pesquisa sobre processo decisório e sistemas de informação como apoio à decisão com ênfase em Administração Pública.

SÂMIA LAISE MANTHEY BENEVIDES Professora colaboradora da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Graduação em Psicologia pelo Instituto Luterano de Ensino Superior de Porto Velho, ULBRA; Mestrado em Administração (em andamento) pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR; Grupo de pesquisa: Membro do Grupo de Pesquisa em Gestão da Inovação e Tecnologia - GEITEC da UNIR. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES

SIMONE SEHNEM Doutora em Administração e Turismo pela UNIVALI/SC (2011). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (2007). Graduada em Agronegócios (2005) e em Administração (2010) pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Atua como Professora e Pesquisadora na Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) no Doutorado Acadêmico em Administração e no Mestrado Profissional em Administração no qual desenvolve estudos nas Linhas de Pesquisa Sustentabilidade em Organizações e Competitividade do Agronegócio. Além disso, possui vínculo no Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) em Florianópolis/SC na área de concentração Desempenho e Inovação de Organizações.

THALMO DE PAIVA COELHO JÚNIOR Professor Titular do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES); Graduação em Engenharia Metalúrgica pela UFF. Especialização em Educação Tecnológica pela UFES, e em Didática e Pedagogia pela UFES; Mestrado em Engenharia Metalúrgica e de Materiais pela UFRJ; Doutorado em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ.

THAYSE DOS SANTOS FONSÊCA PINHEIRO Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Federal de Alagoas (2010). É Pós-Graduada em Planejamento Educacional e Políticas Públicas pela Faculdade Integrada da Grande Fortaleza (2011). Atuou na Companhia de Saneamento de Alagoas – CASAL (2011-2015), e no Hospital Universitário Alberto Antunes – HUPAA/UFAL (2014), em ambos no cargo de Assistente Social. Atualmente está cursando Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFAL. É Assistente Social da Universidade Federal de Alagoas – UFAL desde 2015, atuando na assistência ao estudante universitário.

THIAGO BARRETO SANTOS Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB); Especialista em Administração Pública pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá (FIJ); Mestrado em Administração Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail para contato: thiagobarretovc@yahoo.com.br

THIAGO PACIFE DE LIMA Professor de Matemática no Instituto Federal de Rondônia - IFRO; Graduação em Matemática pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Campus de Ji-Paraná; Mestrado em Administração (em andamento) pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR; Grupo de pesquisa: Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Inovação e Sustentabilidade da Amazônia – GEPISA/IFRO. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES

TOMÁS DANIEL MENENDEZ RODRIGUEZ Professor Titular da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGMAD e do Mestrado Profissional de Matemática em Rede Nacional – PROFMAT na UNIR em Porto Velho; Graduação em Matemática pelo Instituto Superior Pedagógico "Juan Marinello" de Matanzas (1982). Doutorado em Matemática na Saint Petersburg State University (1992). Pós-Doutorado em Matemática na Associação Instituto de Matemática Pura e Aplicada - IMPA, Rio de Janeiro em 2004. Tem experiência docente e de pesquisa nas áreas de Matemática (Análise Funcional e Equações Diferenciais), Matemática Aplicada e Modelagem, Matemática Financeira, Matemática Computacional, Pesquisa Operacional, Construção de Índices e Indicadores.

WILLER LUCIANO CARVALHO Professor da Universidade Federal de Goiás. Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da

Universidade Federal de Goiás; Graduação Engenharia Civil pela Universidade Federal de Goiás; Mestrado em Transportes pela Universidade de Brasília; Doutorado em Transportes pela Universidade de Brasília; Grupo de pesquisa: Planejamento de Transporte, operação e logística

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-40-0



9 788593 243400