

☆☆☆☆☆ **COLETÂNEA** ☆☆☆☆☆

# GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Jader Luís da Silveira  
(Organizador)

Volume  
**1**  
2021



Editora  
**MultiAtual**

☆☆☆☆☆ COLETÂNEA ☆☆☆☆☆

# GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Jader Luís da Silveira  
(Organizador)

Volume  
**1**  
2021



Editora  
**MultiAtual**

© 2021 – Editora MultiAtual

[www.editoramultiatual.com.br](http://www.editoramultiatual.com.br)

editoramultiatual@gmail.com

**Editor Chefe e Organizador:** Jader Luís da Silveira

**Editoração, Arte e Capa:** Resiane Paula da Silveira

**Revisão:** Respectiveos autores dos artigos

### **Conselho Editorial**

Ma. Heloisa Alves Braga, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, SEE-MG

Me. Ricardo Ferreira de Sousa, Universidade Federal do Tocantins, UFT

Me. Guilherme de Andrade Ruela, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF

Me. Glauber de Araújo Barroco Lobato, Fundação Getúlio Vargas, FGV

Esp. Ricael Spirandeli Rocha, Instituto Federal Minas Gerais, IFMG

Ma. Luana Ferreira dos Santos, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Me. Guilherme de Andrade Ruela, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF

Ma. Ana Paula Cota Moreira, Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, FUNCEC

Me. Camilla Mariane Menezes Souza, Universidade Federal do Paraná, UFPR

Ma. Jocilene dos Santos Pereira, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Esp. Alessandro Moura Costa, Ministério da Defesa - Exército Brasileiro

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Dra. Haiany Aparecida Ferreira, Universidade Federal de Lavras, UFLA

Me. Arthur Lima de Oliveira, Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ, CECIERJ



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S587	Silveira, Jader Luís da Coletânea Gestão de Instituições Federais de Educação Superior / Jader Luís da Silveira (organizador). – Formiga (MG): Editora MultiAtual, 2021. 510 p. : il.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-993373-3-8  1. Gestão. 2. Ensino Superior. 3. Gestão Universitária. 4. Instituições Federais. I. Silveira, Jader Luís da. II. Título.  CDD: 378.81 CDU: 377/37
------	---

Os **conteúdos** dos artigos científicos incluídos nesta publicação são de **responsabilidade** exclusiva dos seus respectivos **autores**.

**2021**

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

A Editora MultiAtual é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Editora MultiAtual**  
Formiga – Minas Gerais – Brasil  
CNPJ: 35.335.163/0001-00  
Telefone: +55 (37) 99855-6001  
[www.editoramultiatual.com.br](http://www.editoramultiatual.com.br)  
[editoramultiatual@gmail.com](mailto:editoramultiatual@gmail.com)

## **AUTORES**

Adriana Maria Loureiro  
Alexandra Gomes Barreto  
Ana Laura de Jesus Santos  
André de Carvalho Bandeira Mendes  
Antônio Artur de Souza  
Brenda Ariel de Oliveira Alves  
Bruna Melo Santos  
Cíntia Valéria Souza  
Cláudio Henrique Teixeira  
Cynara Fiedler Bremer  
Deize Lopes de Souza Alves  
Eliana Antonia Demarques  
Elizane Cristina Bastos de Almeida  
Fernanda Cockell Vital  
Irisdeis Lucia Siqueira  
Irving dos Santos Lelis  
Isabel Matilde dos Santos Pereira  
Jacqueline Moreno Theodoro Silva  
Janaina Chagas da Silva  
Jéssika de Aredes Miranda  
Josimary Conceição de Sousa  
Juliana Magalhães Sieira  
Lucinete de Fátima Alves Pereira  
Mabel Melo Sousa  
Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

Marcellus Henrique Rodrigues Bastos

Marcelo Antonio Nero

Márcio Augusto Monteiro

Maria do Perpetuo Socorro de Lima Costa

Murilo Batista dos Santos

Natália Fernandes Kelles

Patricia Pereira Paulino

Poliane Pereira Paulino

Rafael Henrique Rezende de Souza

Ricardo Tadeu Barbosa

Ricardo Viana Velloso

Silvana Santos

Simone Pereira da Silva

Sylvia Koury Martins

Thais Almeida Arantes Villela

Theles de Oliveira Costa

Walkiria França Vieira e Teixeira

Wellington Marçal de Carvalho

## APRESENTAÇÃO

A presente obra traz uma abordagem completa sobre a Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior. Os autores especialistas nesse tipo de gestão, apresentam artigos de alta qualidade, aliando a teoria e a prática em diferentes campos e áreas. A leitura da coletânea possibilita uma reflexão sobre os serviços relacionados a gestão de diferentes instituições e pontos de vistas.

Nesse sentido, espera-se que o *e-book* proporcionará o acesso a instrumentos de grandes instrumentos escritos sobre uma rígida base científica, sendo entendido como um subsídio para profissionais, professores, estudantes e pesquisadores das áreas e demais interessados. Com isso, a obra traz um convite para repensar os fazeres profissionais, acadêmicos e científicos, com relevância social e importante para o desenvolvimento pessoal.

Entende-se dessa forma que, os estudos elencados no *e-book* trazem fundamentos essenciais para qualquer sujeito que esteja ou não incluído na realidade universitária, bem como os gestores e administradores escolares, universitários e afins.

Com essa convicção é que convidamos todos os leitores, profissionais da instituição universitária ou não, estudantes e demais interessados nos temas relacionados à gestão a compartilhar conosco os diferentes olhares sobre os variados temas, que contribuirão, certamente, para redimensionar seu olhar e, quem sabe, reorientar o seu fazer no ofício cotidiano, com possibilidades de outras realizações na seara profissional e também pessoal.

## SUMÁRIO

<p><b>Capítulo 1</b>  <b>ARQUIVO SUSTENTÁVEL NOS SETORES ADMINISTRATIVOS DA UFMG: PROPOSTA DE INCENTIVAR O USO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO</b>                  Ricardo Viana Velloso, Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos e Sylvia Koury Martins</p>	<b>11</b>
<p><b>Capítulo 2</b>  <b>DESEMPENHO DO SETOR DE ORÇAMENTOS E FINANÇAS DO HOSPITAL JÚLIA KUBISTSCHEK</b>                  Murilo Batista dos Santos</p>	<b>22</b>
<p><b>Capítulo 3</b>  <b>A IMPORTÂNCIA DA “LEI DO DESMONTE”</b>                  Rafael Henrique Rezende de Souza e Silvana Santos</p>	<b>42</b>
<p><b>Capítulo 4</b>  <b>KIT PARA CONTENÇÃO DE RESÍDUOS QUÍMICOS: UMA NECESSIDADE QUE GARANTE SEGURANÇA</b>                  Lucinete de Fátima Alves Pereira e Marcellus Rodrigues Bastos</p>	<b>53</b>
<p><b>Capítulo 5</b>  <b>O USO DE METODOLOGIAS ATIVAS NA APRENDIZAGEM EM CURSOS DE ENGENHARIA: CONSIDERAÇÕES SOBRE PROJETOS DESENVOLVIDOS ENTRE OS ANOS DE 2015 E 2018</b>                  Márcio Augusto Monteiro; Theles de Oliveira Costa</p>	<b>72</b>
<p><b>Capítulo 6</b>  <b>O ZIKA VÍRUS COMO DESAFIO PARA A SAÚDE PÚBLICA</b>                  Cláudio Henrique Teixeira e André de Carvalho Bandeira Mendes</p>	<b>91</b>
<p><b>Capítulo 7</b>  <b>GESTÃO ACADÊMICA E DE DOCUMENTOS: O ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO XAKRIABÁ NA FIEI/FAE-UFMG ENTRE 2016 E 2019</b>                  Adriana Maria Loureiro e Theles de Oliveira Costa</p>	<b>111</b>
<p><b>Capítulo 8</b>  <b>A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA À SAÚDE: OS IMPACTOS NA UNIDADE SAMU-BETIM</b>                  Elizane Cristina Bastos de Almeida e André de Carvalho Bandeira Mendes</p>	<b>132</b>
<p><b>Capítulo 9</b>  <b>CONTROLE SOCIAL NO SUS: A EFETIVIDADE DA PARTICIPAÇÃO DA POPULAÇÃO E DOS PROFISSIONAIS EM UM CONSELHO MUNICIPAL DE SAÚDE</b>                  Cíntia Valéria Souza e André de Carvalho Bandeira Mendes</p>	<b>147</b>
<p><b>Capítulo 10</b>  <b>GESTÃO DE DOCUMENTOS E PRODUÇÃO ACADÊMICA: O ESTADO DA ARTE DA EDUCAÇÃO QUILOMBOLA NO PERÍODO DE 2013 A 2015</b>                  Ricardo Tadeu Barbosa e André de Carvalho Bandeira Mendes</p>	<b>161</b>



<b>Capítulo 11</b> <b>INCLUSÃO DOS SURDOS NA REDE DE ENSINO</b> Alexandra Gomes Barreto e Cynara Fiedler Bremer	<b>182</b>
<b>Capítulo 12</b> <b>A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA</b> Jéssika de Aredes Miranda e Theles de Oliveira Costa	<b>197</b>
<b>Capítulo 13</b> <b>A IMPORTÂNCIA DOS JOGOS E BRINCADEIRAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL</b> Simone Pereira da Silva e Theles de Oliveira Costa	<b>215</b>
<b>Capítulo 14</b> <b>A IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA DOS GESTORES PÚBLICOS</b> Fernanda Cockell Vital; Theles de Oliveira Costa	<b>230</b>
<b>Capítulo 15</b> <b>A EDUCAÇÃO INFANTIL NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DA CAPITAL MINEIRA: UM OLHAR SOBRE A PRÁTICA DOS GESTORES PÚBLICOS</b> Ana Laura de Jesus Santos e Theles de Oliveira Costa	<b>241</b>
<b>Capítulo 16</b> <b>AGRESSIVIDADE INFANTIL EM SALA DE AULA DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL EM BELO HORIZONTE-MG</b> Deize Lopes de Souza Alves e Theles de Oliveira Costa	<b>259</b>
<b>Capítulo 17</b> <b>MODERNIZAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL ANTES E DURANTE PANDEMIA COVID19 DO SETOR DE ATENDIMENTO E ACOMPANHAMENTO A EVENTOS DO CENTRO DE ATIVIDADES DIDÁTICAS 1/ COORDENADORIA DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS/UFMG</b> Irisdeis Lucia Siqueira; Marcelo Antonio Nero	<b>276</b>
<b>Capítulo 18</b> <b>A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA GESTÃO DE CONFLITOS: O AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO</b> Janaina Chagas da Silva e Mabel Melo Sousa	<b>297</b>
<b>Capítulo 19</b> <b>EDUCAÇÃO FINANCEIRA E FISCAL NA ESCOLA</b> Eliana Antonia Demarques	<b>310</b>
<b>Capítulo 20</b> <b>MANUAL DE PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DE UMA BIBLIOTECA E SECRETARIA DE UMA ESCOLA PÚBLICA EM ÁREA DE RISCO: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> Patricia Pereira Paulino e Marcellus Henrique Rodrigues Bastos	<b>322</b>

<b>Capítulo 21</b> <b>GUIA DE ORIENTAÇÕES E PRÁTICAS DO PROTOCOLO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E DOCUMENTOS OFICIAIS DA PROCURADORIA FEDERAL-UFMG: UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA ORGANIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS</b> Poliane Pereira Paulino e Jacqueline Moreno Theodoro Silva	<b>327</b>
<b>Capítulo 22</b> <b>IMPACTOS FINANCEIROS DA EMENDA CONSTITUCIONAL 95/2016 NAS DESPESAS DA UFMG</b> Josimary Conceição de Sousa	<b>359</b>
<b>Capítulo 23</b> <b>EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS, QUALIDADE AMBIENTAL E CIDADANIA: PROPOSTA DE FORMAÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL DO MUNICÍPIO DE DIAMANTINA – MG.</b> Bruna Melo Santos, Maria do Perpetuo Socorro de Lima Costa e Walkiria França Vieira e Teixeira	<b>384</b>
<b>Capítulo 24</b> <b>MAPEAMENTO E REDESENHO DE PROCESSOS DE COMPRAS NA MODALIDADE PREGÃO ELETRÔNICO NO IFMG CAMPUS SANTA LUZIA</b> Irving dos Santos Lelis e Antônio Artur de Souza	<b>397</b>
<b>Capítulo 25</b> <b>GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEAMENTO DO MACRO-PROCESSO DO VESTIBULAR DO INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS</b> Juliana Magalhães Sieira e Walkiria França Vieira e Teixeira	<b>423</b>
<b>Capítulo 26</b> <b>ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA: O IMPACTO DO CONTINGENCIAMENTO DE GASTOS NA PESQUISA E EXTENSÃO BRASILEIRA</b> Brenda Ariel de Oliveira Alves e Walkiria França Vieira e Teixeira	<b>441</b>
<b>Capítulo 27</b> <b>ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL</b> Isabel Matilde dos Santos Pereira, Orientadora Walkiria França Vieira e Teixeira	<b>459</b>
<b>Capítulo 28</b> <b>APOSENTADORIA DE SERVIDORES PÚBLICOS: EXPERIÊNCIA DE UM PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO</b> Natália Fernandes Kelles, Thais Almeida Arantes Villela e Wellington Marçal de Carvalho	<b>484</b>
<b>Autores</b> <b>CURRÍCULOS DOS AUTORES</b>	<b>499</b>

# Capítulo 1

## **ARQUIVO SUSTENTÁVEL NOS SETORES ADMINISTRATIVOS DA UFMG: PROPOSTA DE INCENTIVAR O USO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO**

**Ricardo Viana Velloso**

**Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos**

**Sylvia Koury Martins**

## **ARQUIVO SUSTENTÁVEL NOS SETORES ADMINISTRATIVOS DA UFMG: PROPOSTA DE INCENTIVAR O USO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO**

*Ricardo Viana Velloso*

*Doutor em Educação. Professor e Assessor Pedagógico do GIFES/Faculdade de Educação da UFMG. Orientador. Email: ricardo@ufmg.br*

*Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos*

*Mestre em Administração. Professora e Assessora Pedagógica do GIFES/Faculdade de Educação da UFMG. Coorientadora. E-mail: magda@ufmg.br*

*Sylvia Koury Martins*

*Licenciada em Letras. Servidora Pública Federal/Auxiliar em Administração da UFMG. Cursista GIFES. Email: sylviakoury@ufmg.br*

### **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo sugerir ações de incentivo do uso do Sistema Eletrônico de Informação nos setores administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais, para alcançar um arquivo sustentável. Destarte, visa apontar, alertar e melhorar as condições do arquivo, nos setores administrativos da universidade, já existente, de modo que seja prático, organizado e agregue a perspectiva de sustentável, que hoje configura uma necessidade real. Nesse diapasão, no referencial teórico buscou-se apresentar o resumo histórico de criação da Universidade, descrevendo sua estrutura organizacional e administrativa, abordando-se o conceito, importância e indicadores de sustentabilidade no âmbito organizacional, com aspectos relativos à gestão de documentos tanto para arquivos físicos quanto eletrônicos, destacando-se o Serviço Eletrônico de Informação – SEI como alternativa sustentável. No tocante à metodologia, a pesquisa classifica-se como estudo de caso e quanto aos meios, documental, do tipo exploratória. Relativo ao orçamento, não haverá custo financeiro para a implantação. Ao final, espera-se que, a partir da reflexão e conceitos descritos, seja possível a confecção e lançamento da cartilha intitulada: Arquivo Sustentável, com o intuito de orientar, auxiliar e conscientizar o uso desse espaço, manejo e manutenção por parte dos setores administrativos da UFMG.

**Palavras-chave:** Administrativo; Arquivo; Sustentável.

## INTRODUÇÃO

Sabe-se que a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG está em processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informação – SEI, que, de acordo com o *site* oficial da UFMG (2019), pode ser definido como:

uma ferramenta que tem suporte à produção, edição, assinatura e trâmite de processos e documentos, proporcionando desta forma, a virtualização destes. Reduz o tempo de realização das atividades por permitir a atuação simultânea de várias unidades em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente. (UFMG, 2019, p.1).

Trata-se de um *software* que, acredita-se, propiciará forte impacto de melhoria e otimização nas políticas de gestão dos documentos e processos. Diante do exposto e para a consecução deste estudo, o artigo contempla uma introdução ao tema, a apresentação do referencial teórico, e da metodologia, seguida do plano de ação e das considerações.

Considerando-se a estrutura administrativa da UFMG, observa-se o quão complexa é a tarefa de gerenciar os arquivos de documentos. O volume e intensidade de informações, processos e, conseqüentemente, de papéis que tramitam pelas diversas instâncias universitárias são preocupantes. Soma-se a isso, o fato de não se ter notícia de ações que visem à sistematização das atividades e tarefas relacionadas ao armazenamento e catalogação de dados institucionais. Vale lembrar que uma gestão de documentos sustentável culminará, para além da diminuição com gastos de infraestrutura física de arquivos, maior dinamismo de organização, consulta e transparência dos dados da Universidade.

Nesse contexto, apresenta-se a seguinte questão: como incentivar a implantação de arquivo sustentável nos setores administrativos da UFMG?

Um dos autores deste artigo prestou concurso público no intuito de trocar um trabalho pedagógico, por um serviço administrativo. Escolheu trabalhar na UFMG, Instituição em que se graduou no curso de Letras no ano de 2012. Iniciou sua carreira como servidora pública federal no cargo auxiliar em administração, em 2017, como secretária da Pró-Reitoria de Administração. No início de 2019, veio de remoção para a Escola de Ciência da Informação, uma unidade acadêmica, que se enquadrou melhor no perfil e expectativas da servidora.

Pensando no serviço público, em especial, as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES vêm sofrendo ao longo dos últimos governos cortes de verba que



ompõem a redução dos gastos em variados aspectos, como o de insumos, por exemplo; ademais, cada vez tem-se menos concurso público e projeta-se a terceirização de pessoal para o administrativo.

Nesse cenário, espera-se que este estudo possa servir de incentivo às ações que visem implementar um arquivo sustentável no âmbito da Universidade por meio do Sistema Eletrônico de Informação.

Nesse sentido, tem-se como objetivo indicar ações de incentivo ao uso do Sistema Eletrônico de informações nos setores administrativos da UFMG para alcançar um arquivo sustentável.

Alcançado o objetivo deste trabalho, espera-se confeccionar uma Cartilha sobre arquivo sustentável, para que seja disseminada em toda a Universidade, em formato prioritariamente digital, através de *e-mails* institucionais de setores e usuários, sites e meios circulares de informação nos espaços dos *campi*.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista o objetivo deste estudo, o referencial teórico está organizado em quatro tópicos, a saber: o primeiro apresenta o resumo histórico de criação da UFMG e descreve sua estrutura organizacional e administrativa. No segundo tópico aborda-se o conceito de sustentabilidade, enquanto o terceiro tópico trabalha os aspectos da gestão de documentos, para, no quarto tópico, comentar-se sobre o Serviço Eletrônico de Informação; características e relação com a sustentabilidade.

### Universidade Federal de Minas Gerais

De acordo com o *site* oficial da UFMG, é missão da Universidade:

gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais. Destacando-se como Instituição de referência nacional, a UFMG forma indivíduos críticos e éticos, com uma sólida base científica e humanística. (UFMG, 2019).

Baseado na sua tríplice vocação: ensino, pesquisa e extensão, conforme estabelece em seu Estatuto, a UFMG não se vale somente como academia, todavia um espaço para o exercício da cidadania (UFMG, 1999), oferecendo atividades de ensino, que perpassam a educação básica até a pós-graduação *stricto sensu*. (UFMG, 2019).

## **Sustentabilidade**

A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento criada pela Organização das Nações Unidas, designou a ideia de sustentabilidade como “O desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1991, p.2).

Para Elkington (1994, p.1) “a sustentabilidade é o equilíbrio entre os três pilares: ambiental, econômico e social”. Nesse sentido, é preciso garantir a manutenção dos recursos com responsabilidade e estratégia.

A administração pública em todas as suas esferas é responsável por desencadear ações que promovam a sustentabilidade e visem à manutenção dos recursos de forma equilibrada, com um uso consciente e verdadeiramente necessário. Nessa perspectiva, a era digital contribui para a informatização dos processos, menos gasto de material de consumo, fácil acesso de busca, facilidade e tempo nas tramitações, redução do gasto com correspondência física e um arquivo que preze cada vez mais a forma digital.

## **Gestão de Documentos**

Para escolher o melhor método ou sistema de organização que atenda à Instituição, faz-se necessário entender o que são arquivos e documentos. A Associação de Arquivistas Brasileiros – AAB adota a seguinte definição: “Arquivo é o conjunto de documentos que, independentemente da natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades das pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas” (CAMARGO e BELLOTTO, 1996, p.5).

Para caracterizar o ciclo de vida dos arquivos, Martins (1994, p; 17) afirma que deve ser: “ contato a partir da produção do documento e do encerramento do ato, ação ou fato que motivou a sua produção e da sua freqüência de uso”.

## **Sistema Eletrônico de Informação**

O Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, publicado no Diário Oficial da União, estabelece o uso de meio eletrônico para a tramitação de documentos nos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2015).

A UFMG, para atender a essa demanda, optou pela utilização do Sistema Eletrônico de Informação – SEI, escolhido como a solução de processo eletrônico no âmbito do Plano Eletrônico Nacional (PEN), que tem sido implantado com sucesso em vários órgãos e entidades das mais variadas esferas administrativas. O novo sistema foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e cedido gratuitamente para órgãos do Governo.

A implantação de um sistema eletrônico de tramitação de documentos está alinhada ao planejamento estratégico da instituição, que traz em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023 a proposta de ações de melhorias que envolvam, entre outros aspectos, a implantação e o uso de soluções de tecnologia de informação e comunicação (TIC) oferecidas à comunidade universitária (UFMG, 2018).

Como resultado disso, acredita-se no impacto positivo para a modernização administrativa, tão importante quanto o atendimento aos normativos vigentes. De acordo com BRASIL (2019), o Plano Eletrônico Nacional (PEN), pode ser entendido como:

um projeto de gestão pública, sob coordenação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que visa à obtenção de substanciais melhorias no desempenho dos processos da administração pública, com ganhos em agilidade, produtividade, satisfação do público usuário e redução de custos. [...] (BRASIL, 2019, p.1).

Além dos treinamentos oferecidos pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos em parceria com o Centro de Computação da UFMG, as instituições indicadas pela Universidade são a Escola Virtual do Governo (EVG) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que ofertam cursos a distância e gratuitos, que apresentam as principais funcionalidades do SEI, a fim de capacitar os usuários do sistema. (UFMG, 2019)

Sobre a definição do SEI (2019), tem-se a seguinte caracterização:

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 (...) (SEI, 2019, p.1).

Nesse contexto, pode-se dizer que o Sistema Eletrônico de Informação apresenta características que o tornam usual e sustentável, sendo 100% *web*, compatível com os principais navegadores e acessível por aplicativo para *smartphones*, *tablets* e *notebooks*. O SEI rompe com o modelo tradicional de tramitação linear e permite tramitação múltipla entre várias unidades simultaneamente, através de mecanismos de verificação de autoria e integralidade dos documentos (UFMG, 2019).

As funcionalidades do SEI abrangem controle de nível de acesso ao permitir que alguns processos sejam restritos e sigilosos com acesso às unidades envolvidas aos usuários específicos. É possível controlar os prazos, há modelos de documentos, assinatura em bloco, pode-se obter estatística da unidade e tempo do processo. Trata-se de um *software* livre, de código aberto para as instituições públicas, possibilitando trabalhar apenas em rede; na produção, edição, assinatura e trâmite do processo, sem necessitar de deslocamento de pessoal e material de consumo (UFMG, 2019).

## **METODOLOGIA**

Para subsidiar o estudo, a metodologia pode ser classificada como estudo de caso e, quanto aos meios, documental, do tipo exploratória. Adotar-se-á, como definição de estudo de caso, o exposto por Vergara (2006, p.49), a saber: “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”

Para completar, segundo Gil (2002, p.45), a pesquisa documental “[...] vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Apresentam-se como definição de pesquisa exploratória, os estudos de Gil (2002, p.41) que visa proporcionar “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]”. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Acredita-se que, através da pesquisa exploratória seja possível escolher, dentre as teorias, caracterizações e conceitos, quais serão utilizados para propor as ações de incentivo à utilização do arquivo sustentável no âmbito da universidade. Com referência à pesquisa qualitativa, toma-se a caracterização proposta por Minayo (2001), que trabalha com:

o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001, p.14).

A escolha pela pesquisa qualitativa deve-se ao plano de ação futuro para conhecer, através de questionário e/ou entrevista, o nível de satisfação e entendimento do SEI junto aos servidores envolvidos com o sistema. Considerando que os aspectos metodológicos foram caracterizados, apresenta-se, a seguir, o desenvolvimento dos demais tópicos.

### **Plano de Ação, Análise dos Dados, Investimento, Monitoramento e Avaliação**

O plano de ação que tem como meta a confecção de cartilha sobre arquivo sustentável, com o objetivo de sugerir ações de incentivo do uso do Sistema Eletrônico de Informação nos setores administrativos da UFMG, envolve etapas e tempo de realização conforme demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Plano de Ação e Cronograma de Implantação**

Descrição	Período	Ações
Identificar os problemas relativos aos arquivos físicos e eletrônicos nos setores da UFMG	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar questionário aos usuários</li> <li>• Consolidar respostas</li> </ul>
Conhecer o Sistema Eletrônico de Informação da UFMG	1 mês	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultar material relativo à proposta implantação do SEI</li> </ul>
Analisar as vantagens do Sistema Eletrônico de Informação da UFMG	1 mês	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar estudo sobre as vantagens do SEI</li> <li>• Resumir e descrever as vantagens de forma a incentivar o uso do sistema</li> </ul>
Identificar os principais aspectos do arquivo sustentável	15 dias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer e refletir sobre os textos relativos ao arquivo sustentável</li> <li>• Efetuar consolidado sobre os aspectos relevantes do arquivo sustentável</li> </ul>
Propor ações de incentivo para implantação do arquivo sustentável nos setores administrativos da UFMG	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar cartilha com informações sobre arquivo sustentável; a vantagem de utilização de arquivo eletrônico; racionalização de armazenamento de papéis; passo a passo para adesão ao SEI, dentre outros aspectos ecológicos e sustentáveis</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar a cartilha para análise e consideração das instâncias deliberativas</li> <li>• Encaminhar para impressão e/ou formatação <i>on-line</i>, se aprovada</li> </ul>
Divulgação da Cartilha na UFMG	1 mês	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar a cartilha – impressa e/ou eletrônica aos usuários e setores, após aprovação pelos órgãos competentes</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

É importante registrar que, o Cronograma de implantação do Plano de Ação foi desenvolvido em termos de período temporal para que seja factível de realização, a partir de sua aprovação, pelas instâncias deliberativas no âmbito da UFMG.

Em síntese, far-se-á um levantamento de como funciona o arquivo nos setores, quanto de material é gasto mensalmente e como pode ser reaproveitado e, também, sobre o descarte. *A posteriori*, é importante ter um *feedback* dos usuários, porque se todos estão envolvidos, cria-se uma consciência para que possam dar continuidade à proposta.

Para a etapa final de divulgação estima-se baixo custo, uma vez que o projeto poderá ser incorporado às demais ações gerenciais adotadas pela universidade, caso a confecção da cartilha seja aprovada pelas instâncias de deliberação. Ressalta-se que a maior disseminação da cartilha será em formato digital, por meio de endereços eletrônicos institucionais dos setores e dos usuários e também dos veículos de comunicação como o Boletim e *site* da UFMG.

No tocante às etapas de monitoramento e avaliação sugere-se que sejam realizadas após a divulgação da cartilha de incentivo à utilização do arquivo sustentável. Espera-se que através da pesquisa de satisfação e entendimento do Sistema Eletrônico de Informação seja possível estabelecer diretrizes de continuidade ou ajustes necessários para a melhoria dos processos de arquivamento no âmbito dos setores administrativos da UFMG.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização do Sistema Eletrônico de Informação no serviço público, especificamente na UFMG, traz significativa reforma administrativa dos procedimentos, rotinas, retornos e recursos. Ampliará as possibilidades de autonomia

dos usuários, o trabalho remoto que para várias situações, como um servidor em afastamento ou servidor portador de necessidade especial, facilita demasiado a tarefa burocrática. Espera-se que ao passar essa primeira fase de conhecimento e adaptação ao SEI, evolua da produção e tramitação manual de processos para a eletrônica, o impacto dessa mudança de rotina administrativa é muito grande dentro da Universidade, onde circula diariamente inúmeros documentos internos e externos para fins da administração pública. Em suma, a implantação do SEI objetiva a melhoria do desempenho dos processos administrativos, com ganho em produtividade, agilidade, transparência, economia e satisfação do público usuário. São todas ações que concernem para um pensamento e práticas sustentáveis do arquivo no serviço público como um todo.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, 2015. **Decreto Federal nº 8539, de 08 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso de meio eletrônico para a tramitação de documentos nos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm)>. Acesso em: 09 nov. 2019.

BRASIL, 2019, **Software Público: governo**. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/sei/sobre-o-sei>>. Acesso em: 22 out. 2019.

BRUNDTLAND, G. H. **Nosso futuro comum: comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CAMARGO, A. M. A.; BELLOTTO, H. L. (Coord.) **Dicionário de terminologia arquivística**. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros/Secretaria de Estado da Cultura, 1996.

ELKINGTON, J. **Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development**. *Califórnia Management Review*, v.36, n.2, p.90-100, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, N. R. **Manual técnico de organização de arquivos correntes e intermediários**. Campinas: Unicamp, 2011. 47 f.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

UFMG, 2018. **Plano de Desenvolvimento Institucional, 2018-2023**. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/pdi/2018-2023/wp-content/uploads/2019/03/PDI-revisado06032019.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2019.

UFMG, 1999. **Resolução N° 04/1999, de 04 de março de 1999**. Aprova o novo Estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais. *Disponível em:* <<https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Estatuto>>. Acesso em: 16 nov. 2019.

UFMG, 2019. **Curso de Capacitação SEI: Treinamento Básico do SEI – Multiplicadores .PROPLAN**. Belo Horizonte, Minas Gerais, 2019.

UFMG 2019. **Sistema Eletrônico de Informações**. Disponível em: <<https://sei.ufmg.br/>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## Capítulo 2

# **DESEMPENHO DO SETOR DE ORÇAMENTOS E FINANÇAS DO HOSPITAL JÚLIA KUBISTSCHKEK**

**Murilo Batista dos Santos**

**Antônio Artur de Souza**

## DESEMPENHO DO SETOR DE ORÇAMENTOS E FINANÇAS DO HOSPITAL JÚLIA KUBITSCHKEK

*Murilo Batista dos Santos*

*Bacharel em Administração pela Facisa - BH em 2009, Pós-Graduação em Administração pela FGV –  
BH em 2011. murilo\_bds\_27@yahoo.com.br*

*Antônio Artur de Souza*

*Bacharel em Ciências Contábeis e Mestre em Engenharia de Produção também pela Universidade  
Federal de Santa Catarina, doutor em Management Science pela Universidade de Lancaster, na  
Inglaterra. Pós-doutor em Finanças pela Universidade de Grenoble, na França. Atualmente é  
professor Titular da Universidade Federal de Minas Gerais. antonioarturdesouza@gmail.com ou aa-  
de-souza@ufmg.br*

### RESUMO

Este trabalho tem como tema o desempenho do setor de orçamentos e finanças do hospital Júlia Kubitscheck e busca-se aqui uma qualificação da eficiência operacional através da capacitação dos servidores, aprimorando cada vez mais as ideias, conhecimentos na organização e o desempenho eficiente de uma série de tarefas. A fim de realizar este estudo, foi traçado o seguinte objetivo geral: identificar os fatores que possam contribuir na capacitação e treinamento dos servidores, respeitando-os, pois cada pessoa tem uma característica, uma personalidade distinta, as quais interferem na tomada de decisões. Acredita-se que proporcionar treinamentos de forma contínua não apenas prepara os servidores a desenvolver suas capacidades, mas também influenciar na mudança de comportamento.

Palavras-chave: Eficiência Operacional, HJK (Hospital Júlia Kubitscheck), Setor de Orçamentos e Finanças, Mudanças.

### ABSTRACT

This work focuses on the performance of the budget and finance sector of the hospital Julia Kubitscheck, and seeks here a qualification of operational efficiency through the training of servers, increasingly improving the ideas, knowledge in the organization, and the efficient performance of a series of tasks. In order to carry out this study the following general objective was outlined: To identify the factors that can contribute to the qualification and training of the servers respecting each server, because each



person has a characteristic, a distinct personality that interfere in the decision making. Providing continuous training is not only thought to prepare servants to develop their capabilities, but also to influence behavior change.

Key-words: Operational Efficiency, HJK (Julia Kubitschek hospital), Budget and Finance Sector, Changes.

## INTRODUÇÃO

Um problema frequente nos hospitais públicos está relacionado à “má” utilização de recursos como: melhorias na qualidade das políticas relacionadas à qualificação de servidores, organização de sistemas de administração e de produção de serviços, planejamento e avaliação das ações, e não somente o aumento de recursos (VELOSO et al., 2011). Já para Valois (2003), as reclamações referentes à má qualidade dos serviços públicos sempre foram o catalisador de discussões quando se fala sobre os agentes da administração. Então, para que essa “má utilização seja resolvida, uma das formas de solucionar o problema é capacitar os servidores por meio. Conforme Milkovich e Bourdreau (2010), o treinamento é um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes, resultando em uma melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

Já para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. A capacitação é uma evolução do treinamento com foco bem demarcado. Indo ao encontro da visão de Andrade e Santos (2004), o treinamento também é visto como algo muito importante para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

A importância deste trabalho vai ao encontro dos interesses em retratar o desempenho do setor de orçamentos e finanças do Hospital Júlia Kubitschek, localizado em Belo Horizonte - MG, com maior descrição do fluxo (processo administrativo), uma vez que o sistema financeiro já se encontra integralizado, compartilhando informações financeiras. Assim, a administração e o planejamento

financeiro são ferramentas primordiais na perpetuação de uma empresa, notadamente para as empresas públicas. Nesse caso, o hospital tem como reserva financeira os cofres públicos, limitando assim suas operações. Por melhor que seja o produto (tangível ou intangível), se o hospital não conseguir atender suas finalidades na área da saúde e ao mesmo tempo honrar o pagamento das suas dívidas, entrará em insolvência, podendo fechar suas portas (OLGUIM, 2013).

Este estudo pretende contribuir para melhora do desempenho administrativo do setor de orçamentos e finanças do hospital Júlia Kubitschek, uma vez que o setor possui ferramentas adequadas, mas o desempenho administrativo não funciona muito bem, deixando a desejar em alguns casos que são relevantes para o setor. Partindo desse princípio, Mintzberg (1983) elenca as formas da estrutura organizacional que pode ser horizontal (cada funcionário é especialista em sua função, faz só uma determinada tarefa) ou vertical (mesmo com as divisões de tarefas dos profissionais, todos desenvolvem em conhecer as demais funções, tendo a ideia do conjunto organizacional). Nos dias atuais, o setor financeiro do hospital Júlia Kubitschek se encaixa na estrutura organizacional horizontal. A proposta deste estudo é que, no futuro, referido setor se enquadre numa estrutura organizacional vertical. Dentro dessa proposta, Roman (2014) define muito bem que o objetivo a ser implantado em empresas públicas é a estrutura organizacional vertical, tendo como resultado a busca por utilização racional de recursos públicos partindo dos princípios da eficiência (produtividade), eficácia (qualidade) e efetividade (capacidade de atingir metas com menor tempo e custo).

Assim, este artigo propõe como objetivo geral apresentar propostas de melhoria do processo administrativo do setor financeiro do HJK, verificando se a capacitação dos servidores é um fator preponderante para a eficiência do processo. Senge (1990) e Nevis e Col. (1995) defendem que a aprendizagem dos funcionários e o desenvolvimento de suas competências são fundamentais para melhoria de qualificação profissional. Os objetivos que foram propostos neste artigo são integrar e aperfeiçoar a equipe, proporcionar melhor conhecimento das fases dos processos de trabalho, buscar atualização de cursos referentes à área financeira e também interpessoais, para garantir uma boa qualificação dos servidores. Para isso, o treinamento é essencial na promoção de benefícios como: aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações

interpessoais, garantindo que as atividades-fim da administração pública sejam executadas adequadamente (TACHIZAWA et al., 2004).

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Uma vez que o setor financeiro possui estruturas físicas e ferramentas adequadas, faz-se necessário ter profissionais capacitados e habilitados para o sucesso do setor de orçamento e finanças do HJK, corroborando o que relata Freitas (2009), o qual demonstra a importância da implantação de um sistema integrado para o setor financeiro, apontando aspectos de segurança, transparência e controle de informação, bem como a visibilidade externa da empresa estudada. Bazzotti e Garcia (2006) também destacam a importância de um sistema de informação para o desenvolvimento gerencial eficaz e eficiente para tomada de decisões, de forma ágil e segura. Os problemas na estrutura organizacional e na gestão dos recursos fazem com que essas organizações hospitalares busquem por mudanças que se ajustem à realidade, procurando um modelo de gestão que proporcione resposta rápida ao ambiente.

Mudanças ocorreram no meio clínico dos hospitais, sempre com as inovações tecnológicas. As organizações hospitalares públicas estão adaptando algumas mudanças em sua área administrativa (CECÍLIO, 1997; GONÇALVES, 1998). Essas mudanças levaram as organizações hospitalares a se depararem com problemas de escassez de recursos, falhas na estrutura organizacional ao acumular funções em uma só pessoa ou atribuir tarefas a pessoas sem habilidade para exercê-la, e diversidade nas equipes de trabalho (BAUMGARTNER, 2000).

Outro fator relevante é a motivação desses funcionários. De acordo com Spector (2005), a motivação pode induzir a capacitação para o desempenho da função. Já Fleury (2002) afirma que todo processo de capacitação começa no individual, isto é, nas pessoas, e elas são a sustentação para toda ação do dia a dia. Santos e Vicentin (2012) relatam a necessidade de que o servidor público desenvolva uma visão sistêmica do lugar que ocupa na administração, pois essa percepção de atuação frente ao todo irá transformar sua maneira de pensar e, por conseguinte, de agir, maximizando os benefícios e rendimentos de sua atividade.

Por isso, é importante capacitar servidores, para que se encontre um excelente resultado nos processos. Consoante afirma Matias Pereira (2004), a capacitação é uma ferramenta muito importante para que haja a mudança no comportamento do servidor público. Ela permite que, através da evolução das habilidades e competências, o servidor atinja a excelência. Dessa maneira, este projeto de pesquisa tem por motivo estudar o fluxo do setor de orçamento e finanças, propor ações de treinamento aos servidores públicos envolvidos, buscar melhorias na qualidade e competência técnica para melhor executarem suas tarefas, resultado positivo no desempenho individual e coletivo, visando sucesso no desenvolvimento humano, funcional e institucional.

A importância da capacitação profissional para a vida das pessoas está atrelada à possibilidade de melhorar o acesso às oportunidades de trabalho, que também têm as suas características modificadas periodicamente (BARBOSA, 2010). Seguindo o mesmo pensamento, Vargas (1996, p. 127) define que o desenvolvimento de recursos humanos, como experiências organizadas de aprendizagem, tem um período definido de tempo e com isso aumenta a possibilidade de melhoria do desempenho no trabalho e também crescimento pessoal. Isso gera uma correlação positiva entre suporte psicossocial recebido pelos funcionários e impacto do treinamento no trabalho citado por Camões e Pantoja (2009), pois ambas as partes saem ganhando, empresa e funcionários.

Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Conforme Freitas (2009), as grades de capacitação representam ações de aprendizagem, geralmente restritas a cursos formais e vinculadas ao desempenho de determinado cargo, sendo obrigatórias para todos os empregados que desempenham alguma função ou que almejam alcançar determinado cargo. Sendo assim, há necessidade de todos os envolvidos do setor de orçamento e finanças do hospital Júlia Kubitschek serem capacitados na rotina diária do serviço.

De acordo com Nogueira (1994), nas organizações hospitalares a estrutura organizacional é composta por grupos heterogêneos e de formação profissional distinta. Já para Gonçalves (1998), administrativamente essas organizações apresentam estrutura verticalizada, a partir de linhas que cumprem especificamente as atividades clínica, administrativa e de apoio. Cada uma dessas atividades possui

uma autoridade específica, porém não unânimes às diretrizes que devem seguir e tampouco quanto ao modo de interagirem para a gestão da organização num todo.

Baseando-se em referências teóricas e entrevistas com os colaboradores, este artigo tem a finalidade de melhorar o desempenho administrativo do setor e ao mesmo tempo dirimir eventuais problemas, podendo ser considerado uma fonte de conhecimento para o assunto.

Aquela que explica um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (CERVO e BERVIAN, 2002).

O presente artigo se motivou com objetivo geral de analisar e descrever o fluxo do setor de orçamento e finanças do Hospital Júlia Kubitschek, focando especialmente no desempenho administrativo dos colaboradores do setor, em consonância com a metodologia de estudo de caso, considera-se que as informações necessárias para descrever o estado em que o setor se apresenta se faz necessária mudança de acordo com Gomes (2009).

Como afirmam Silva e Moritz (2012), a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos. Sendo assim, faz-se necessário deixar hábitos improdutivos e partir para uma nova mudança que gere melhor produtividade no setor e até mesmo na vida de seus colaboradores. Conforme Koontz, O'Donnel e Weihrich (1995), as organizações modernas sofrem constantes mudanças e apresentam grandes dificuldades na solução de problemas.

Entretanto, para que tais mudanças aconteçam no setor, é preciso conhecer e organizar as informações, instruir e capacitar cada colaborador do setor cuja contribuição possa ser provida de conhecimento particular, através de informações numéricas presentes nos resultados financeiros. Tais informações agregam conhecimento e podem contribuir para melhor desempenho do setor. De acordo com Lawrence e Lorsch (1973) e Park (1997), o objetivo das organizações é conhecer seus



funcionários num enfoque sistêmico, adequando os treinamentos e a capacitação para que todo o objetivo seja alcançado.

Quando o profissional define um curso de ação para seu desenvolvimento está, na prática, construindo uma trilha. Segundo Freitas (2009), cada um concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando seu planejamento de carreira às expectativas da organização, ao desempenho esperado, às suas aspirações profissionais, às competências que já possui e aquelas que ainda necessita desenvolver. Levando em consideração todas essas variáveis, o profissional elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles mais adequados aos seus objetivos e aos estilos de aprendizagem de sua preferência. Nesse sentido, Bächtold (2013) discorre que a forma de capacitação contínua do servidor público é importante devido às várias regras a serem cumpridas de acordo com a legislação, que impõem o caminho a percorrer dentro da legalidade, reivindicando o conhecimento e cumprimento de suas obrigações, atendendo à gestão pública moderna e eficiente.

Na visão de Bergue (2010, p. 18), a capacitação de pessoas no setor público é o esforço orientado para o suprimento e a manutenção no desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. As organizações públicas exercem muitas vezes atividades burocráticas. No setor estudado não é diferente, sendo necessárias mudanças nas tentativas de capacitar, organizar e planejar todo o desempenho de seus servidores.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo de caso terá sua delimitação caracterizada como pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa é a apresentação sintética dos resultados de investigações ou estudos realizados a respeito de uma questão. O objetivo fundamental de uma pesquisa é o de ser um meio rápido e sucinto de divulgar e tornar conhecidos.

Conforme Cooper e Schindler (2003), “a pesquisa em administração é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais”. De acordo com Gil (2007, p. 17), “método de pesquisa é um

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Assim, o valor da pesquisa em administração é inerente ao quanto os seus resultados auxiliam os gestores a tomarem melhores decisões.

O tipo de pesquisa escolhido nesse artigo foi a pesquisa-ação (de caráter empírico), pois serão investigados os problemas emergentes de interesse do setor financeiro, pois esse tipo de pesquisa supõe uma forma de ação planejada, de caráter social, educacional, técnico, dentre outros. Dessa interação é que resulta a ordem prioritária dos problemas encontrados nas ações e em todas as atividades intencionais dos participantes da situação. Quando se trata de investigar, alguns hábitos têm de ser desenvolvidos: capacidade de trabalhar duramente, atenção para os detalhes, objetividade. Stake (1994), apoiado no posicionamento de vários cientistas sociais, argumenta que a importância desse tipo de estudo não está, de fato, na busca de generalizações, mas sim no que se agrega nas informações e às mesmas interpretações que proporciona a busca do resultado desejado.

Trata-se de uma pesquisa social que aborda as ações utilizadas e ao mesmo tempo desenvolve ações e resolve um problema coletivo, envolvendo os participantes representativos da situação do problema investigado de modo cooperativo e participativo. De acordo com Roesch (1996), na pesquisa-ação há o envolvimento ativo do pesquisador, ocorre a intervenção participativa na realidade social, sendo intervencionista. O enfoque da pesquisa-ação requer que o pesquisador interprete o mundo real a partir da perspectiva dos sujeitos de sua investigação.

Quanto à pesquisa de campo, serão aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas, visando atender parte dos objetivos do setor, para atrair melhor desenvolvimento e reter pessoas talentosas. Também para apurar as maiores dificuldades enfrentadas pelo setor no campo multigeracional. “A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 1999, p. 79). Este artigo utilizara a pesquisa qualitativa, pois possui caráter exploratório, proporcionando uma maior familiaridade com o problema. Gerhardt e Silveira (2009), corroborando Godoy (1995), informam que a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os fatos estudados, mas explorar e revelar fenômenos sobre pessoas, lugares e processos interativos.

A metodologia empregada no presente artigo se baseou em Yin (2001), que considera para validade e confiabilidade do estudo, a utilização de várias fontes de evidências, denominada triangulação. Foi utilizada análise documental e entrevistas com os quatro colaboradores dos setores, incluindo a gerente. Para detalhamento das perguntas, foi utilizada análise de conteúdo por categorização de acordo (BARDIN, 1977).

A definição de categorias ou temas consiste na identificação do problema do setor em estudo. O questionário foi dividido em duas partes: a primeira se refere à escolaridade e participação em eventos. Na segunda parte do questionário, os participantes responderam de 1 a 10, em ordem de importância, sobre os fatores motivacionais no trabalho e qual o grau de conhecimento sobre o fluxo do setor financeiro do HJK. Conforme Marconi e Lakatos (2009), o questionário pode ser definido como um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Partindo desse conceito, a análise de conteúdo possibilitou a identificação das seguintes necessidades: treinamento e capacitação dos servidores a curto e longo prazo, dentre outras.

É importante destacar que os colaboradores são os maiores patrimônios dentro das organizações, afinal são eles que inventam, interagem, elaboram e preparam produtos, prestam serviços e geram resultados. Então a principal meta de uma organização deve ser o desenvolvimento de pessoas capazes de estar inserido em um contexto ao alcance dos resultados desejados, o que é, sem dúvida, um dos maiores desafios do setor de finanças.

#### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Após a aplicação dos questionários, foi possível verificar informações importantes a respeito da necessidade de conhecimento e capacitação dos colaboradores do setor de Orçamentos e Finanças do HJK. Bergue (2010) afirma que todo processo de transformação de pessoas é complexo e envolve desde o diagnóstico, passando pela identificação de potencialidades pessoais e necessidades institucionais, até a formulação de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Os dados coletados com o questionário permitiram algumas constatações interessantes, tais como o desinteresse em capacitar-se por acreditarem que serão

escalados para a execução de serviços, enquanto outros que não passaram pelo processo de treinamento, supostamente, não estariam entre os convocados. Como mostra a tabela 1.

Tabela 1 – Servidores/ Interesse no setor

Servidores	Conhecedor de todas tarefas do setor	Interesse em conhecer	Abertos a treinamento
A	Não	Sim	Sim
B	Não	Sim	Sim
C	Não	Sim	Sim
D	Sim	Não	Sim
Total	01	03	04

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Outro fator identificado que colabora com a resistência dos servidores em querer capacitar-se foi a declaração dos servidores A e B, que disseram o seguinte: Por que capacitar-me, se vou continuar recebendo o mesmo? já o servidor C mostrou interesse em conhecer mais atividades executadas no setor, o Servidor D quase em fim de se aposentar não demonstrou interesse em conhecer outras atividades, mas está disposto a receber alguns dos treinamentos.

Os questionários permitiram constatar quais servidores precisam de treinamentos específicos e motivacionais. A Tabela 2 colabora com algumas informações a respeito dos servidores do setor. Como elucida Bächtold (2013), a avaliação de desempenho individual permite verificar a distância entre o desempenho real e o esperado do colaborador e, a partir disto, identificar quem precisa de treinamento e qual o programa mais indicado para sanar as deficiências encontradas.

Tabela 2 – Servidores/ Treinamentos

Servidores	Idade	Tempo de Fhemig	Escolaridade	Precisa de treinamento
A	37	3 anos	Superior	Razoável
B	38	10 anos	Superior	Razoável
C	41	2 anos	Superior	Razoável
D	59	32 anos	Ensino Médio	Muito

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Através dos dados da tabela acima observa-se que os servidores A B e C tem idades próximas, porém o tempo de serviço no HJK são distantes do servidor B que está bem mais tempo no HJK, já o servidor D é o mais velho e com mais tempo de

serviço, por isso não tem perspectiva de crescimento, além de ter formação acadêmica inferior aos demais. Todo final de ano é realizado a avaliação de desempenho dos servidores da rede Fhemig, na análise da avaliação 2018 /2019, constatou há necessidade de treinamento dos servidores do setor de finanças, sendo que não foi apontado qual treinamento a ser realizado. O setor não possui indicadores de desempenho e durante o ano não um acompanhamento mais crítico.

A partir dos dados coletados foram sugeridos ao gerente do setor a necessidade de realizar investimento no capital humano no que tange a conhecimentos e capacitação específica da necessidade real do setor e também que durante semestre realiza-se os rodízios de funções para que todos os colaboradores conhecessem as tarefas, assim o conhecimento será compartilhado.

A qualificação do servidor público nada mais é do que investir, pois possibilita que se busquem melhorias nos processos de trabalho tanto individual quanto institucional, refletindo um melhor resultado na gestão pública, conforme aborta o autor abaixo:

Qualificação dos servidores se reflete nas formas para alcançar o ideal de gestão pública, íntegra e eficiente, é a implementação de políticas voltadas para o desenvolvimento de atividade administrativa dotada de um alto nível de profissionalismo de seus agentes, liderada por dirigentes conscientes de suas metas, dos resultados a serem alcançados, das responsabilidades funcionais e da efetiva aplicação de penalidades no âmbito de sua atuação e de seus subordinados quando em desacordo com ordenamento jurídico regente. (DOTTI, 2017).

A proposta deste artigo é que o setor de orçamentos e finanças do HJK possa ter um desempenho significativo, respeitando a individualidade de cada colaborador e, ao mesmo tempo, incentivando a capacitação dos mesmos na prática. Para que tais mudanças aconteçam, o setor estudado deve quebrar os paradigmas existentes e dar lugar a novos. Dessa forma, mudar-se-ia a maneira de ver e encarar a rotina diária de trabalho e os desafios que se apresentam constantemente. Através do crescimento pessoal e das competências adquiridas durante o processo de transformação proposto por este artigo, acredita-se que os servidores se tornariam mais eficientes e eficazes nos cargos que ocupam. As sugestões para que aconteçam melhorias no setor financeiro do HJK são as seguintes:

- cursos de capacitação;
- aperfeiçoamento do fluxo do setor;
- acompanhamento das mudanças e a utilização de indicadores ;

- término da sobreposição de responsabilidade e de atribuição de funções a pessoas sem afinidade com a função, com o objetivo de melhorar o convívio Inter setorial;
- todos os funcionários saberem executar todos os serviços do setor;

A reestruturação organizacional do setor de orçamento e finanças a partir dos pontos mencionados não garante que as mudanças e problemas sejam solucionados completamente, mas sugere um tratamento diferenciado para minimizar tais problemas. A partir de uma estrutura organizacional vertical, mesmo com as divisões de tarefas dos profissionais, todos desenvolvem ao conhecer as demais funções, tendo a ideia do conjunto organizacional (MINTZBERG, 1983).

Essa mudança na estrutura organizacional fará com que o setor financeiro deixe de ser um setor somente integral, para ser um setor que se baseia na eficiência, eficácia e efetividade. Conforme Marinho e Façanha (2001), é importante reconhecer que a efetividade e a eficiência (ou seja, efetividade organizacional) dos programas são ingredientes indispensáveis da eficácia, inclusive para fins de conhecimento dos resultados pretendidos.

A busca conjunta do objetivo, a autonomia de cada atividade e a proximidade das mesmas através de trabalho em equipe, são fatores que permitiram atingir uma gestão plena do setor. Então, como já foi trazido no referencial teórico, as sugestões para melhorar o fluxo do setor de orçamento e finanças do HJK, respeitando de forma profissional e avaliando os dados de forma fiel à técnica, poderá dar ao serviço público uma maior regularidade no processo, gerando mais ética e uma maior eficiência nos serviços prestados.

Para Levy (2001), a capacitação tem um enorme papel a cumprir no sentido de reposicionar o setor público, sem falar na motivação que a capacitação pode promover. Sendo assim, é preciso que esse servidor busque ser um profissional que desenvolve seu trabalho pautado na eficiência, eficácia e efetividade. Ao longo deste artigo, percebeu-se uma melhoria no desempenho do setor. A proposta é que o setor estudado possa crescer cada vez mais, trazendo resultado significativo. As mudanças percebidas foram:

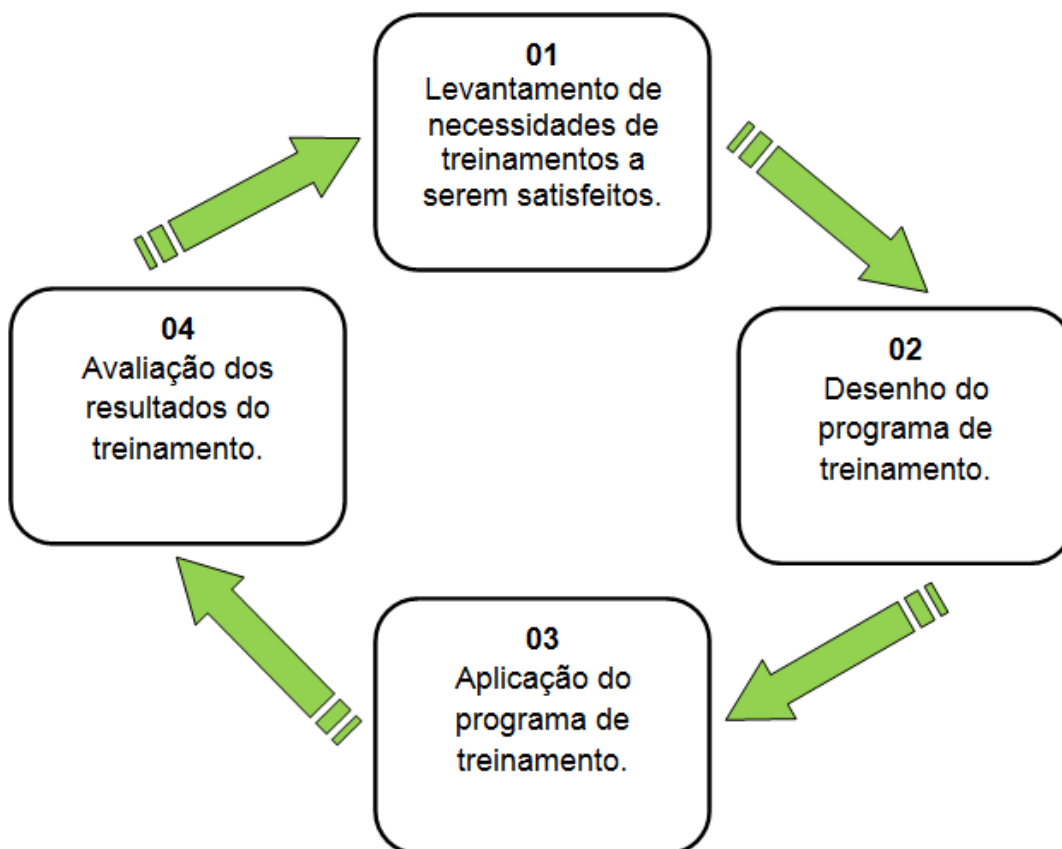
- o serviço é compartilhado, os servidores foram abertos à proposta de aprenderem o serviço do colega, para que o setor esteja preparado para situações adversas que possam acontecer (falta de um dos colaboradores, por exemplo);
- as informações são claras e objetivas;

- melhoria nas relações Inter setoriais;
- cursos de capacitação foram ministrados, com a proposta contínua.

O treinamento e o desenvolvimento dos servidores deve ser contínuo em busca de um excelente desempenho, indo de encontro com Tachizawa (2004), investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos serviços e conseqüentemente, terem um resultado positivo. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois por meio dele, pode-se aprender fazendo as tarefas e reavaliando o que é preciso ser mudado e também se muda comportamentos.

Por isso a importância de seguir as etapas de treinamento de acordo com Chiavenato (2010), são 4 etapas que se propõem em atingir o nível de desempenho almejado pelo setor, através de um treinamento contínuo, como é demonstrado na figura 1.

Figura 1 -Tipos de mudança de comportamento através do treinamento



Fonte: Chiavenato (2010, p. 368)

- Corresponde o diagnóstico, levantamento das necessidades do setor em relação a treinamentos;
- é o desenho da elaboração do programa de treinamento do qual foi encontrado;
- a implementação dos treinamentos;
- a verificação dos resultados, se foram alcançados ou satisfatórios.

Foi proposto para gerente do setor de finanças do HJK se orientar a partir das etapas propostas acima, pois é necessário que o planejamento deste ciclo seja bem elaborado, garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que este processo esteja voltado para a eficiência dos servidores no desempenho de suas atribuições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



Com a pesquisa realizada, teve como objetivo resgatar uma melhora no fluxo do setor de finanças do HJK, com treinamentos específicos da área, pois de acordo com Barbosa (1996), Barboza (1998), Cecílio (1997) e Gonçalves (1998), é preciso minimizar as contingências na estrutura organizacional do setor de finanças a partir da mudança de como essas organizações são compostas administrativamente. Para esse estudo, o setor de Orçamento e Finanças mudaria seu fluxo administrativamente de uma estrutura organizacional horizontal, orgânica e integrada para uma estrutura organizacional vertical, mecânica e diferenciada.

Essa mudança permitiria que o setor obtivesse uma melhoria significativa, mais participativa e ao mesmo tempo com delegação de responsabilidades e comprometimento dos colaboradores para que o que setor alcançasse os objetivos e os resultados desejados. Este artigo demonstra que as organizações hospitalares e o próprio setor em estudo estão num período de mudanças administrativas e de dificuldades na gestão financeira devido às mudanças na política governamental para a área da saúde. Tachizawa et al (2006) elucida que o treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com a finalidade de criar entre elas um clima mais satisfatório, de maneira a motivá-las tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão.

Segundo Gonçalves e Mourão (2011), mesmo sem haver dados suficientes para analisar o impacto da capacitação nos servidores, são necessárias a criação de um ambiente propício ao planejamento de ações, levando em consideração as possíveis mudanças de comportamento, a melhoria de desempenho do cargo, a multiplicação do conhecimento aprendido e, também, de seus resultados a curto ou longo prazo, pois a administração pública necessita desenvolver servidores que estejam abertos a aprender e reaprender habilidades que proporcionem uma realização nas prestações dos serviços oferecidos à sociedade. Para o futuro, é importante verificar se as mudanças sugeridas neste artigo impactaram em uma melhora no fluxo do setor de orçamento e finanças.

## REFERÊNCIAS

Andrade, M.; Santos, A. **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, Natal, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BAZZOTTI, C., GARCIA, E. **A Importância Do Sistema De Informação Gerencial Na Gestão Empresarial Para Tomada De Decisões** - Artigo Publicado na Revista da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Ciências Sociais Aplicadas em Revista. Vol. 6, Nº 11, 2006.

BARBOSA, Pedro Ribeiro. **Gestão de hospitais públicos: maior autonomia gerencial, melhor desempenho organizacional com apoio em contratos de gestão**. Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, v. 120, n. 2, p. 67-97, maio/ago. 1996.

BARBOSA, Emanuelle Silva. **A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições de ensino superior: o PCCTAE e UNIFAP**. São Paulo: P@, 2010.

BARBOZA, Hermes de Souza. **A interferência da estrutura organizacional na administração de hospitais: o caso do Hospital Universitário Regional de Maringá**. 1998. 80 f. Monografia (Especialização em Administração Pública) - Departamento de Administração, Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 1998.

BÄCHTOLD, C. **Capacitação Profissional e Funcionalismo Público no Brasil: a educação à distância como instrumento de mudança**. 146 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) – Escola de Arquitetura e Design da Pró-Reitoria de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2013.

BAUMGARTNER, Ricardo Rinaldi. **Avaliação da aplicabilidade do custeio ABC – Activity Based Costing na atividade hospitalar**. in cd rom XXIV Encontro da ANPAD-ENANPAD. Florianópolis, Santa Catarina, Anais... set. 2000.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2010.

CAMÕES, M.; PANTOJA, M. Suporte à **transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública**. IXXXIII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. CD-ROM.

CECILIO, Luiz Carlos de Oliveira. **A modernização gerencial dos hospitais públicos: o difícil exercício da mudança**. Revista de Administração Pública - RAP Rio de Janeiro, v. 31, n. 03, p.36-47, maio/jun. 1997.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

DOTTI, M. R. **Profissionalização da Administração Pública (2017)**. Disponível: <https://jus.com.br/artigos/60858/profissionalizacao-da-administracao-publica>. Acesso em 12 de novembro de 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros**. In: MOTTA, F.O C. P.; CALDAS, M. P. (orgs), **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES, Arquiléia; MOURÃO, Luciana. **A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, mar-abr. 2011.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Estrutura organizacional do hospital moderno**. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 80-90, jan./mar.1998.

GOMES, Danilo Cortez. **Valores pessoais e gestão do conhecimento organizacional**. Revista Eletrônica Mestrado em Administração, v.1, n.2, abr./out.2009. Disponível em: < [http://spell.org.br/documentos/ver/1142/valores-pessoais-e-gestaodo-conhecimento-organizacional\\_i\\_pt-br](http://spell.org.br/documentos/ver/1142/valores-pessoais-e-gestaodo-conhecimento-organizacional_i_pt-br)>. Acesso em: 09 nov. 2019.

KOONTZ, H; O'DONNELL, C. e WEIHRICH, H. Administração – **Recursos Humanos: Desenvolvimento de administradores**. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. 14 ed. São Paulo: Pioneira, 1986-1988. 239 p.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEVY. Evelyn. **Teleconferência para apresentar o Sistema de Acompanhamento de Capacitação - SIFAC**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão,

Brasília, 17.12.2001- 14h. (Evelyn Levy - Secretária de Gestão do MOG - Governo Federal).

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís Otávio de F. **Programas sociais - efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal**. Revista Observatoria de la Economía de Latinoamérica, Universidad de Málaga, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J.; GOULD, J. M. **Understanding organizations as learning systems**. *Sloan Management Review*, Cambridge, Massachusetts, v. 36, n. 2, p. 73-86, 1995.

OLGUIM, Pedro Rocha. **Recuperação de empresas e concordata face ao princípio da preservação**. Âmbito Jurídico, comercial, 2013.

PARK, Kil Hyang. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 2004.

ROMAN, Artur Roberto. **Atendimento ao cidadão: Competências essenciais do servidor público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2014a. 14p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/browse?type=author&value=Roman%2C+Artur+Roberto+%28Conteudista%2C+2005%29>. Acesso em: 09 nov. 2019.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999

STAKE, Robert E. Case Studies. In: DENZIN, K.S.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. London : Sage Publication, 1994, p. 236-247.

SENGE, P. A quinta disciplina: **arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best-Seller, 1990.

SILVA, Djalma João da; MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Sistemas de informações e gestão por processos** – bases para o gerenciamento sistêmico da administração do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de, [org]. **Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense [Recurso eletrônico]**. V.1. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 294p.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 120-135, abr./jul. 1996.

VELOSO, João F. A. et al. **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília: Ipea, 2011.

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

## **Capítulo 3**

# **A IMPORTÂNCIA DA “LEI DO DESMONTE”**

**Rafael Henrique Rezende de Souza**

**Silvana Santos**

## A IMPORTÂNCIA DA “LEI DO DESMONTE”

*Rafael Henrique Rezende de Souza*

*Engenheiro Industrial Mecânico – rafaelhenriquersouza@gmail.com*

*Silvana Santos*

*Membro do corpo docente do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais em Educação Superior, Faculdade de Educação/Universidade Federal de Minas Gerais. Doutora em Ciência da Informação. Orientador. E-mail: silsanter@gmail.com*

### RESUMO

No ano de 2016 foi regulamentada em Minas Gerais a Lei número 12.977, de 20 de maio de 2014, também conhecida como “Lei do Desmonte”. Essa Lei regulamenta e disciplina a atividade de desmontagem de veículos automotores terrestres sem condição de circulação. Sua aplicação efetiva apresenta reflexos em diversos setores da sociedade como na segurança pública e mercado de seguros além de gerar arrecadação de impostos para o Município e Estado. Com a lei em vigor, todas as peças disponibilizadas para a venda, devem ser identificadas garantindo assim sua procedência. Outro fator importante será a criação de empregos formais, pois com a legalização dessas empresas elas serão fiscalizadas e devem seguir de acordo com o que a resolução exige para que possam continuar em operação. Apresenta também uma experiência piloto para reciclagem de peças de veículos automotores que está sendo desenvolvida no Campus II do CEFET MG.

**Palavras-Chave:** Lei dos Desmanches; Políticas Públicas; Veículos automotores.

### ABSTRACT

In 2016, Law number 12,977 of May 20, 2014 was regulated in Minas Gerais, also known as the "Desmonte Law". This Law regulates and disciplines the disassembly activity of land motor vehicles without circulation condition. Its effective application presents reflections in various sectors of society such as in public security and insurance market in addition to generating tax collection for the municipality and state. With the law in force, all parts made available for sale, must be identified thus ensuring their origin. Another important factor will be the creation of formal jobs, because with the legalization of these companies they will be monitored and must follow according to what the resolution requires so that they can continue in operation. It also presents a pilot experience for recycling parts of motor vehicles that is being developed on Campus II of CEFET MG.

**Key-words:** Desmanches Law; Public Policies; Motor vehicles.

## **INTRODUÇÃO**

Conforme o Registro de Eventos de Defesa Social (REDS) até meados do ano de 2016 em Belo Horizonte ocorria um número expressivo de furtos e roubos de veículos. Essa situação é agravada devido ao comércio ilegal de peças e componentes automotivos aliados à dificuldade em sua identificação, quando são recuperados. Além disso, a aplicação da Lei que regulamenta a atividade de desmonte de veículos é recente em Minas Gerais e, dessa maneira, muitas empresas ainda estão se adequando a legislação.

Este trabalho está fundamentado na análise de impacto da Resolução Nº 611, de 24 de maio de 2016 que regulamenta a Lei Nº 12.977, de 20 de maio de 2014, também conhecida como “Lei do Desmonte”. Objetiva apresentar a importância da aplicação desta Lei para combater atitudes ilícitas como o comércio de peças sem origem definida. Além disso, destaca também, outros benefícios que ocorrerão com a sua implementação, tais como: melhores condições de trabalho, geração de postos de trabalho e, ainda, estrutura física adequada com ferramental e equipamentos para acomodar veículos em várias etapas do desmonte.

É importante ressaltar que a adequação dessas empresas à legislação é um fator contributivo até para a segurança pública, visto que os órgãos responsáveis pela fiscalização e controle terão mais informações técnicas que ajudarão a conhecer desde a origem até o destino de cada peça ou componente comercializado.

## **A LEI E SUAS IMPLICAÇÕES NO MERCADO DE PEÇAS RECICLADAS AUTOMOTIVAS**

Mesmo com o País em meio à crise econômica o número de furtos e roubos de veículos em 2019, no período de janeiro a junho, reduziu em torno de 22% em relação ao mesmo período do ano de 2018 (POLICIA, 2019). Conforme reportagem veiculada no portal de notícias Barbacena Mais, essa redução deve-se graças às ações das polícias no combate a desmanches e comércio clandestino de peças usadas (POLICIA, 2019).



Conforme reportagem do Jornal Hoje em Dia disponível em 25 de Janeiro de 2019, a Polícia Militar estava a executar uma série de medidas para barrar a criminalidade. Essas ações envolviam a instalação de bases móveis comunitárias, trabalho de análise criminal quantitativa e qualitativa, além de trabalho de inteligência onde estavam sendo consideradas as vias de acesso e características dos bairros.

No caso de Belo Horizonte, regiões com fácil fluxo ao Anel Rodoviário, via que permite o acesso a várias saídas de Belo Horizonte e a malha rodoviária de Minas Gerais estão mais propícios ao furto e roubos de veículos (FRANCO, 2019).

Em conjunto com as ações preventivas, repressivas e investigativas das polícias está a regulamentação ocorrida em 2016, por meio da Lei Nº 12.977, de 20 de maio de 2014, regulamentada pela Resolução Nº 611, de 24 de maio de 2016. Essa legislação representa um avanço no setor de empresas que comercializam peças usadas de veículos automotores. Esse tipo de empresa deverá adequar-se a uma série de normas e procedimentos para atender aos requisitos legais e, dessa forma, conseguir seu credenciamento.

As empresas de desmonte e revenda de peças automotivas operam adquirindo veículos, retirados de circulação, de acordo com a seguinte classificação: 'veículo irrecuperável', 'definitivamente desmontado', 'vendidos ou leiloados como sucata'. Nem sempre a empresa consegue armazenar adequadamente cada veículo que chega. Geralmente, são empresas de pequeno porte, com isso, têm um empregado, com mais experiência no tipo de trabalho e, poucos auxiliares. É um trabalho sob demanda. Muitos componentes são retirados dos veículos somente depois que o cliente faz a solicitação.

Quando os empregados não estão trabalhando no desmonte de peças ou componentes para pronta entrega, eles estão realizando desmontagens das sucatas para estocar esses elementos. Todo veículo irrecuperável ou sucata adquirida é desmontado e todas as peças e componentes são reaproveitados. Algumas são comercializadas como sucatas e a maioria como peça pronta para utilização. Os principais resíduos tais como: sucatas metálicas, plásticos, borrachas, baterias e fiação são vendidos para outras empresas com interesse comercial nesse material.

Não há um controle de qualidade e nem inventário dos itens retirados. Com isso pode acontecer que peças aparentemente íntegras não estejam adequadas para a utilização. Essa situação pode gerar retrabalho e o cliente retornar à loja para trocar por outra peça. Além disso, peças danificadas podem afetar diretamente a segurança,

portanto nem todas as peças e componentes podem ser comercializados ao consumidor final como material usado. Logo, esse tipo de tarefa exige muita habilidade técnica do executante e ferramental adequados.

Em relação às condições de segurança, sob os aspectos físicos e ambientais, a falta de equipamentos ou instalações apropriadas para o desenvolvimento das atividades de desmonte pode acarretar perigos para a saúde do trabalhador, seja a partir de um trabalho com riscos ergonômicos ou exposição a agentes químicos.

Quanto aos impactos ambientais, há riscos no manuseio de fluidos e componentes químicos presentes em algumas peças. Mesmo durante o processo de lavagem, onde são utilizados produtos químicos corrosivos a ausência de um local e da utilização de máscaras, vestimentas e ventilação adequadas podem acarretar um perigo significativo aos trabalhadores.

Posto isto, pode-se observar que, em parte significativa de empresas de desmonte, não há controle adequado na utilização de Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC) e Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Dos inúmeros riscos expostos, um manifesta mais a atenção: muitos veículos apresentam combustível armazenado em seus tanques elevando o risco de incêndios. Não há um “mapa de riscos” que é uma ferramenta obrigatória para mostrar aos empregados os riscos aos quais estão expostos.

Entretanto, essas empresas são responsáveis por empregar e contribuir com a geração de renda.

A “lei do desmonte” altera o parágrafo quarto do artigo primeiro da Resolução do Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN) Nº 11, de 23 de janeiro de 1998. A legislação anterior à nova regulamentação não era específica sobre a forma como deveria ser realizada a desmontagem, reciclagem e recuperação de peças de veículos. Havia apenas um parágrafo, conforme veremos a seguir, dentro desta resolução que estabelecia critérios para a baixa de registro de veículos, bem como os prazos para efetivação.

“§ 4º O desmonte legítimo de veículo deverá ser efetuado exclusivamente por empresa credenciada pelos órgãos ou entidades executivos de trânsito dos Estados ou Distrito Federal, que deverão encaminhar semestralmente ao órgão máximo executivo de trânsito da União a relação dos registros dos veículos desmontados para confirmação de baixa no Registro Nacional de Veículos Automotores – RENAVAM.” (BRASIL, 2000).

A Lei Nº 12.977 de 20 de maio de 2014, estabelece procedimentos para desmontagem, reciclagem e recuperação de peças, bem como se preocupa com a preservação e melhoria da qualidade do meio ambiente, com a saúde dos trabalhadores, além de contribuir com a segurança pública.

A Resolução Nº 611, de 24 de maio de 2016 descreve as exigências legais para o registro da empresa determinando obrigatória a presença de um responsável técnico junto ao Conselho Regional de Engenharia e Agronomia – CREA, para o exercício de suas funções<sup>1</sup>. (BRASIL, 2016).

Ainda, conforme o item II, Art.9, Cap.3 da Resolução Nº 611/2016, deverá ser implantado um sistema informatizado para que seja realizado a identificação e rastreabilidade das peças em todas as etapas do processo de desmontagem: desde a origem até a sua saída, bem como a destinação dos resíduos gerados. O armazenamento e a eliminação desses resíduos devem atender aos requisitos da Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela Lei Nº 12.305, de 2 de agosto de 2010 e demais legislações ambientais. (BRASIL, 2016).

Um ponto importante para efeito da fiscalização e controle é a criação de um banco de dados nacional com informações de veículos desmontados. Esse banco de dados conterá informações de todas as empresas registradas bem como os laudos emitidos. A fiscalização é de responsabilidade do órgão ou entidade executiva de trânsito dos Estados e do Distrito Federal e estes poderão atuar com entidades de Segurança Pública para fiscalização conjunta.

Conforme a Resolução Nº 611/2016, cada tipo de veículo terá peças específicas para a rastreabilidade obrigatória. Essa identificação e rastreabilidade deverão ser gravadas de forma permanente. As informações que deverão constar nos documentos de rastreabilidade são: a nota de arrematação e as fotografias, de todos os ângulos do veículo, identificando a frente, laterais, traseira, teto e interior, no estado físico em que foi adquirido. Assim, a fiscalização e controle pelos órgãos públicos tornam-se ágeis e efetivas.

Imediatamente após a desmontagem de cada veículo deverá ser elaborado o laudo técnico contendo todas as informações necessárias para a identificação do proprietário ou ex-proprietário, o número do Registro Nacional de Veículos

---

<sup>1</sup> De acordo com o artigo 2º. Resolução CONFEA Nº. 458, de 27 de abril de 2001.

Automotores – RENAVAN, além do número da certidão de baixa junto ao órgão competente. Deverão constar também, individualmente, as partes e peças consideradas como reutilizáveis, as passíveis de reutilização, as não suscetíveis de reutilização, as inexistentes e as não desmontadas. Pode-se desmontar parcialmente o veículo, mas o primeiro desmonte deve ocorrer em até dez (10) dias após a entrada do veículo na empresa.

Os laudos gerados de cada desmonte, além de ficarem disponíveis no sistema de cada empresa, deverão ter uma via impressa arquivada para a fiscalização, consonante ao Artigo 19 da Resolução Nº 611/2016, no banco de dados nacional de informações de veículos desmontados.

Para o credenciamento, as empresas deverão atender a uma série de requisitos obrigatórios, como uma estrutura física mínima, equipamentos e mão de obra qualificada. Tratando-se da adequação de uma empresa em operação, deverá ser realizado um inventário relacionando as peças existentes na empresa e as respectivas quantidades além de sua origem com nota fiscal. Esse inventário passará por uma conferência *in loco* pela equipe designada pelo Delegado Regional.

Empresas que exercerem suas atividades em desacordo com a legislação estarão sujeitas a Processos Administrativos de Multa, Suspensão e de Cassação de suas atividades.

Inicialmente, tanto a regulamentação quanto a fiscalização desse tipo de comércio exigirão um intenso trabalho de adequação e melhoria nas empresas. Porém, a longo prazo, trará melhores condições de trabalho e com maiores responsabilidades. Além disso, essas empresas se tornarão mais atrativas para a população aumentando suas vendas e, conseqüentemente, gerando mais lucro, postos de trabalho e impostos.

Vinculadas a Lei citada, devemos ressaltar a possibilidade de empresas seguradoras, regulamentadas pela Superintendência de Seguros Privados – SUSEP, criarem uma modalidade de seguros utilizando peças originadas dessas empresas credenciadas de desmonte de veículos. Com isso, será possível deixar os valores dos seguros mais atrativos a população.

## **PROJETO DE RECICLAGEM**

Cabe destacar uma iniciativa, nesta área, que vem sendo desenvolvida desde o ano de 2014. Nesse ano, iniciou-se um projeto entre o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET MG), a Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA) e a empresa japonesa Kaiho Sangyo, que visa à reciclagem completa de automóveis. Esse projeto é pioneiro na América Latina.

Esse trabalho de colaboração levou a implantação de uma Unidade Piloto de Reciclagem Automotiva (UPRA) inaugurada no início do ano de 2019 no CEFET – Campus II.

Antes mesmo da inauguração da UPRA, ainda no ano de 2015, o CEFET MG formalizou junto ao Departamento de Trânsito de Minas Gerais (DETRAN MG) uma parceria no campo da reciclagem de automóveis. Essa parceria é importante para que possam ser realizadas pesquisas que contribuirão para o desenvolvimento tecnológico dessa área.

A UPRA contribuirá também, para a formação de estudantes do CEFET MG e na capacitação da comunidade externa visando a implantação de plantas desse modelo em diversas localidades. A UPRA, por ser uma unidade piloto voltada nesse momento, em especial, ao desenvolvimento de tecnologia, a princípio terá a capacidade de processamento para até quatro (4) veículos por mês.

A reciclagem automotiva propõe-se ao reaproveitamento de materiais constituintes de um veículo como a reutilização de peças e de componentes ou mesmo, após processamento, servirem como produto de uma cadeia industrial.

Conforme Castro (2012), nas áreas como a Comunidade Europeia e Estados Unidos (EUA) onde existem processos sistêmicos de reciclagem automotiva são reciclados, anualmente, em torno de 6% de sua frota. Daí pode-se compreender a importância do desenvolvimento tecnológico dessa área.

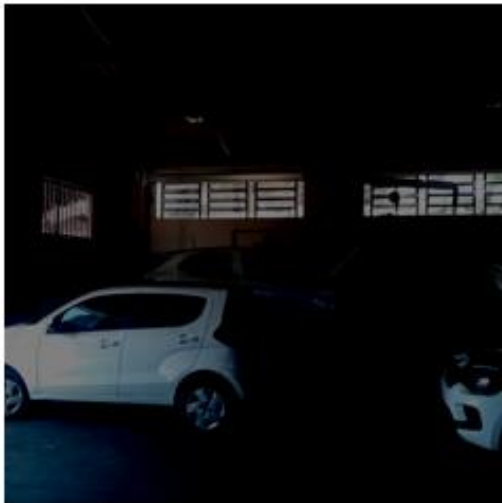
A criação de uma unidade piloto de reciclagem automotiva em uma instituição de ensino caminha em conformidade com a Legislação vigente nessa área. A seguir fotos da Unidade Piloto de Reciclagem Automotiva (UPRA) instalada no Campus II do CEFET MG.

**Figura 1: Divulgação do projeto**



Fonte: O autor

**Figura 3: Aspectos da Oficina**



Fonte: O autor

**Figura 2: Aspectos da Oficina**



Fonte: O autor

**Figura 4: Aspectos da Oficina**



Fonte: O autor

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos fatos apresentados, a Lei que regulamenta e disciplina a atividade de desmontagem de veículos automotores é muito importante porque traz benefícios como o aperfeiçoamento da segurança pública, melhoria nas condições de trabalho dos empregados, maior visibilidade e integridade para esse mercado.

Além disso, o rastreamento da origem até a destinação final, das peças e componentes, possibilita aos órgãos que controlam e fiscalizam essas atividades obterem o embasamento técnico e fiscal para creditar o trabalho executado. Essa ação conseqüentemente torna mais difícil a comercialização de itens de origem ilegal. Por isso, com a implementação efetiva desta legislação, espera-se também uma redução de roubos e furtos de veículos.

Destaca-se a implementação do projeto UPRA no CEFET MG como uma iniciativa importante para o desenvolvimento de tecnologias e métodos mais adequados para maximizar a desmontagem e reciclagem de veículos automotores.

## AGRADECIMENTO

Agradeço a Orientadora Doutora Silvana Santos que foi fundamental para a elaboração deste artigo redigindo assistências e provas de leitura permitindo que o material obtivesse os requisitos para aprovação.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm#%20targetText=Lei%20N%C2%BA%2012.305%%2C%20DE%202%20DE%20AGOSTO%20DE%202010.&targetText=Institui%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%201998%3B%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm#%20targetText=Lei%20N%C2%BA%2012.305%%2C%20DE%202%20DE%20AGOSTO%20DE%202010.&targetText=Institui%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%201998%3B%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs) Acesso em: 25 fev. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Trânsito. **Resolução Nº. 611, de 2016**. Regulamenta a Lei Nº 12.977, de 20 de maio de 2014, que regula e disciplina a atividade de desmontagem de veículos automotores terrestres, altera o § 4º do artigo 1º da Resolução CONTRAN Nº 11, de 23 de janeiro de 1998, e dá outras providências. Disponível em: <https://infraestrutura.gov.br/resolucoes-contran.html>. Acesso em: 01 de Jul. de 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Trânsito. **Resolução Nº. 11, de 1998**. Estabelece critérios para a baixa de registro de veículos a que se refere bem como os prazos para efetivação. Disponível em: <https://infraestrutura.gov.br/resolucoes-contran.html>. Acesso em: 24 de Maio. de 2019.

CASTRO, Daniel E. **Reciclagem & sustentabilidade na indústria automobilística**. Belo Horizonte, 2012.

CEFET-MG firma acordo com DETRAN. **CEFET-MG. Centro de Educação Tecnológica de Minas Gerais**, 16 de set. 2015. Disponível em: <https://www.cefetmg.br/noticias/arquivos/2015/09/noticia008.html>. Acesso em: 21 de Jul de 2019.

CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA. **Normativos**. Resolução Nº. 458, de 2001. Dispõe sobre a fiscalização do exercício profissional referente à inspeção técnica de veículos, automotores e rebocados, e das condições de emissão de gases poluentes e de ruído por eles produzidos. Disponível em: <http://normativos.confea.org.br/downloads/0458-01.pdf>. Acesso em: 20 de Mar. De 2019.

FRANCO, Daniele. Santa Efigênia e Padre Eustáquio lideram ranking de roubos de carros no primeiro semestre de 2018. **Hoje em Dia**, Belo Horizonte, 25 de jan.2019 Disponível em: <http://hoje.vc/2876t>. Acesso em: 13 de Março de 2019

MINAS em números. A situação econômica e social de Minas Gerais. **Registro de Eventos de Defesa Social**. Acessado 7 de janeiro de 2020. Disponível em: <http://www.numeros.mg.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=MapaResultados.qvw&host=QVS%40vm13532&anonymous=true>

NOGUEIRA, Jomara G. UPRA – Unidade Piloto de Reciclagem Automotiva do CEFET MG. **Revista Meta**, Belo Horizonte, 2016. Disponível em : <https://seer.dppg.cefetmg.br/index.php/revistadameta/article/view/823/771>

POLÍCIA Civil divulga como foi a ação da Operação 'Mosaico'. **Barbacenamais Portal de Notícias**, 2019 Disponível em: <https://www.Barbacenamais.com.br/140-policia-civil/13594-policia-civil-divulga-como-foi-a-acao-da-operacao-mosaico>. Acesso em: 06 de Outubro de 2019.

UNIDADE de Reciclagem Automobilística do CEFET-MG é inaugurada. **CEFET-MG. Centro de Educação Tecnológica de Minas Gerais**, 27 de Fev. 2019. Disponível em: [https://www.cefetmg.br/noticias/arquivos/2019/02/noticia\\_034.html](https://www.cefetmg.br/noticias/arquivos/2019/02/noticia_034.html) Acesso em: 06 de Outubro de 2019.



## Capítulo 4

# **KIT PARA CONTENÇÃO DE RESÍDUOS QUÍMICOS: UMA NECESSIDADE QUE GARANTE SEGURANÇA**

**Lucinete de Fátima Alves Pereira**

## **KIT PARA CONTENÇÃO DE RESÍDUOS QUÍMICOS: UMA NECESSIDADE QUE GARANTE SEGURANÇA**

*Lucinete de Fátima Alves Pereira*

*Tecnóloga em Radiologia, Especialista em Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde e Cursista*

*GIFES. E-mail: luciap@hc.ufmg.br.*

### **RESUMO**

A preocupação com a geração de resíduos é um dos maiores problemas ambientais enfrentados atualmente. As atividades relacionadas à assistência na área de saúde, no ensino e na pesquisa geram resíduos de risco que são denominados resíduos de serviços de saúde - RSS. Entre estes estão os resíduos químicos do grupo B, os quais causam impactos ambientais e podem causar acidentes graves e danos irreversíveis para o trabalhador. Tendo em vista o percurso profissional da autora, proponente do estudo, que atuou no gerenciamento de RSS em um hospital universitário, ficou evidente que esse processo apresenta fragilidades que necessitam de intervenção. Com o objetivo de contribuir no gerenciamento de resíduos químicos, assegurando melhorias tanto no transporte quanto em casos de acidentes na manipulação dos mesmos, pensou-se na criação de um Kit de contenção específico para coletas de resíduos químicos oriundos do grupo B, de alto risco que expõe rotineiramente os coletores com possibilidades de derramamentos acidentais durante as coletas, que tem um percurso extenso da unidade geradora até o abrigo final de resíduos.

**Palavras-chave:** Resíduos químicos.

### **INTRODUÇÃO**

O gerenciamento de resíduos de serviços de saúde (RSS) é um dos problemas ambientais enfrentados atualmente. A geração de resíduos provenientes da assistência à saúde tem recebido atenção especialmente pela quantidade que cresce exponencialmente e pelo descarte de forma incorreta, que coloca em risco a qualidade de vida da sociedade (COSTA, FONSECA, 2010).

Na literatura é recorrente a preocupação pública com os resíduos das atividades de saúde remota aos anos de 1980, quando seringas e agulhas foram encontradas nas praias da costa leste da Flórida, USA (RUTALA, MAYHALL, 1992).

No Brasil, a Política Nacional de Resíduos Sólidos<sup>2</sup> foi publicada a partir da Lei 12305/2010 e vem reafirmar os princípios, objetivos e instrumentos, bem como as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis. (BRASIL, 2010).

São geradores de RSS todos os serviços cujas atividades estejam relacionadas com a atenção à saúde humana ou animal, inclusive os serviços de assistência domiciliar; laboratórios analíticos de produtos para saúde; necrotérios, funerárias e serviços onde se realizem atividades de embalsamamento (tanatopraxia e somatoconservação); serviços de medicina legal; drogarias e farmácias, inclusive as de manipulação; estabelecimentos de ensino e pesquisa na área de saúde; centros de controle de zoonoses; distribuidores de produtos farmacêuticos, importadores, distribuidores de materiais e controles para diagnóstico in vitro; unidades móveis de atendimento à saúde; serviços de acupuntura; serviços de *piercing* e tatuagem, salões de beleza e estética, dentre outros afins. (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2018)

Os RSS, apesar de representarem uma pequena parcela da totalidade de resíduos sólidos gerados no meio urbano, oferecem preocupante risco sanitário e ambiental quando gerenciados inadequadamente, pois são possíveis fontes de propagação de doenças, que podem contribuir para o aumento da incidência de infecção hospitalar, além de apresentarem um risco ocupacional intra e extra estabelecimento de saúde (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2018).

Define-se gerenciamento dos resíduos como um conjunto de procedimentos de gestão, planejados e implementados a partir de bases científicas e técnicas, normativas e legais. O objetivo principal é minimizar a geração e proporcionar seu

---

<sup>2</sup> Resíduos Sólidos: material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, a cuja destinação final se procede, se propõe proceder ou se está obrigado a proceder, nos estados sólido ou semissólido, bem como gases contidos em recipientes e líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou em corpos d'água, ou exijam para isso soluções técnica ou economicamente inviáveis em face da melhor tecnologia disponível. (BRASIL, 2010).

encaminhamento de forma segura, e conseqüentemente, contribuir para a proteção dos trabalhadores, a preservação da saúde pública, dos recursos naturais e do meio ambiente (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2018).

A gestão de RSS contempla as etapas de segregação, minimização, tratamento prévio, acondicionamento, armazenamento temporário, coleta, transporte interno e armazenamento externo. A minimização pode ser destacada pela reciclagem e representa uma alternativa determinante na redução da quantidade de resíduos sólidos gerados, aliado à economia de recursos naturais e energéticos (KLIGERMAN, 2000).

Consideram-se agentes de risco químico aqueles cuja periculosidade é devido a um produto ou composto químico. Podem penetrar o organismo do trabalhador através a inalação (poeiras, fumaças, gases, neblinas, névoas ou vapores), absorção dérmica ou ingestão. Considerando ainda que o trabalho com produtos químicos é perigoso, e medidas de segurança devem ser tomadas para o seu manuseio. Medidas de prevenção, o estudo e o conhecimento dos riscos químicos são muito importantes, bem como, o envolvimento responsável e consciente de todos aqueles que de alguma forma estão envolvidos neste processo. (FIORAVANT, SANTOS e RENAN, 2019).

Desta forma este estudo se justifica à medida que a avaliação num contexto compreensivo, em consonância com o exposto, torna-se uma ferramenta visando a instrumentalização de gestores envolvidos com o planejamento e manejo, assim como Órgãos responsáveis pela política de segurança dos resíduos gerados. Ressalto ainda o fato de haver falta deste instrumento de controle, monitoramento e proteção dos colaboradores da instituição nos momentos em que ocorrem derramamentos acidentais, em um momento que demanda tomada de decisão rápida para contenção e manipulação de resíduos. A elaboração deste Kit justifica por apresentar inédito para contribuir com os pressupostos da saúde e meio ambiente pela lacuna existente para minimização do risco durante as coletas de resíduos químicos.

Espera-se contribuir para o aprimoramento da segurança na coleta de RSS e conscientização dos profissionais de saúde em geral. De forma adicional tem-se também a contribuição do ponto de vista acadêmico, que será o de transformar a vivência prática em ciência aplicada para a solução de problemas práticos na rotina da instituição, ampliar o conhecimento sobre o tema e instigar reflexões sobre as

potenciais intervenções. Do ponto de vista organizacional, espera-se que a criação e implantação do kit em questão possa ser útil e evitar que derramamentos acidentais possam causar danos ambientais indesejados e comprometimento na saúde dos trabalhadores da coleta de resíduos químicos. Para a sociedade, a contribuição será a de prover informações de segurança que permitam melhor subsidiar sua prática laboral. Como produto desta pesquisa, propõe-se apresentar a composição de um kit de contenção específico para coleta de resíduos químicos com instrução de trabalho que oriente o seu uso a fim de proporcionar informações de segurança para acidentes com produtos químicos.

FIGURA 1 - Kit de contenção de resíduos químicos.



FONTE: O autor (2019)

FIGURA 2 - Kit de contenção de resíduos químicos em local de guarda dos produtos químicos.



FONTE: O autor (2019)

FIGURA 3 - Kit de Contenção de resíduos em uso nas coletas internas de Resíduos Químicos



FONTE: O autor (2019)

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

- Contribuir na prevenção de acidentes a funcionários que manipulam resíduos/produtos químicos e na proteção do meio ambiente.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Criar um Kit de contenção específico para uso durante as coletas com o objetivo de diminuir o risco de exposição desta atividade e para casos de acidentes com produtos químicos.
- Contribuir com as normas de segurança da saúde do trabalhador e de proteção do meio ambiente;
- Colaborar no gerenciamento de resíduos nas instituições geradoras objetivando sanções penais desnecessárias e afastamentos e até mesmo perda de mão de obra;
- Estimular conhecimento acerca dos resíduos químicos.

## 3 O PROBLEMA

A preocupação com o gerenciamento adequado dos resíduos/rejeitos<sup>3</sup> gerados em Estabelecimentos de saúde tem motivado os geradores a criarem mecanismos visando a proteção humana e ambiental. Os profissionais que manipulam, movimentam, armazenam e descartam substâncias químicas precisam ter disponíveis todas as informações para a implantação das medidas de prevenção. Caso negligenciadas as propriedades físicas e químicas dos produtos químicos, os mesmos podem ocasionar incêndios, explosões, emissão de gases tóxicos, vapores ou combinações variadas desses efeitos. Além disso, os produtos químicos podem apresentar reações de incompatibilidade com outras substâncias quando se misturam.

Tendo em vista o percurso profissional da aluna, proponente do estudo, que atuou no gerenciamento de RSS em um hospital universitário, ficou evidente que esse processo apresenta fragilidades que necessitam de intervenção e especificamente, gerou uma grande inquietação na investigadora pela geração de RSS oriundos do grupo B (químicos) de alto risco que expõe rotineiramente os

---

<sup>3</sup> Rejeitos: resíduos sólidos que, depois de esgotadas todas as possibilidades de tratamento e recuperação por processos tecnológicos disponíveis e economicamente viáveis, não apresentem outra possibilidade que não a disposição final ambientalmente adequada. (BRASIL, Lei 12.305 de 2010).

coletores com possibilidades de derramamentos acidentais durante as coletas, que tem um percurso extenso da unidade geradora até o abrigo final.

O referido hospital gera uma quantidade importante de resíduos de serviços de saúde e dentre eles estão os resíduos químicos do grupo B, de alta periculosidade que são coletados dos setores geradores semanalmente.

A complexidade da organização hospitalar é um constante desafio para o processo de gestão, principalmente no que se refere à segurança. O desenvolvimento do tema permitiu articular muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso com a prática no ambiente hospitalar, em busca dos objetivos do fazer acontecer.

Portanto, do ponto de vista organizacional, espera-se que a criação e implantação do kit contenção possa ser útil e evitar que derramamentos acidentais coleta de resíduos químicos. Para a sociedade, a contribuição será a de prover informações de segurança que permitam melhor subsidiar sua prática laboral.

De forma adicional tem-se também a contribuição do ponto de vista acadêmico, que será o de transformar a vivência prática em ciência aplicada para a solução de problemas práticos na rotina da instituição, ampliar o conhecimento sobre o tema e instigar reflexões sobre as potenciais intervenções.

Desta forma, pensou-se na criação de um *Kit* de contenção específico para uso durante as coletas com o objetivo de diminuir o risco de exposição desta atividade contribuindo ainda com a aplicabilidade da norma de Segurança e Saúde do trabalhador que orienta:

[...] todo estabelecimento prestador de assistência à saúde deve estabelecer as diretrizes básicas para a implementação de medidas de proteção à segurança e à saúde dos trabalhadores dos serviços de saúde, bem como daqueles que exercem atividades de promoção e assistência à saúde em geral (BRASIL, 2005).

#### **4 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa descritiva, realizada em um hospital universitário, público e geral, integrado ao Sistema Único de Saúde (SUS) e referência na atenção



de média e alta complexidade para a população de Belo Horizonte e do estado de Minas Gerais onde são realizadas atividades de ensino, pesquisa e assistência à saúde, atendendo a todas as especialidades oferecidas pelo SUS, com exceção da radioterapia.

Esta pesquisa exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Desta forma, os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos (TRINIÑOS, 1987).

A busca por material bibliográfico aconteceu entre os meses de outubro e novembro de 2019 por meio da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) nas bases de dados: Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e do Portal de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio das palavras-chaves: resíduos, químicos, com buscas por “kits de contenção de Resíduos químicos” com buscas em português e inglês em artigos, manuais, normas e leis pertinentes.

De posse do material para análise e síntese realizou-se as etapas sugeridas por GIL (2010), a saber: Leitura exploratória e reconhecimento dos artigos, leitura seletiva e escolha do material que servirá aos propósitos do estudo, leitura analítica dos textos e por fim leitura interpretativa e consequente fichamento. Outrossim, a revisão de literatura consistiu ainda em consultas às Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), legislações do Ministério da Saúde e do Meio Ambiente respectivamente que normatizam a temática em âmbito nacional. Esta revisão resultou em: 29 artigos completos, 06 legislações sobre o meio ambiente e 01 legislação sobre a saúde do trabalhador.

Para conhecer os tipos de kits existentes para derramamentos assim, foi encontrado um cenário de carência de um kit que garanta mais segurança na manipulação de produtos/resíduos químicos, com elaboração de uma síntese atualizada do conhecimento disponível em contribuição ao objeto de estudo.

## QUADRO 1

Classificação dos Resíduos de Serviços de Saúde pela RDC ANVISA 222/2018

Grupos/subgrupo/Classificação
-------------------------------

**GRUPO A**

**Subgrupo A<sub>1</sub>** - Culturas e estoques de micro-organismos; resíduos de fabricação de produtos biológicos, exceto os medicamentos hemoderivados; descarte de vacinas de microrganismos vivos, atenuados ou inativados; meios de cultura e instrumentais utilizados para transferência, inoculação ou mistura de culturas; resíduos de laboratórios de manipulação genética; resíduos resultantes da atividade de ensino e pesquisa ou atenção à saúde de indivíduos ou animais, com suspeita ou certeza de contaminação biológica por agentes classe de risco 4, microrganismos com relevância epidemiológica e risco de disseminação ou causador de doença emergente que se torne epidemiologicamente importante ou cujo mecanismo de transmissão seja desconhecido; bolsas transfusionais contendo sangue ou hemocomponentes rejeitadas por contaminação ou por má conservação, ou com prazo de validade vencido, e aquelas oriundas de coleta incompleta; sobras de amostras de laboratório contendo sangue ou líquidos corpóreos, recipientes e materiais resultantes do processo de assistência à saúde, contendo sangue ou líquidos corpóreos na forma livre.

**Subgrupo A<sub>2</sub>** - Carcaças, peças anatômicas, vísceras e outros resíduos provenientes de animais submetidos a processos de experimentação com inoculação de microrganismos, bem como suas forrações, e os cadáveres de animais suspeitos de serem portadores de microrganismos de relevância epidemiológica e com risco de disseminação, que foram submetidos ou não a estudo anatomopatológico ou confirmação diagnóstica.

**Subgrupo A<sub>3</sub>** - Peças anatômicas (membros) do ser humano; produto de fecundação sem sinais vitais, com peso menor que 500 gramas ou estatura menor que 25 centímetros ou idade gestacional menor que 20 semanas, que não tenham valor científico ou legal e não tenha havido requisição pelo paciente ou seus familiares.

**Subgrupo A<sub>4</sub>** - Kits de linhas arteriais, endovenosas e dialisadores, quando descartados; filtros de ar e gases aspirados de área contaminada; membrana filtrante de equipamento médico-hospitalar e de pesquisa, entre outros similares; sobras de amostras de laboratório e seus recipientes contendo fezes, urina e secreções, provenientes de pacientes que não contenham e nem sejam suspeitos de conter agentes classe de risco 4, e nem apresentem relevância epidemiológica e risco de disseminação, ou microrganismo causador de doença emergente que se torne epidemiologicamente importante ou cujo mecanismo de transmissão seja desconhecido ou com suspeita de contaminação com príons; resíduos de tecido adiposo proveniente de lipoaspiração, lipoescultura ou outro procedimento de cirurgia plástica que gere este tipo de resíduo; recipientes e materiais resultantes do processo de assistência à saúde, que não contenha sangue ou líquidos corpóreos na forma livre; peças anatômicas (órgãos e tecidos), incluindo a placenta, e outros resíduos provenientes de procedimentos cirúrgicos ou de estudos anatomopatológicos ou de confirmação diagnóstica; cadáveres, carcaças, peças anatômicas, vísceras e outros resíduos provenientes de animais não submetidos a processos de experimentação com inoculação de microrganismos; bolsas transfusionais vazias ou com volume residual póstransfusão.

**Subgrupo A<sub>5</sub>** - Órgãos, tecidos e fluidos orgânicos de alta infectividade para príons, de casos suspeitos ou confirmados, bem como quaisquer materiais resultantes da atenção à saúde de indivíduos ou animais, suspeitos ou confirmados, e que tiveram contato com órgãos, tecidos e fluidos de alta infectividade para príons. - Tecidos de alta infectividade para príons são aqueles assim definidos em documentos oficiais pelos órgãos sanitários competentes.

**GRUPO B**



**GRUPO B**

**RESÍDUO TÓXICO**



**GHS01**  
EXPLOSIVOS



**GHS02**  
INFLAMÁVEL



**GHS03**  
OXIDANTE



**GHS04**  
GÁS SOB PRESSÃO



**GHS06**  
TÓXICO



**GHS07**  
CUIDADO



**GHS09**  
POLUENTE



**GHS05**  
CORROSIVO

Resíduos contendo produtos químicos que apresentam periculosidade à saúde pública ou ao meio ambiente, dependendo de suas características de inflamabilidade, corrosividade, reatividade, toxicidade, carcinogenicidade, teratogenicidade, mutagenicidade e quantidade. Produtos farmacêuticos; Resíduos de saneantes: desinfetantes, desinfestantes; resíduos contendo metais pesados; reagentes para laboratório, inclusive os recipientes contaminados por estes. Efluentes de processadores de imagem (reveladores e fixadores). Efluentes dos equipamentos automatizados utilizados em análises clínicas.

**GRUPO C**



**REJEITO RADIOATIVO**

Qualquer material que contenha radionuclídeo em quantidade superior aos níveis de dispensa especificados em norma da CNEN e para os quais a reutilização é imprópria ou não prevista; Enquadra-se neste grupo o rejeito radioativo proveniente de laboratório de pesquisa e ensino na área da saúde, laboratório de análise clínica, serviço de medicina nuclear e radioterapia, segundo Resolução da CNEN e Plano de Proteção Radiológica aprovado para a instalação radiativa.

**GRUPO D**

	
<p>Resíduos que não apresentam risco biológico, químico ou radiológico à saúde ou ao meio ambiente, podendo ser equiparados aos resíduos domiciliares como: papel de uso sanitário e fralda, absorventes higiênicos, peças descartáveis de vestuário, gorros e máscaras descartáveis, resto alimentar de paciente, material utilizado em antissepsia e hemostasia de venóclises, luvas de procedimentos que não entraram em contato com sangue ou líquidos corpóreos, equipo de soro, abaixadores de língua e outros similares não classificados como A1, sobras de alimentos e do preparo de alimentos, resto alimentar de refeitório, - resíduos provenientes das áreas administrativas;resíduos de varrição, flores, podas e jardins, resíduos de gesso provenientes de assistência à saúde;forrações de animais de biotérios sem risco biológico associado.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>GRUPO E</b></p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Materiais perfurocortantes ou escarificantes, tais como: lâminas de barbear, agulhas, escalpes, ampolas de vidro, brocas, limas endodônticas, pontas diamantadas, lâminas de bisturi, lancetas; tubos capilares; ponteiras de micropipetas; lâminas e lamínulas;espátulas; e todos os utensílios de vidro quebrados no laboratório (pipetas, tubos de coleta sanguínea e placas de Petri) e outros similares.</p>	

FONTE: O autor (2019)

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tendo em vista o percurso profissional da autora, proponente do estudo, que atuou no gerenciamento de RSS no referido hospital, ficou evidente que esse processo apresenta fragilidades que necessitam de intervenção. De acordo com a Norma ABNT NBR 9735/2016 é necessário ter um conjunto de equipamentos para emergências no transporte terrestre de produtos perigosos, composto pelo equipamento de proteção individual, a ser utilizado pelo condutor e auxiliares

envolvidos no transporte, equipamentos para sinalização da área da ocorrência e extintor de incêndio portátil para a carga.

No entanto a norma não apresenta orientações específicas para coletas internas de resíduos perigosos. Esta lacuna gerou uma grande inquietação na investigadora durante a coleta de RSS oriundos do grupo B (químicos) de alto risco que expõe rotineiramente os coletores com possibilidades de derramamentos acidentais durante as coletas que tem um percurso extenso da unidade geradora até o abrigo final de resíduos. Pensou-se então, baseando-se nas recomendações da ABNT para transportes externos de produtos perigosos, na criação de um Kit de contenção específico para uso durante as coletas com o objetivo de diminuir o risco de exposição desta atividade. Rotina da instituição, ampliar o conhecimento sobre o tema e instigar reflexões sobre as potenciais intervenções.

Diante do exposto, pensou-se na criação de um kit para ser usado nas coletas de resíduos químicos. A proposta foi reconhecida pela direção e polo Gestor de Resíduos da instituição como uma ferramenta importante para a segurança profissional e ambiental nas coletas e acidentes com resíduos/produtos químicos.

Para definir o que deve conter o kit seguiram-se algumas instruções contidas na norma ANBT, trabalhou-se com o reaproveitamento de pinças inservíveis de uso em procedimentos cirúrgicos para compor os kits na coleta de perfurocortantes gerados em casos de acidente. Os trapos de tecidos da sala de costura também foram reaproveitados para confecção de bolsas para armazenar os itens do kit e para facilitarem na coleta dos resíduos.

O pó de serragem da marcenaria para ajudar na contenção dos resíduos líquidos (até a aquisição de pó solidificador). Foram incluídas luvas nitrílicas de cano longo as quais foram testadas com produtos químicos corrosivos para verificar o nível de segurança, além disso, foram inseridos aventais descartáveis, toucas descartáveis, sacos específicos (de cor laranja com símbolo de risco tóxico) para resíduos químicos, pó solidificador para os rejeitos/resíduos líquidos, óculos de proteção e máscara tipo respirador com carvão ativado. Criou-se uma instrução de trabalho para orientar quanto ao uso, destino final dos resíduos gerados e reposição dos itens usados bem como a validade dos produtos (apêndice a). Por último realizou-se a distribuição dos kits. É importante ressaltar que os equipamentos do conjunto para situações de emergência devem estar em qualquer local onde se manipula ou armazena produtos

químicos e juntos a estes as Fichas de Informação de Segurança de Produtos Químicos (FISPQs) dos resíduos usados em cada setor da referida instituição. .

Para definir quem deverá ter um kit, primeiramente tentou-se priorizar os coletores dos resíduos gerados em seguida funcionários que manipulam produtos químicos, e por fim os setores que armazenam tais produtos. Verificou-se também a necessidade de trabalhar com treinamento para os coletores e funcionários dos setores geradores de resíduos do grupo B ou armazenadores de produtos químicos.

Segundo GEMERT e PIJNEN *et al.* (2006), essas organizações têm a obrigação de informar e treinar a equipe, para que esta siga as medidas cabíveis para manter a segurança nas organizações. Isso se faz necessário, pois acidentes ocupacionais que envolvem trabalhadores hospitalares têm grande impacto econômico tanto pela perda de mão-de-obra qualificada pelas lesões ocupacionais quanto pelo dano irreparável à imagem da instituição hospitalar.

## QUADRO 2

### Instrução de Trabalho Operacional

<b>Instrução de Trabalho Operacional</b>			
<b>1 Versão:</b> <b>XX/XX/XX</b>	<b>Atualização:</b> <b>XX/XX/XX</b>	<b>Ito n° XX</b>	<b>Página 19 de 25</b>
	<b>Versão: n° XX</b>		
<b>Aprovador unidade: chefe de unidade</b>		<b>Responsável Técnico:</b>	
<p><b>Quem:</b> Profissionais com risco de contato com resíduos / rejeitos químicos</p> <p><b>Objetivo(s):</b> Atender emergências de derramamento de resíduos / rejeitos químicos.</p> <p><b>Onde:</b> Nos setores responsáveis pela gestão e acompanhamento de contratos de materiais, equipamentos ou serviços.</p> <p>Descrição da Instrução de Trabalho:</p> <p><b>INÍCIO</b></p> <p><b>Materiais necessários para montagem do kit</b></p> <p>Kit para acidentes com resíduos / rejeitos químicos</p> <p>γ 01 Sacola;</p> <p>γ 01 Pacote (1 kg de pó) de pó solidificador</p> <p>γ 01 Máscara com respirador com carvão ativado;</p>			

γ 01 Luva nitrílica de cano longo;

γ 01 Avental impermeável

γ 01 Gorro;

γ 01 Saco de cor laranja de 30 litros para risco tóxico e lacre;

γ 01 Óculos de alta proteção;

γ 01 Etiqueta autocolante de risco tóxico;

γ 01 Etiqueta autocolante de identificação em branco;

γ Trapos de tecido;

γ 01 Caixa de cor laranja para resíduo químico perfurocortante (procurá-la em local mais próximo do acidente);

γ 01 Pinça longa;

γ 01 Formulário padronizado para solicitar descarte do resíduo gerado.

### **DESCRIÇÃO DA INSTRUÇÃO DE TRABALHO**

#### **Início**

#### **Como fazer:**

- Colocar os EPIs (Equipamentos de proteção individual) imediatamente. O responsável pela contenção do derramamento líquido deverá sinalizar e isolar o local;
- Se o acidente ocorrer em local fechado, o local deverá ser ventilado e abrir portas e janelas.
- Se o resíduo for de produto muito tóxico o local deverá ser evacuado e quem proceder o recolhimento do mesmo deverá atentar para uso de todos os EPIs fornecidos e procurar informações sobre nas FISPQUES presentes em todos os setores que contém estes produtos e geram esses resíduos/rejeitos.
- Se líquido, jogar sobre o mesmo o pó solidificador em quantidade suficiente para conter o espalhamento e colocar tecidos para facilitar no recolhimento (Cada 1 kg de pó solidifica 100 litros). Após o recolhimento, o químico solidificado deve ser acondicionado em saco de cor laranja e lacrado. Atenção especial para os acidentes que gerarem fragmentos de vidro, recolher com a pinça e colocar diretamente em caixa de cor laranja respeitando o limite de preenchimento de 2/3 da capacidade.
- Os resíduos / rejeitos recolhidos, seja qual for, serão descartados como químicos e devem ser acondicionados em sacos (exceto perfurocortantes – caixa de cor laranja) e sinalizado com seu grau de periculosidade para que não ofereça riscos à saúde do homem e ao meio ambiente. Devem ser guardados em local seguro (local com sistema de isolamento que impeça o acesso de pessoas não autorizadas), no setor gerador até que funcionários autorizados pelo Gestor de resíduos possam comparecer ao local para transferí-los para o abrigo intermediário.
- Após o recolhimento, o local de guarda deverá ser higienizado.

- Higienizar as mãos após recolher tais resíduos derramados.
- Providenciar formulário próprio de resíduos químicos e preenche-lo de acordo com orientações do Gestor de resíduos.
- As luvas de autoproteção usadas no procedimento de manipulação destes resíduos devem ser descartadas.
- Os setores que não tiverem recebido seu Kit de Contenção de Resíduos Químicos deverão providenciá-los e fazer a reposição dos itens quando usados ou substituir (de acordo com normas da instituição) por outros “específicos” antes que vençam e deixá-lo junto das Fichas de Informação de Segurança de Produtos Químicos (FISPQs) dos resíduos usados em cada setor.
- Atentar para a substituição da ITO do kit sempre que for revisada.

**Em casos de não conformidade:**

Na indisponibilidade de sacos de cor laranja (para resíduo químico), o saco branco leitoso de risco biológico poderá ser utilizado desde que seja identificado que o resíduo ali colocado é tóxico e fazer contato no setor de Gestão de Resíduos para encaminhá-los ao depósito de resíduos químicos.

Na indisponibilidade de caixas de cor laranja para resíduos químicos, utilizar uma caixa resistente que ofereça segurança para acondicionamento, coloca-la em saco de cor laranja, identificar o conteúdo com o risco que oferece e o setor gerador.

**FIM**

FONTE: O autor (2019)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar o trabalho de pesquisa para saber os kits de contenção existentes, constatou-se um cenário de carência de um kit que garanta mais segurança na manipulação de produtos/resíduos químicos.

Constatou-se que o Objetivo Geral foi atendido porque o trabalho conseguiu mostrar a importância de se ter um Kit de Contenção de Resíduos Químicos durante a coleta de resíduos em um hospital universitário em que se realizam muitas pesquisas que geram grande quantidade de resíduos químicos de alto risco que expõem rotineiramente os coletores e ao meio ambiente.

Os objetivos específicos também foram contemplados uma vez que o kit foi bem aceito pela Unidade de Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde da referida instituição e tem sido usado frequentemente quando acontecem acidentes de



derramamento proporcionando segurança às pessoas expostas e o meio ambiente, contribuindo deste modo com no gerenciamento de resíduos nas instituições geradoras objetivando evitar ainda sanções penais desnecessárias e afastamentos e até mesmo perda de mão de obra e estimular conhecimento acerca dos resíduos químicos.

Foi adaptado pelo Serviço de Segurança do Trabalhador para uso em todos os setores geradores de resíduos e armazenadores de produtos químicos da instituição.

De modo geral, espera-se contribuir para o aprimoramento da segurança na coleta de RSS e conscientização dos profissionais de saúde. De forma adicional tem-se também a contribuição do ponto de vista acadêmico, que será o de transformar a vivência prática em ciência aplicada para a solução de problemas práticos na rotina da instituição, ampliar o conhecimento sobre o tema e instigar reflexões sobre as potenciais intervenções. Do ponto de vista organizacional, espera-se que a criação e implantação do kit em questão possa ser útil e evitar que derramamentos acidentais possam causar danos ambientais indesejados e comprometimento na saúde dos trabalhadores da coleta de resíduos químicos. Para a sociedade, a contribuição será a de prover informações de segurança que permitam melhor subsidiar sua prática laboral. O produto desta pesquisa foi apresentar a composição de um kit de contenção específico para coleta de resíduos químicos com instrução de trabalho que oriente o seu uso a fim de proporcionar informações de segurança para acidentes com produtos químicos e até para uso em outras demandas que envolve segurança para resíduos líquidos.

Algumas limitações foram encontradas principalmente por se tratar de um hospital com alta rotatividade de alunos e funcionários os quais apesar do empenho do Gestor de Resíduos em ensinar a importância do correto gerenciamento dos resíduos que geram. Observa-se pouco empenho em aprender, ocasionado talvez pela falta de cobrança deste conhecimento como os demais da grade dos cursos da área de Ciências da Saúde.

## **REFERÊNCIAS**

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução da Diretoria Colegiada Nº 222 de 11 de março de e 2018. **Regulamenta as Boas Práticas de Gerenciamento dos Resíduos de Serviços de Saúde e dá outras providências.** Disponível em:

[http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/3427425/RDC\\_222\\_2018\\_.pdf/c5d3081d-b331-4626-8448-c9aa426ec410](http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/3427425/RDC_222_2018_.pdf/c5d3081d-b331-4626-8448-c9aa426ec410). Acesso em: 10 out. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução da Diretoria Colegiada Nº 306 de 07 de dezembro de 2004. **Dispõe sobre o Regulamento Técnico para o gerenciamento de resíduos de serviços de saúde e dá outras providências.** Disponível em:

[http://portal.anvisa.gov.br/documents/33880/2568070/res0306\\_07\\_12\\_2004.pdf/95eac678-d441-4033-a5ab-f0276d56aaa6](http://portal.anvisa.gov.br/documents/33880/2568070/res0306_07_12_2004.pdf/95eac678-d441-4033-a5ab-f0276d56aaa6) . Acesso em: 10 out. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Técnica 7500: 2017. **Estabelece a simbologia convencional e o seu dimensionamento para identificar produtos perigosos, a ser aplicada nas unidades e equipamentos de transporte e nas embalagens/volumes, a fim de indicar os riscos e os cuidados a serem tomados no transporte terrestre, manuseio, movimentação e armazenamento.** Disponível em:

<https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=369106>. Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Portaria Gabinete Ministro Nº 485, de 11 de novembro de 2005. Estabelece as diretrizes básicas para a implantação de medidas de proteção à segurança e à saúde dos trabalhadores dos serviços de saúde, bem como daqueles que exercem atividades de promoção e assistência à saúde em geral. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Seção. 1, p.1 Brasília, DF, 16 de novembro de 2005.

BRASIL. Ministério de Estado do Trabalho e Emprego. Portaria Nº 939, de 18 de novembro de 2008. Publica o cronograma previsto no item 32.2.4.16 da Norma Regulamentadora nº 32, aprovada pela Portaria MTE nº 485, de 11 de novembro de 2005, que dispõe sobre Segurança e Saúde no Trabalho em Estabelecimentos de Saúde. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Seção. 1, p.1 Brasília, DF, 19 de novembro de 2008.

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

BRASIL. Ministério da Casa Civil. Lei Nº 12.305 de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei Nº 9.605, de 12 de fevereiro de

1998; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Seção.1 ,p.1 Brasília, DF, 17 de fevereiro de 1998.

BRASIL. Poder Executivo. Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de conduta e atividades lesivas ao meio ambiente. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Seção.1 ,p.3 Brasília, DF, 03 de agosto de 2010.

COSTA FONSECA, 2010. **Gerenciamento de Resíduos sólidos de Serviços de Saúde: visão de enfermeiros e Técnicos**. Disponível: [www.BVS.com.br](http://www.BVS.com.br). Acesso em 10 out. 2019.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. Resolução CONAMA Nº 358, de 29 de abril de 2005. Dispõe sobre o tratamento e a disposição final dos resíduos dos serviços de saúde e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Seção. 1 , p. 2. Brasília, DF, 30 de abril de 2005.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. Resolução CONAMA Nº 5, de 5 de agosto de 1993. Define nos termos da Resolução resíduos sólidos, Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Seção. 1 , p. 12996. Brasília, DF, 31 e agosto de 1993.

FERREIRA, E. J. M; FRANÇA, S. L.B. Transportes de produtos perigosos: acidentes ambientais. In: **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_033.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_033.pdf). Acesso em: 10 out. 2019.

FIORAVANT, R. L.; SANTOS, V. RENAN. **MANUAL DE BIOSSEGURANÇA**. 2019.

KLIGERMAN, 2000. **Segregação dos Resíduos de Serviços de saúde**. Disponível em:[www.Lilacs.com.br](http://www.Lilacs.com.br). Acesso em: 22 out. 2019.

PIJNEN, J. V. G et al. Effectiveness of protocols for preventing occupational Journal of Hospital Infection. **The Journal of Hospital Infection**, London. v. 62, p. 166-173. 2006.

## **Capítulo 5**

# **O USO DE METODOLOGIAS ATIVAS NA APRENDIZAGEM EM CURSOS DE ENGENHARIA: CONSIDERAÇÕES SOBRE PROJETOS DESENVOLVIDOS ENTRE OS ANOS DE 2015 E 2018**

**Márcio Augusto Monteiro**

**Theles de Oliveira Costa**

## **O USO DE METODOLOGIAS ATIVAS NA APRENDIZAGEM EM CURSOS DE ENGENHARIA: CONSIDERAÇÕES SOBRE PROJETOS DESENVOLVIDOS ENTRE OS ANOS DE 2015 E 2018**

*Márcio Augusto Monteiro*

*Pedagogo, Geógrafo e Analista Ambiental, Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, Especialista em Orientação Educacional e Supervisão Escolar, em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, em Educação Ambiental e em Plantas Mediciniais: Manejo, uso e manipulação. Coordenador de graduação, Coordenador de polo EAD, Pedagogo e Professor. marcioaugustom1@gmail.com*

*Theles de Oliveira Costa*

*Doutor em Engenharia Mecânica (UFMG), Mestrado em Engenharia Mecânica, Graduado Engenharia Produção Mecânica, Graduado em Ciências Físicas, Graduado em Química. Professor Adjunto da Universidade Federal de Minas Gerais UFMG. Coordenador do Laboratório de Física e Coordenador do Setor de Estágios do Instituto de Ciências Agrárias da UFMG. thelescosta@ufmg.br*

### **RESUMO**

Diante das mudanças tecnológicas e o acesso aberto a diferentes fontes de informações do mundo moderno verifica-se a necessidade de adequações nos processos didáticos de forma a contribuir na construção de competências dos alunos. Em uma pesquisa exploratória, cujos dados são oriundos de observações de relatórios disponibilizados à coordenação dos cursos das engenharias civil, de minas, mecânica, elétrica e de produção este trabalho apresenta uma análise qualitativa de 8 projetos embasados em metodologias ativas de aprendizagem desenvolvidos pelo mesmo professor entre os anos de 2015 e 2018 em diversas turmas nas disciplinas Geologia, Mineralogia, Topografia e Georreferenciamento, Saneamento Ambiental e Gestão Ambiental. O estudo permitiu identificar pontos positivos que podem ser reaplicados, bem como também negativos que devem ser observados ao se utilizar essa estratégia didática. Por fim, evidencia-se nas análises o significativo potencial das metodologias ativas de aprendizagem na formação universitária.

**Palavras-chave:** Metodologia Ativa. Aprendizagem na Graduação. Didática de Ensino. Professor Universitário.

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário educacional do século XXI apresenta novas concepções de educação que exigem do professor um novo olhar em relação à leitura do mundo e da condição humana. Os mecanismos analíticos e reducionistas da lógica clássica já não são suficientes, sendo complementados pela intuição e pelo sentimento. Jesus (2009) caracteriza o atual sujeito cognitivo como não apenas um ser racional, mas também psicológico, social, político, isto é, relacional, fruto do processo entre subjetividade e objetividade.

Observa-se assim uma maior exigência ou adequação em relação às práticas pedagógicas. Nota-se um questionamento sobre a utilização de métodos e técnicas tradicionais de ensino pelos professores universitários em detrimento de novas práticas ou, até mesmo, da adequação das existentes de forma a contribuírem na aquisição de competências dos alunos. Nesse contexto, Lacerda (2018) cita que o modelo hegemônico que molda a universidade desde os seus princípios e propósitos até as suas atividades está em vias de sofrer um colapso, migrando em direção às metodologias ativas de aprendizagem que satisfazem melhor as necessidades do mercado.

De forma a buscar a melhoria dessa estratégia didática foram realizadas análises em projetos desenvolvidos por 522 alunos dos cursos de graduação de engenharia civil, engenharia mecânica, engenharia de produção e engenharia elétrica do período noturno de uma instituição de ensino particular no município de Belo Horizonte (Minas Gerais).

Inicialmente foram selecionados projetos desenvolvidos entre 2015 a 2018 por grupos de alunos orientados pelo mesmo professor. A escolha dos integrantes dos grupos foi livre, porém a quantidade foi definida pelo professor. Em seguida, foram analisadas as observações e relatos qualificados como dados qualitativos de maior relevância que foram identificados durante a execução dos projetos e que influenciaram na concretização do planejado.

Por meio de análises qualitativas buscando o estabelecimento de relações causais este estudo utilizou dados coletados em relatórios entregues para a coordenação dos cursos de graduação contendo detalhamento dos projetos desenvolvidos. Por meio das observações do professor nos relatórios analisados, observou-se que a utilização de metodologias ativas de aprendizagem em cursos de graduação se apresenta como uma ferramenta de significativo potencial para a construção de competências dos alunos. Entretanto, verifica-se que tanto o professor quanto o aluno devem estar devidamente habituados com essa prática para um melhor aproveitamento.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Segundo Daher (2016) como um dos desdobramentos do estabelecimento da sociedade de classes foram criadas as escolas. A figura do professor se concretiza nesse momento associada à função daquele que ensina. Segundo Silva (2009) nesse modelo não se pretendia formar indivíduos críticos, pois na concepção tradicional de educação o professor é detentor de todo o saber e o aluno é apenas um receptáculo de informações.

Em meados do século XX, no modelo tecnicista, a educação servia para formação de mão-de-obra para o capitalismo, em seguida surgem os modelos construtivistas. Nesses últimos, o conhecimento é construído através da interação social e estruturado culturalmente, baseando-se em experiências vividas, conhecidas e experimentadas pelos alunos. Pinheiro (1997) cita que no ensino baseado nessa concepção, são trabalhadas estratégias adequadas aos interesses dos alunos e que visam sua participação ativa de forma a os desafiar a buscar soluções aos problemas propostos. Segundo Serrão (2012), as escolas que buscam se integrar nas comunidades de onde vêm seus alunos tornam-se referência para melhorar a qualidade de vida da região em que estão inseridas.

De acordo com a LDB 9394/96 a educação escolar brasileira está organizada em dois níveis: educação básica que compreende a educação infantil, ensino fundamental e médio e a educação superior. Conforme o seu art.43 a educação superior tem por finalidade, dentre outros, formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento aptos para a inserção em setores profissionais, estimular o

conhecimento dos problemas do mundo presente, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade. Nessa mesma linha Serrão (2012) cita que a formação de pessoas com conhecimento sobre a sua própria realidade contribuirá para que sejam estabelecidas articulações com pessoas e instituições da região, construindo novas realidades para si próprios e para aqueles com quem se relacionam. Lacerda (2018) apresenta como características do profissional de curso superior a capacidade de trabalhar em equipe e resolver problemas, produzir sob pressão, ter senso crítico e interdisciplinar.

Nesse cenário, Jesus (2009) nos apresenta reflexões sobre o professor demonstrando que enquanto no quadro do registro epistemológico do taylorismo e do behaviorismo o professor devia ser o executor das estratégias elaboradas pelos teóricos da educação, na atualidade ele deve ser autor das estratégias. Segundo Lacerda (2018) existe uma necessidade de adequações no processo de ensino e aprendizagem utilizados nas universidades e instituições de ensino superior de forma a atender as exigências do mercado. Nesse contexto, as abordagens didáticas tradicionais deixam de atender às especificidades requeridas pela sociedade contemporânea e novas estratégias se tornam necessárias.

Neste contexto, as metodologias ativas de aprendizagem se apresentam como ferramentas de significativo potencial para essa finalidade.

As metodologias ativas de aprendizagem podem se enquadrar neste cenário contribuindo na aquisição de competências dos alunos ao basearem-se na resolução de problemas. Lacerda (2018) apresenta como exemplos de metodologias ativas de aprendizagem a *Problem Based Learn* (Aprendizagem Baseada em Problemas), *Team-Based Learning* (Aprendizagem Baseada em Equipes), *Student-centered active learning enviroment with upside-down* (Ambiente de aprendizagem ativa centrada no aluno com pedagogias invertidas) e *Peer Instuction* (Instrução de pares)

As ações devem instigar os alunos a se constituírem como sujeitos pensantes, capazes de pensar e lidar com conceitos, argumentar, resolver problemas, para se defrontarem com dilemas e problemas da vida prática. Libâneo (1994) cita sobre a necessidade de estimular as capacidades investigadoras dos alunos ajudando-os a desenvolver competências e habilidades mentais. Salvador (2019) destaca o



amadurecimento dos estudantes, após essa prática, a partir do aumento do estímulo à reflexão e exposição das ideias, possibilitando maior troca entre docentes e discentes viabilizando a construção de conhecimento a partir das experiências prévias dos estudantes.

Segundo Moran (2018), nas metodologias ativas o aluno é estimulado a ser o protagonista do aprendizado, envolvendo-se diretamente, participando e refletindo em todas as etapas do processo. Para isso, torna-se necessário um diagnóstico adequado apresentando os conhecimentos prévios e percepções sobre o tema em questão, contextualização e aplicação prática dos conhecimentos. Nesse contexto, Freire (1993) cita sobre a necessidade de um ensino crítico para que se consiga um aprendizado também crítico por meio do que chamou de leitura do mundo e da palavra, leitura do texto e do contexto. Nessa mesma linha, Serrão (2012) cita em sua obra que os conhecimentos devem ser utilizados para formar cidadãos e profissionais com visão crítica e espírito de participação.

No decorrer dos projetos é essencial que o aluno assuma o papel de ator principal, e o professor o de mediador e estimulador do processo de aprendizagem, ou seja, uma interação entre professor e aluno que engloba as ações de ensinar e aprender conforme o que Dowbor (2007) definiu como a capacidade de gerar dinâmicas construtivistas. Segundo Silva (2010) a educação assim compreendida é concebida como centrada no aluno que é capaz de ter responsabilidade, iniciativa e autodeterminação na construção da aprendizagem. Aqui, nota-se uma aproximação da abordagem humanista ao identificar o professor como o facilitador do processo entre o ensino e a aprendizagem. Para isso, entretanto, é fundamental a participação de um indivíduo autônomo, crítico e reflexivo (OLIVEIRA, 2001).

No desenvolvimento dos projetos com essas características é comum o surgimento de conflitos, posturas inadequadas e certa desorientação para solucionar os problemas. Neste instante as estratégias motivadoras possuem um importante papel: as punitivas (positivas ou negativas) embora tendam a gerar resultados mais imediatos na suspensão do comportamento-alvo, tais efeitos são temporários e ocorrem somente na presença do agente punitivo. Já a estratégia do reforço positivo destaca-se por não se utilizar do controle aversivo e ser agente de significativo potencial na construção das competências desejadas (TRISTÃO, 2010). Nesse

contexto, os alunos foram avaliados durante toda a execução do projeto por meio da avaliação formativa. Segundo Perrenoud (1999), a avaliação formativa é necessariamente acompanhada de uma intervenção diferenciada na qual o professor atua de modo a reforçar e orientar, pois o alvo principal é a promoção humana. Assim, essa intervenção possui como intenção determinar ao mesmo tempo o caminho já percorrido e o que resta a percorrer com vistas a auxiliar nos processos de aprendizagem.

Os projetos foram desenvolvidos de forma a se reconstruir continuamente o conhecimento promovendo novas ressignificações para os conteúdos em estudo. Os conteúdos são conhecimentos ou formas culturais que se considera essencial que sejam assimilados por estudantes a fim de seu desenvolvimento e socialização. São sete os tipos de conteúdos presentes na escola: fatos, conceitos, princípios, procedimentos, valores, normas e atitudes e que podem ser agrupados em três categorias (CANTO, 2013):

- Conteúdo conceitual: fato, conceitos, princípios.
- Conteúdo procedimental: ações desenvolvidas para chegar ao conteúdo conceitual.
- Conteúdo atitudinal: valores, normas, atitudes. Relaciona-se à formação do cidadão.

Em relação à significação e ressignificação, o processo de compreensão para Piaget (1989) se caracteriza, em função do constante contato com novas situações, por gerar sempre novos processos de assimilação e acomodação. No primeiro processo as informações novas são adquiridas pelo indivíduo. Verifica-se então a necessidade da existência de algum esquema no indivíduo que seja capaz de assimilar estes novos conceitos. Segundo Fioravante (2010), o aluno somente será capaz de aprender por meio da interação dos elementos sobre os quais conseguir refletir cognitivamente. Com o passar do tempo uma série de fatores como, por exemplo, desafios pessoais e/ou profissionais atuam estimulando o indivíduo a adaptar seu esquema com novos conceitos em um processo chamado acomodação.

Segundo Fontana (1997), por meio da assimilação, as coisas e fatos são inseridos em um sistema de relações e adquirem significação. Com o tempo essas

“novidades” inseridas modificam o sistema de ideias e conceitos que o indivíduo já possui: acomodação. Desta forma, os objetos passam a adquirir significações e, conseqüentemente, passam a ser compreendidos, ou seja, o significado de determinados objetos somente é possível a partir da construção de esquemas individuais capazes de analisá-los. Esquemas são, conforme Fioravante (2010), estruturas mentais hipotéticas onde os indivíduos se adaptam e organizam o meio em vivem. Observa-se, nesse contexto, que Piaget (1989) demonstrou que a inteligência é uma atividade organizadora - construção progressiva de relações, nas quais são atribuídas significações aos objetos e, conseqüentemente, tornando-se possível sua compreensão.

### **3. METODOLOGIA**

Os projetos analisados foram desenvolvidos entre 2015 a 2018, pelo mesmo professor, em uma instituição de ensino particular localizada na região oeste da cidade de Belo Horizonte (MG). Em função da localização espacial da instituição de ensino é comum a existência de alunos residentes nas cidades de Belo Horizonte, Sarzedo, Ibirité e Contagem.

Os cursos de graduação envolvidos foram engenharia civil, engenharia mecânica, engenharia de produção e engenharia elétrica. Todos os cursos ocorrem no período noturno. Em relação aos semestres dos cursos participantes, verificou-se desde o primeiro até o oitavo semestre de um total de dez semestres obrigatórios que os alunos devem realizar.

Foram analisados oito projetos, sendo que 5 projetos foram desenvolvidos exclusivamente por turmas de engenharia civil, 1 projeto por turma de engenharia de minas e os 2 restantes envolveram turmas de cursos diferentes.

Os projetos foram realizados em grupos de alunos orientados pelo mesmo professor. A quantidade de integrantes de cada grupo foi definida pelo professor sendo, no máximo, seis alunos. Embora houvesse a possibilidade de desenvolvimento dos projetos de forma individual, todos os alunos optaram pelo trabalho em grupo. A escolha dos integrantes foi de responsabilidade dos próprios alunos.

Durante o período analisado 522 alunos participaram do projeto. Segundo diálogos observados durante as aulas, aparentemente, a grande maioria dos alunos exercia alguma atividade profissional durante o dia, eram oriundos de escolas públicas e haviam formada há mais de cinco anos.

Inicialmente, por meio de diálogos e observações foi realizada a avaliação diagnóstica para direcionar os trabalhos. Em seguida, a avaliação formativa se fez presente durante o restante do processo. Assim, foram observadas as ações que os alunos desenvolveram durante toda a execução do projeto: divisão e execução de tarefas, elaboração de relatórios, colaboração, debates e desenvolvimento e recursos utilizados nas apresentações. O professor somente fez intervenções para auxiliar na busca pela solução dos problemas quando, após algum tempo de esforço dos alunos, percebia essa necessidade. Dessa forma, observou-se que os alunos se articulam espontaneamente para solucionar os problemas.

A seguir são apresentados os projetos desenvolvidos nas turmas dos cursos de engenharia civil, engenharia de minas, engenharia mecânica, engenharia elétrica e engenharia de produção. O quantitativo de alunos, de cada curso, participantes nos projetos está descrito no Quadro 3.1.

Quadro 3.1- Projetos desenvolvidos no período entre 2015 e 2018.

ANO	PROJETO	CURSO	DISCIPLINA	ALUNOS
2015	Composteira doméstica Quem não tem jardins por dentro, não planta jardins por fora e nem passeia por eles.	Eng. Civil	Saneamento Ambiental	131
	Varal fotográfico_ Múltiplos olhares: a engenharia civil e os catadores de materiais recicláveis	Eng. Civil	Saneamento Ambiental	131
2016	Engenharia: ciências exatas e também humanas!	Eng. Civil	Geologia Geral	80
	Empreendimentos de saneamento básico	Eng. Civil	Saneamento Ambiental	93
2017	Composteira doméstica e a responsabilidade compartilhada pelo	Eng. Mecânica e Eng. de Produção*	Gestão Ambiental	32

ANO	PROJETO	CURSO	DISCIPLINA	ALUNOS
	ciclo de vida dos produtos			
	Série de Bowen	Eng. de Minas	Introdução à Mineralogia	19
2018	Simulador de erosão e infiltração	Eng. Civil, Eng. de Produção, Eng. Elétrica e Eng. Mecânica*	Gestão Ambiental	120
	Teodolito caseiro	Eng. Civil	Topografia e Georreferenciamento	47

\* projetos desenvolvidos em turmas que possuíam alunos de cursos diferentes e que cursavam disciplinas em comum.

### 3.1 Desenvolvimento dos projetos

A distribuição de pontos é padrão em todas as disciplinas dividindo-se em avaliação parcial e oficial para cada bimestre. A avaliação oficial é obrigatoriamente impressa, individual e em data fixa. Já a avaliação parcial pode ser desenvolvida ao longo do bimestre e em mais de uma etapa sendo sua estrutura livre. Os projetos aqui apresentados se enquadram na avaliação parcial e sua pontuação se distribuiu em várias etapas.

Inicialmente, foram apresentados por meio de artigos, vídeos ou reportagens assuntos que promovessem o interesse dos alunos sobre o tema a ser trabalhado nos projetos. Em seguida, debates foram estimulados de forma a estabelecerem conflitos entre o senso comum e a ciência demonstrando a necessidade de argumentação adequada para a solução de problemas.

Sabendo-se que um planejamento adequado contribui para que se alcancem o esperado, após a etapa inicial, ao se propor os projetos para os alunos foram apresentados os objetivos e critérios de avaliação conforme demonstrado no Quadro (3.1.1).

Quadro 3.1.1: Produtos e critérios de avaliação.

PRODUTO	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
---------	------------------------

	INDICADORES			PONTUAÇÃO MÁXIMA
Protótipo	Custo reduzido*	Estrutura (acabamento)**	Funcionamento adequado	3
	1	1	1	
Apresentação	Recurso digital (PowerPoint, vídeo)		Recurso físico (Banner ou cartaz)	3
	1,5		1,5	
				6

\* foi estimulado o reaproveitamento de materiais (reuso)

\*\* tendo-se como referência as habilidades individuais não se penalizou com a perda de pontos essa etapa, porém foi apresentada análise demonstrando a necessidade de melhorias em determinados pontos.

Os projetos se desenvolveram dentro de um mesmo bimestre conforme cronograma básico de execução.

Tabela 3.1.2: Cronograma de execução

BIMESTRE								
AVALIAÇÃO	PARCIAL							OFICIAL
SEMANA	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª
AÇÃO	Início das atividades (apresentação do projeto pelo professor)	Desenvolvimento dos projetos			Apresentação dos projetos		Avaliação e comentários	Avaliação escrita

Outro fator que merece destaque é a utilização dos recursos disponíveis no AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem- como, por exemplo, o envio de mensagens e a possibilidade de postagem de materiais que possam auxiliar na construção do conhecimento ou que sejam capazes de despertar o interesse pelo objeto de estudo.

### 3.2 Diretrizes norteadoras dos projetos

Os projetos foram desenvolvidos tendo-se como referência as 3 etapas conforme demonstrado na Figura (3.2.1):



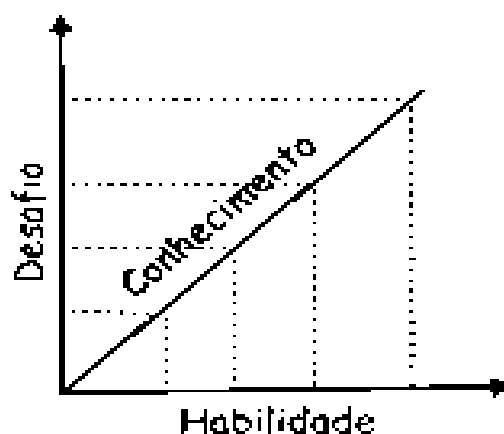
Figura 3.2.1: Etapas constituintes dos projetos.

O Momento “Despertar” é responsável, basicamente, em estimular o interesse do aluno pelo tema a ser estudado por meio de discussões, vídeos, imagens, dentre outros. Uma das principais preocupações consiste em se trabalhar algo de forma contextualizada e, que faça sentido para o aluno, preferencialmente, que esteja presente no seu cotidiano.

Em seguida, ele deverá ser estimulado (desafiado) a resolver determinado problema. É importante verificar, conforme citado por Monteiro (2013) que em um desafio muito fácil o indivíduo não será despertado para o “desconhecido” e o fluxo do conhecimento não será construído, se permanecendo na zona de conforto. Já em um desafio muito difícil o indivíduo pode não conseguir realizar a tarefa por limitações em suas habilidades.

Nesse contexto observa-se uma estreita relação entre a construção do conhecimento, habilidade e desafio conforme demonstrado na Figura (3.2.2):

Figura 3.2.2: Desenvolvimento do conhecimento a partir da relação entre desafio e habilidade.



Fonte: Monteiro (2013)

Na etapa “Refletir”, o aluno irá construir novos conceitos e estruturá-los em seus “esquemas” cognitivos pré-existentes de forma a estabelecer relações entre o

novo (aprendizado) e o velho (senso-comum ou o já aprendido) conforme o processo de aprendizagem estruturado por Piaget (1989).

Por fim, o “Agir” se caracteriza por uma etapa que ultrapassa, muitas vezes, o alcance da “visão” do professor, pois o objetivo fundamental dos estudos é o conhecimento e intervenção da realidade (Zabala, 2002). A real implementação das posturas, conhecimentos enfim, de todas as novas compreensões trabalhadas somente será verificada no dia-a-dia por meio das práticas que os alunos irão realizar em seu cotidiano pessoal e profissional. A principal finalidade deste momento é a aplicação dos conhecimentos adquiridos na realidade do aluno, ou seja, dentro de seu espaço de convivência e de influência. Segundo Serrão (2012,) esse comportamento está associado a promoção da cidadania ativa em que o indivíduo deixa de um simples expectador transformando o trabalho em colaboração participativa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Quadro (4.1) a seguir apresenta resumo dos resultados listados nos projetos segundo a análise do professor idealizador e aplicador dos projetos:

Quadro 4.1 - Resumo dos resultados dos projetos desenvolvidos no período entre 2015 e 2018

PROJETO	RESULTADOS
Composteira doméstica_ Quem não tem jardins por dentro, não planta jardins por fora e nem passeia por eles.	<p>-A criatividade dos alunos demonstrou uma habilidade de grande potencial que deve ser aproveitada pelos professores. Isto pode ser observado, por exemplo, na escolha dos materiais a serem utilizados: caixas de isopor, “potes” de sorvete, garrafas PET, baldes, “galão” de água, dentre outros.</p> <p>-A edição de filmes, por alguns grupos, com a finalidade de registrar o desenvolvimento das atividades também demonstrou esse potencial a ser estimulado.</p> <p>-Enfim, como projeto piloto, o resultado foi satisfatório, mas, a necessidade de adequações se faz presente em todos os momentos de sua execução. Neste contexto, a execução desse trabalho em novas turmas se apresenta como uma proposta pedagógica relevante.</p>



**PROJETO****RESULTADOS**

<p>Múltiplos olhares: a engenharia civil e os catadores de materiais recicláveis</p>	<p>-As informações referentes ao questionário e outras observações foram apresentadas (duração máxima de 15 minutos, incluindo comentários) para a turma em data previamente acordada. As apresentações foram realizadas das mais diversas formas: edição de filmes, fotografias, efeitos visuais e power-point. Foram também citados aspectos positivos, negativos identificados e o papel do profissional – Engenheiro Civil – e do ser humano diante do cenário.</p> <p>-Na ocasião também foram entregues, pelo menos, uma fotografia tirada pelo grupo no ambiente trabalhado, conforme modelo disponibilizado, para visualização em um varal exposto na faculdade.</p>
<p>Engenharia: exatas e humanas! ciências e também</p>	<p>-Observa-se que a maioria dos trabalhos desenvolvidos realizou o proposto, evidentemente com qualidades diferentes. Também foi possível verificar uma receptividade considerável em relação a esse trabalho por parte dos alunos o que nos motiva a manter a proposta e realizar uma série de adequações no próximo semestre na busca pela sua melhoria.</p>
<p>Empreendimentos de saneamento básico</p>	<p>-A escolha do empreendimento foi livre, bem como também a opção de realizar esta atividade ou substituí-la por uma lista de exercícios. Observa-se neste contexto que a maioria dos alunos optaram pela realização de uma lista de exercícios. Como hipóteses para a baixa participação – 14 alunos (15 % do total de alunos participantes), a princípio, podem-se considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- necessidade de adequações na apresentação da proposta do trabalho de forma a estimular a participação como, por exemplo, informar endereços de empreendimentos, enfatizar a importância deste tipo de atividade para o crescimento profissional, dentre outros;</li> <li>- dificuldades de conciliação entre horário de funcionamento dos empreendimentos de saneamento básico e horários de serviço dos alunos;</li> </ul>

PROJETO	RESULTADOS
	<p>- metodologia adotada não foi adequada para despertar o interesse dos alunos;</p> <p>- a possibilidade de desinteresse de alguns alunos por esta área específica.</p>
Composteira doméstica e a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos	-De forma a valorizar os trabalhos e aproximá-los de sua rotina acadêmica os trabalhos que obtiveram a maior pontuação foram convidados a participar de uma exposição na própria faculdade.
Série de Bowen	<p>-Assim, observou-se, pelos debates durante as aulas, que ocorreram após este evento, uma considerável apropriação das observações realizadas durante a visita. Neste contexto, verifica-se a importância destes 2 momentos – teoria e prática- para a construção do conhecimento.</p> <p>-Ainda neste cenário, o amadurecimento das discussões se apresenta como uma adaptação do esquema cognitivo anterior de conhecimento, demonstrando um novo estágio cognitivo sendo elaborado e, conseqüentemente, a possibilidade de novas descobertas.</p>
Simulador de erosão e infiltração	<p>-Evidentemente como a maioria das propostas pedagógicas executada por meio de atividades práticas surgiram desdobramentos (novas reflexões) durante o desenvolvimento do experimento e que não haviam sido contempladas na proposta inicial demonstrando o significativo potencial de aprendizagem deste modelo.</p> <p>-O principal objetivo na elaboração dos relatórios foi fazer com que os alunos identificassem a importância da utilização de métodos bem definidos nos experimentos (critérios, ordem cronológica, mensurações, anotações, dentre outros) para a observação adequada e com embasamento teórico das análises e, conseqüentemente, da elaboração de hipóteses para os fenômenos observados.</p>

PROJETO	RESULTADOS
Teodolito caseiro	<p>-Foi possível observar um esforço significativo da grande maioria dos alunos em realizar a atividade proposta. A troca de experiências entre eles sobre aplicação de fórmulas relacionadas a ângulos, triângulos e demais formas geométricas demonstrou uma apropriação do conteúdo técnico e uma disponibilidade para a cooperação. Também foi relevante as observações sobre precisão, exatidão e busca por resolver os problemas (obstáculos) identificados durante o levantamento topográfico sugerido.</p> <p>-Enfim, a atividade apresentou um resultado positivo e pode ser melhorada e aplicada nas próximas turmas.</p>

Outro aspecto identificado e que merece destaque é o fato da mudança da rotina e do ambiente de aprendizagem como, por exemplo, visitar museu, utilizar área externa da faculdade ou outra disposição das carteiras atuar como recurso didático despertando um interesse pelo novo a ser apresentado. Esse novo ambiente também pode se tornar um recurso favorável na socialização dos alunos. Evidentemente, isto pode ser potencializado com o desenvolvimento de atividades em momentos anteriores à execução do projeto demonstrando que esta metodologia é parte integrante de um processo de aprendizagem mais amplo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em análise aos resultados obtidos, ficou evidente que o desenvolvimento de projetos baseados em metodologias ativas de aprendizagem deve estimular a autonomia intelectual dos alunos. As estratégias devem promover o uso de diversas habilidades de pensamento como interpretar, analisar, sintetizar, classificar, relacionar e comparar.

A partir do exposto identifica-se a necessidade de observação no planejamento e execução de projetos baseados em metodologias ativas de aprendizagem de uma série de ações e comportamentos como rigorosidade metódica, pesquisa, respeito aos saberes dos educandos, criticidade, ética, a corporificação das palavras pelo exemplo, aceitação do novo e rejeição a qualquer forma de discriminação, reflexão crítica sobre

a prática, consciência do inacabamento, bom senso, apreensão da realidade e convicção de que a mudança é possível.

Observa-se também que para ser eficiente os projetos devem ser contextualizados, despertar o desejo de mudança em um determinado comportamento (aprendizado!) o que somente é possível quando são identificadas possibilidades concretas de serem realizadas. Assim, ele se apresenta como um elemento promovedor de liberdade e responsabilidade por justamente permitir e exigir essa intervenção. Um indivíduo livre sabe as razões de se fazer determinadas escolhas e sabe, também, as responsabilidades associadas à essa decisão. Para isso, entretanto, é fundamental a participação de um indivíduo autônomo, crítico e reflexivo. Sujeito este construído com o auxílio das práticas ativas de aprendizagem, nas quais há necessidade de realização de um processo educacional desvestido da roupagem alienada e alienante.

Assim, a utilização de projetos baseados em metodologias ativas de aprendizagem que sejam capazes de contribuir com essa possibilidade de leitura da palavra e do mundo, do texto e do contexto se apresentam como uma ferramenta de auxílio para a emancipação do indivíduo atuando diretamente sobre a qualidade de vida do aluno.

As observações demonstraram o potencial de contribuição das metodologias ativas de aprendizagem na aquisição de competências dos alunos principalmente, no cenário atual no qual o contato com informações se encontra mais acessível e as exigências do mercado de trabalho perpassam por um profissional capaz de identificar problemas e buscar soluções de forma autônoma dentro de certos limites de atuação.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Lei nº9394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional.

CANTO, E. L.. Ciências naturais: aprendendo com o cotidiano.4.ed. São Paulo: Moderna, 2013

DAHER, M.D. C.; MACAHADO, S. P. S.; MENDES, D. B. S.; FILGUEIRAS, E. M. M. F. C.; QUEIROZ, M. A. M.. Gestão educacional: espaços formais e não-formais. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2016.

DOWBOR L.. Educação e apropriação da realidade local. *Estudos Avançados*. 21 (60), 2007

FIORAVANTE, D. P. T. Psicologia da educação II. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010

FREIRE, P. Educação como prática da liberdade. 23ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999

\_\_\_\_\_. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996. – (Coleção Leitura)

\_\_\_\_\_. Professora sim, tia não: Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'água, 1993, 127 p

FONTANA, R.; CRUZ, M. N. Psicologia e trabalho pedagógico, São Paulo: Atual, 1997.

JESUS, A. R. Processo educativo no contexto histórico: pedagogia. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

LACERDA, F. C. B.; SANTOS, L. M.. Integralidade na formação do ensino superior: metodologias ativas de aprendizagem. *Avaliação (Campinas)*, Sorocaba , v. 23, n. 3, p. 611-627, Dec. 2018 .

LIBÂNEO, J. C. Didática. São Paulo: Cortez, 1994.

MORAN, J. Metodologias ativas para uma aprendizagem profunda. In: MORAN, José; BACICH, Lilian (Org.). *Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática*. Porto Alegre: Penso, 2018.

MINAYO, M. C.S. O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde. 2ª edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MONTEIRO, M. A. Projeto geração menos resíduos: cartilha do professor. -- 2. ed. rev. ampl. -- Belo Horizonte: Fundação Estadual do Meio Ambiente : Fundação Israel Pinheiro, 2013

OLIVEIRA, F. Aproximações ao enigma: o que quer dizer desenvolvimento local? São Paulo, Pólis; Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, 2001. 40p

PIAGET, J. Seis estudos de psicologia. 24ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.

PINHEIRO, B. M. A. A.; GONÇALVES, M. H. B. O processo ensino-aprendizagem. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1997.

SALVADOR, A. B.; IKEDA, A. A. O uso de metodologias ativas de aprendizagem em MBA de marketing. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro , v. 17, n. 1, p. 129-143, Mar. 2019 . .

SERRÃO, M. A.; CARESTIATO, A. Sustentabilidade: uma questão de todos nós. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.208 p.

SILVA, R. B. Psicologia da educação. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, S. H. M.; DANTAS, F. B. A.; SILVA, G. E.; GONÇALVES, G. S. Q.; NUNES, I. R.; DAHER, M. C.; ZAFRA, M. C. A. P.; VIEIRA, V. M. O. Criança e desenvolvimento I e Gestão educacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

PERRENOU, P. Avaliação: a excelência à regulação das aprendizagens – entre duas lógicas. Trad. Patrícia Ramos. Porto Alegre: Artmed, 199

TRISTÃO, D. P. F. Psicologia da educação II. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ZABALA, A. Enfoque globalizador e pensamento complexo. Porto Alegre: Atmed.2002.

## **Capítulo 6**

# **O ZIKA VÍRUS COMO DESAFIO PARA A SAÚDE PÚBLICA**

**Cláudio Henrique Teixeira**

**André de Carvalho Bandeira Mendes**

## O ZIKA VÍRUS COMO DESAFIO PARA A SAÚDE PÚBLICA

*Cláudio Henrique Teixeira*

*Pós-graduando em Gestão de Instituição Federal de Ensino Superior – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: claudiohtufmg@gmail.com*

*André de Carvalho Bandeira Mendes*

*Psicólogo (UFMG), mestre em Estudos do Laser – Interdisciplinar (UFMG). Docente da Especialização em Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior (GIFES – UFMG). E-mail amendes@drh.ufmg.br*

### RESUMO

O Zika Vírus pode ser considerado um patógeno emergente. Disseminado pela Oceania e pela América, atualmente o vírus está causando surtos sazonais. No Brasil, a infecção começou a ser registrada em 2015 na região Nordeste do país. Embora a doença seja autolimitada e normalmente se manifeste por sintomas brandos, ocorrem relatos de complicações neurológicas associadas ao vírus em recém-nascidos e em adultos. Nesse sentido, as consequências do Zika para a saúde humana ainda estão sendo pesquisadas, tendo sido observadas sequelas e um aumento considerável de casos que geram quadros de doenças e lesões neurológicas. Lidar com essa situação emergente constitui um fator relevante para a saúde pública, principalmente diante de questões sanitárias e do impacto da doença na saúde pública, com sobrecarga na Atenção Primária e reflexos em outros níveis de atendimento. Esta revisão descreve as características da epidemia da doença no Brasil e o estado das pesquisas sobre tratamento e possibilidades de intervenção. As fontes de pesquisa foram artigos científicos, em português, que fazem referência aos casos de infecção por Zika no período entre 2015 a 2018, recorte temporal caracterizado pelo alto número de casos. Na busca por informações, a fim de delimitar a amostra, foram utilizados os descritores: Zika Vírus, Atenção Primária, Saúde Pública. A epidemia do Zika Vírus se mostra multifacetada, com determinantes diversos, e representa um desafio para a comunidade e para as instituições que lidam com pesquisa, ensino e ações de saúde.

**Palavras-chave:** Zika Vírus. Saúde Pública. Atenção Primária.

### ZIKA VIRUS AS A CHALLENGE FOR PUBLIC HEALTH

#### ABSTRACT

Zika virus can be considered an emerging pathogen that has spread to Oceania and America, causing seasonal outbreaks. In Brazil, the infection was first registered in 2015 in the Northeast area of the country. Although the disease is self-limiting and its



symptoms are mild, there are reports of neurological complications associated with Zika Virus in newborns and adults. The consequences of the virus for human health is still a mystery full of questions. Research is of crucial importance for public health, especially in the face of sequelae and a drastic increase in neurological cases. The challenges for public health are enormous, as the number of infected people only increases. This review describes the characteristics of Zika in Brazil and analyzes the methods used in the laboratory diagnosis of the infection. The research sources were scientific articles in Portuguese that refer to cases of Zika infection in the period from 2015 to 2018, related to the descriptors: Zika Virus, Primary Care, Public Health.

**Keywords:** Zika Virus, Public Health, Primary Care.

## 1 INTRODUÇÃO

A saúde é um Direito Social garantido pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998), por meio dos Artigos 196 a 200, nos quais são definidas as linhas gerais<sup>4</sup> para as políticas de atenção:

### Seção II DA SAÚDE

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

Art. 197. São de relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado.

Art. 198. As ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes: I - descentralização, com direção única em cada esfera de governo; II - atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais; III - participação da comunidade.

As diretrizes básicas de regionalização, hierarquização, descentralização e integralidade são implementadas, na prática, pela Lei nº 8.080 (BRASIL, 1990)<sup>5</sup>, que normatiza e organiza o Sistema Único de Saúde (SUS), na qual é possível notar, em

---

<sup>4</sup> Disponível em: [http://conselho.saude.gov.br/web\\_sus20anos/20anosus/legislacao/constituicaoofederal.pdf](http://conselho.saude.gov.br/web_sus20anos/20anosus/legislacao/constituicaoofederal.pdf). Acesso em: 27 nov. 2019.

<sup>5</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm). Acesso em: 28 nov. 2019.

seu Art. 3º, como a saúde é claramente determinada pelos contextos socioeconômicos.

Art. 3º. Os níveis de saúde expressam a organização social e econômica do País, tendo a saúde como determinantes e condicionantes, entre outros, a alimentação, a moradia, o saneamento básico, o meio ambiente, o trabalho, a renda, a educação, a atividade física, o transporte, o lazer e o acesso aos bens e serviços essenciais.

Os tipos de atenção à saúde seguem, de acordo com Paim (2015), três modelos de funcionamento, que são: o da seguridade social, também chamado de meritocrático; o assistencial, também compreendido como residual, e o da seguridade. Até a Constituição de 1988 o modelo adotado no país era o da seguridade social, no qual eram contemplados apenas os que contribuíam para as agências como as caixas de aposentadorias e pensões, e posteriormente institutos, em que apenas quem fosse contribuinte teria direito à assistência, restando aos não contribuintes contar com o atendimento por meio de instituições filantrópicas e de caridade.

A partir de 1988, a saúde brasileira passou a seguir o modelo de Seguridade Social no qual a assistência é para todos, independentemente de serem contribuintes da Previdência Social. É observado então um processo que pode ser considerado como um avanço civilizatório, em que até mesmo certos conflitos sociais podem ser amainados.

A saúde é um dos elementos que constituem o conceito de Qualidade de Vida (FLECK et al., 2008), sendo entendida de forma mais ampla que a mera ausência de doenças, e envolvendo aspectos individuais, econômicos, sociais e culturais.

Diante desse quadro emergiu no Brasil um surto de Zika Vírus, um arbovírus que impactou consideravelmente várias regiões do país. Este vírus tem origem no continente africano e após sua inserção teve uma rápida expansão pelo território nacional, trazendo grandes desafios às políticas de saúde, compreendidas como uma forma de garantia da cidadania e do bem-estar social.

O impacto da epidemia, além dos fatores referentes à organização urbana em um país de dimensões continentais, se deu também em relação à preparação dos profissionais e das comunidades para a identificação e controle da doença, por seu vetor estar adaptado em várias áreas. Seu quadro clínico em alguns pontos é similar a outras patologias, mas em outros não, tendo consequências sobre a saúde que até então eram desconhecidas, como casos de microcefalia, paralisias e sintomas menos

específicos. Este trabalho faz uma revisão conceitual sobre a doença e seus impactos na saúde pública.

## 2 ZIKA VÍRUS: CONTEXTUALIZAÇÃO E APONTAMENTOS

O Zika é um vírus da família *Flaviviridae* transmitido por artrópodes, a saber, mosquitos *Aedes Aegypti*. Até pouco tempo acreditava-se que o Zika causasse infecções benignas em humanos. Dengue, Chikungunya e Zika são arbovírus emergentes e notórios causadores de doenças em áreas tropicais. Muito se falava de Dengue, que, embora não seja uma doença nova, cresceu exponencialmente ao longo dos tempos com complicações neurológicas graves. A negligência neste controle permitiu que o *Aedes Aegypti* se propagasse em todo o mundo, sendo também ele o responsável pela transmissão de outras infecções dos vírus Zika e Chikungunya. O número de infectados contribuiu para o crescente aumento de doenças neurológicas, como mielite, meningite, síndrome de Guillain-Barré e microcefalia.

O Zika Vírus foi isolado em 1947 em macacos *Rhesus* na floresta de Zika, na Uganda, e identificado pela primeira vez em humanos apenas cinco anos depois na Nigéria. Zika significa, na língua Luganda, “invadido”, no sentido de “vegetação que cresceu demais e tomou conta do lugar”. A infecção pelo Zika Vírus, em cerca de 75% a 80% dos casos, apresenta-se de forma assintomática. Em 2007 houve um surto na Micronésia, onde a infecção era sintomática em 18% dos casos.

A epidemia do Zika Vírus teve seu início no Brasil em maio de 2015, e se espalhou para 28 países em fevereiro do ano seguinte, incluindo as Ilhas do Caribe Francês de Guadalupe e Martinica, havendo também casos reportados na Europa e Estados Unidos. A palavra Epidemia é definida pelo Ministério da Saúde (BRASIL, 1985, p. 14) como: “Aumento brusco, significativo e transitório da ocorrência de uma determinada doença numa população. Quando a área geográfica é restrita e o número de pessoas atingidas é pequeno, costuma-se usar o termo surto”.

Em um curto período de tempo a infecção pelo vírus foi confirmada em diferentes estados brasileiros, tendo sido confirmados relatos iniciais de transmissão do Zika, em maio de 2015, nos estados da Bahia e Rio Grande do Norte, e em um curto período ela espalhou-se para vários locais.

Em novembro de 2015, o Ministério da Saúde decretou Emergência em Saúde Pública e, em fevereiro de 2016, a Organização Mundial da Saúde (OMS) identificou

essa situação emergencial de importância internacional, facilitando as iniciativas de investigação e de controle da doença no país. A circulação do Zika Vírus ocorreu simultaneamente a epidemias de Dengue de grandes proporções em regiões densas e cronicamente infestadas pelo *Aedes aegypti*, e concomitantemente à circulação de outro arbovírus emergente, o Chikungunya. Esses três arbovírus têm o mosquito *Aedes aegypti* como principal vetor de transmissão.

A falta de controle de proliferação desses vetores é o fator mais importante responsável pela proliferação acelerada dessas infecções virais emergentes, que podem causar complicações neurológicas graves.

O diagnóstico da infecção por esses arbovírus é baseado em exames laboratoriais, pois os sintomas dessas doenças não são específicos. Além disso, é importante ressaltar que não existe tratamento antiviral eficaz disponível, nem vacinas nem prevenção adequada por controle de vetores, educação comunitária ou políticas de saúde pública (OMS — Organização Mundial de Saúde —; OPAS — Organização Pan-Americana da Saúde).

Devido ao número crescente de indivíduos infectados, podem aumentar os casos com distúrbios neurológicos graves. Porém, ainda falta conhecimento sobre os mecanismos fisiopatológicos desses distúrbios que afetam parte dos pacientes. Outro fator preocupante é a não confiabilidade de testes laboratoriais com o objetivo de diagnosticar precocemente a infecção no sistema nervoso. Finalmente, a análise clínica dos pacientes com suspeita de Zika e do líquido cefalorraquidiano daqueles que apresentam manifestações neurológicas relacionadas aos arbovírus é crucial para determinar o progresso da doença e melhorar os diagnósticos de infecções em cada grupo de vírus.

### **3 ZIKA VÍRUS E SAÚDE PÚBLICA: REVISÃO DA PRODUÇÃO E ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Toda pesquisa se inicia a partir de um problema que emerge em contextos socio-históricos específicos<sup>6</sup>, a fim de entender uma situação e responder a questões

---

<sup>6</sup> Para situar o contexto da pesquisa, destacamos que este artigo foi elaborado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, com ênfase em

específicas (GIL, 2002; MINAYO, 2009). Para nortear este trabalho foi definido um objetivo principal, dependente de outros mais delimitados e específicos.

### **3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral é avaliar se a sociedade e os profissionais da saúde estão preparados para lidar com a epidemia de Zika Vírus.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para atingir o objetivo geral, que é o principal, foram definidas estratégias para confirmar a hipótese inicial. Com isso em mente, foram determinados os objetivos específicos:

- Avaliar a produção nacional sobre o tema;
- Entender as consequências da doença sobre as pessoas;
- Determinar se o Sistema de Saúde está preparado para lidar com esta situação;
- Analisar o grau de conhecimento sobre a doença;
- Avaliar os impactos sociais da epidemia.

### **3.3 PROCEDIMENTOS ADOTADOS**

Para o início da pesquisa, no intuito de avaliar a produção acerca do tema, foi realizada uma busca, em novembro de 2019, no portal Biblioteca Virtual em Saúde (BVS)<sup>7</sup>, endereço eletrônico de livre acesso que concentra artigos desta área. Com os descritores “zika vírus, saúde pública, qualidade de vida” foram encontrados apenas dois artigos, um sobre microcefalia, de 2018, e outro sobre prevalência sorológica em gestantes. Assim, torna-se clara a falta de produções que envolvam as palavras-chave citadas.

Restringindo a pesquisa aos descritores “zika vírus, saúde pública”, a busca retornou 353 artigos, muitos com dados de outros países. Para analisar a realidade

---

Saúde Pública, e um dos autores passou pela experiência de adoecimento por Zika Vírus, com profundas consequências pessoais e sociais, que suscitaram o interesse em sistematizar o conhecimento sobre o assunto.

<sup>7</sup> Disponível em: <http://brasil.bvs.br/>. Acesso em: 28 nov. 2019.

nacional foram utilizados os filtros disponíveis, buscando-se apenas as produções no Brasil, em que foram encontrados 53 trabalhos, a maior parte envolvendo aspectos epidemiológicos, laboratoriais e casos de microcefalia. Para delimitar e aprofundar a avaliação da produção, a partir da trajetória realizada, foi inserido o termo “Atenção Primária”. Esta pesquisa retornou treze trabalhos, a maioria deles sobre o controle do vetor e quadros assemelhados, como Dengue e Chikungunya. Pode-se notar, através da revisão bibliográfica, que a saúde, de fato, é um fenômeno marcadamente social, que envolve múltiplas frentes de trabalho e diversos atores institucionais, incluindo os Agentes Comunitários de Saúde (ACS).

#### **4 CONTROLE DE DOENÇAS E POLÍTICAS PÚBLICAS DE SAÚDE NO BRASIL**

Nas terapias atualmente disponíveis, o paciente demora a receber tratamento devido à espera pelo diagnóstico, o que reduz as perspectivas de sucesso no uso de antivirais. No Brasil o controle das doenças transmitidas por vetores está baseado em um conjunto de ações vinculadas à vigilância em saúde, às atividades da atenção básica e à mobilização social. Dengue, Chikungunya e Zika são doenças de notificação compulsória e estão presentes na lista nacional de notificação de doenças, agravos e eventos de saúde pública, unificada pela portaria de consolidação do Ministério da Saúde.

As ações da Atenção Primária são consideradas a chave para um controle efetivo das doenças relacionadas. No início de 2015 houve vários relatos de pacientes com sintomas de febre leve, erupção cutânea, e conjuntivite no Nordeste do Brasil. A doença causada pelo Zika Vírus foi associada a complicações neurológicas que devem ser tratadas caso a caso, conforme orientação médica. Essas complicações são autoimunes, na maioria dos casos consistindo em uma doença branda que tem cura espontânea em média após 10 dias. Em casos mais graves (neurológicas), deve haver acompanhamento médico para determinar qual o melhor tratamento a ser aplicado. As sequelas são tratadas em centros multiprofissionais especializados, por exemplo, os Centros Especializados de Reabilitação.

As ações realizadas pelos programas locais de controle das doenças transmitidas pelo vetor *Aedes Aegypti* são fundamentais para a prevenção das arboviroses. Estas ações evitam a circulação viral nas comunidades e têm como foco

principal o combate ao mosquito *Aedes Aegypti* e às arboviroses causadas por ele. No âmbito do Ministério da Saúde, existem:

- programas permanentes de prevenção e combate ao mosquito;
- desenvolvimento de campanhas de informação e mobilização das pessoas;
- fortalecimento da vigilância epidemiológica e entomológica para ampliar a capacidade de predição e de detecção precoce de surtos da doença;
- melhoria da qualidade do trabalho de campo de combate ao vetor (mosquito *Aedes Aegypti*);
- integração das ações de controle da dengue na atenção básica, com a mobilização dos Programas de Agentes Comunitários de Saúde (PACS) e Programas de Saúde da Família (PSF);
- utilização de instrumentos legais que facilitem o trabalho do poder público na eliminação de criadouros em imóveis comerciais, casas abandonadas ou fechadas, terrenos baldios;
- atuação em vários setores, por meio do fomento à destinação adequada de resíduos sólidos e a utilização de recursos seguros para armazenagem de água;
- desenvolvimento de instrumentos mais eficazes de acompanhamento e supervisão das ações desenvolvidas pelo Ministério da Saúde, estados e municípios.

Fonte: Ministério da Saúde. Disponível em: <http://www.saude.gov.br/saude-de-a-z/combate-ao-aedes>. 2019

Além disso, o Governo Federal criou a Sala Nacional de Coordenação e Controle (SNCC) através do Plano Nacional de Enfrentamento ao arbovírus *Aedes*, devido à situação de emergência em saúde pública relativa aos casos de microcefalia e a doenças neurológicas associadas ao Zika Vírus. Sua sede se encontra no Ministério da Saúde, em Brasília, DF, e monitora as 27 salas Estaduais e mais de 2.000 salas/comitês Municipais criados com o intuito de executar as ações de mobilização e controle do *Aedes*. Nesse sentido, foram publicadas diretrizes para guiar os trabalhos de enfrentamento às doenças transmitidas pelo *Aedes Aegypti*. Uma das diretrizes intensifica as ações de combate ao mosquito no seu período de vigência em Emergência em Saúde Pública declarado pelo Ministério da Saúde em 11 de novembro de 2015, época do aparecimento dos primeiros casos concretos no Brasil. O Governo Federal também lançou diversas campanhas, como a Semana Nacional de Combate ao *Aedes*, que ocorre de 25 a 30 de novembro do corrente ano, sendo 30 de novembro o dia D de combate ao mosquito. Nesse combate, unidades públicas e privadas de todo o país se mobilizam, como escolas, centros de assistência social e as Unidades Básicas de Saúde.

Porém, o controle do mosquito é dificultado no Brasil pela não uniformidade no cumprimento das diretrizes do programa de controle das arboviroses em todos os

municípios, além da dificuldade de eliminar todos os focos possíveis em todas as regiões de todas as cidades brasileiras. Por isso a participação social é fundamental, com cada um fazendo sua parte para evitar a proliferação do vetor. Essa mobilização pretende mostrar que a união de todos, população e governo, é a melhor forma de acabar com o mosquito, principalmente no período de novembro a maio, que é considerado o período mais epidêmico para as doenças relacionadas ao *Aedes Aegypti* (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2018).

O *Boletim Epidemiológico*, divulgado pela Secretaria de Vigilância em Saúde, é uma publicação tecnocientífica, com periodicidade mensal e semanal, para o monitoramento de doenças específicas sazonais. Consiste em um instrumento de monitorização de vigilância com o papel de promover a disseminação de informações consideradas relevantes, de modo a contribuir para as orientações em Saúde Pública. Nesse boletim, são publicadas informações pertinentes a emergência em Saúde Pública, agravos, relatos de surtos e temas ligados à Vigilância em Saúde para o Brasil. A Tabela 1 apresenta casos prováveis de incidência de Zika, por região e unidades da Federação, até a Semana Epidemiológica 11 (BRASIL, 2018; 2019).

Tabela 1 - Semana Epidemiológica 1 a 11 – Incidência de Zika no Brasil por regiões

<b>Semana Epidemiológicas 1 a 11 - Incidência de Zika no Brasil por regiões</b>						
Região/ Unid. Federação	Casos			Incidência		
	2018	2019	variação (%)	2018	População (est. IBGE)	2019
Norte	237	919	287,8	1,3	18.182.253	5,1
Rondônia	9	10	11,1	0,5	1.757.589	0,6
Acre	5	83	1560	0,6	869.265	9,5
Amazonas	91	6	-93,4	2,2	4.080.611	0,1
Roraima	2	17	750	0,3	576.568	2,9
Pará	90	62	-31,1	1,1	8.513.497	0,7
Amapá	7	4	-42,9	0,8	829.494	0,5
Tocantins	33	737	2133,3	2,1	1.555.229	47,4
Nordeste	556	316	-43,2	1	56.760.780	0,6
Maranhão	44	33	-25	0,6	7.035.055	0,5
Piauí	9	3	-66,7	0,3	3.264.531	0,1
Ceará	41	36	-12,2	0,5	9.075.649	0,4



Rio Grande do Norte	133	31	-76,7	3,8	3.479.010	0,9
Paraíba	47	25	-46,8	1,2	3.996.496	0,6
Pernambuco	7	32	357,1	0,1	9.496.294	0,3
Alagoas	28	47	67,9	0,8	3.322.820	1,4
Sergipe	2	7	250	0,1	2.278.308	0,3
Bahia	245	102	-58,4	1,7	14.812.617	0,7
Sudeste	902	793	-12,1	1	87.711.946	0,9
<b>Minas Gerais</b>	<b>52</b>	<b>224</b>	<b>330,8</b>	<b>0,2</b>	<b>21.040.662</b>	<b>1,1</b>
Espírito Santo	44	115	161,4	1,1	3.972.388	2,9
Rio de Janeiro	712	117	-83,6	4,1	17.159.960	0,7
São Paulo	94	337	258,5	0,2	45.538.936	0,7
Sul	8	61	662,5	0	29.754.036	0,2
Paraná	3	21	600	0	11.348.937	0,2
Santa Catarina	4	17	325	0,1	7.075.494	0,2
Rio Grande do Sul	1	23	2200	0	11.329.605	0,2
Centro-Oeste	790	255	-67,7	4,9	16.085.885	1,6
Mato Grosso do Sul	26	43	65,4	0,9	2.748.023	1,6
Mato Grosso	354	49	-86,2	10,3	3.441.998	1,4
Goiás	404	128	-68,3	5,8	6.921.161	1,8
Distrito Federal	6	35	483,3	0,2	2.974.703	1,2
<b>BRASIL</b>	<b>2493</b>	<b>2344</b>	<b>-6</b>	<b>1,2</b>	<b>208.494.900</b>	<b>1,1</b>

Fonte: Sinan NET (Banco de dados de 2018 atualizado em 09/01/2019, de 2019, em 19/03/2018), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (população estimada em 01/07/2018). Volume 50, No.13, Abr. 2019. Dados sujeitos a alteração.

Em 2019, entre as semanas de 30/12/2018 a 16/03/19, foram registrados 2.344 casos prováveis de Zika no país, com incidência de 1,1 caso/100 mil hab. Em 2018, no mesmo período, foram registrados 2.493 casos prováveis. Em 2019, a região Norte apresentou o maior número de casos prováveis de Zika (919 casos; 39,2%) em relação ao total do país. Em seguida, aparecem as regiões Sudeste (793 casos; 33,8%), Nordeste (316 casos; 13,5%), Centro-Oeste (255 casos; 10,9%) e Sul (61 casos; 2,6%).

Diante das pesquisas, notificações e dados, as principais ações de combate ao mosquito e eliminação das arboviroses, como a Zika, acontecem por diversos meios. Conforme o *Boletim Epidemiológico 13* do Ministério da Saúde, o principal deles é a atuação consciente e permanente da população. Já por parte do Ministério da Saúde, as medidas adotadas são: programas permanentes de prevenção e combate ao vetor; desenvolvimento de campanhas de informação e mobilização de pessoas; melhoria da qualidade do trabalho de campo no combate do mosquito (quando a população não é surpreendida com menos repasse de verbas para isso); desenvolvimento de

instrumentos mais eficazes de acompanhamento e supervisão das ações desenvolvidas pelo Ministério da Saúde, e por estados e municípios; mobilização dos programas na atenção básica com a participação dos Agentes Comunitários de Saúde e Programas de Saúde da Família (PSF). A Organização Mundial da Saúde e seus parceiros apoiam os países na preparação e resposta ao Zika. Os principais pilares de trabalho, de acordo com o Plano Estratégico de resposta ao Zika, de julho a dezembro de 2017, são: Detecção, prevenção, cuidado e apoio, pesquisa e coordenação, facilitando assim o compartilhamento de informações entre os países.

Outro ponto de discussão de nosso artigo diz respeito ao levantamento de artigos de outros autores que tratam da temática de nossa pesquisa. O Quadro 1 apresenta uma relação do que foi encontrado.

Quadro 1 - Relação dos artigos analisados

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>
Estratégia Saúde da Família na prevenção de dengue, zika vírus e febre chicungunha / Family Health Strategy in the prevention of dengue, zika viruses and chikungunya fever	2018	Lima, Beatriz de Barros; Farias, Sheila Nascimento Pereira de; Coropes, Viviane Brasil Amaral dos Santos; Siqueira, Janaina Moreno de
Tríplice epidemia: dengue, zika e chikungunya: prognóstico e processos de reabilitação, protocolo de atendimento e sistema de notificação da microcefalia	2016	Schettini, Juliana Araujo de Carvalho
Saiba mais sobre o mosquito Aedes aegypti	2017	Telessaúde RS-UFRGS
Atualização no combate vetorial ao Aedes Aegypti: enfrentamento à dengue numa comunidade de Porto Alegre	2016	Núcleo Telessaúde Estadual do Rio Grande do Sul
Atualização no combate vetorial ao Aedes Aegypti: mensagem para	2016	Núcleo Telessaúde Estadual do Rio Grande do Sul

agentes de combate às endemias e militares		
Atualização no combate vetorial ao Aedes Aegypti: o agente comunitário de saúde no enfrentamento do Aedes	2016	Núcleo Telessaúde Estadual do Rio Grande do Sul
Atualização no combate vetorial ao Aedes Aegypti: A importância do ACS na campanha nacional contra o mosquito Aedes	2016	Núcleo Telessaúde Estadual do Rio Grande do Sul
Atualização no combate vetorial ao Aedes Aegypti: registro da visita domiciliar no e-SUS AB	2016	Núcleo Telessaúde Estadual do Rio Grande do Sul
Atualização no combate vetorial ao Aedes Aegypti: demonstração de visita domiciliar	2016	Núcleo Telessaúde Estadual do Rio Grande do Sul
Segunda Opinião Formativa: Como evitar a formação de criadouros do mosquito Aedes aegypti?	2017	Telessaúde RS-UFRGS
Orientações integradas de vigilância e atenção à saúde no âmbito da emergência de saúde pública de importância nacional: procedimentos para o monitoramento das alterações no crescimento e desenvolvimento a partir da gestação até a primeira infância, relacionadas à infecção pelo vírus Zika e outras etiologias infecciosas dentro da capacidade operacional do SUS	2017	Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde

Zika: abordagem clínica na atenção básica [curso completo]	2016	Cunha, Rivaldo Venâncio da; Geniole, Leika Aparecida Ishiyama; Brito, Carlos Alexandre de; França, Normeide Pedreira dos Santos; Neto, Orlando Gomes dos Santos; Nascimento, Débora Dupas Gonçalves do; Grillo, Zoraida del Carmen Fernandez; Guerrero, Ana Tereza Gomes; Oliveira, Sandra Maria do Valle Leone de; Muller, Karla de Toledo Candido; Porto, Karla Rejane de Andrade; Oliveira e Silva, Marta de Melo; Santos, Serginaldo Jose dos
Dengue, Chikungunya e Zika	2016	Ministério da Saúde

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Ao serem analisados os treze artigos, fica claro como essa produção científica apresenta as principais estratégias referentes à Atenção Primária e à gestão em saúde para o combate ao vírus. Agrupamos em forma de quadro as estratégias recorrentes, conforme disposto a seguir no Quadro 2.

Quadro 2 - Estratégias da Gestão Pública para o combate às doenças provocadas pelo Aedes Aegypti

Categorias de análise	Estratégias mencionadas nos artigos
Atenção Primária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartilha do SUS;</li> <li>• Capacitação dos profissionais de saúde;</li> <li>• Sistema de notificação;</li> <li>• Medidas de proteção;</li> <li>• Protocolo de atendimento;</li> <li>• Esforços na confirmação diagnóstica.</li> </ul>

<p>Gestão em saúde/ Combate ao vírus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenção às epidemias;</li> <li>• Falta de vacinas;</li> <li>• Ações educativas/Educação em saúde;</li> <li>• Conscientização da população;</li> <li>• Cuidados em casa e no trabalho;</li> <li>• Parcerias entre Secretarias de saúde e UF;</li> <li>• Compartilhamento de informações;</li> <li>• Campanha Nacional contra o <i>Aedes</i>;</li> <li>• Conscientização da população para a prevenção de epidemias;</li> <li>• Capacitação para cuidados com síndromes neurológicas e malformações congênitas.</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Os artigos descrevem o conjunto de ações da gestão em saúde de combate ao mosquito causador da Dengue, Zika etc. Tais ações constituem medidas de políticas públicas de prevenção, já que ainda não existem medidas como vacinas. Todas as ações são relativas ao protocolo de atenção à saúde. A análise se baseou no texto do resumo de cada um dos treze artigos. Cabe destacar, a partir do que se evidencia no Quadro 2, a importância da atuação de toda a população para que não haja possíveis criadouros nas residências, ambientes de trabalho, escolas, somando esforços com as atividades de rotinas federais, estaduais e municipais.

Vale ressaltar ainda que outros estudos são necessários para descobrir se a infecção e/ou coinfeção podem afetar o curso da doença, a ocorrência de casos graves e os modos de transmissão. As ações realizadas pelos programas locais de controle das doenças transmitidas pelo vetor são fundamentais para a prevenção das arboviroses. São ações que, além de reduzir o número de mosquitos, reduzem a probabilidade de um ser humano que está com o vírus circulante, servir como fonte de alimentação sanguínea e de infecção e carrear a transmissão para outros na comunidade.

Para ilustrar a gravidade, assim como os impactos sociais e subjetivos da epidemia, pode ser destacado, de acordo com uma reportagem disponível no Anexo A, um exemplo de situação de uma servidora, docente da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), que por conta do quadro neurológico consequente à infecção pelo Zika Vírus se aposentou com 48 anos. Essa ocorrência corrobora a noção de que a sociedade ainda não está preparada para lidar com algumas das consequências da doença.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho foi sistematizado a partir da revisão bibliográfica sobre o Zika Vírus com enfoque na Atenção Primária, Zika, Saúde Pública. Selecionamos artigos em língua portuguesa. As informações foram complementadas com dados específicos sobre a situação epidemiológica da doença Zika no Brasil, tendo sido citado o Sinan NET (Banco de dados de 2018 atualizado em 09/01/2019, e o de 2019, em 19/03/2018). Como pôde ser constatado, a situação da proliferação da doença é bastante grave, envolvendo aspectos relacionados à educação, à cidadania, à organização urbana, entre outros fatores.

É nítida a influência que a informação e a educação, tanto por meios formais quanto de maneira informal, exercem no controle deste quadro. Porém, além destes fatores, o exercício da cidadania se mostra fundamental, assim como a educação em saúde na formação dos profissionais que estão na linha de frente e na Atenção Primária.

Analizamos treze artigos, os quais, apresentados como produções científicas, consideram relevante destacar que a Atenção Primária no Brasil deve ser o foco do trabalho de prevenção e conscientização da população, além de um trabalho em educação em saúde ser necessário para a prevenção de epidemias.

O Zika Vírus, Chikungunya e Dengue mobilizam uma grande quantidade de profissionais, como médicos, psicólogos, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, enfermeiros, nutricionistas, fonoaudiólogos, biomédicos e outros profissionais da saúde em suas diversas especialidades e práticas. Em razão de sua sintomatologia, o quadro requer uma intervenção multidisciplinar, englobando também outros quadros como microcefalia e Síndrome de Guillain-Barré, que requerem atenção especializada e intensiva por bastante tempo. Todas estas situações que demandam assistência

impactam os serviços de saúde, pela necessidade de acompanhamentos de longo prazo. Dessa forma, além de contar com os profissionais de assistência direta ao paciente, ainda existe a necessidade de recorrer ao trabalho de outros profissionais, como engenheiros sanitaristas, farmacêuticos, biólogos e entomólogos.

Essa situação traz consigo o desafio premente da formação de profissionais qualificados pelas universidades, tanto na graduação quanto na pós-graduação, através de ações de extensão, atualização e pesquisa. Outra frente que se beneficia do apoio das universidades e faculdades é a elaboração de materiais e o desenvolvimento de tecnologias que permitam que o cidadão que não faz parte da comunidade acadêmica tenha ciência das doenças e de como mitigá-las, com campanhas de educação em saúde, de boas práticas sanitárias e até mesmo dos direitos das pessoas a orientação e tratamento.

## Referencias

BRASIL. Ministério da Saúde. **Monitoramento dos casos de microcefalia no Brasil**. Inf. Epidemiol SUS 2016; 17. Disponível em: <http://portalsaude.saude.gov.br>. Acesso em: 16 dez. 2019.

ESTADO DE MINAS. **Com doença grave, professora da UFMG aciona Justiça para rever aposentadoria de um salário mínimo**. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2019/12/11/interna\\_gerais,1107498/professora-da-ufmg-aciona-justica-para-rever-aposentadoria-minima.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2019/12/11/interna_gerais,1107498/professora-da-ufmg-aciona-justica-para-rever-aposentadoria-minima.shtml). Acesso em: 12 dez. 2019.

FLECK, M. P. A. *et al.* **A avaliação da qualidade de vida**: guia para profissionais da saúde. Porto Alegre: Artmed, 2008.

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) (E-26/201.330/2016), edital Arbovírus, and PhD scholarship from Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Brazil for C. R.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria-Geral. Grupo de Trabalho – Unidade de Sistema de Desenvolvimento de Serviços de Saúde. Terminologia básica em saúde/Ministério da Saúde, Secretaria-Geral, Grupo de Trabalho – Unidade de Sistema de Desenvolvimento de Serviços de Saúde – Brasília: Centro de Documentação do Ministério da Saúde, 1985. 49 p. (Série B: Textos básicos em saúde, 8).

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Saúde de A a Z: *Aedes Aegypti*. Disponível em: <http://saude.gov.br/saude-de-a-z/aedes-aegypti>. 2019. Acesso em: 16 dez. 2019.

PAIM, Jairnilson Silva e outros. **O Que É o SUS**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2015. Disponível em: <http://www.livrosinterativoseditora.fiocruz.br/sus/>. Acesso em: 13 dez. 2019.

### **Sites consultados**

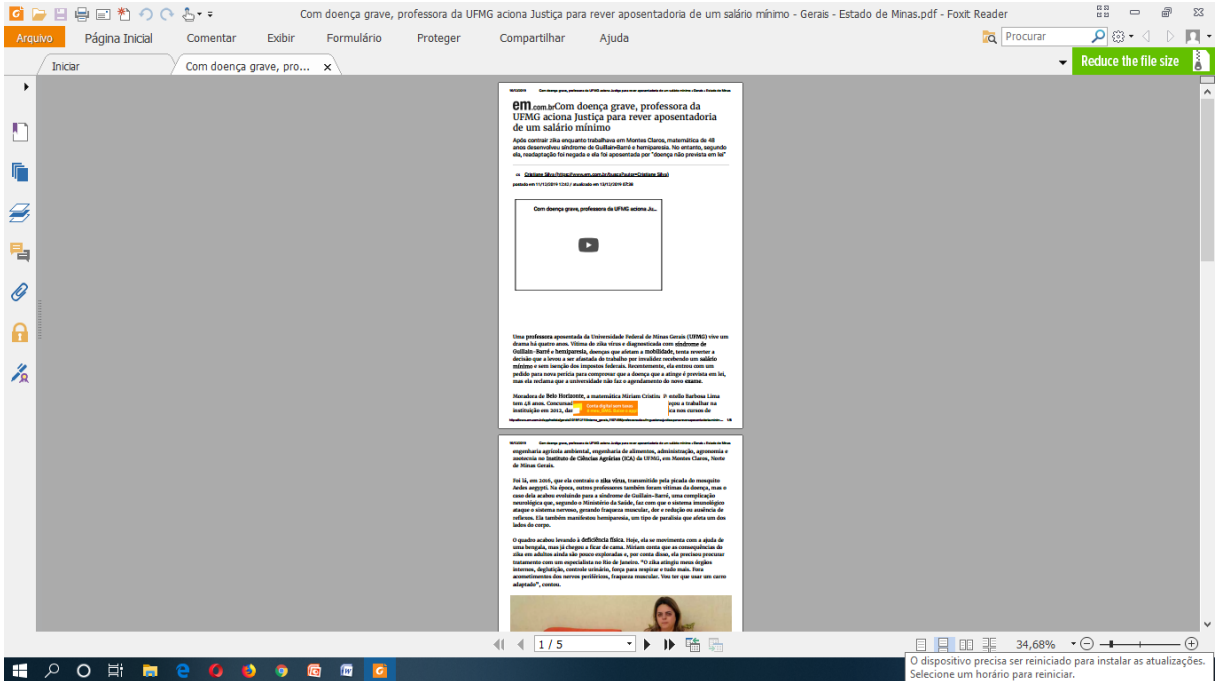
[www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br)

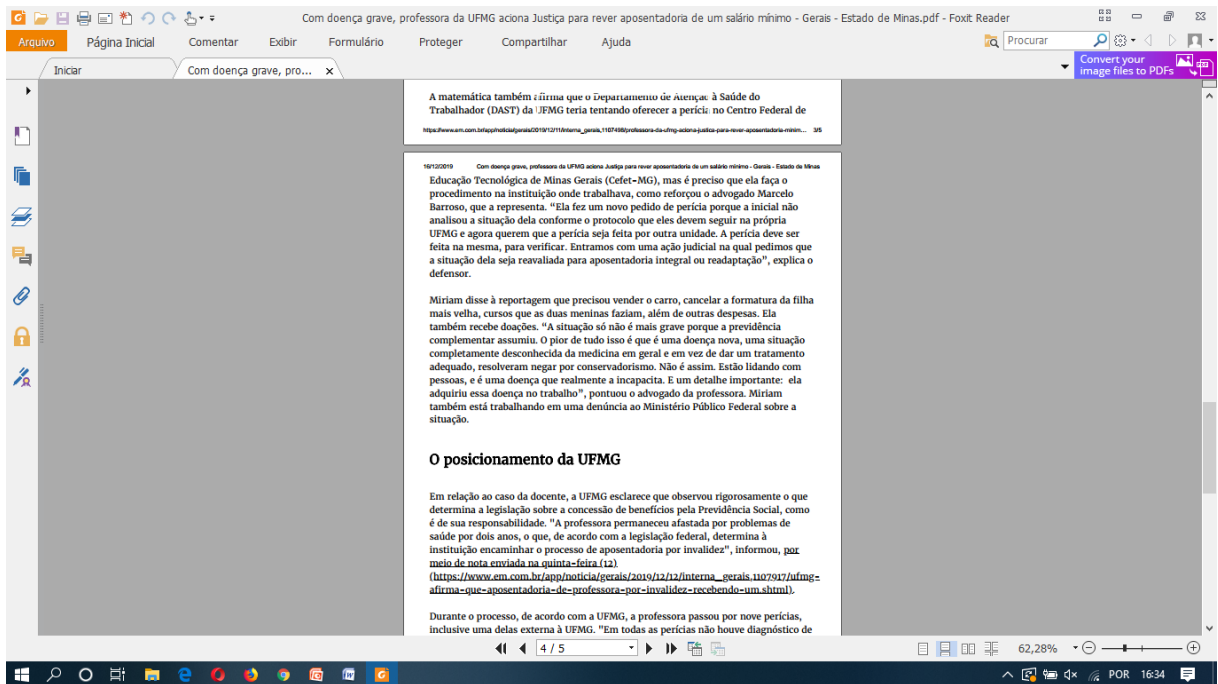
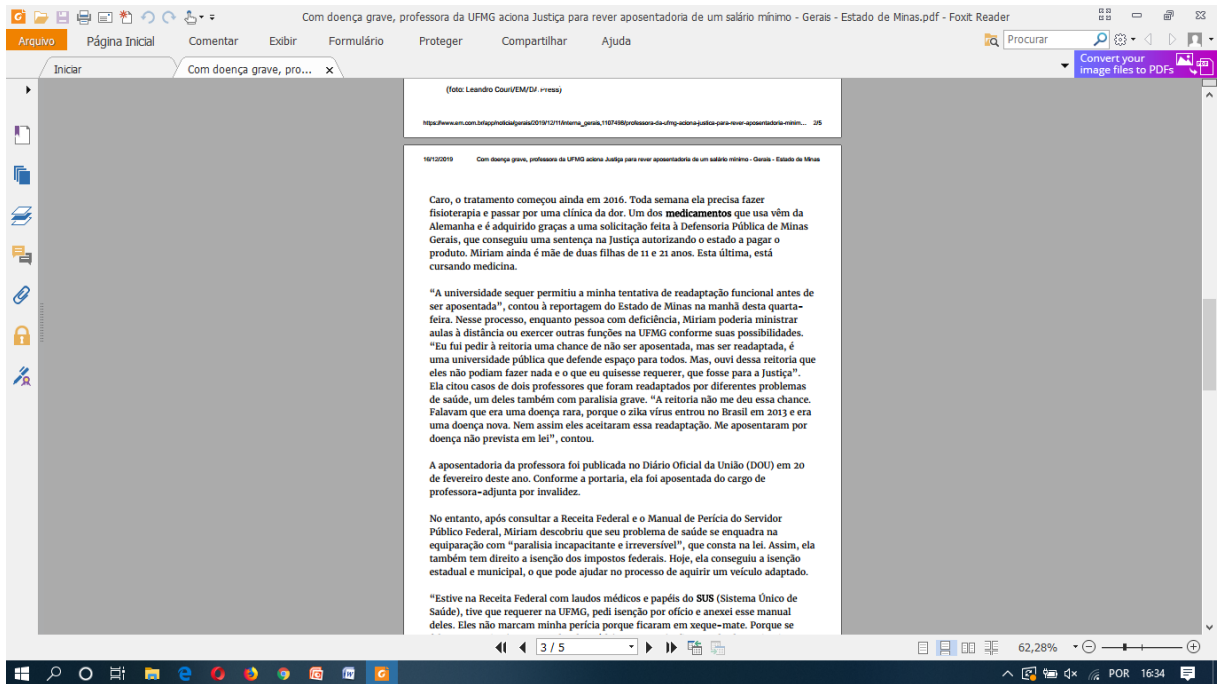
THE LANCET. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)00644-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)00644-9). Acesso em: 5 nov. 2019.

### **ANEXOS**

ANEXO A – Reportagem publicada no jornal *Estado de Minas*







## **Capítulo 7**

# **GESTÃO ACADÊMICA E DE DOCUMENTOS: O ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO XAKRIABÁ NA FIEI/FAE-UFMG ENTRE 2016 E 2019**

**Adriana Maria Loureiro**

**Theles de Oliveira Costa**

## **GESTÃO ACADÊMICA E DE DOCUMENTOS: O ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO XAKRIABÁ NA FIEI/FAE-UFMG ENTRE 2016 E 2019**

*Adriana Maria Loureiro*

*Discente do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior da Universidade Federal de Minas Gerais. Doutoranda do Programa de pós-Graduação em Meio Ambiente da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. E-mail: adriana.loureiro@gmail.com.*

*Theles de Oliveira Costa*

*Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Adjunto da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: thelescosta@ufmg.br*

### **RESUMO**

Os saberes dos povos tradicionais e o conhecimento científico da academia dialogam entre si. A universidade assumiu o papel de manter esse diálogo e de levá-lo, assim como o conhecimento produzido a partir desse diálogo, a todos os segmentos da sociedade ao tornar público os resultados dos estudos. O objetivo deste trabalho é o de, a partir das noções de gestão acadêmica – com a criação de novos cursos – e de gestão de documentos – e como a universidade lida com a questão autoral para disponibilizar publicamente a produção de seus alunos – mapear o estado da arte de resumos de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) apresentados entre os anos de 2016 e 2019 de alunos da etnia Xakriabá da Formação Intercultural de Educadores Indígenas, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, com o intuito de, ao superar a lógica de uma pesquisa de laboratório, em que um objeto é observado por um sujeito, realizar um estudo com o referido povo a partir de seus próprios textos. Uma categorização dos trabalhos estudados foi feita e alguns elementos, tais como costumes, meio ambiente e história, que norteiam os TCC's, são considerados como fundamentais para a existência e resistência desse povo.

**Palavras-chave:** Gestão Acadêmica. Gestão de Documentos. Formação Intercultural de Educadores Indígenas. Povo Xakriabá.

### **Introdução**

Discutir a questão indígena é fundamental para permear na sociedade brasileira a noção de que o conhecimento e os saberes desses povos são a base da

sua construção. Muitos dos saberes de povos tradicionais – indígenas, quilombolas, ribeirinhos etc. – não possuem a chancela da ciência, da forma como a sociedade entende ser feita, e talvez por isso sejam considerados menos importantes pelo senso comum. Além disso, predomina o conceito da ciência que especializa, que reproduz, em todas as suas áreas, a bancada do laboratório, em que um “objeto” é observado por um “sujeito”. Reconhecendo que essa é uma – e não a única – forma de fazer ciência, este trabalho, ao compreender que estudar a questão indígena como por um microscópio poderia reforçar a ideia de que os povos indígenas estariam, hierarquicamente, inferiores aos brancos em termos de conhecimentos adquiridos na academia, se propõe a fazer um levantamento da produção científica indígena na academia, dialogando com os resumos dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) escritos por graduandos da etnia Xakriabá da Formação Intercultural de Educadores Indígenas (FIEI) da UFMG.

Costa, Branquinho e Sánchez (2018) afirmam que

Se a verdade da Ciência, no singular e com letra maiúscula, pode oprimir as outras formas de conhecimento, por que não ficarmos próximos dos “oprimidos”, tratando-os não como “objeto de um ‘tratamento’ humanitarista”, como coisas, mas como sujeitos narradores de sua própria história? (Costa, Branquinho e Sánchez, 2018, p. 86)

A opção por trabalhar com os resumos de TCC's de alunos de uma licenciatura indígena deve-se à especificidade do curso e ao debate que tais trabalhos podem conduzir a partir da produção de conhecimento sobre a realidade que se apresenta à pesquisa. A proposta inicial foi a de trabalhar com resumos de pesquisas disponíveis no portal da CAPES sobre educação indígena, mas após o encontro com a FIEI/UFMG durante o percurso deste estudo, houve a compreensão de que um levantamento da produção acadêmica de alunos Xakriabá seria uma outra forma de estudar a questão, diferente de um que pudesse reforçar dicotomias e trabalhar com ausências.

Em recente publicação, Ailton Krenak afirma que

Quando despersionalizamos o rio, a montanha, quando tiramos deles os seus sentidos, considerando que isso é atributo exclusivo dos humanos, nós liberamos esses lugares para que se tornem resíduos da atividade industrial e extrativista. Do nosso divórcio das integrações e interações com a nossa mãe, a Terra, resulta que ela está nos deixando órfãos, não só aos que são chamados de índios, indígenas ou povos indígenas, mas a todos. (Krenak, 2019, p. 49-50)

Assim, este trabalho se mostra relevante ao buscar o diálogo com elementos que compõem a realidade estudada, além de categorizar trabalhos de uma das muitas etnias reconhecidas, e que possui grande relevância para o Estado de Minas Gerais.

### **Breves apontamentos sobre os Xakriabá**

A Terra Indígena Xakriabá (TIX) está localizada no extremo norte do Estado de Minas Gerais, zona do Médio São Francisco, no município de São João das Missões, que tem sua origem no início dos anos de 1700, e é erguida com a força do trabalho indígena, após a chegada do bandeirante paulista Matias Cardoso de Almeida, que em sua missão, debelou aldeias indígenas ao longo do Rio São Francisco, levando muitas populações à perda de território e identidade.

O município, que possui um distrito e 43 povoados (sendo 31 aldeias na TIX), ocupa uma área de 679,82 Km<sup>2</sup>, de acordo com a página da Prefeitura<sup>8</sup> na internet, e sua população é estimada em torno de 12.000 pessoas. A Reserva Indígena ocupa 78% da área do município, com 530,74 km<sup>2</sup>, como pode ser observado na Imagem 1.

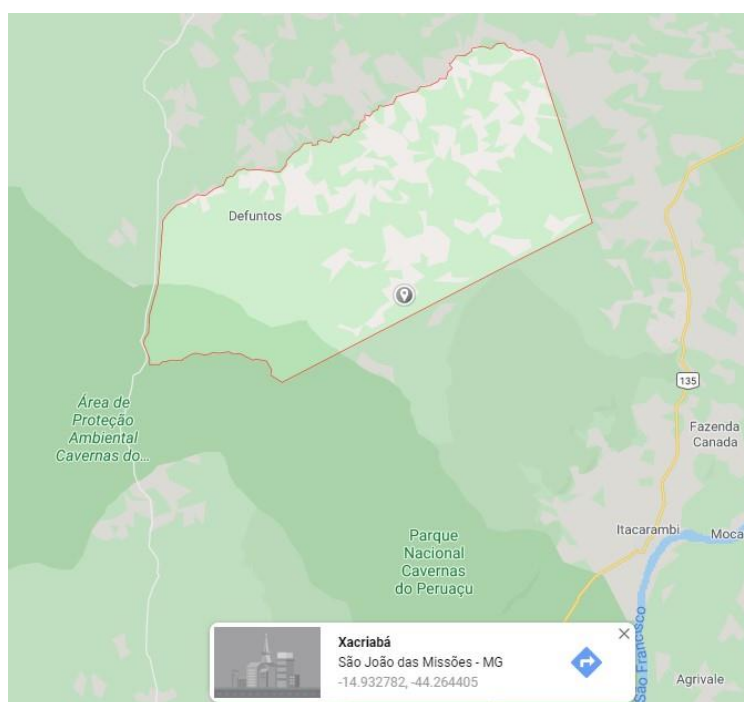


Imagem 1: Terra Indígena Xakriabá (Fonte: Google Maps)

<sup>8</sup> <http://saojoaodasmissoes.mg.gov.br/site/> Acesso em 26 dez. 2019.

A principal atividade econômica do município é a agropecuária, mas a região sofre muito com a seca, que leva à população doenças e um limite de extrema pobreza.

A Terra Indígena Xakriabá fez parte do Programa de Implementação de Escolas Indígenas de Minas Gerais (PIEI-MG) desde o seu início. O processo foi acompanhado de perto pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (FaE/UFMG) – mostrando que há tempos existe o diálogo entre a FaE e esse povo, conforme trabalhos de pesquisa em nível de pós-graduação consultados<sup>9</sup>. Em um desses trabalhos, o autor descreve que os projetos de escola indígenas se dividem em dois: um que contemple o conhecimento do branco e outro que não descarte os conhecimentos tradicionais, o que fez surgir a necessidade de um Projeto Político Pedagógico específico para essa escola, pois ela deve preparar para a vida dentro e fora da aldeia, ensinando, por exemplo, o uso da Língua Portuguesa (Silva, 2011).

Os trabalhos consultados apontam que os Xakriabá tiveram dificuldade em se afirmar indígenas de acordo com as diretrizes do PIEI-MG por serem considerados índios muito “misturados”, o que os teria levado a uma “perda cultural”.

A formação do grupo não implicou justificativas identitárias, mas houve a necessidade de uma “prova de cultura” para garantia de seus direitos. Silva (2011) descreve que o Toré, um ritual considerado um emblema de alteridade dos índios do Nordeste, foi apresentado a um leigo, dentro do processo de demarcação da TIX. Essa territorialização reorganizou o grupo, permitindo a reconstrução de uma identidade indígena, como explicitado por Gomes, em trabalho sobre os Xakriabá. A autora afirma que

a luta pela terra nas décadas de 1970 e de 1980 levou a população a dividir-se, permanecendo na reserva aqueles que escolheram a afirmação da

---

<sup>9</sup> Cf. 1. ESCOBAR, Suzana Alves. **Os projetos sociais do povo indígena Xakriabá e participação dos sujeitos**: entre o ‘desenho da mente’, a ‘tinta no papel’ e a ‘mão na massa’. 2012. 216f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. 2. PEREIRA, Verônica Mendes. **A cultura na escola ou a escolarização da cultura?** Um olhar sobre as práticas culturais dos índios Xakriabá. 2003. 138f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Antropologia, Universidade Federal de Minas Gerais, MG. 3. SILVA, Edinaldimar Barbosa da. **Os Xakriabá: Escola e Cultura**. 2011. 207 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia, Universidade Federal de Minas Gerais, MG.

própria ancestralidade indígena. Assiste-se assim a um processo crescente de reconstrução da identidade indígena, processo que tem estreita relação com a própria escola e que muito tem influenciado em suas dinâmicas. (GOMES, 2006, p. 320).

Em 1979 houve a homologação da área onde se formaria, futuramente, a TIX. A FUNAI, após algumas pesquisas, encontrou as origens históricas e passou a atribuir o etnônimo Xakriabá ao grupo remanescente e herdeiro dos indígenas que ocupavam aquela região. O grupo não se formou a partir de uma unidade étnica, mas sim, de uma unidade política entre os que defendiam aquela terra.

### **Revisão Bibliográfica**

O levantamento dos registros escritos em trabalhos acadêmicos acerca de um assunto é uma forma de compreender a realidade que se apresenta e se constrói sobre ele. Morosini e Fernandes (2014) afirmam que

faz-se necessário considerar que a construção de uma produção científica está relacionada não só à pessoa/pesquisador que a produz, mas à influência da instituição na qual está inserida, do país em que vive e de suas relações com a perspectiva global (MOROSINI e FERNANDES, 2014, p. 156).

Dessa forma, considera-se que um estudo sobre a produção acadêmica de estudantes indígenas pode ser relevante para a compreensão e construção de um retrato do povo com o qual essa pesquisa se desenvolve, além de dar a outros pesquisadores uma noção a respeito de aspectos que categorizam essa produção.

Morosini (2015) afirma que

estado do conhecimento é identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica (MOROSINI, 2015, p. 102)

Ao discorrer sobre o que mobiliza uma pesquisa “estado da arte”, Ferreira (2002) afirma que

a sensação que parece invadir esses pesquisadores é a do não conhecimento acerca da totalidade de estudos e pesquisas em determinada área de conhecimento que apresenta crescimento tanto quantitativo quanto qualitativo, principalmente reflexões desenvolvidas em nível de pós-graduação, produção esta distribuída por inúmeros programas de pós e pouco divulgada (FERREIRA, 2002, p. 258-259)

Em relação ao estudo dos resumos, a autora afirma que eles



mostram uma rede de motivos implicada em operações de selecionar e organizar o material a ser divulgado, que os tornam diversificados e multifacetados, resultados de diferentes operações (cortes e acréscimos) feitas a muitas mãos, por diferentes motivos totalmente desconhecidos do leitor. [...] então, ao assumirmos os resumos das dissertações e teses presentes nos catálogos como lugar de consulta e de pesquisa, é que sob aparente homogeneidade, há grande heterogeneidade entre eles (os resumos) explicável não só pelas representações diferentes que cada autor do resumo tem deste gênero discursivo, mas também por diferenças resultantes do confronto dessas representações com algumas características peculiares da situação comunicacional, como alterações no suporte material, regras das entidades responsáveis pela divulgação daquele resumo, entre outras várias. (Ibid., p. 263-264)

Este estudo, ao se debruçar sobre resumos de TCC's, espera contribuir para a composição de uma rede da produção do conhecimento sobre a realidade do povo Xakriabá a partir de pesquisas que, desenvolvidas por meio da pesquisa-ação, objetivam apresentar propostas de participação coletiva em diferentes áreas das aldeias.

#### Segundo Thiollent,

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. (THIOLLENT, 1985, p.14)

A realização de um estudo sobre os resumos de alunos Xakriabá da FIEI, conduz a um levantamento dessas propostas de ações cooperativas e à possibilidade de se aprender com eles a partir da compreensão de como a rede de saberes desse povo é construída e mobilizada.

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), estruturado pelo Decreto 6.096/2007, teve por objetivo a ampliação do acesso e permanência do estudante no ensino superior. Dessa forma, as universidades foram fundamentais no processo de diminuição de desigualdades históricas. Segundo Karworski e Rosa (2019), após o REUNI houve o início de uma nova fase da educação superior brasileira, pois passou-se a esperar por

propostas inovadoras de matrizes curriculares em nível de graduação, com projetos pedagógicos menos monodisciplinares; projetos de cursos com viés flexível inter, trans e multidisciplinar; propostas de cursos mais contextualizadas com a realidade social e o mundo da empregabilidade (KARWORSKI e ROSA, 2019, p. 344)

Compreende-se que a gestão de uma licenciatura indígena por parte da Universidade Federal de Minas Gerais se encaixa nessa demanda por propostas pedagógicas inovadoras que vão além das características puramente disciplinares e que visam ao reconhecimento de saberes específicos da realidade desses povos.

### **A Formação Intercultural de Educadores Indígenas (FIEI)**

Com um enfoque intercultural e com o objetivo de formar, além de habilitar professores indígenas que não tiveram a oportunidade de cursar o ensino superior para lecionar em escolas de ensino fundamental e médio nas áreas de Língua, Arte e Literatura; Matemática e Ciências da Natureza, e Ciências Sociais e Humanidades<sup>10</sup>, a Formação Intercultural de Educadores Indígenas (FIEI) é uma iniciativa da Universidade Federal de Minas Gerais na busca por um diálogo entre os saberes da academia e os saberes desses povos, como demonstra o próprio Projeto Pedagógico do Curso (PPC)<sup>11</sup> do curso, que nos aponta, por exemplo, que há

uma coordenação colegiada, composta por um professor da UFMG, escolhido entre o corpo docente e um representante do movimento indígena, escolhido entre os membros da Coordenação de Etnia das escolas indígenas de Minas Gerais. Além da coordenação geral, o curso tem coordenadores de eixo, formando, assim, o Núcleo Docente Estruturante do Curso. O Colegiado está composto por representantes da coordenação, do Movimento Indígena, do corpo docente, do corpo discente e dos monitores (Projeto Pedagógico do Curso de Educação Básica Indígena: Formação Intercultural de Educadores Indígenas, p. 5)

Além disso, o referido documento que norteia as ações do curso da UFMG explicita que lecionam no curso, professores da UFMG, além de profissionais com experiência em educação indígena e até mesmo docentes indígenas de outras regiões que possuam saberes muito específicos e que são convidados para contribuir com a formação desses novos educadores, o que reforça a ideia da troca entre esses saberes para a construção de conhecimento.

---

<sup>10</sup> O curso confere uma dupla habilitação: a de Professor do Ensino Fundamental e a de Professor do Ensino Médio em uma das áreas descritas.

<sup>11</sup> Disponível em <https://www2.ufmg.br/prograd/prograd/Pro-Reitoria-de-Graduacao/Cursos/Humanas/Educacao-Basica-Indigena-Formacao-Intercultural-de-Professor-FIEI>  
Acesso em 26 dez. 2019.

Ainda segundo o PPC da FIEI, os alunos realizam, ao longo dos cinco anos do curso, percursos acadêmicos diferenciados quando passam pelas etapas Intensiva e Intermediária. A etapa Intensiva (que são dez durante todo o curso) é caracterizada por encontros presenciais e de trocas com docentes e discentes no campus da UFMG, sempre nos meses de maio e setembro. A etapa Intermediária (que são nove durante todo o curso) ocorre na escola de origem dos estudantes, que retornam às suas comunidades com o objetivo de desenvolver trabalhos que dialoguem com seus estudos da etapa Intensiva e formar, assim, um professor-pesquisador.

Pode ser observado, assim, que a teoria e a prática caminham juntas na proposta de trabalho com o processo de pesquisa-ação, que é uma metodologia participativa que visa à intervenção e à contribuição para uma melhoria no *locus* da pesquisa.

## **Metodologia**

A proposta de trabalhar especificamente com resumos de TCC's de estudantes indígenas se encaixa nessa metodologia denominada "estado da arte" ou "estado do conhecimento" devido à sua característica de ser um levantamento de trabalhos que possuem aspectos convergentes.

Assim, ao pesquisar (sobre), pretende-se aprender com os indígenas. Inicialmente, pensou-se em fazer um levantamento, na base de dados da CAPES<sup>12</sup> de dissertações e teses escritas e defendidas sobre a questão indígena. Para estratificação dos dados, a primeira proposta foi a de utilizar o descritor "indígena" na busca, e foram identificados um total de 6.296 trabalhos, sendo 1.414 teses de doutorado, 4.309 dissertações de mestrado, 255 dissertações de mestrado profissional e 73, de profissionalizante. Aplicou-se, então o primeiro filtro: o temporal, com a proposta de realizar o estudo com pesquisas realizadas entre 2009 e 2018. A opção por esse período deveu-se ao fato de compreender os dez anos seguintes à promulgação da Lei 11.645/08, que alterou a LDB 9.394/96, já modificada pela 10.639/03, ao incluir o ensino obrigatório da temática História e Cultura afro-brasileira

---

<sup>12</sup> Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, cuja base de dados está disponível em <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>

e **indígena** no currículo oficial dos ensinos fundamental e médio em todas as redes de ensino do país. Dessa forma, o estudo localizou 4.409 trabalhos, sendo 1.021 teses de doutorado, 3.056 dissertações de mestrado, 255 dissertações de mestrado profissional e 54, de profissionalizante. Novos filtros foram aplicados nos seguintes termos: grande área de conhecimento (Ciências Humanas), área de conhecimento (Educação), área de avaliação (Educação), área de concentração (Educação) e programa (Educação). Foram identificados 237 trabalhos, sendo 162 dissertações e 73 teses. Finalmente, foi aplicado o filtro para pesquisas realizadas em Universidades Federais, chegando ao quantitativo de 118 trabalhos: 81 dissertações e 37 teses.

Além da pesquisa no banco de teses da Capes, foram investigados trabalhos em outras bases. Dessa forma, o estudo chegou à Biblioteca Professora Alaíde Lisboa de Oliveira, na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (FaE/UFMG), onde foram encontradas publicações dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) dos alunos da Formação Intercultural de Educadores Indígenas (FIEI). Na página da Biblioteca, estão disponibilizados os 160 trabalhos apresentados entre 2013 e 2019<sup>13</sup>, sendo apenas as referências dos trabalhos concluídos entre 2013 e 2015 e a íntegra dos trabalhos de 2016, 2017 e 2018. Em relação às pesquisas de 2019 – que totalizam 28 – nem todos os arquivos estão disponíveis, pois a Biblioteca não teve acesso aos textos finais de todos os estudos.

Na busca pelos textos de 2013 a 2015, verificou-se que, de acordo com a tabela de temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-fim das instituições Federais de Ensino Superior - IFES, aprovada pelo Arquivo Nacional, nos termos da Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991, trabalhos de conclusão de cursos de graduação devem ser devolvidos aos alunos no prazo de um ano após a conclusão do curso. Após esse prazo, os documentos não retirados pelos autores devem ser encaminhados para eliminação. Como não havia autorização dos formandos para a divulgação dos estudos na internet – prática que foi adotada a partir do ano de 2016 – os trabalhos concluídos entre 2013 e 2015 tiveram o destino determinado pela referida lei. Dessa forma, houve a opção pela realização de um estudo com os resumos dos 99 trabalhos concluídos entre 2016 e 2019. Ocorre que tais trabalhos

---

<sup>13</sup> Disponíveis em [https://www.biblio.fae.ufmg.br/monografias/monografias\\_index.htm](https://www.biblio.fae.ufmg.br/monografias/monografias_index.htm)

envolvem indígenas de diferentes etnias, assim, decidiu-se por estudar trabalhos de alunos da etnia Xakriabá, de São João das Missões, no norte de Minas Gerais, devido à sua relevância para o Estado e pelo diálogo que a Faculdade de Educação da UFMG possui há tempos com esse povo. Assim, o estudo teve acesso a 36 resumos e suas palavras-chave.

A opção de mudança no foco do estudo justifica-se pois

Os homens que não têm humildade ou a perdem, não podem aproximar-se do povo. Não podem ser seus companheiros de pronúncia do mundo. Se alguém não é capaz de sentir-se e saber-se tão homem quanto os outros, é que lhe falta ainda muito para caminhar, para chegar ao lugar de encontro deles. Neste lugar de encontro, não há ignorantes absolutos, nem sábios absolutos: há homens que, em comunhão, buscam saber mais. (Freire, apud Costa, Branquinho e Sánchez, 2018, p. 86).

Assim, foram identificados na Biblioteca Professora Alaíde Lisboa de Oliveira, da Faculdade de Educação da UFMG, os seguintes trabalhos disponíveis na internet na íntegra:

- No ano de 2016, em que a habilitação do curso foi em Línguas, Artes e Literatura, um total de 21 trabalhos de conclusão de curso de alunos indígenas da FIEI. Desse total, os resumos de seis trabalhos – escritos por alunos da etnia Xakriabá – participaram deste estudo.
- No ano de 2017, em que a habilitação do curso foi em Ciências Sociais e Humanidades, um total de dezoito trabalhos de conclusão de curso de alunos indígenas da FIEI. Desse total, os resumos de dez trabalhos – escritos por alunos da etnia Xakriabá – participaram deste estudo.
- No ano de 2018, em que a habilitação do curso foi em Matemática, um total de 32 trabalhos de conclusão de curso de alunos indígenas da FIEI. Desse total, os resumos de dez trabalhos – escritos por alunos da etnia Xakriabá – participaram deste estudo.
- No ano de 2019, em que a habilitação do curso foi em Ciências da Vida e da Natureza, um total de 28 trabalhos de conclusão de curso de alunos indígenas da FIEI. Desse total, os resumos de dez trabalhos – escritos por alunos da etnia Xakriabá e disponíveis na internet – participaram deste estudo. Um décimo primeiro trabalho escrito por uma aluna Xakriabá não pôde ser estudado, pois a biblioteca não teve acesso ao texto.

## Resultados e Discussões

Dentre os noventa e nove trabalhos de conclusão de curso defendidos entre os anos de 2016 e 2019 disponibilizados na internet pela Biblioteca Professora Alaíde Lisboa de Oliveira, foram identificados trinta e seis TCC's escritos por alunos Xakriabá e integralmente disponíveis. Desses trinta e seis, vinte e quatro trabalhos foram escritos individualmente, oito foram escritos por duplas de alunos e quatro deles foram escritos por grupos de três autores, fazendo assim, um total de cinquenta e dois alunos Xakriabá formados pela FIEI entre os anos em questão.

Preliminarmente, foi feito um levantamento de palavras-chave nos resumos estudados e foram encontradas cento e oito palavras-chave diferentes. Muitas delas são diferentes, mas possuem aspectos em comum, dando condições de se fazer uma categorização.

Não é surpresa identificar que as palavras-chave que mais se repetem são “Povo Xakriabá” (seis vezes) e “Xacriabá/Xakriabá” (dez vezes). Dez trabalhos identificaram suas aldeias nas palavras-chave. Os termos “cultura” e “conhecimento(s) tradicional(is)” aparecem em oito trabalhos, sendo que em um nono trabalho há a expressão “cultura e modos de vida dos Xakriabá”, classificando todos dentro da mesma categoria. O termo “luta” aparece em dois trabalhos, associado ao termo “Luta pelo Território”, que aparece em um terceiro estudo. Todos foram relacionados, a partir da história de formação da TIX, a termos como “Terra Indígena” e “Território (Xakriabá)”, que aparecem cinco vezes. O termo “memória” foi encontrado duas vezes, mas há também os termos “memória indígena” e “memória povo Xakriabá”, que foram relacionados com os termos “tradição Xakriabá” e “fortalecimento da tradição Xakriabá”. Como se trata de um curso de formação de professores, os termos “educação” e “escola” aparecem seis vezes: “educação diferenciada”, “educação especial”, “educação intercultural”, “escola indígena”, “escola indígena diferenciada” e “escola Xakriabá Kuhinan”.

O projeto pedagógico do curso da FIEI prevê, como já descrito neste estudo, que os alunos façam seu percurso trabalhando com a pesquisa-ação. A leitura dos resumos aponta que há uma busca por perpetuar a tradição desse povo, ou seja, eles

parecem perceber uma lacuna com condições de ser preenchida a partir de elementos que dialogam com os saberes dos seus antepassados.

Após a análise, os trabalhos foram divididos em pequenos grupos, compreendendo que todos fazem parte do grande eixo da “Tradição” e se faz importante destacar que os trabalhos aparecem, quase que em sua totalidade, com características de pesquisas baseadas na oralidade.

Ao primeiro grupo foi dado o nome de “Costumes” e foram identificados trabalhos que visam a um resgate dos cantos (ABREU, 2016) e dos versos (Lopes, 2016), da caça (FARIAS e OLIVEIRA, 2016), das brincadeiras e brinquedos antigos (SANTOS e SILVA, 2016), do casamento tradicional Xakriabá (SILVA e SILVA, 2017), da construção das moradias (BIZERRA, 2018), da construção dos carros de boi e da relação dos carpinteiros com a natureza (CRUZ, 2018), das roupas de palha tradicionais (OLIVEIRA, 2018b), do uso de plantas medicinais (ARAÚJO, 2019), do milho como meio de sobrevivência e formação da identidade Xakriabá (RIBEIRO, 2019b). Em todos esses trabalhos, o resgate da tradição do povo é apontado como a forma de perpetuar tais costumes.

O segundo grupo está relacionado especificamente a questões ambientais e há destaque para os trabalhos sobre a cera e o mel (MOTA, PIMENTA e RIBEIRO, 2017); sobre o manejo de feijão (OLIVEIRA, MOTA e SOUSA, 2017); sobre a produção da farinha de mandioca (OLIVEIRA, 2017b); sobre a questão da seca (OLIVEIRA, 2017c); sobre a importância do pequi para a região (SILVA, 2017 e SILVA, SANTOS e SANTOS, 2017), cuja utilização seria uma forma de superar o uso (condenado pelos mais velhos) de produtos industrializados; sobre a poluição do Rio Peruaçu (MOTA, 2018); sobre como as mudanças climáticas alteraram a vida e a cultura Xakriabá (SOUSA, 2018); sobre a situação do córrego Riacho do Brejo, que deixou de ser perene, devido à seca (BARROS, 2019); sobre a horta como proposta educativa (GONÇALVES, 2019); sobre a necessidade de preservação ambiental a partir do conhecimento da fauna e da flora da região (OLIVEIRA, 2019); sobre a criação de gado na TIX (RIBEIRO, 2019); sobre a análise do solo da região e seu uso de modo a melhorar o desenvolvimento agrícola (SANTOS, 2019); sobre o artesanato Xakriabá e uma possibilidade de produção e comercialização sustentável do mesmo

(SILVA e MOTA, 2019). Esses trabalhos apontam que a tradição é vista como solução para a superação da crise ambiental.

O terceiro grupo é composto por trabalhos que tiveram como objetivo o estudo da história Xakriabá. Há destaque para trabalhos que buscam a história da escrita e do ensino da escrita (OLIVEIRA, 2016a); a história da luta pela terra (SANTOS e OLIVEIRA, 2017); a história da demarcação do território aliada à história de uma escola (SOUZA, 2017); a história da resistência do povo (ABREU, 2018); a história do futebol na TIX (OLIVEIRA, 2018); a história da língua Akwen, desde a sua proibição até a revitalização da mesma (SILVA, 2018); a história da Casa de Cultura Xakriabá (ALKIMIN e SANTOS, 2019). São identificadas propostas de ações, a partir desses estudos da história, para levar essa tradição aos mais jovens nas escolas, por meio, até mesmo, da produção de materiais didáticos, em alguns casos.

É importante destacar três trabalhos que seriam de um quarto grupo, mais voltado para ações pedagógicas e não tão relacionadas aos costumes do povo. Franco, Silva e Regina (2017) abordaram a questão da educação especial, com proposta de melhoria da qualidade desse tipo de atendimento nas escolas Xakriabá. Já o estudo de Oliveira (2016b) parece fazer uma comparação entre o ensino de Língua portuguesa em duas escolas, mas o resumo não está disponível no trabalho, não tendo sido alvo de nosso estudo. Finalmente, Santos e Nascimento (2019) abordam as novas tecnologias e o ensino de Artes.

A escolha por fazer o levantamento da produção Xakriabá na FIEI a partir dos resumos deve-se ao fato de que há a compreensão de ser esta uma pesquisa que não terá um fim em si mesma, podendo haver desdobramentos futuros que dialoguem com os textos completos dos trabalhos, além do entendimento da pluralidade de temas e aspectos metodológicos que podem se apresentar para a pesquisa.

### **Considerações Finais**

O estudo de resumos de trabalhos escritos por indígenas na academia pode levantar alguns pontos. Primeiramente, a criação de uma licenciatura especificamente voltada para indígenas pode ser vista como uma ação pedagógica que pensa na inclusão. A universidade tem como uma de suas funções esse diálogo com a



comunidade e tem assumido seu papel de manter ativo o debate sobre o tema, no caso específico desse estudo, por meio da criação de um curso voltado para indígenas, o que demanda uma gestão muito específica do ponto de vista acadêmico. O PPC da FIEI tem suas propostas muito claras e atende a uma demanda de um segmento da sociedade. Além disso, quando a universidade disponibiliza os textos na biblioteca na internet, é possível identificar outra função importante das Instituições de Ensino Superior, que é tornar o conhecimento ali produzido público a todos, a fim de dar um retorno à sociedade sobre as suas realizações e também para que novos trabalhos, novas pesquisas possam ser feitas a partir de inquietações que porventura surjam. Além disso, há legislação – a Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991, já citada neste trabalho – que trata da gestão dos arquivos regula essa divulgação dos textos e garante a questão autoral.

Em relação aos trabalhos estudados, é muito clara a marca da luta pela terra, pelo reconhecimento da identidade, pela manutenção das tradições, e a noção de que levar essas tradições aos mais jovens é a forma encontrada pelos, agora, professores, de manter a cultura, os saberes do seu povo e o meio ambiente. Mas é entendimento deste estudo que esses elementos não estão separados como a modernidade vem afirmando e não estão simplesmente interligados como a complexidade explica: eles são a mesma coisa dentro daquele contexto.

Ao trabalhar com comunidades tradicionais, dois aspectos chamam a atenção. Primeiro, é a forma de tratar os saberes desses povos, que são, muitas vezes, desconsiderados pela academia ou tratados como menores. O outro é o risco de lidar com o tema de forma a reforçar estereótipos ao realizar o estudo sob a ótica do homem branco, por isso esse estudo buscou o diálogo com os Xakriabá a partir de trabalhos escritos pelo seu povo. Há muito o que aprender com os indígenas e é impossível pensar o Brasil sem pensar neles e nas suas redes.

Prestar atenção aos sinais desses povos pode ser um caminho para a melhor compreensão a respeito da sociedade brasileira e os caminhos que podem ser escolhidos mais adiante.

Ciência e saberes tradicionais caminham juntos. Não existe a natureza em um lugar e os humanos em outro. Tudo funciona como algo único e múltiplo ao mesmo

tempo. Entender, assim, que há uma outra forma de produzir conhecimento por meio do estudo com os saberes dos povos tradicionais pode ser uma forma de compreender que não existe uma coisa ou outra, nem uma coisa e outra, mas que uma coisa também é a outra.

## Referências

BRASIL. **Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm). Acesso em 15 set. 2019.

BRASIL. **Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm). Acesso em 12 jul. 2020.

COSTA, Rafael Nogueira; BRANQUINHO, Fátima; SÁNCHEZ, Celso. O que podemos aprender ao seguir os passos da formiga-onça na ‘cidade de areia’? In: FERNANDEZ, Viviane; MACEDO, Joana; Branquinho, Fátima (org.) **Pedra, planta, bicho, gente...coisas: encontros da teoria ator-rede com as ciências ambientais**. Rio de Janeiro: Mauad X: Faperj, 2018.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas estado da arte. **Educação & Sociedade**. Campinas, n. 79, p. 257-272, 2002.

GOMES, Ana Maria Rabelo. O processo de escolarização entre os Xakriabá: explorando alternativas de análise na antropologia da educação. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v.11, n.32, p. 316-327, Aug. 2006.

KARWOSKI, Acir Mario; ROSA, Derval dos Santos. Gestão acadêmica de cursos de graduação em duas universidades federais: a Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e a Universidade Federal do ABC (UFABC). **Revista @ambienteeducação**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 342-354, set. 2019. ISSN 1982-8632. Disponível em: <<http://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambienteeducacao/article/view/788/706>>. Acesso em: 12 jul. 2020. doi:<https://doi.org/10.26843/ae19828632v12n32019p342a354>.

KRENAK, Ailton. **Ideias para adiar o fim do mundo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni Maria Barboza. Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. **Educação por escrito**. Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul-dez 2014.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento e questões do campo científico. **Educação**. Santa Maria, v. 40, n. 1, p. 101-116, jan-abr 2015.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

## Anexos

### Lista de Trabalhos de alunos Xakriabá que fizeram parte deste estudo

#### Ano de 2016 – Habilitação em Línguas, Artes e Literatura.

ABREU, Jan Carlos Pinheiro de. **Cantos tradicionais do povo Xakriabá**. 2016. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Habilitação em Línguas, Artes e Literatura.

FARIAS, Claudinei Gomes; OLIVEIRA, Eudes Seixas de. **Métodos de caçada do povo Xakriabá**. 2016. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Habilitação em Línguas, Artes e Literatura.

LOPES, Luzionira de Sousa. **Loas e versos Xakriabá: tradição e oralidade**. 2016. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Habilitação em Línguas, Artes e Literatura.

OLIVEIRA, Anézia Rodrigues de Jesus. **História da escrita e do ensino da escrita entre o povo Xakriabá**. 2016. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016a. Habilitação em Línguas, Artes e Literatura.

OLIVEIRA, Eliana do Rosário Ferreira Gonçalves; BARBOSA, Regiane Costa. **O ensino da língua portuguesa em duas escolas Xakriabá (Bukinuk e Uikitu kuhinã): português indígena e português padrão em foco**. 2016. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016b. Habilitação em Línguas, Artes e Literatura.

SANTOS, Eliane Araújo; SILVA, Valdineia Moreira. **Brincadeiras e brinquedos antigos e atuais das aldeias Sumaré I e III**. 2016. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Habilitação em Línguas, Artes e Literatura.

Ano de 2017 – Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades

FRANCO, Celma Correa; SILVA, Antônio Lopes da; REGINA, Elizabete. **A inclusão do aluno com necessidades educacionais especiais nas escolas Xakriabá:** Xukurank e Uikitu Kuhinã. 2017. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades.

MOTA, Aline Fernandes da; PIMENTA, Elisandra Fernandes; RIBEIRO, Genivaldo Fernandes. **Cera e mel:** as abelhas na cultura Xakriabá. 2017. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades.

OLIVEIRA, Isamara Gonçalves de Sousa de; MOTA, Marcilene Ferreira Gama da; SOUSA, Romaria Gonçalves de. **Plantio no brejo:** o manejo do feijão na aldeia Barra do Sumaré, terra indígena Xakriabá. 2017. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades.

OLIVEIRA, Olívia da Silva. **Só quem entende de farinha pode peneirar aqui:** a produção de farinha de mandioca na aldeia Tenda/Rancharia pelo povo Xakriabá (Minas Gerais). 2017. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017a. Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades.

OLIVEIRA, Sheila Dos Reis Araujo de. **Narrativas sobre a seca:** problemas ambientais do povo Xakriabá e revitalização da lagoa da aldeia Tenda / Rancharia (MG). 2017b. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades.

SANTOS, Ariclens Ferreira dos; OLIVEIRA, Aparecido Rodrigues de. **A memória da luta pela terra indígena do povo Xakriabá de Rancharia (MG).** 2017. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades.

SILVA, Elizete Macedo Gama da. **Mamona, pequi e galinha:** óleos e banhas naturais da aldeia Sumaré III – terra indígena Xakriabá. 2017. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades.

SILVA, Marco Antonio Pinheiro da; SANTOS, Marli Barboza dos; SANTOS, Terezinha Gomes dos. **O pequi no território Xakriabá:** processamento e usos na aldeia Caatinginha. 2017. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades.

SILVA, Naiara Rodrigues da; SILVA, Gesicar Aline Rodrigues da. **Viva quem já casou. Vive quem quer casar: casamentos tradicionais Xakriabá.** 2017. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades.

SOUZA, Janaína Ramos De. **A história do território e da escola de Rancharia: aldeia Tenda/Rancharia.** 2017. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Habilitação em Ciências Sociais e Humanidades.

#### Ano de 2018 – Habilitação em Matemática

ABREU, Werly Pinheiro de Abreu, (Dogllas). **Onde houver Xakriabá, haverá resistência! violações dos direitos indígenas no caso Xakriabá durante a ditadura militar.** 2018. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Habilitação em Matemática.

ARAÚJO, Edilene dos Santos. **Análise de uma atividade a partir do calendário sociocultural numa escola da aldeia indígena da Prata, povo Xakriabá.** 2018. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Habilitação em Matemática.

BIZERRA, Edmar Gonçalves. **Moradias tradicionais Xakriabá.** 2018. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018a. Habilitação em Matemática.

BIZERRA, Ednaldo Gonçalves. **Meio ambiente, sustentabilidade e economia do povo Xakriabá e da aldeia Barreiro Preto.** 2018. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018b. Habilitação em Matemática.

CRUZ, Alípio Ferreira da. **A carpintaria Xakriabá: proposta para manter a tradição da carpintaria Xakriabá.** 2018. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Habilitação em Matemática.

MOTA, Pollayne Leite da. **Impactos da poluição no rio Peruaçu, território Xakriabá, sob o ponto de vista de moradores das aldeias Dizimeiro e Peruaçu.** 2018. [58 p.]. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Habilitação em Matemática.

OLIVEIRA, Maiane Gonçalves de. **Um percurso em rimas: histórias do futebol no território indígena Xakriabá.** 2018. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso

(Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018a. Habilitação em Matemática.

OLIVEIRA, Neuza Rodrigues da Silva. **Roupas de palha tradicionais Xakriabá**. 2018. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018b. Habilitação em Matemática.

SILVA, Manoel Antônio de Oliveira. **“A única herança que um índio deixa para outro índio é a luta”**: a história da língua Akwen do Povo Xakriabá. 2018. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Habilitação em Matemática.

SOUSA, Abedias Pereira de. **Mudanças na vida e na cultura do povo Xakriabá**: das alterações econômicas e climáticas. 2018. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Habilitação em Matemática.

#### Ano de 2019 – Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza

ALKIMIM, Erick Correa de; SANTOS, Marilene de Oliveira. **Casa de cultura Xakriabá**: lugar de conhecimento, cultura, memória e história. 2019. 94 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Formação Intercultural Para Educadores Indígena, Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza.) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

ARAÚJO, Lindaura Gomes de. **As plantas medicinais da aldeia Prata no território Xakriabá**: resgatando e valorizando os conhecimentos tradicionais. 2019. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Formação Intercultural Para Educadores Indígena, Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza.) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

BARROS, Mailson Alves de. **A relação da comunidade Xakriabá com o córrego Riacho do Brejo**. 2019. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Formação Intercultural Para Educadores Indígena, Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza.) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

GONÇALVES, Beatriz Dias. **Plantio de horta na aldeia imbaúba como meio de sobrevivência visando a prática nas escolas**. 2019. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Formação Intercultural Para Educadores Indígena, Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza.) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

OLIVEIRA, Marilsa Lopo de. **As transformações do meio ambiente no território indígena Xakriabá**: os impactos causados na fauna e na flora. 2019. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Formação Intercultural Para Educadores Indígena, Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza.) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

RIBEIRO, José Aparecido. **Pecuária: histórico e reflexões sobre os impactos gerados pela atividade no território indígena Xakriabá, Minas Gerais - Brasil.** 2019. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Formação Intercultural Para Educadores Indígena, Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza.) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019a.

RIBEIRO, Laurisaura da Mota. **O milho nas vidas e lutas do povo Xakriabá.** 2019. 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Formação Intercultural Para Educadores Indígena, Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza.) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019b.

SANTOS, Genilson Alves dos; NASCIMENTO, Maria da Paixão do. **Usando as artes para conscientização e sensibilização do uso das novas tecnologias.** 2019. 124 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Formação Intercultural Para Educadores Indígena, Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza.) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

SANTOS, Laura Caetana dos. **Extratativismo, agricultura e construção: a diversidade dos solos da aldeia Prata (território indígena Xakriabá, Minas Gerais).** 2019. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Formação Intercultural Para Educadores Indígena, Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza.) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

SILVA, Edineia Moreira; MOTA, Janaine Nunes da. **Artesanatos Xakriabá sustentabilidade, conhecimentos e desafios.** 2019. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Formação Intercultural Para Educadores Indígena, Habilitação em Ciências da Vida e da Natureza.) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

## **Capítulo 8**

# **A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA À SAÚDE: OS IMPACTOS NA UNIDADE SAMU- BETIM**

**Elizane Cristina Bastos de Almeida**  
**André de Carvalho Bandeira Mendes**



## **A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA À SAÚDE: OS IMPACTOS NA UNIDADE SAMU-BETIM**

*Elizane Cristina Bastos de Almeida*

*Pós-graduanda em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES/UFMG). Graduada em História (UNOPAR); Técnico de Enfermagem/socorrista-SAMU na Prefeitura Municipal de Betim; Técnica em Enfermagem do Trabalho na prefeitura de Nova Lima. E-mail: zane.morena@yahoo.com.br*

*André de Carvalho Bandeira Mendes*

*Mestre em Estudos do Lazer pela UFMG. Psicólogo (UFMG). Psicólogo do Serviço de Psicologia Aplicada da UFMG. Docente do GIFES (UFMG). E-mail: andrecbmendes@gmail.com*

### **RESUMO**

Este trabalho consiste na análise da implantação de um sistema de Tecnologia de informação e comunicação (TICs) no serviço de saúde de atenção às urgências e emergências, no âmbito pré-hospitalar. A partir da revisão bibliográfica e do trabalho em campo são apontados os desafios enfrentados pelos profissionais do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) na busca por garantir um atendimento ágil e qualificado em toda sua área de abrangência. A experiência teve curso na esfera da Prefeitura Municipal de Betim, situada na região metropolitana de Belo Horizonte. Para a análise a opção metodológica foi pela triangulação entre as técnicas de observação participante, revisão bibliográfica e análise documental. A partir da análise das informações e com testagem do recurso em estudo, pode-se concluir que o sistema representa uma boa proposta na melhora da comunicação, apresentando boa aceitação, eficácia e eficiência, sendo assim, indispensável e necessário, o que não exclui a necessidade de serem realizados alguns ajustes para que o resultado final seja satisfatório. É demonstrado ainda, de maneira prática e situada, a importância das Tecnologias de informação e comunicação na atenção à saúde, assim como a possibilidade de parcerias produtivas entre os setores públicos e privados no atendimento à população.

**Palavras-chave:** Tecnologia de informação. Atendimento pré-hospitalar. Organização de serviços de saúde.

### **1 - INTRODUÇÃO**

As Tecnologias de informação e comunicação (TICs) estão bem presentes na vida cotidiana sendo inseridas também nos serviços de saúde. A incorporação de tecnologias pela gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) constitui um avanço na prestação de serviços que agrega qualidade e agilidade no atendimento.

O uso das TICs está sendo implantado e aperfeiçoado nacionalmente através do e-SUS, com sistemas de atendimento e acompanhamento que aperfeiçoam a gestão e o monitoramento dos recursos<sup>14</sup>.

A Tecnologia de Informação pode ser definida como um conjunto organizado e articulado de equipamentos, software, redes de comunicações, pessoas e fontes de dados que coletam e transformam estes últimos em informações, que em uma organização servem para responder a determinadas situações (O'BRIEN, 2004). As informações dão suporte às operações, a análise de funções e a tomada de decisões (SPINOLA, PESSOA, 1998). Schmeil (2019) conceitua, em relação à implementação das TICs que:

A Infraestrutura de TIC pode ser entendida como a composição de competências humanas e de tecnologias e metodologias baseadas em recursos computacionais; essa composição contribui para o exercício das atividades, buscando obter eficiência, eficácia e competitividade na área de aplicação.

Neste estudo de caso, sob a abordagem qualitativa e com caráter descritivo, foi realizada a análise das vantagens, dificuldades e desafios da implantação de um software desenvolvido para auxiliar no atendimento de situações de urgência e emergência.

Segundo dados divulgados pela Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde (MS), no “Saúde Brasil 2018: Uma análise de situação de saúde e das doenças e agravos crônicos: desafios e perspectivas” as dez principais causas de morte (BRASIL, 2019, p. 77), em 2016, no país, foram:

- 1º Doenças cardíacas isquêmicas;
- 2º Acidente cérebro vascular;
- 3º Doença de Alzheimer e outras demências;
- 4º Infecções respiratórias baixas;
- 5º Doença pulmonar obstrutiva crônica (DPOC);
- 6º Agressões;
- 7º Diabetes *Mellitus*;

---

<sup>14</sup>Maiores informações em: <<http://datasus.saude.gov.br/projetos/50-e-sus>>Acesso em: 16 out. 2019.

- 8° Acidentes por transporte terrestre (ATT);
- 9° Doença renal crônica;
- 10° câncer de traqueia, brônquio e pulmão.

De acordo com o mesmo documento (BRASIL, 2019, *op. cit.* p.89): “Causas externas contabilizaram aproximadamente meio milhão de mortes no Brasil (484.917) em 2016. Cerca de 30% delas aconteceram por acidentes de trânsito, em ambos os gêneros”. Tais agravos à saúde, que muitas vezes se apresentam de forma inesperada e imprevisível, necessitam de um atendimento pronto, eficaz, apropriado e oportuno.

O Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) foi criado para atender essa necessidade. Firmado pelo Decreto Presidencial número 5.055 de 2004<sup>15</sup>, com a finalidade de prestar socorro às situações que podem levar a sofrimento, a sequelas, ou até mesmo à morte e em consonância com os princípios organizativos e doutrinários do SUS. Assim, o SAMU permite operacionalizar princípios como a Universalidade, que é a garantia de atenção à saúde por parte do sistema a todo e qualquer cidadão; a Regionalização e Hierarquização, que consistem na prestação de serviços organizados em níveis de complexidade tecnológica crescente, dispostos em área geográfica delimitada e com a definição da população a ser atendida; e da Equidade, que todas as pessoas tenham as mesmas condições de acesso sem privilégios e sem barreiras.

Isto significa organizar os serviços de saúde em cada região para que a população tenha acesso a todos os tipos de atendimento, financiados pela arrecadação de impostos. Paim (2015, p.32), acerca dessa organização, aponta que

A regionalização corresponde a um dos princípios organizativos do SUS. Representa a articulação entre os gestores estaduais e municipais na implementação de políticas, ações e serviços de saúde qualificados e descentralizados, garantindo acesso, integralidade e resolutividade na atenção à saúde da população.

A saúde, no Brasil, é reconhecida como um direito universal e igualitário, prevista na Constituição Federal de 1988. Está longe de ser um sucesso absoluto em termos de eficiência e qualidade, porém, apesar dos problemas estruturais, é a maior política de inclusão social do Brasil, sendo referência mundial em atenção primária,

---

<sup>15</sup> Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5055.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5055.htm)>. Acesso em 20 de novembro de 2019.

conforme preconiza seu artigo 196, no qual é explícito que a “Saúde é direito de todos e dever do Estado” (BRASIL, 1988).

No município de Betim, a implantação do SAMU foi resultado de um convênio firmado entre a prefeitura e os governos estadual e federal. A cidade é um dos principais polos industriais da região metropolitana de Belo Horizonte e o quinto município mais populoso de Minas Gerais, reunindo 439.340 habitantes, possui uma área total de 343,856 km<sup>2</sup> e um perímetro de 122 km, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística<sup>16</sup> (IBGE).

O SAMU de Betim possui uma Central composta por um Regulador, que é médico; um Rádio-operador; dois profissionais no cargo de Técnico Auxiliar de Regulação Médica (TARMs), que podem ser técnicos de enfermagem, auxiliares de enfermagem ou oficiais de apoio. Na cidade, existem três bases distribuídas estrategicamente com cinco ambulâncias, sendo duas destas Unidades de Suporte Avançado (USAs), com uma destinada ao transporte de pacientes graves de uma unidade de saúde a outra; uma Unidade móvel de Terapia Intensiva (UTI), tripulada por um médico, um enfermeiro e um condutor/socorrista; e possui também três ambulâncias que são Unidades de Suporte Básico (USB), tripuladas por dois técnicos em enfermagem e um socorrista/condutor.

O pedido de socorro é feito através do número telefônico 192, cuja ligação é nacional e gratuita. Recebido na central pelo TARM, o qual se identifica com o nome do serviço de atendimento e a cidade, usando o *script* ‘SAMU Betim’, esse profissional é responsável por registrar o nome do solicitante e o endereço local da ocorrência, a ligação é transferida para o Médico Regulador, para isso faz-se necessário que o solicitante esteja do lado da vítima para descrever para o médico a situação em que a pessoa se encontra. O Regulador, através de perguntas, detecta a necessidade de atendimento, sendo responsável também pela classificação de prioridades, orientação, prescrição, decisão no envio ou não de um suporte móvel, seleção do tipo de suporte a enviar, se a USB ou a USA, e presta apoio aos executores. Segundo o Ministério da Saúde, o SAMU deve ser acionado nos casos de:

- Ocorrência de problemas cardiorrespiratórios;

---

<sup>16</sup>Informações disponíveis no endereço eletrônico  
<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/betim/panorama>>. Acesso em 15 de outubro de 2019.

- Intoxicação exógena e envenenamento;
- Queimaduras graves;
- Ocorrência de maus tratos;
- Trabalhos de parto em que haja risco de morte da mãe ou do feto;
- Tentativas de suicídio;
- Crises hipertensivas e dores no peito de aparecimento súbito;
- Quando houver acidentes/traumas com vítimas;
- Afogamentos;
- Choque elétrico;
- Acidentes com produtos perigosos;
- Suspeita de Infarto ou AVC, detectadas por sinais e sintomas como a alteração súbita na fala, perda de força em um lado do corpo e desvio da comissura labial;
- Agressão por arma de fogo ou arma branca;
- Soterramento, desabamento;
- Crises convulsivas;
- Transferência inter-hospitalar de doentes graves;
- Outras situações consideradas de urgência ou emergência, com risco de morte, sequela ou sofrimento intenso.

O serviço enfrenta desafios na comunicação, principalmente devido a problemas de origem técnica. A falta de cobertura de rede de telefonia em alguns bairros e locais mais distantes da cidade resultava em dificuldades da Central fazer contato com o solicitante em casos de divergências no endereço informado para facilitar a chegada da ambulância, outro grande problema enfrentado era a dificuldade de comunicação da equipe com a central durante a ocorrência nestes locais sem cobertura de telefonia, lembrando que é da central que vem a conduta médica, o apoio da USA, direcionamento para unidade de saúde, com esta última possuindo vaga, profissional adequado e recursos materiais, dentre outros.

A saúde tem três dimensões: estado vital, setor produtivo e área do saber (PAIM, *op. cit.*). Diante delas, entende-se o modo pelo qual as sociedades identificam problemas e necessidades de saúde, buscam a sua explicação e se organizam para enfrentá-los sob influências econômicas, políticas e culturais. A política de

atendimento a urgências e emergências via SAMU tem se mostrado satisfatória e eficaz.

## **2 - ANÁLISE CRÍTICA E DESCRITIVA DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA E SEUS IMPACTOS**

A fim de analisar a situação problema foram utilizadas informações disponíveis na Prefeitura Municipal de Betim (PMB) com o recurso da triangulação metodológica (GIL, 2002), na qual foram utilizadas as técnicas de análise documental, observação participante e revisão bibliográfica (MINAYO, 2001; LAKATOS; MARCONI, 2008).

Por estar em campo e nos atendimentos é impossível excluir o papel organizacional no qual o acesso às informações tem que ser visto com certo distanciamento, em um exercício de aproximação e afastamento validado entre pares e metodologicamente que permita o estudo apurado do caso em questão.

Assim, este artigo é um estudo de caso, de cunho qualitativo e caráter descritivo, com alto grau de empirismo, baseado em uma realidade profissional compartilhada com outros profissionais da assistência à saúde.

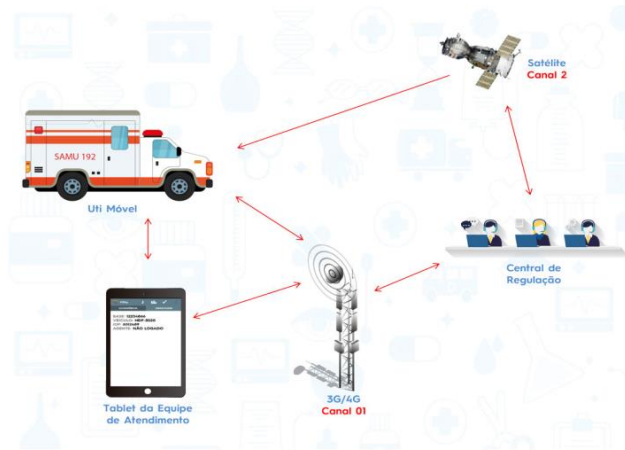
Diante da situação descrita, a PMB, através dos gestores da urgência e emergência, passou a utilizar um sistema de comunicação via satélite, criada pela empresa Velp<sup>17</sup> tecnologia. Essa empresa surgiu como *startup* na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e presta serviços para diversos órgãos governamentais. Seu surgimento foi em 2002 e em seu endereço eletrônico é possível observar que seu objetivo é utilizar tecnologia e inovação para resolver problemas de forma eficiente e econômica. Entre outras tecnologias essa organização criou o vSkySAMU, sistema que já está sendo utilizado em diversos consórcios intermunicipais e vem apresentando resultados positivos.

É utilizada, segundo a empresa, a comunicação híbrida 3g/4g GPRS e satélites geoestacionários, estando presente desde o recebimento da ligação pela central até o fechamento da ocorrência, como pode ser visto na figura 1:

FIGURA 1 – Comunicação Híbrida – 3g e Satélite

---

<sup>17</sup> Maiores informações sobre a história da empresa podem ser obtidas no endereço eletrônico <<http://www.velp.com.br/sobre-nos/>>. Acessado em 19 de novembro de 2019



**Fonte:** <https://www.velp.com.br/solucao/vskysamu/>, 2019. Acesso em: 19 nov. 2019.

As principais funcionalidades do sistema são:

- **Gestão de Frotas:** cadastro de unidades de saúde, controle de manutenções, abastecimentos, alertas de manutenções vencidas/a vencer, cadastro de fornecedores, cadastro de produtos/serviços, cadastro de equipamentos médicos, cadastro de planos de manutenções;
- **Módulo de Cadastros:** Clientes, Bases, Contatos, Municípios, Estabelecimentos de Saúde, Alertas, Medicamentos, Pontos de Interesse, Medicamentos, Usuários;
- **Módulo de Gestão Operacional:** permite gerenciar escala de profissionais, registros de intercorrências, *checklist's* de unidades móveis, controle de trocas de turno dos profissionais;
- **Gestão de Atendimentos:** acompanhamento das Fichas de Atendimento Pré-Hospitalares (APH) e Fichas de Atendimento Nas Centrais de Regulação;
- **Módulo de Relatórios e Gráficos Gerenciais;**
- **Sala de Situação:** permite acompanhar as ocorrências em atendimento, com indicações de localização, situação e tempo de atendimento, através da API do Google Maps;
- **Monitoramento:** permite monitorar em tempo real a localização e o *status* de cada unidade móvel, através da API do Google Maps;

- - Mapas Temáticos: permite gerar mapas temáticos com base nas informações georreferenciadas dos atendimentos, através da API do Google Maps.

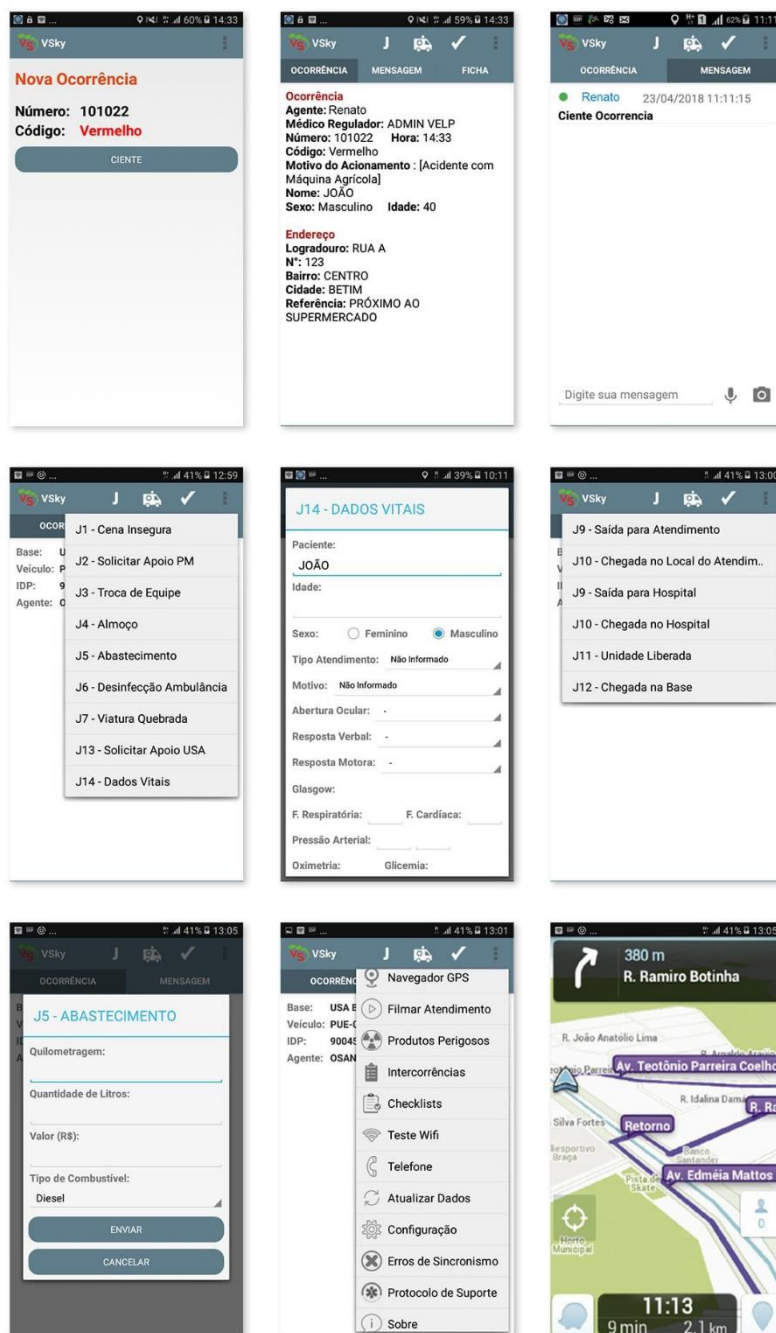
O sistema vSkySamu funciona da seguinte forma: após o pedido de socorro, a ligação é recebida pelo TARM, o qual registra no sistema nome, endereço, ponto de referência e causa do pedido, em seguida transfere a ligação para o médico regulador, o qual realiza a triagem, o operador de frota, por sua vez, verifica a disponibilidade de ambulância, sua proximidade com o local e aciona a equipe.

Através de um aparelho de celular próprio, a equipe já recebe todos os dados relativos à ocorrência que foram colhidos pelo TARM e pelo regulador para esse fim. Já com o sistema vSkySamu instalado, a equipe recebe instruções e atualiza a central de regulação durante o atendimento, inserindo novos dados relativos à vítima, como os sinais vitais, lesões, patologias e vai registrando procedimentos conforme vão sendo executados.

Quanto ao recebimento da ocorrência, deslocamento iniciado, chegada ao local, pedido de conduta médica, saída para a unidade, chegada à unidade, liberação da ambulância e chegada à base, dentre outras funções, o sistema permite a visualização do deslocamento da ambulância no mapa em tempo real. Na imagem 2 é possível notar as funcionalidades do sistema:



FIGURA 2 - Etapas do atendimento



**Fonte:** Adaptado dos autores a partir das informações disponíveis em: <<https://www.velp.com.br/solucao/vskysamu/>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

Determinadas funcionalidades, como transmissão de dados, fotos e vídeos, são também algumas das ferramentas para auxiliar o médico regulador na tomada de decisões e na orientação à equipe presente no local da ocorrência. O sistema também gera dados estatísticos que podem nortear políticas públicas de prevenção.

Dessa forma, é possível observar como a tecnologia da informação atua de modo prático, mudando as ações da saúde. Assim, uma tecnologia da informação

eficaz é capaz de coletar dados referentes aos principais agravos de saúde da população, grupos de risco, horário de acidentes, locais com agravos repetidos de trânsito, abandono de tratamentos, percentual de álcool ou droga associado aos agravos e, a partir daí, o órgão público tem o material para implementar as ações direcionadas às políticas públicas de prevenção.

Segundo relatório feito durante o primeiro mês de funcionamento do sistema vSkySamu no município de Betim, no período entre os dias 01 de agosto de 2019 e 09 de setembro deste mesmo ano, dos 1008 atendimentos prestados, 623 foram por causas clínicas; 270 causas traumáticas envolvendo acidentes de trânsito, agressão física (por arma branca ou arma de fogo), quedas de altura ou quedas própria altura; 68 causas psiquiátricas; 26 causas pediátricas; e 21 por causas obstétricas. Destes, quinze atendimentos necessitaram do apoio da USA, nove do apoio da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e três do Corpo de Bombeiros Militares de Minas Gerais (CBMMG). Além dos atendimentos, foram realizadas 731 orientações médicas.

Paim (*op. cit.*, p.132) ressalta que

*Os instrumentos de informação e comunicação constituem uma via de mão dupla. De um lado, temos os responsáveis pelo sistema de saúde – gestores, coordenadores de programas, profissionais da saúde, entre outros – que devem fornecer informações para que a população possa: 1) ampliar os seus conhecimentos sobre saúde e aumentar a autonomia de decisão quanto à sua vida; 2) orientar-se quanto às atitudes a tomar, em casos de doenças, acidentes e demais agravos à saúde; 3) orientar-se, igualmente, em relação às medidas de prevenção para evitar o surgimento de doenças e de situações de risco à sua saúde e a saúde de seus familiares e amigos. [...] Do outro lado temos a manifestação da população, por meio de encaminhamento de suas demandas que podem ser: reclamações, sugestões, reivindicações e elogios (grifos do autor).*

Um mês após a implantação do novo sistema, representantes dos funcionários realizaram relatórios ressaltando pontos positivos e possíveis ajustes operacionais para uma melhor experiência no uso da nova ferramenta de trabalho. Na análise feita pelos funcionários da Central as vantagens ressaltadas foram:

- Melhora importante no tempo/resposta das equipes para com a central;
- Melhora importante na noção que a central terá quanto ao tempo estimado de chegada da equipe na cena;
- Acionamento rápido;
- App intuitivo e de fácil compreensão.

As dificuldades e desafios enfrentados foram:

- Função “Redirecionar ambulância”: no sistema atual faz-se necessário cancelar a ocorrência inicial para depois enviar novo veículo, médicos reclamam a necessidade de (quando criado esta nova ocorrência) ter de preencher novamente o histórico da ligação inicial. Para o operador do sistema, simplesmente redirecionar e tornar a ocorrência em aberto novamente seria o ideal;
- Função “Apelido da ocorrência”: existe a necessidade desta função na tela do TARM devido ao número de ocorrências e a dificuldade de localização tanto na tela do médico quanto do operador de frota;
- Pesquisar ocorrências - habilitar esta função com barra de rolamento e botões para filtrar a ocorrência pelo tipo ou bairro e, se possível, pesquisar por mais datas e não somente por 24h anteriores;
- Mapa GPS: atualização com tempo menor. Devido ao sistema atualizar com mais de 20 segundos fica impossível orientar equipe em tempo real;
- Busca de endereço: é um ponto falho do sistema. Primeiramente deveria deixar com seta “Betim” como busca principal, no momento atual tem que digitar a cidade. Atualmente, o sistema requer a necessidade de digitar muitos caracteres para que faça a busca pela rua com o bairro e quando aparecem as sugestões não tem a opção de rolagem de opções para seleção do bairro;
- Encerramento de ligações: é um ponto a aprimorar no sistema. Atualmente, são pouquíssimas opções para registro. Necessário colocar opções como: Transferido para a PM, transferido para a Autopista, transferido para SAMU de Contagem, e outras poucas opções, sendo as relatadas as mais frequentes;
- Vincular o telefone 192 ao sistema quando tocar. Isso ajudaria bastante com o sistema atual de copiar e colar. Pois existem casos em que o atendente copia faltando caracteres e isso atrapalha o serviço;
- “Aguardando recurso” – Possibilidade de o operador de frota “destravar” a ocorrência para despacho;
- “Sinais Sonoros” – Sinais sonoros específicos para cada operador (Ex.: Dados Vitais com sinal sonoro diferenciado, pois atrapalha a regulação sinais sonoros comuns sobre assuntos diversos);

- Ocorrência aguardando despacho – Liberar a possibilidade de evolução na ficha mesmo em situação “Aguardando Despacho” (Pelo fato de em determinadas situações “PCR” o médico despachar para ganhar tempo e depois não conseguir evoluir o caso pelo fato de a ocorrência estar travada aguardando despacho).

A análise feita pelos funcionários das ambulâncias, no campo real de trabalho envolvem ajustes na comunicação e na interface. Quanto aos ajustes na comunicação foi notado que o campo referente ao histórico é muito pequeno, a equipe tem que dividir o histórico em pequenas partes. Caso haja necessidade de correção, existe a dificuldade de voltar na mesma mensagem para fazê-la.

Enviar a mensagem usando áudio não está sendo eficaz, pois existem erros, as palavras não estão sendo compreendidas, fazendo-se necessário retornar ao texto para correção, o que ocasiona o atraso no envio da mesma. A equipe sugere a implantação de mensagem de voz para maior agilidade; ou que seja adicionado: campo de evolução de enfermagem (situação no local), juntamente com os dados vitais, para que sejam enviados juntos e não seja necessário enviar os dados vitais e depois, em outra mensagem, enviar a descrição do ocorrido no local.

Na passagem de dados vitais, a grande maioria dos reguladores não espera as equipes pedirem conduta médica, após os dados vitais já oferecem conduta, sem a equipe ter passado o histórico geral do caso, o que pode ocasionar uma mudança de referenciamento hospitalar da ocorrência; Se fosse possível que eles conseguissem visualizar na tela: “equipe digitando”, se não for possível orientá-los a aguardar o pedido de conduta médica pelas equipes.

As equipes estão explicando a situação de mudança aos solicitantes para evitar um desconforto maior, já que a ferramenta de comunicação com a central se trata de um telefone, porque, na hora de passar os dados, as pessoas acham que o profissional está usando aplicativos de mensagens ou redes sociais, ao invés de socorrer a vítima.

### 3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os profissionais da saúde, especialmente os que estão no campo da atenção à urgências e emergências, não podem perder tempo, nestas situações-limite cada minuto é importante, o tempo entre a solicitação do socorro e a chegada da equipe na cena do evento, chamado de tempo resposta, pode ser decisivo na diminuição do sofrimento, das sequelas e do risco de morte.

Porém existem fatores que podem desarranjar o processo como a falta de conhecimento da população relativo à função do SAMU e a má utilização do serviço. Esse fator tem sido um grande dificultador do processo por ocupar uma unidade móvel fazendo dela apenas um transporte para unidades de saúde.

Os eventos são imprevisíveis, o que não permite o serviço se programar, tanto pode haver momentos de tranquilidade quanto podem surgir várias ocorrências na mesma hora, exigindo que o regulador faça classificação de prioridades; há situações em que uma solicitação de urgência tenha que esperar a liberação de uma ambulância ocupada atendendo caso que não se caracteriza uma urgência ou emergência. Considerando tais fatores e visando a otimização do tempo resposta, fica claro que os desafios continuam.

A mudança cultural, juntamente com as práticas que a inserção dos recursos tecnológicos promove, está sendo avaliada cotidianamente em contato com a empresa que desenvolveu e presta suporte ao sistema.

Portanto, é bastante relevante a interlocução entre as prefeituras e demais instâncias de atenção com as instituições acadêmicas, nas quais *startups* podem promover soluções inovadoras e ver os problemas por outro ângulo, fora da rotina, muitas vezes apertada, dos profissionais da assistência.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)> Acesso em: 10 nov. 2019.

PAIM, Jairnilson Silva. **O que é o SUS**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2009. ISBN: 978-85-7541-453-8. E-book interativo: 2015 (edição impressa: 2009).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação**: e as decisões gerenciais na era da Internet. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2004.

SCHMEIL, Marcos Augusto. Saúde e Tecnologia da Informação e Comunicação. **Fisioter. mov.**, Curitiba , v. 26, n. 3, p. 477-478, Set. 2013. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-51502013000300001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-51502013000300001&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 20 nov. 2019.

SPINOLA, Mauro; PESSÔA, Marcelo. Tecnologia da Informação. In: **Gestão de Operações**. 2a ed. Professores do Departamento de Engenharia da escola Politécnica da USP e da Fundação Carlos Alberto Vanzolini. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1998, cap.4. p.97-104.

## Capítulo 9

# **CONTROLE SOCIAL NO SUS: A EFETIVIDADE DA PARTICIPAÇÃO DA POPULAÇÃO E DOS PROFISSIONAIS EM UM CONSELHO MUNICIPAL DE SAÚDE**

**Cíntia Valéria Souza**

**André de Carvalho Bandeira Mendes**

## **CONTROLE SOCIAL NO SUS: A EFETIVIDADE DA PARTICIPAÇÃO DA POPULAÇÃO E DOS PROFISSIONAIS EM UM CONSELHO MUNICIPAL DE SAÚDE**

*Cíntia Valéria Souza*

*Graduada no Curso de Licenciatura em Normal Superior pela Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC). Pós Graduanda em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). cintiasouzalima@hotmail.com.*

*André de Carvalho Bandeira Mendes*

*Graduado em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre em Estudos do Lazer (UFMG). Docente do Curso Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES) na UFMG. andrecbmendes@gmail.com.*

### **RESUMO**

Mecanismos legais e institucionais de controle social, os Conselhos são espaços democráticos de decisão e participação social na construção de políticas públicas de forma deliberativa desde a criação do SUS em 1988. Neste trabalho é realizada a análise de como ocorre a participação da população do município de Couto de Magalhães de Minas no Conselho Municipal de Saúde. Para a análise foi realizada a revisão bibliográfica sobre as políticas de saúde. A opção metodológica foi pelo estudo de caso, com o uso da observação participante sobre a atuação do Conselho. Para isso é feita a contextualização da cidade, que é um município de pequeno porte do estado de Minas Gerais, assim como do histórico do controle social, do funcionamento do conselho e a análise da documentação pertinente visando analisar a efetividade da participação social. Os dados obtidos mostraram a necessidade de reestruturação do conselho municipal objetivando a garantia da execução do controle social. Entretanto, a sociedade civil ainda não tem ciência da importância de sua participação na elaboração das políticas públicas e não ocupa, de forma efetiva, estes espaços de participação. Durante a pesquisa e intervenção foram observadas alterações no funcionamento do órgão.

**Palavras-chave:** controle social; Conselhos Municipais; participação social.

### **INTRODUÇÃO**



A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, a participação do cidadão na formulação, implementação e controle social das políticas tornou-se possível. Deu-se origem a criação de conselhos de políticas públicas no âmbito da saúde, assistência social e educação nos três níveis de governo.

Os conselhos são mecanismos legais e institucionais de controle social (CARVALHO, 1997; CORREIA, 2005), sendo espaços democráticos de decisão e participação social na construção de políticas públicas de forma deliberativa.

No âmbito da saúde, o Conselho foi instituído pela Lei nº 8.142/90 que em seu parágrafo segundo o define como em caráter permanente e deliberativo, um órgão colegiado composto por representantes do governo, prestadores de serviço, profissionais de saúde e usuários, que atua na formulação de estratégias e no controle da execução da política de saúde na instância correspondente, inclusive nos aspectos econômicos e financeiros, cujas decisões serão homologadas pelo chefe do poder legalmente constituído em cada esfera do governo.

Embora os Conselhos representem um importante espaço para a efetivação do controle social sendo responsável por dar voz à sociedade possibilitando sua participação no planejamento (PAIM; ALMEIDA FILHO, 1998) monitoramento e avaliação dos gestores, falta um pleno entendimento da população acerca da responsabilidade de tal representatividade.

Este artigo traz um estudo de caso sobre a atuação do Conselho em um município de pequeno porte do estado de Minas Gerais. Para tanto é feita a contextualização da cidade e do funcionamento do conselho e a análise da documentação pertinente, sendo esta de acesso público, buscando verificar como se dá tal representatividade.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

Emancipada no ano de 1963, Couto de Magalhães de Minas é um município de pequeno porte distante 324 quilômetros pela via rodoviária mais utilizada da capital mineira. A cidade não possui indústrias e empresas geradoras de emprego sendo grande parte da renda da população vinculada ao serviço público municipal e a agricultura familiar. Assim é uma cidade bastante dependente do Fundo de Participação dos Municípios e demais repasses estaduais e federais.

Está localizada no Alto Jequitinhonha e pertence à microrregião de Diamantina possuindo uma área de 485,7 Km<sup>2</sup> e 4.204 habitantes de acordo com o censo 2010<sup>18</sup>. Sua localização pode ser visualizada na figura 1.

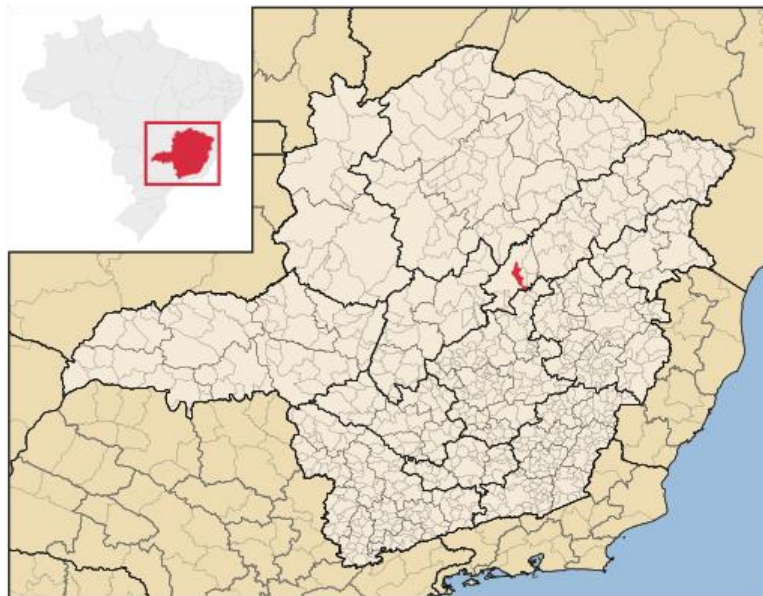


Figura 1 – Localização geográfica do Município de Couto Magalhães de Minas  
Fonte: Wikipédia, 2019<sup>19</sup>

No âmbito da saúde, o município possui uma unidade básica de saúde que fica aberta 24 horas e presta atendimentos médicos de sobreaviso noturnos para atendimento de casos agudos e encaminhamentos dos casos de maior complexidade, que são referenciados para a cidade de Diamantina, sede da microrregião.

O município atinge 100% de cobertura populacional estimada pelas equipes de atenção básica possuindo duas equipes de Estratégias de Saúde da Família (ESF) com saúde bucal e um Núcleo de Apoio a Saúde da Família. Uma das ESFs juntamente com o Núcleo de Apoio à Saúde da Família (NASF) funciona dentro da unidade de saúde e a outra possui sede própria.

São ofertados à população residente além dos procedimentos compatíveis com a complexidade da atenção básica alguns procedimentos de média complexidade como consulta especializada em ortopedia, fisioterapia e ginecologia/obstetrícia.

<sup>18</sup>Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/couto-de-magalhaes-de-minas/panorama>>. Acessado em 05 de novembro de 2019.

<sup>19</sup> Disponível em:<[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/f/ff/MinasGerais\\_Municip\\_CoutodeMagalhaesdeMinas.svg/512px-MinasGerais\\_Municip\\_CoutodeMagalhaesdeMinas.svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/f/ff/MinasGerais_Municip_CoutodeMagalhaesdeMinas.svg/512px-MinasGerais_Municip_CoutodeMagalhaesdeMinas.svg.png)>. Acessado em 05 de novembro de 2019.

No que se trata do Conselho Municipal de Saúde, o mesmo não possui sede própria, nem espaço reservado para atuação. Os arquivos produzidos são armazenados na Secretaria de Saúde estando sob a responsabilidade desta. O que levou a presente proposta de intervenção foi notar, enquanto participante do Conselho, com acesso a conhecimentos no campo da saúde e a partir de certa inquietação com o quadro contextual, no qual a composição e o funcionamento do Conselho Municipal claramente não condiziam com as normativas vigentes e a proposta das políticas, especialmente da saúde enquanto construção coletiva e direito do cidadão.

Desta forma, pode ser necessária a reorganização e reestruturação da composição do Conselho Municipal de Saúde de forma a favorecer sua atividade e efetividade bem como promover seu pleno funcionamento possibilitando que este se torne de fato um órgão capaz de atuar na formulação e proposição de estratégias e no controle da execução das políticas de saúde, inclusive em seus aspectos econômicos e financeiros.

## **REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEITUAL: A TRAJETÓRIA ATÉ O MOMENTO ATUAL**

O modelo de saúde do Brasil foi desenvolvido, inicialmente, baseado na filantropia. As ações de saúde consistiam basicamente na fiscalização da higiene pública, realizada de forma precária, e no isolamento dos doentes os afastando do restante da população. O país era assolado por doenças de todo tipo, grande parte delas disseminadas devido à falta de saneamento básico (PAIM, 2008a,2009).

As primeiras universidades de medicina no Brasil foram fundadas após a chegada da família real o que ocasionou uma melhora na situação sanitária.

Em busca da erradicação das endemias e epidemias que cresciam descontroladamente, em 1897 foi criada a Diretoria Geral da Saúde Pública. Mas foi somente em 1903 com a nomeação de Oswaldo Cruz que teve início a campanha de sanitização domiciliar que ocasionou avanços no combate e redução das epidemias.

Na década de 1910 um movimento liderado por médicos com a participação de autoridades políticas e intelectuais, buscava a mudança na organização sanitária. Desse movimento surgiu o Departamento Nacional de Saúde Pública (DNSP),

responsável pelo saneamento, profilaxia, vigilância sanitária e endemias, e uma organização permanente de serviços de saúde pública nas zonas rurais.

Na segunda metade do século XX, empresas em São Paulo ofereciam serviços médicos aos trabalhadores mediante desconto de 2% nos salários. Sendo que neste período teve início a Previdência Social no Brasil por meio das Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPs).

O Ministério da Saúde teve sua fundação no ano de 1953 e como ele o combate a certas doenças passou a ser realizado por serviços específicos e centralizados, voltados para a prevenção, o ambiente e a coletividade. Até o ano de 1975, era repassado ao Ministério de Saúde menos de 1% dos recursos públicos federais (PAIM, 2009). Eram prevalentes, com tendência ao crescimento, os casos de meningite, tuberculose, malária e chagas além do crescimento da taxa de mortalidade infantil.

O Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) foi criado em 1977, entretanto o acesso à saúde não era garantido por lei, somente quem estava vinculado ao mercado formal de trabalho possuía acesso a assistência médica cabendo ao restante da população a responsabilidade pela assistência à saúde (PAIM, 2009, op. cit).

Em busca de soluções para os problemas enfrentados e objetivando democratização da saúde, seguimentos populares, estudantes, pesquisadores e profissionais da saúde organizaram o movimento social Reforma Sanitária Brasileira (RSB), também conhecido como Movimento Sanitário (SCOREL, 1999; PAIM, 2008 a, 2008 b).

O termo Reforma Sanitária foi utilizado como referência ao conjunto de ideias que vislumbravam as mudanças e transformações necessárias na área da saúde em busca da melhoria das condições de vida da população.

Em 1979, a RSB propôs a Reforma Sanitária e a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS), apresentando no primeiro Simpósio de Política Nacional de saúde da Câmara dos deputados o documento *A questão democrática na área da saúde*. Esta foi primeira vez que foi apresentada a proposta com os princípios, diretrizes e justificativa para a criação do Sistema (PAIM, op. cit.).

Realizada no ano de 1986 e considerada como marco na história das conferências, a Oitava Conferência Nacional da Saúde foi a primeira aberta à sociedade. A partir dela foi implantado o Sistema Unificado e Descentralizado de

Saúde (SUDS) além de desempenhar um importante papel na difusão do movimento denominado Reforma Sanitária.

A partir das propostas da Reforma Sanitária o direito à saúde foi universalizado por meio da Constituição Federal de 1988 e a criação efetiva do SUS como um sistema hierarquizado, universal e equânime.

A Constituição Federal reconheceu a saúde como um direito social essencial à condição de cidadão, sendo, portanto obrigação do poder público a sua garantia.

Entretanto, é importante ressaltar que a implantação do SUS se deu de forma gradual. Inicialmente surgiu o SUDS e a universalização do atendimento, depois a incorporação do INAMPS ao Ministério da Saúde por meio do decreto nº 99.060 de 1990 (BRASIL, 1990).

A Lei Orgânica da Saúde (Lei 8.080/90) e a Lei 8.142/90 consolidaram e regulamentaram o SUS passando a regular em todo território nacional as condições para a proteção, promoção e recuperação da saúde, incluindo aspectos referentes à sua organização e funcionamento.

A lei 8.142/90 que surgiu do resultado da luta pela democratização dos serviços de saúde criou os Conselhos e as Conferências de saúde nas três esferas de governo garantindo o direito à participação popular por meio do chamado controle social.

Controle Social é um termo utilizado para caracterizar a participação da sociedade civil na gestão da saúde pública. Nesse contexto, os conselhos de Saúde foram constituídos com a finalidade de fiscalizar e deliberar sobre as políticas de saúde devendo ser estimulado pelos gestores da saúde.

## **ESTUDO DE CASO**

A criação dos Conselhos Municipais em 1990 é resultado da luta pela democratização dos serviços de saúde, constituindo um avanço civilizatório e também uma forma de melhorar a qualidade de vida e os índices de desenvolvimento, os quais Paim (2009, op. cit.) aponta que tiveram um forte declínio no período da ditadura.

Por meio da Resolução Nº453/2012 (BRASIL, 2012) o Conselho Nacional de Saúde aprovou as diretrizes para a criação, reformulação, estruturação e funcionamento dos Conselhos de Saúde, entretanto, são as leis orgânicas municipais

que detalham as informações como a quantidade de conselhos na cidade, áreas de interesse de atuação, atribuições, composição, funcionamento e demais regulamentações necessárias.

É função do Conselho opinar e sugerir ações para a resolução de problemas, se inteirar sobre as Políticas de Saúde do município e como se dá a execução financeira dos recursos recebidos.

Visando entender como se dá participação da população e dos profissionais em um Conselho Municipal de Saúde bem como sua efetividade, por meio de um estudo de caso baseado na pesquisa documental e exploratória, foram analisados todos os documentos do órgão colegiado.

Na análise, ressalvadas as limitações existentes quanto ao tamanho da amostra, foram utilizados conceitos e a compreensão advinda da Análise de Conteúdo (GIL, 2002).

As diferentes fases da Análise de Conteúdo, tal como o inquérito sociológico ou a experimentação, organizam-se em torno de três pólos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação (BARDIN, 2004, p.95).

Na Análise de Conteúdo foi delimitado o Tema da constituição e funcionamento dos Conselhos, especificamente no tocante à participação popular.

Dessa forma, além das normativas federais que regem os conselhos no âmbito nacional, foram utilizados para a pesquisa documentos do próprio órgão como impressos, textos legais, tais como leis, portarias, regimentos, atas e outros materiais que contribuíssem para a análise.

Criado pela Lei Municipal Nº 398, sancionada em 13 de maio de 1994, o Conselho Municipal de Saúde de Couto de Magalhães de Minas, era composto por representantes das associações comunitárias urbanas, associações de desenvolvimento rural, sindicato dos trabalhadores rurais, pastoral da criança, das secretarias municipais de finanças e educação e pelo secretário municipal de saúde, este, como fixado em lei, era o presidente do órgão.

Baseado nas leis 8.142/90 e 398/94, o principal objetivo do Conselho de Couto de Magalhães de Minas é a melhoria da saúde da população, tendo sua atuação pautada na formulação e execução de estratégias que viabilizem a fiscalização, controle e avaliação das políticas de saúde.

## PROPOSTAS A PARTIR DA SITUAÇÃO

Após analisar a estrutura, composição e funcionamento do Conselho Municipal de Saúde do Município de Couto de Magalhães de Minas, é observado que o funcionamento e a estrutura deste apresenta incompatibilidades com as prerrogativas legais.

O órgão colegiado possui sua criação datada no ano de 1994. Até o ano de 2015 seguia-se basicamente o mesmo regimento interno elaborado na data de sua criação. Assim, durante quase 20 anos o regimento não foi revisto, mesmo com todas as mudanças que ocorreram na legislação, nas tecnologias e no perfil demográfico.

Desde a criação dos conselhos de saúde pela Lei 8.142/90, diversas leis, decretos e deliberações foram publicadas com objetivo de organizar, ampliar e estruturar o funcionamento dos conselhos. Em análise às regulamentações publicadas e comparação com os documentos do Conselho de Couto de Magalhães de Minas, é verificado que os documentos que normatizam o órgão estão desatualizados. Na figura 2 é feita a esquematização das legislações aplicáveis aos conselhos de saúde.



Figura 2- Legislações específicas dos conselhos de saúde  
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Na sua lei de criação não foi prevista a quantidade de membros que deveriam fazer parte do conselho e conseqüentemente não havia quórum mínimo estabelecido.

Outra questão verificada foi em relação à participação paritária. Conforme apresentado na Resolução 453/2012:

Mantendo o que propôs as Resoluções nº 33/92 e 333/03 do CNS e consoante com as Recomendações da 10ª e 11ª Conferências Nacionais de Saúde, as vagas deverão ser distribuídas da seguinte forma: a)50% de entidades e movimentos representativos de usuários; b)25% de entidades representativas dos trabalhadores da área de saúde; c)25% de representação de governo e prestadores de serviços privados conveniados, ou sem fins lucrativos.

No detalhamento do documento de nomeação do Conselho no que se trata de qual entidade cada membro representa há trabalhadores da saúde e vereadores indicados na categoria de usuários do SUS, aspecto que fere os padrões da paridade colocada como condição essencial nas regulamentações. Cada um dos seguimentos deve possuir espaço próprio não havendo condições de ocupar dupla categoria de representação. Entretanto vale ressaltar que “apenas a existência formal dos espaços de controle social não assegura a participação política da sociedade” (Martins et al. 2008, p. 111).

Outro aspecto observado é desconhecimento do papel do Conselho possuindo Conselheiros que podem ter o seu papel claramente imiscuído com os interesses de suas entidades de classe, bem como participantes que por suas maneiras de atuação pode ser deduzido que representam interesses próprios, várias vezes diversos das questões estruturais do município. Em ambos os casos, não há por parte dos membros interesse quanto às necessidades sociais dos usuários do SUS e a política de saúde. Nesse ponto cabe avaliar se os participantes, enquanto representantes de segmentos específicos, estariam preparados para manter a impessoalidade, que por sua vez é uma das diretrizes do serviço público.

No que se refere ao funcionamento, pode-se verificar nos documentos de livre acesso e consulta aos cidadãos que não há periodicidade de reuniões não havendo um cronograma ou agenda pública específica.

As reuniões, quando ocorrem, são destinadas a aprovação de documentos e instrumentos de gestão que são elaborados pela equipe local sem a participação ativa do conselho.

A partir de uma observação não estruturada, prévia à observação participante, e que de fato ensejou a construção deste estudo, assim como apontado em comunicações entre profissionais que atuam na área, os questionamentos e discussões são rasos e com pouca participação, não há discussão prévia dos problemas sociais. Nota-se então a falta de planejamento, que leva a



questionamentos éticos acerca da participação popular no duplo papel de alvo protagonista das políticas públicas.

Após finalizado o estudo documental, foi elaborado um relatório descrevendo todas as irregularidades e pontos necessários de adequação explicitando a necessidade de reestruturação do controle social do Conselho Municipal de Saúde de Couto de Magalhães de Minas, sendo este apresentado ao órgão estudado bem como ao secretário municipal de saúde e o prefeito municipal. Caracterizando de forma sistematizada as irregularidades e inconsistências na execução das atividades.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desse trabalho foi analisar como se dá a participação social no Conselho Municipal de Saúde de Couto de Magalhães de Minas. Para que tal análise fosse realizada foi necessário um estudo em toda a documentação do órgão de forma a verificar como este trata o controle social.

Diante dos dados obtidos, pode-se notar que o conselho de saúde local encontrava-se em desacordo com as prerrogativas legais ficando evidente a necessidade de reestruturação e reorganização do órgão, de forma que este possa se tornar ativo e atuante.

A partir das recomendações relatadas no curso do trabalho foram feitas intervenções, o que tornou o processo uma atividade com caráter de pesquisa-ação. Convém apontar que neste percurso algumas ações foram prontamente executadas pela gestão municipal e outras estão em curso. A lei municipal e o regimento interno do conselho foram atualizados, bem como a escolha de novos membros levando em conta os critérios de paridade descritos em lei. A administração municipal tem se organizado de forma a promover capacitação para os novos membros do órgão. Assim é importante ressaltar o poder que o controle externo e a análise qualificada exercem como motrizes de mudanças e transformações.

Os conselhos ainda são pouco divulgados, a população em geral pouco sabe eles e por vezes não entendem a função e a importância do órgão colegiado.

Além da pouca clareza sobre a importância e as competências dos conselhos de saúde, esses órgãos ainda se deparam com conflitos e restrições por

parte da gestão municipal que por vezes o vêem apenas como de caráter fiscalizatório ficando clara a necessidade de maior integração entre conselho de saúde e gestores.

Torna-se indispensável o esclarecimento de toda população sobre a necessidade da participação no controle social principalmente na formulação das políticas de saúde. Participação esta conquistada e garantida por lei, entretanto pouco compreendida e usada.

Exercer o controle social não se reduz apenas à atuação dos membros do Conselho. Cabe a todo cidadão apoiar e impulsionar o conselho tornando este um espaço de diálogo voltado para a melhoria dos serviços de saúde ofertados à população. Exercer o controle social é mais que um direito, é uma obrigação e uma forma de exercício da cidadania e da democracia, ambas tão questionadas no tempo presente.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil: 1988*. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2003. Artigos 196, 197, 198, 199 e 200. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 10 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. *Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011*. Regulamenta a Lei no 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/D7508.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/D7508.htm)>. Acesso em 02 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. *Decreto n.º 99.060 de 7 de março de 1990*. Vincula o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) ao Ministério da Saúde e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D99060.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99060.htm)> Acesso em 05 jul.2019.

\_\_\_\_\_. *Lei n.º 8.080, de 19 de setembro de 1990*. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm)> Acesso em 02 ago. 2019.

\_\_\_\_\_ *Lei n.º 8.689, de 27 de julho de 1993.* Dispõe sobre a extinção do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8689.htm)> Acesso em 02 jul. 2019

\_\_\_\_\_ *Lei nº 8142, de 28 de dezembro de 1990.* Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8142.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8142.htm)> Acesso em 02 jul. 2019

\_\_\_\_\_ *Diretrizes nacionais para o processo de educação permanente no controle social do SUS / Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde – Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2006.*

\_\_\_\_\_ *Resolução nº 333, de 4 de novembro de 2003.* Aprova as diretrizes para criação, reformulação, estruturação e funcionamento dos Conselhos de Saúde. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 4 nov. 2003. Seção 1, p. 57.

\_\_\_\_\_ *Resolução nº 453, de 10 de maio de 2012.* Aprova as seguintes diretrizes para criação, reformulação, estruturação e funcionamento dos Conselhos de Saúde. Disponível em <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2012/res0453\\_10\\_05\\_2012.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2012/res0453_10_05_2012.html)> Acesso em 05 de jul de 2019.

\_\_\_\_\_ *Conselhos de saúde: a responsabilidade do controle social democrático do SUS/ Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde. – 2. ed. – Brasília: Ministério da Saúde, 2013.*

\_\_\_\_\_ *Política Nacional de Gestão Estratégica e Participativa no SUS - ParticipaSUS/ Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. – 2. ed. – Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2009.*

CARVALHO, A. I. *Conselhos de saúde, responsabilidade pública e cidadania: a reforma sanitária como reforma do Estado.* In: FLEURY, S. (Org.). *Saúde e democracia: a luta do CEBES.* São Paulo: Lemos, 1997. p. 92-111.

CORREIA, M. *Desafios para o controle social: subsídios para a capacitação de conselheiros de saúde.* Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

COUTO DE MAGALHÃES DE MINAS. *Lei nº 398 de 14 de maio de 1994*. Cria o Conselho Municipal de Saúde e outras providências. Disponível em <<http://coutodemagalhaesdeminas.mg.gov.br/docs-categoria/leis-municipais>> Acesso em 02 jul de 2019.

\_\_\_\_\_ Conselho Municipal de Saúde. *Regimento Interno*. 1994.

\_\_\_\_\_ Conselho Municipal de Saúde. *Regimento Interno*. 2015.

\_\_\_\_\_ Conselho Municipal de Saúde. *Regimento Interno*. 2019.

ESCOREL, Sarah. *Reviravolta na saúde: origem e articulação do movimento sanitário* [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, P.C. et al. *Conselhos de saúde e a participação social no Brasil: matizes da utopia*. Physis: Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v18, n1, p105-121, 2008.

PAIM, J. S.; ALMEIDA FILHO, N. *Saúde coletiva: uma “nova saúde pública” ou campo aberto a novos paradigmas?* Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 299-316, 1998.

PAIM, J. S. *Reforma sanitária brasileira*. Salvador: EDUFBA; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008a.

\_\_\_\_\_ *Reforma sanitária brasileira: contribuição para a compreensão e crítica* [online]. Salvador:EDUFBA; Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2008b. 356 p.

\_\_\_\_\_ *O que é SUS*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.

## Capítulo 10

# **GESTÃO DE DOCUMENTOS E PRODUÇÃO ACADÊMICA: O ESTADO DA ARTE DA EDUCAÇÃO QUILOMBOLA NO PERÍODO DE 2013 A 2015**

**Ricardo Tadeu Barbosa**

**André de Carvalho Bandeira Mendes**

## **GESTÃO DE DOCUMENTOS E PRODUÇÃO ACADÊMICA: O ESTADO DA ARTE DA EDUCAÇÃO QUILOMBOLA NO PERÍODO DE 2013 A 2015**

*Ricardo Tadeu Barbosa*

*Doutorando em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas). Mestre em Educação pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Licenciatura e bacharelado em História (PUC-Minas). Docente Efetivo do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) - Campus Pirapora. ricardotb.barbosa@gmail.com*

*André de Carvalho Bandeira Mendes*

*Docente da Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES), graduação em psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mestre em Estudos do Lazer (UFMG), psicólogo do Serviço de Psicologia Aplicada (SPA) da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH) da UFMG. amendes@drh.ufmg.br*

### **RESUMO**

O entendimento inequívoco de que a construção de identidades sociais e coletivas passa pelo conhecimento da própria História, não no sentido de resgatá-la idealisticamente, mas de fazê-la presente como referência cultural, é um dos pontos centrais deste estudo. Nessa perspectiva, dialogando especificamente com a organização e gestão de documentos produzidos pelas universidades, tanto públicas, quanto privadas, este trabalho mapeia o estado da arte dos trabalhos acadêmicos realizados entre os anos de 2013 e 2015 nos níveis de mestrado e doutorado que abordam a educação quilombola, disponíveis no Banco de Teses da Capes. A escolha desse período se mostrou pertinente, pois se trata dos três anos subsequentes à implantação das Diretrizes Nacionais Curriculares para a Educação Escolar Quilombola (DNCEEQ, 2012). Os resultados destacam o entendimento de que construção da identidade e corporeidade negras ainda não tem sido uma temática privilegiada pelo campo educacional e evidenciou que a Educação Escolar Quilombola é ainda um campo de disputas políticas que se efetiva de forma não linear, em meio a disputas de ideias e barreiras situacionais e institucionais que permeiam o trabalho realizado no cotidiano das escolas quilombolas, envolvendo a participação dos professores, dos quilombolas, de instâncias oficiais e da sociedade civil, destacando-se a necessidade de novas pesquisas acadêmicas e projetos de extensão.

**Palavras-Chave:** Educação quilombola. Gestão de documentos. Relações étnico-raciais.

## ABSTRACT

The unequivocal understanding that the construction of social and collective identities requires knowledge of history itself, not in the sense of rescuing it idealistically, but of making it present as a cultural reference, is one of the central points of this study. In this perspective, dialoguing specifically with the organization and management of documents produced by both public and private universities, this work maps the state of the art of academic works carried out between the years 2013 and 2015 at the master's and doctoral levels that address quilombola education, available at the Capes Thesis Bank. The choice of this period proved to be pertinent, since it represents the three years that followed the implementation of the National Curricular Guidelines for Quilombola School Education (DNCEEQ, 2012). The results highlight the understanding that the construction of black identity and corporeality has not yet been a privileged theme in the educational field and has shown that Quilombola School Education is still a field of political disputes that takes place in a non-linear way, among disputes over situational and institutional ideas and barriers that permeate the work carried out in the daily life of quilombola schools, involving the participation of teachers, quilombolas, official institutions and civil society, highlighting the need for new academic research and extension projects.

**Keywords:** Quilombola education. Document management. Ethnic-racial relations.

*Fogo!... Queimaram Palmares,  
Nasceu Canudos.  
Fogo!... Queimaram Canudos,  
Nasceu Caldeirões,  
Nasceu Pau de Colher.  
Fogo!... Queimaram Pau de Colher...  
E nasceram, e nascerão tantas outras comunidades  
Que os vão cansar se continuarem queimando,  
Porque mesmo que queimem a escrita,  
Não queimarão a oralidade.  
Mesmo que queimem os símbolos,  
Não queimarão os significados.  
Mesmo queimando o nosso povo,  
Não queimarão a ancestralidade.*

(Antônio Bispo dos Santos. 2013. p. 39.)

## INTRODUÇÃO

Contemporaneamente é experimentado um momento de incertezas e perdas de direitos, sendo possível constatar um movimento, em vários locais, de avanços no conservadorismo e de intolerância às diferenças, dos quais as Universidades não estão imunes (CHAUI, 2003). É importante compreender que a intolerância à diferença é construída a partir do julgamento acerca de práticas destoantes do que as classes dominantes consideram e impõem como a norma.

O contato com a história e com a cultura afro-brasileira se faz necessário a fim de garantir o debate na sociedade e a não aceitação destes retrocessos. Dessa forma, esse artigo propõe o levantamento de trabalhos escritos sobre Educação Quilombola e tornados públicos no catálogo de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>20</sup> nos primeiros anos após a publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Escolar Quilombola<sup>21</sup>.

O debate sobre Educação Quilombola se mostra relevante em nossos tempos para a melhor compreensão, pela sociedade brasileira, acerca da sua formação e do seu percurso dentro de um contexto histórico. Para que o debate ocorra de maneira qualificada, as universidades têm um papel fundamental ao promover projetos de extensão como palestras, mesas, e eventos. Também é tema de pesquisas acadêmicas em diversas áreas. Tais trabalhos têm a característica de terem seus dados disponíveis para a sociedade como um todo, evitando a endogenia e reprodução de práticas que podem se tornar comuns nas diversas Instituições (CHAUI, 2003).

A CAPES, orientada pela Portaria nº 13, de 15 de fevereiro de 2006, e com o objetivo de acompanhar e avaliar os Programas de Pós-Graduação reconhecidos no país, divulga em seu portal na internet<sup>22</sup> os arquivos com as pesquisas realizadas.

São estudos em todas as áreas de conhecimento, servindo como uma biblioteca virtual que muito auxilia ao desenvolvimento de novas pesquisas. É importante destacar que os trabalhos produzidos por programas de pós-graduação são documentos das universidades e são geridos pela Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. A divulgação digital de teses e dissertações no catálogo da CAPES se encaixa na

---

<sup>20</sup>A Portaria nº 013, de 15 de fevereiro de 2006 (disponível em <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria\\_013\\_2006.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria_013_2006.pdf)>), instituiu a divulgação digital de teses de doutorado e dissertações de mestrado produzidas por programas de pós-graduação reconhecidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e reúne registros desde o ano de 1987 disponíveis em <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em 03 de fevereiro de 2020.

<sup>21</sup> Resolução nº 8, do Conselho Nacional de Educação (CNE) / Conselho de Educação Básica (CEB), de 20 de novembro de 2012, que estabelecem as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Escolar Quilombola (DCNEEQ) na Educação Básica.

<sup>22</sup> <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>



denominada gestão de documentos das universidades, pois passa a fazer parte do percurso desse arquivo produzido e divulgados por elas.

Dessa forma, este trabalho propõe realizar o levantamento na base de dados da CAPES de trabalhos acadêmicos já escritos sobre Educação Quilombola entre os anos de 2013 e 2015.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A questão quilombola, em suas variadas demandas, se tornou de suma importância no debate nacional sobre direitos, reparação histórica e cidadania. Seja por questões relacionadas à titulação e demarcação de terras quilombolas, como visa o artigo 68<sup>23</sup> da ADCT, ou o artigo 216 da Constituição Federal, que constitui o tombamento dos sítios e documentos históricos quilombolas, ou mesmo no campo das políticas públicas, como é o caso do Programa Brasil Quilombola, que articula várias outras políticas públicas para implementação e efetivação de direitos quilombolas no país. Enfim, são diversas as articulações entre Estado e Sociedade Civil que colocam em pauta as Comunidades quilombolas como atores frente ao processo de democratização e cidadania brasileira.

A centralidade da compreensão das lutas históricas das populações negras e quilombolas consiste em entender a questão educacional. Pleiteada pelo movimento negro há anos (DOMINGUES, 2008), a educação é entendida como uma forma de combate às desigualdades raciais, valorização da cultura e da identidade negra e pelo combate ao racismo, isto é, na visão do movimento negro a educação assume a posição basilar na construção de processos que busquem reverter uma situação de alijamento de direitos negados historicamente e garanta o gozo dos direitos sociais e civis.

Nesses termos, a educação não é só mais um ponto das reivindicações do movimento negro, ela é parte central das demandas sociais negras (DOMINGUES, *op. cit.*), e como uma das principais garantias institucionais dessa luta histórica pelo

---

<sup>23</sup> A Constituição Federal de 1988 inclui, no art. 68 do Ato das Disposições Constitucionais e Transitórias (ADCT), a norma jurídica que estabelece que “aos remanescentes das comunidades dos quilombos que estejam ocupando suas terras é reconhecida a propriedade definitiva, devendo o Estado emitir-lhes os títulos respectivos”. Essa norma foi regulamentada pelo Decreto n. 4.887/2003, que revogou o Decreto n. 3.912/2001. A partir de então, diversas normas foram criadas com vistas a dar efetividade ao referido decreto.

direito à educação, temos a lei 10.639/2003, que institui a obrigatoriedade do ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana.

Como suporte teórico ao estudo, recorreremos a conceitos de variadas áreas do conhecimento, buscando diálogos e aportes teóricos profícuos com as áreas da Educação, Ciências Sociais, Antropologia, História e Direito. A prerrogativa central da articulação teórico-metodológica consiste em abordar o objeto de estudo pelos vieses dos movimentos dialético e dialógico, que muito contribuem em articular os caminhos da construção teórica que envolve a temática quilombola e situa o povo negro no contexto histórico do racismo que se estruturou no Brasil.

Cabe ainda o destaque que, no campo teórico, estaremos alicerçados por Freire (1992), que concebe os processos educativos como o mecanismo que nos possibilita os desvelamento das relações opressivas vividas pelas pessoas e busca a transformação crítica do mundo. Nesse sentido, a Educação contribui para uma profunda consciência social e nos possibilita entender e reinterpretar a cultura que nos envolve, revelando seus códigos e idiosincrasias, permitindo assim, a reinvenção das realidades por meio de ações reflexivas e a libertação dos sujeitos históricos e sociais.

## **METODOLOGIA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Para o alcance efetivo da proposta deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos: a) analisar a partir dos resumos de teses e dissertações a temática quilombola; b) avaliar se os trabalhos dialogam entre si de forma recursiva; c) identificar a se Lei 10.639<sup>24</sup>, de 20 de dezembro de 2003 é tratada pelos autores e como é tratada e d) analisar a gestão dos arquivos que lidam com a questão quilombola no Brasil.

A pesquisa bibliográfica é uma entre as diversas formas de se fazer ciência e produzir conhecimento. A opção pelo levantamento bibliográfico de trabalhos acadêmicos sobre Educação Quilombola publicados no banco de teses da Capes se dá, entre outros motivos, pela possibilidade de dar um destaque a esse tema que é

---

<sup>24</sup> A Lei nº. 10.639, de 09 de janeiro de 2003, alterou a [Lei nº. 9.394](#), de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira". Cabe o esclarecimento de que a Lei nº 11.645, de 10 de março de 2008, alterou a [Lei 10.639](#), de 9 de janeiro de 2003, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática 'História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena'.

parte importante do debate sobre Educação em nosso país, além de ampliar o conhecimento acerca da legislação sobre gestão de arquivos ao realizar o estudo. De acordo com Pizzani et al (2012),

Nesse esforço de descobrir o que já foi produzido cientificamente em uma determinada área do conhecimento, é que a pesquisa bibliográfica assume importância fundamental, impulsionando o aprendizado, o amadurecimento, os avanços e as novas descobertas nas diferentes áreas do conhecimento.

Ferreira (2002), ao falar especificamente sobre as pesquisas do tipo “estado do conhecimento”, afirma que:

[...] definidas como de caráter bibliográfico, elas parecem trazer em comum o desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e seminários. Também são reconhecidas por realizarem uma metodologia de caráter inventariante, à luz de categorias e facetas que se caracterizam enquanto tais em cada trabalho e no conjunto deles, sob os quais o fenômeno passa a ser analisado. (FERREIRA, 2020, p. 258)

O percurso de uma pesquisa bibliográfica é definido por Piazzini et al (2012) e envolve um processo que vai desde a escolha do tema até a redação do trabalho passando pela escolha das fontes. As fontes, neste levantamento, são trabalhos acadêmicos publicadas no banco de teses da CAPES acerca do tema delimitado. A escolha da amostra se restringiu, conforme a metodologia escolhida e os fins propostos, a análise dos resumos de teses e dissertações escritas e publicadas no catálogo de teses da CAPES entre os anos de 2013 e 2015. Dessa forma, a opção pelo trabalho com o banco de teses da CAPES se justifica para poder tornar mais claro à sociedade a produção acadêmica, nos níveis de mestrado e de doutorado, entre os anos de 2013 e 2015 sobre Educação Quilombola em nosso país.

Como planejado no percurso inicial do trabalho foi realizada uma busca inicial pelos dados a serem avaliados, com o termo descritor “*Educação Quilombola*” no banco de teses da CAPES, sendo reportadas 167.129 produções. Alguns filtros foram aplicados, alterando a grande área de conhecimento para Ciências Humanas, além da área de conhecimento, área de avaliação, área de concentração e nome do programa para “Educação”, chegando a 13.097 trabalhos. Um novo filtro foi aplicado, focando em Universidades Públicas do Estado de Minas Gerais, com o

retorno de 1.201 trabalhos. Não obstante, um novo filtro foi aplicado, dessa vez, em relação ao ano de publicação, fechando entre 2016 e 2018, sendo encontradas 332 dissertações e 225 teses.

Ocorre que ao utilizar o descritor “*Educação Quilombola*”, a busca se tornou muito ampla, sendo inviável analisar tantos trabalhos dentro do prazo limitado que dispomos. Assim, optou-se por utilizar apenas o descritor “*Quilombola*”, quando limitando a amostra a 1.442 trabalhos.

Os filtros para fechar nas Ciências Humanas, mais precisamente, no termo “*Educação*”, foram aplicados da mesma forma citada anteriormente, com o retorno de 61 trabalhos. Um último filtro foi aplicado, dessa vez, em relação ao ano de publicação, com estes escolhidos por conveniência e atendendo à questão inicial. Este último demarcou os anos de 2013, 2014 e 2015, que são os três anos seguintes à publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Escolar Quilombola na Educação Básica. Assim a amostra final para análise foi de 27 trabalhos, constantes no Apêndice A, sendo 19 dissertações e 8 teses, que se constituíram como o foco deste breve estudo. Isto posto, é relevante apontar que trabalho focou nos três primeiros anos após a publicação das Diretrizes sendo relevante para apresentar uma outra perspectiva das pesquisas em Educação a partir do reconhecimento das práticas e ações pedagógicas em escolas localizadas em/ou que atendam estudantes oriundos de territórios quilombolas.

## **ANÁLISE DOS DADOS DE PESQUISAS EM EDUCAÇÃO ESCOLAR QUILOMBOLA**

Ao analisar pesquisas sobre o “estado do conhecimento” em relações étnico-raciais, Müller aponta que:

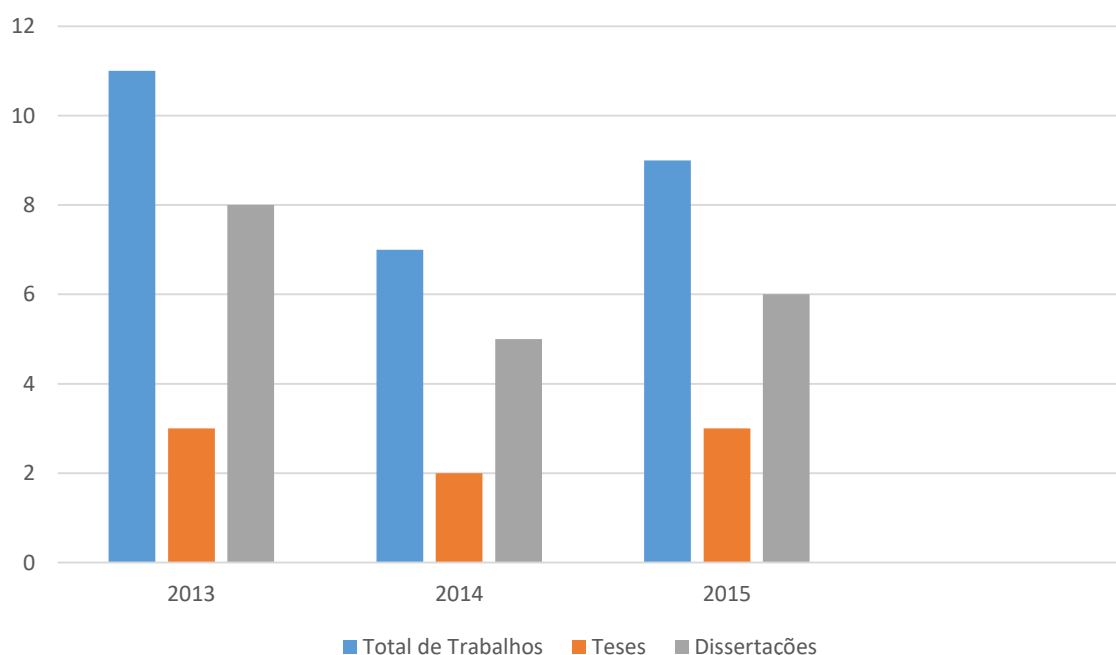
[...] os estudos desenvolvidos nas instituições de pesquisa, centros ou universidades são fundamentais para a formação de novas/os pesquisadoras/es e docentes, tendo em vista as reflexões decorrentes do cotidiano, da realidade, dos fatos sócio-históricos e que podem ter como consequência um imediato impacto nas políticas públicas, e, no caso específico das relações étnico-raciais, a avaliação das práticas pedagógicas desenvolvidas nas instituições escolares, nos processos de formação docente e na implementação de ações afirmativas. (MÜLLER, 2015, p. 170-171)

A autora vai além, ao afirmar que:

[...] as investigações realizadas nos programas de pós-graduação *stricto sensu* no país são basilares para a observação de temas, enfoques e, por que não dizer, prioridades e preocupações acadêmicas e sociais, consideradas relevantes à sociedade. Seus resultados e análises consolidados podem ser prementes e propulsores para apontar caminhos na superação de inúmeros problemas vivenciados no cotidiano da escola e na implantação e implementação de políticas de Estado, particularmente por termos o racismo mais fortemente explicitado e institucionalizado (idem).

Estruturada assim a coleta de dados, a partir de passos como: seleção e organização do material, além de um agrupamento quantitativo e qualitativo de dados e termos, podem ser realizada a criação de gráficos e tabelas para melhor controle do estudo. Como já afirmado, optou-se por investigar trabalhos concluídos nos três anos que seguiram à publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Escolar Quilombola. O primeiro ano após a publicação do referido documento revelou o maior número de trabalhos relacionados ao descritor “Quilombo”, mas não há como considerar que isso seja efeito dele. Os anos de 2014 e 2015 apresentam um relativo equilíbrio em termos numéricos. Há um número maior de dissertações de mestrado do que teses de doutorado, fator que pode ser compreendido por essas últimas constituírem o resultado de pesquisas mais longas e de cursos com menor número de vagas nas instituições em geral, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

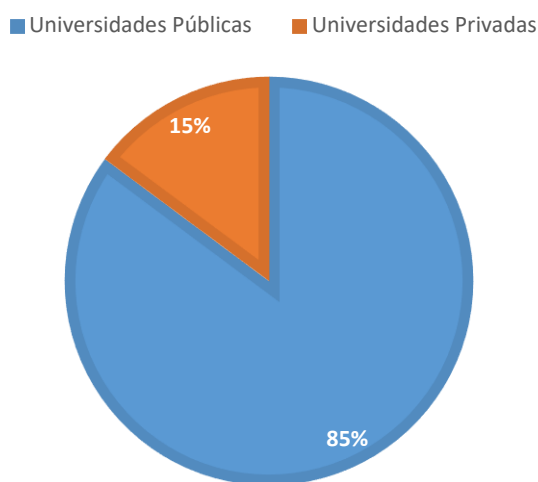
GRÁFICO 1 - Trabalhos estudados: divisão por ano de publicação



Fonte: Dados de Pesquisa. Gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Como pode ser visto no Gráfico 2, dos 27 trabalhos investigados, 23 são frutos de pesquisa em Universidades públicas. Trata-se de um dado importante, principalmente nesse momento em que é marcante a contestação do valor das universidades públicas por determinados grupos sociais compromissados com a manutenção de privilégios de ordens econômicas, históricas e de cor.

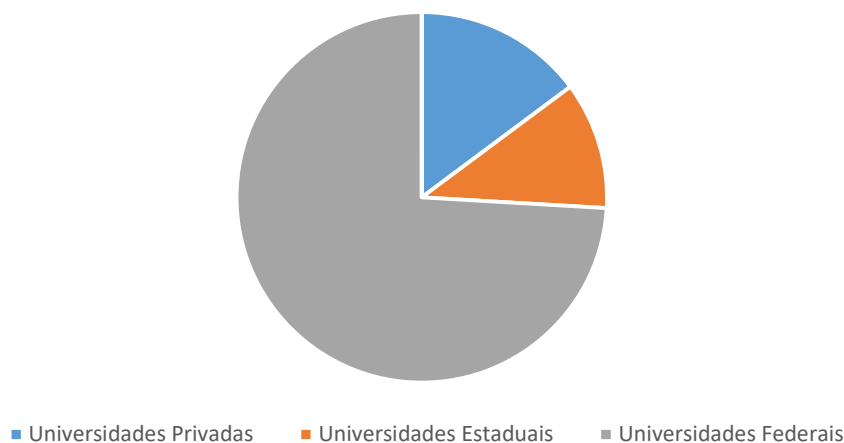
GRÁFICO 2 - Instituições que realizaram as pesquisas entre os anos de 2013 e 2015



Fonte: Dados de Pesquisa. Gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Ainda neste tema, foi feita uma análise mais minuciosa, exposta no Gráfico 3, em que é nítido que as universidades federais produziram a maioria das pesquisas (20).

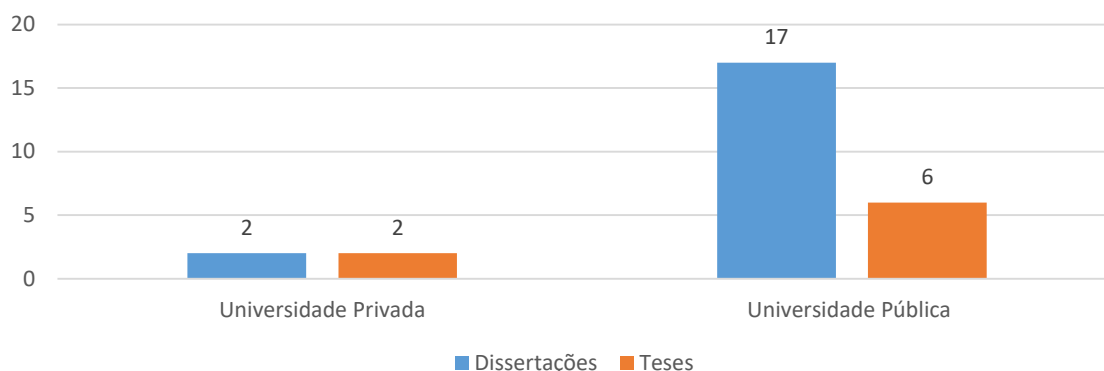
GRÁFICO 3 - Distribuição dos trabalhos por tipo de Universidade



Fonte: Dados de Pesquisa. Gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Outro aspecto importante foi a análise se os trabalhos envolvem estudos de Mestrado ou Doutorado. Os números se apresentaram em equilíbrio perfeito quando vistas as publicações das instituições privadas, com duas dissertações de mestrado e duas de doutorado, como pode ser visto no Gráfico 4. Em relação aos trabalhos das universidades públicas nota-se que quase 25% dos trabalhos são teses de doutorado, por motivos já apresentados no Gráfico 1.

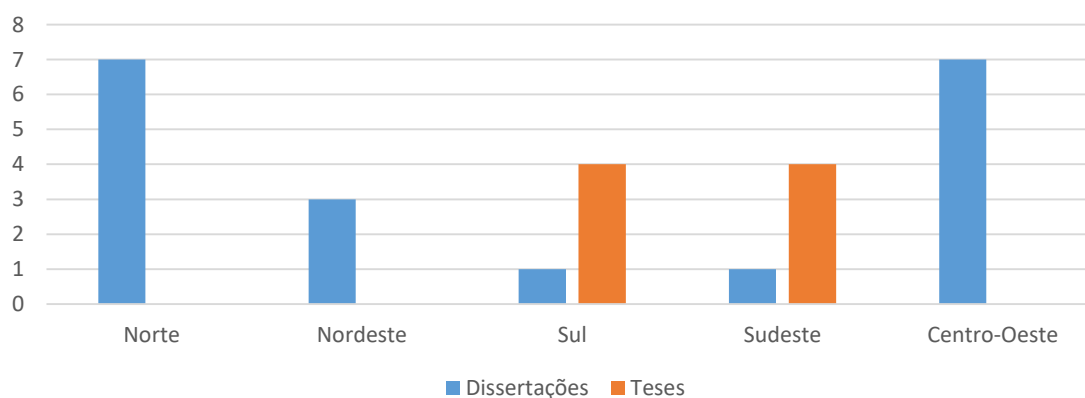
GRÁFICO 4 - Número de dissertações e teses nas universidades



Fonte: Dados de Pesquisa. Gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Ao ser analisada a distribuição dos trabalhos pelas regiões do Brasil, alguns pontos chamaram a atenção. No Gráfico 5 é possível notar, em primeiro lugar, a maior concentração de trabalhos nas regiões Norte e Centro-Oeste e o menor número de trabalhos realizados por instituições do Nordeste. Outro aspecto é a realização de todas as pesquisas doutorais sobre o assunto concentradas nas regiões Sul e Sudeste. Em relação ao Sudeste, é observado que não há nenhuma pesquisa de instituição do Estado de Minas Gerais nesses anos seguintes à publicação das Diretrizes.

Gráfico 5  
Distribuição dos Trabalhos pelas regiões brasileiras



Fonte: Dados de pesquisa. Gráfico elaborado pelo autor, 2019.

Em relação às palavras-chave, são identificadas 86 palavras-chave diferentes nos 27 trabalhos investigados. Dessas 86, apenas nove são comuns em alguns trabalhos, aparecendo mais de uma vez. Na Tabela 1 são registradas tais palavras:

TABELA 1: Palavras-chave comuns a alguns trabalhos

<b>PALAVRA-CHAVE</b>	<b>NÚMERO DE REPETIÇÕES</b>
<b>EDUCAÇÃO</b>	7
<b>SABERES</b>	3
<b>BRINCADEIRAS</b>	2
<b>QUILOMBO</b>	2
<b>EDUCAÇÃO DO CAMPO</b>	2
<b>EDUCAÇÃO ESCOLAR QUILOMBOLA</b>	2
<b>TERRITÓRIO</b>	2
<b>IDENTIDADE</b>	2
<b>IDENTIDADE QUILOMBOLA</b>	2
<b>PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA</b>	2

Fonte: Dados de pesquisa. Tabela elaborada pelo autor, 2019.

Nos resumos dos trabalhos investigados algumas palavras-chave foram citadas apenas uma vez, mas elas são muito próximas de outras, igualmente citadas apenas uma vez. Por exemplo, em um trabalho o termo “Diversidade” e em outro o termo “Diversidades”, no plural, e um trabalho utilizou o termo “Educação e Diversidade”. O termo “Saberes”, conforme a tabela 1, é citado por três trabalhos diferentes, mas é encontrado também, em outros trabalhos, “Saberes Culturais”, “Saberes Locais” e “Saberes do Trabalho”. A tabela 1 mostra os termos “Identidade” e “Identidade Quilombola”, mas os termos “Identidade Negra” e “Identidade Étnico-Cultural” são utilizados por outros trabalhos. Em relação à palavra-chave “Educação”, o mais utilizado, segundo a tabela 1, surge também os termos “Educação Política”, “Educação Física”, “Educação Escolar”, “Educação Quilombola”, “Educação Infantil”, “Educação Ambiental”, além do já citado “Educação e Diversidade”.

Após esse trabalho inicial de separar dados quantitativos dos resumos dos trabalhos investigados, segue a segunda etapa do percurso, que é o de analisar os



resumos e avaliar alguns aspectos que permitam atingir os objetivos propostos. Esta análise que tratada a seguir.

## **APONTAMENTOS E OBSERVAÇÕES ACERCA DOS DADOS DE TRABALHOS PESQUISADOS**

Conforme já descrito foram analisados 27 resumos de dissertações e teses publicadas entre os anos de 2013 e 2015 no banco de teses da Capes e notado que muitos trabalhos dialogam entre si, pois seus temas estão ligados à questão dos saberes, narrativas e memórias, com foco na oralidade, como os trabalhos de Américo (2015), Cuimar (2013), Maulin (2013), Nascimento (2014), Oliveira (2014) e Sousa (2015).

A questão do território, da defesa da terra, é outro aspecto importante e recorrente, e que dialoga com a questão da identidade. Tais aspectos são percebidos nos trabalhos de Anacleto (2015), Ferreira (2015), Lopes (2013), Machado (2014), Nascimento (2013) e Silva (2015). Compreende-se aqui a importância de realizar um etnomapeamento, visto que cada um vê o território de uma forma. Para as crianças, ele tem um significado; para as mulheres, para os homens jovens e adultos, para os idosos, ele possui outros.

Alguns trabalhos tratam especificamente da questão da Educação de Jovens e Adultos (EJA), como os de Correia (2013) e Cunha (2014) e pode ser compreendido que isso não é coincidência, pois o acesso à escola foi dificultado no período da infância devido a dificuldades enfrentadas de acesso e permanência na escola. Trabalhos que citam a questão das cotas raciais, como o de Barreto (2015), podem dialogar com esses últimos aqui citados, pois as ações afirmativas são uma forma de buscar a eliminação das desigualdades, garantindo uma forma de compensar as dificuldades históricas resultantes da discriminação e do preconceito.

Chama a atenção o tema da Pedagogia da Alternância aparecer em mais de um trabalho. A Pedagogia da Alternância, que surgiu na França a partir de um grupo de agricultores que considerava que a educação escolar de seu país não atendia às necessidades dos jovens do campo na promoção do desenvolvimento social e econômico da região com a ideia de permitir que os alunos conciliassem os estudos e o trabalho com a terra, acaba por tornar-se uma modalidade de ensino interessante para povos tradicionais em nosso país, mas criticada em sua forma de aplicação, nos trabalhos estudados. Com disciplinas escolares básicas aliadas às experiências

concretas dos educandos, esses alunos passariam períodos na escola, onde seriam orientados, alternando com dias seguidos em casa, com a família, que se responsabilizaria pelo acompanhamento das atividades dos filhos. Mas problemas referentes a essa modalidade aparecem nos trabalhos de Santos (2013) e Machado (2014), que apontam equívocos como, por exemplo, a não formação dos professores para atuarem nessa modalidade.

Outro aspecto que chama a atenção é o pequeno número de trabalhos que citam explicitamente as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Escolar Quilombola. Entre todos os trabalhos investigados, apenas Lopes (2013) e Silva (2013) citam o referido documento, que foi usado como delimitador do período de nosso estudo.

Ainda sobre o tema Educação, especificamente, e seu diálogo com o cotidiano das escolas e processos educativos, são vistos nos trabalhos de Costa (2015), Nunes (2013), Paula (2014), Santos (2014) e Santos (2013) debates que enriquecem a proposta de educação antirracista. A questão do feminino é tratada por Nunes (2013) e Santos (2015) a partir da percepção de gênero e escolarização em quilombos.

Finalmente, a Lei nº. 10.639, de 09 de janeiro de 2003, é citada explicitamente apenas no trabalho de Correia (2013) que consiste em uma dissertação de mestrado que trata sobre a articulação entre as relações étnico-raciais e a educação de jovens e adultos no site do Ministério da Educação.

A Resolução CNE/CEB Nº 8, de 20 de novembro de 2012, definiu Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Escolar Quilombola na Educação Básica. Essas Diretrizes orientam os sistemas de ensino no processo de implementação da Educação Escolar Quilombola (EEQ), estabelecendo bases para a formação inicial e continuada de professores que atuam na educação básica, em escolas dentro das comunidades ou que atendam às crianças e adolescentes quilombolas.

Nesse sentido a educação escolar quilombola é um processo de construção, e dentro desse processo de construção existem várias rupturas e permanências, avanços e recuos, destarte a presença dos responsáveis pelos estudantes e dos professores/as para a efetivação da mesma é de suma importância. Não obstante, Silva (2012), traz à tona as características intrínsecas à EEQ, pois trata-se de uma concepção diferenciada de Educação, pois:

[...] estão ligadas não só ao fazer em sala de aula, mas, sobretudo, à forma como a proposta de educação se constitui e se relaciona com as lutas, anseios e perspectivas existentes no território. Uma educação que possa absorver as dinâmicas, as práticas e saberes constituídos coletivamente pela comunidade de Conceição das Crioulas. Esse é nosso ponto de partida para as nossas reflexões que aqui iniciamos e aprofundaremos por meio dos dados coletados em campo. (SILVA, 2012, p. 110)

De acordo com Carlos Rodrigues Brandão (2007), ninguém está sujeito a escapar da educação, em vários ambientes da nossa vida cotidiana e que de algum modo todos nos envolvemos com ela, seja para aprender, ensinar, para aprender e ensinar, para fazer, para ser ou para conviver. Assim, a educação é um amplo processo que se realiza em diversos espaços sociais, na família, na comunidade, no trabalho, nas ações coletivas, nos grupos culturais, nos movimentos sociais, na escola e nos mais variados espaços de interatividade humana (GOMES, 2003). Dessa forma a Educação Escolar Quilombola se faz em articulação com cultura escolar, que segundo Dominique Julia (2001) se insere dentro de uma abordagem histórica, sendo uma mescla de normas e práticas, aquelas “que definem conhecimentos a ensinar e condutas a inculcar (...) que permite a transmissão desses conhecimentos e a incorporação de comportamentos” (2001, p. 2). Além dos pontos colocados acima, os saberes formais, e também as várias formas de conhecimento informal e não formal, que permeiam as relações entre sujeitos nas comunidades quilombolas, compõem as atribuições da construção e efetivação da Educação Escolar Quilombola.

O cenário da Educação Escolar Quilombola no Brasil está longe de ser ideal, alguns dados são claros ao mostrar isso. De acordo com Carril (2017), no Brasil existem 13.196 funções docentes na educação básica, atuando em áreas quilombolas, com a concentração de 63,4% na região Nordeste. Em geral, pouco mais de 50% dos professores que atuam nessa modalidade, no país, têm vínculo efetivo. Dos professores, 48,3% apresentam formação em nível superior, mas há ainda uma quantidade considerável que possui apenas o ensino fundamental, médio e até o fundamental incompleto. Nesse sentido, percebe-se a insuficiência da formação dos professores na área rural, onde estão mais de 90% dos estabelecimentos escolares quilombolas (CARRIL, 2017).

No contexto de Minas Gerais, as condições de funcionamento das escolas quilombolas, conforme dados analisados por Miranda (2012), mostram precariedade no atendimento aos estudantes. De acordo com a autora, o atendimento escolar em

áreas remanescentes de quilombos sinaliza um total de 140 escolas, entre estaduais, municipais e privadas. A estrutura física da maioria das escolas é precária, existindo escolas que funcionam ao ar livre ou em prédios adaptados. Muito comumente estudantes das comunidades remanescentes de quilombos frequentam escolas em outras comunidades, povoados e sede de municípios, e esse descolamento, na maioria dos casos, é realizado a pé, sendo que em algumas comunidades a distância em relação à escola ultrapassa 20 quilômetros, percorridos diariamente, num trajeto de ida e volta. Nos casos de transporte escolar, a condição dos veículos é arriscada, com superlotação e desgaste de lataria, pneus e motor (MIRANDA, 2012).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Educação Escolar Quilombola se insere dentro de um movimento amplo da população negra em suas reivindicações pelo direito a educação, e seu primeiro objetivo é a superação do racismo, a reeducação das relações étnico-raciais e a valorização da herança cultural negra e quilombola, bem como dos diferentes povos que constituem o país, como já explicado.

Os desafios de construir uma proposta de EEQ envolvem repensar o currículo, a formação docente e a gestão escolar. Trata-se de um processo em construção, que vem se desenvolvendo a partir de diálogos entre o Poder Público, a sociedade civil e seus sujeitos mais importantes, os quilombolas e os professores/as e as gestoras/es.

A EEQ é um processo em construção que deve envolver os/as professores/as, os/as gestores/as, o município e os Estados, e os seus sujeitos mais importantes, os quilombolas, além disso, esta modalidade de educação envolve repensar o currículo, a formação docente e a gestão escolar, ou seja, é um grande desafio construir e efetivar essa modalidade de educação. Assim se faz necessário repensar o fazer e analisar o conhecimento disponível, em um processo de meta-análise.

Contudo, os problemas e desafios encontrados na educação escolar quilombola devem servir de estímulo para sua efetivação e as ações de valorização cultural, identitária e dos saberes quilombolas aliados aos saberes docentes se constituem como parte importante nesse processo, pois, como uma construção a educação escolar quilombola se faz por meios de ações dentro do cotidiano escolar e que aproxime quilombolas e professores.

Finalmente, é notado que produções que analisam o “estado do conhecimento” de determinada contingência, podem servir como mecanismo precioso para que novos estudos se ancorem e que novas propostas de pesquisas possam decorrer desse tipo de instrumento de análise. Além disso, a gestão desses documentos produzidos pelas universidades brasileiras tem se mostrado eficaz. É primordial que a sociedade tenha acesso aos trabalhos das universidades por vários motivos, destacando que o conhecimento produzido precisa ser compartilhado, e que ao ter contato com esses estudos haja um entendimento do papel das universidades e suas pesquisas para o desenvolvimento do país.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O Que é Educação?** São Paulo: Editora Brasiliense, 2007.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Escolar Quilombola:** algumas informações. Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação-2012.

BRASIL. **Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991.** Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm). Acesso em 15 set. 2019.

CARRIL, Lourdes de Fátima Bezerra. Os desafios da educação quilombola no Brasil: o território como contexto e texto. **Revista Brasileira de Educação** v. 22 n. 69, p. 539-564, abr.-jun. 2017.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, v. 24, p. 5-15, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em 04 de fevereiro de 2020.

DOMINGUES, Petrônio. Um “templo de luz”: Frente Negra Brasileira (1931-1937) e a questão da educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 13, n.39, p. 517-534, set/dez.2008.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educ. Soc.**, Campinas, v. 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2020.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade.** 30. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

GOMES, Nilma Lino. Educação, identidade negra e formação de professores/as: um olhar sobre o corpo negro e o cabelo crespo. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.1, p. 167-182, jan./jun, 2003.

JULIA, Dominique. A cultura escolar como objeto historiográfico. Tradução: Gizele de Souza. **Revista Brasileira de História da Educação**, São Paulo, n. 1, p. 9-44, 2001.

MIRANDA, Shirley Aparecida De. Educação Escolar Quilombola em Minas Gerais: Entre Ausências e Emergências. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17 n. 50, p. 360-383, maio-ago. 2012.

MULLER, Tânia Mara Pedroso. As pesquisas sobre o "estado do conhecimento" em relações étnico-raciais. **Rev. Inst. Estud. Bras.**, São Paulo, n. 62, p. 164-183, dez. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0020-38742015000300164&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0020-38742015000300164&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 13 jun. 2019.

PIZZANI, L., Silva et al (2012). A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital De Biblioteconomia E Ciência Da Informação**, 10(2), 53-66. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v10i1.1896>

SANTOS, Antônio Bispo dos. **Colonização, quilombos: modos e significações**. Brasília: INCTI; FCP, 2013.

SILVA, Givânia Maria da. **A Proposta de Educação do território quilombola de Conceição das Crioulas**. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília (UNB). Faculdade de Educação, 2012.

SILVA, Jairza Fernandes Rocha da. **Deslocamentos identitários de gênero e raça de professoras negras na Educação Escolar Quilombola em Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação. Faculdade de Educação. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2018.

## APÊNDICE A - Lista de Trabalhos Pesquisados

AMÉRICO, Márcia Cristina. **Ivapurunduva e macuanda: estudo etnográfico sobre educação, trabalho e modos de sociabilidade**. Doutorado em Educação. Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, SP. Biblioteca Depositária: Biblioteca "Campus " Taquaral. 2015.

ANACLETO, Marcia Lucia. **“Ser quilombola”: território, identidade e educação na cultura infantil**. Doutorado em EDUCAÇÃO. Instituição de Ensino: Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP. Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da UNICAMP. 2015.

BARRETO, Kelly Coelho Costa. **As cotas nos cursos de licenciatura presenciais da Universidade Federal de Goiás: a questão do reconhecimento**. Mestrado em Educação. Universidade de Brasília, Brasília, DF. Biblioteca Depositária: BCE UnB, 2016.

CORREIA, Rosimara Silva. **Articulação entre questões étnicas e raciais: a Educação de pessoas jovens e adultas em propostas pedagógicas difundidas pelo site do Ministério da Educação.** Mestrado em Educação. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2013.

COSTA, Alisson Silva da. **Educar na tradição: diálogos com a comunidade quilombola Mesquita.** Mestrado em Educação. Universidade de Brasília. Brasília, DF. Biblioteca Depositária: BCE UnB, 2015.

CUIMAR, Raimunda Martins. **Saberes e práticas culturais de agricultores familiares da Amazônia paraense frente à lógica da monocultura do dendê.** Mestrado em Educação. Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.

CUNHA, Meire Cristina. **Educação política e as TIC nos fóruns de EJA do Brasil: práticas e desafios nos casos do Distrito Federal e de Goiás.** Mestrado em Educação. Universidade de Brasília, Brasília, DF, UnB, 2014.

ETO, Jorge. **Desconstruindo o futebol e a erotização da dança: uma experiência na educação física da escola do campo no Mata Cavalo.** Doutorado em Educação. Universidade de São Paulo, São Paulo. Biblioteca Depositária: FEUSP, 2015.

FERREIRA, Augusta Eulália. **Educação Escolar Quilombola: uma perspectiva identitária a partir da Escola Estadual Maria de Arruda Muller.** Mestrado em Educação. Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá. Biblioteca Depositária: Biblioteca Setorial do Instituto de Educação - IE e Biblioteca Central da UFMT. 2015.

GUERINO, Mariana de Fátima. **O movimento dos saberes na produção da vida na comunidade Quilombola Campina de Pedra.** Mestrado em Educação. Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá Biblioteca Depositária: Biblioteca Setorial do Instituto de Educação - IE e Biblioteca Central / UFMT, 2013.

LOPES, Dilmar Luiz. **Rodas de Conversa e Educação Escolar Quilombola: Arte do Falar Saber Fazer: O Programa Brasil Quilombola em Restinga Seca/RS.** Mestrado em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Biblioteca Depositária: CENTRAL UFRGS, 2013.

MACHADO, Joana Carmen do Nascimento. **Nem parece que tem quilombola aqui: (in) visibilidade da identidade quilombola no processo formativo da CFR do Território Quilombola de Jambuaçu Pe. Sérgio Tonetto.** Mestrado em Educação. Universidade Federal do Pará, Belém, Biblioteca Depositária: undefined, 2014.

MAULIN, Gilfredo Carrasco. **Lugares e tempos em narrativas de uma Educação Ambiental Pós-Colonial no Sítio dos Crioulos Jerônimo Monteiro.** Doutorado em Educação. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES. Biblioteca Depositária: Biblioteca da UFES, 2013.

NASCIMENTO, Ana Cristina do. **Da escola do quilombo à escola do quilombo: a identidade quilombola na Escola Municipal Etelvina Amália de Siqueira Alves (Amparo de São Francisco-SE, 2011-2012)**. Mestrado em Educação. Universidade Tiradentes, Aracaju, SE. Biblioteca Depositária: UNIT, 2013.

NASCIMENTO, Shirley Silva do. **Saberes, brinquedo e brincadeiras: vivências lúdicas de crianças de comunidades quilombolas Campo Verde/PA**. Mestrado em Educação. Universidade do Estado do Pará, Belém, PA. Biblioteca Depositária: Paulo Freire, 2014.

NUNES, Ranchimit Batista. **Educação, gênero e afrodescendência: a educação escolar e a organização de mulheres quilombolas em Brejão dos Aipins**. Mestrado em Educação. Fundação Universidade Federal do Piauí, Teresina. Biblioteca Depositária: Jornalista Carlos Castelo Branco, 2013.

OLIVEIRA, Heron Lisboa de. **Comunidades remanescentes dos quilombos de Arvinha e Mormaça: processos educativos na manutenção e recuperação dos territórios**. Doutorado em Educação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS. Biblioteca Depositária: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 2014.

PAULA, Elaine de. **Vem brincar na rua! entre o quilombo e a Educação infantil: capturando expressões, experiências e conflitos de crianças, quilombolas no entremeio desses contextos**. Doutorado em Educação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. Biblioteca Depositária: Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

PEREIRA, Ricardo Augusto Gomes. **Juventude do campo e quilombola: educação e identidade cultural na comunidade quilombola de Itaboca, Inhamgapi-PA**. Mestrado em Educação. Universidade Federal do Pará. Belém, PA. Biblioteca Depositária: Elcy Rodrigues Lacerda, 2013.

SANTOS, Edinei Carvalho dos. **Práticas e eventos de letramento em uma comunidade remanescente de quilombolas: Mesquita**. Mestrado em Educação. Universidade de Brasília, Brasília, DF. Biblioteca Depositária: BCE UnB, 2014.

SANTOS, Elizete Gonçalves dos. **Labirintos de gêneros e ambiente: diálogos com jovens da comunidade quilombola de Mata Cavallo**. Mestrado em Educação. Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá, MT. Biblioteca Depositária: Biblioteca Setorial do Instituto de Educação e Biblioteca Central / IE / UFMT, 2015.

SANTOS, Manuela Tavares. **A pedagogia da alternância na integração de saberes no PROEJA quilombola no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA) – Campus Castanhal**. Mestrado em Educação. Universidade Federal do Pará, Belém, PA. Biblioteca Depositária: BIBLIOTECA DO ICED, 2013.



SANTOS, Mildon Carlos Calixto dos. **O cotidiano escolar da EMMGR – Serra da Guia, Poço Redondo, Sergipe (comunidade quilombola)**. Mestrado em Educação. Universidade Tiradentes, Aracaju, SE. Biblioteca Depositária: UNIT, 2013.

SILVA, Luciane Teixeira da. **Educação escolar e identidade quilombola: um enfoque na comunidade Nossa Senhora do Perpetuo Socorro, município de Abaetetuba, estado do Pará**. Mestrado em Educação. Universidade Federal do Pará. Belém, PA. Biblioteca Depositária: undefined, 2015.

SILVA, Paulo Sérgio da. **Contornos Pedagógicos de uma Educação Antirracista**. Doutorado em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Biblioteca Depositária: central da UFRGS, 2013.

SOUSA, Márcio Barrada. **Saberes e práticas educativas de uma curadora da Amazônia**. Mestrado em Educação. Universidade Federal do Pará, Belém. Biblioteca Depositária: Paulo Freire, 2015.

SOUTO, Elize de Matos. **Institucionalização escolar e empreendedorismo: efeitos da governamentalidade neoliberal na sujeição do aluno a EJA**. Mestrado em Educação. Universidade Federal de Santa Maria. RS. Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da UFSM, 2014.

## **Capítulo 11**

# **INCLUSÃO DOS SURDOS NA REDE DE ENSINO**

**Alexandra Gomes Barreto**

**Cynara Fiedler Bremer**

## INCLUSÃO DOS SURDOS NA REDE DE ENSINO

*Alexandra Gomes Barreto*

*Bacharel em Psicologia com Licenciatura, Pós-Graduação em Psicopedagogia e Psicanalista.*

*Cynara Fiedler Bremer*

*Pós Doutora pela Universidad de Granada, Espanha (2019). Pós Doutora pela Universität des Saarlandes, Alemanha (2015). Doutora em Engenharia de Estruturas pela UFMG (2007). Mestre em Engenharia de Estruturas pela UFMG (1999). Engenheira Civil pela UFMG (1996)*

### RESUMO

Os Direitos Humanos consolidam às Políticas Públicas na Perspectiva Inclusiva no Brasil. A sociedade anseia por reestruturas inclusivas, seja de mobilidade urbana, de acessibilidade digital, no mundo do trabalho, na educação e segue na construção dessas políticas que expressam às necessidades sociais da nossa época histórica. A Educação Inclusiva é um progresso humano e o presente artigo tem como objetivo abordar às ações das Políticas Inclusivas, a relevância das tecnologias assistivas, a importância da flexibilidade na construção do Projeto Político Pedagógico e sua repercussão social. A opinião pública sobre a educação bilíngue para alfabetização dos alunos surdos é uma tentativa de ampliar a inclusão social do surdo na sociedade. É fundamental a produção de pesquisa sobre o tema da inclusão que fomente discussões, caminhos e saberes sobre às práxis profissional e a interação da sociedade no processo de inclusão. Para atingir o objetivo, a metodologia de pesquisa baseou-se na bibliografia sobre às Políticas Públicas Inclusivas articuladas às práticas de duas Escolas Estaduais no interior do estado de São Paulo e pesquisa de opinião pública dirigida aos servidores ligados à educação. As tecnologias são ferramentas indispensáveis e de grande relevância na inclusão dos alunos surdos nas redes estaduais, sendo assim foram apresentados diversos recursos tecnológicos capazes de intermediar o aprendizado e dar voz social ao surdo tornando a deficiência auditiva e suas implicações na vida da pessoa surda mais difundida reduzindo o estigma trazido pelo desconhecido.

Palavras-chave: Políticas. Educação. Inclusão

## 1.INTRODUÇÃO

As pessoas deficientes têm conquistado espaços jamais imaginados, devido aos esforços sociais organizados em Convenções como a de Salamanca, Cochabamba a da Guatemala, além de Debates, Conferências Nacionais e Internacionais - A Organização das Nações Unidas – ONU, 2006 (Decreto nº 6949/2009 [s.p]), firma compromisso com a educação para todos e com a universalização do ensino tendo muitas nações signatárias inclusive o Brasil.

Diante desse panorama de mudanças educacionais o presente artigo tem como objetivo apresentar a relevância das organizações sociais que se expressam em políticas públicas, assim como as possibilidades advindas das políticas de ações afirmativas como as tecnologias assistivas e o papel fundamental das escolas para sociedade ao construírem com os seus projetos políticos pedagógicos comprometidos com a inclusão. O objetivo do artigo também busca conhecer e divulgar a opinião pública de servidores ligados à educação sobre o ensino bilíngue – Língua Brasileira de Sinais e Língua Portuguesa na modalidade escrita como segunda língua do surdo, visando o ensino da Língua Portuguesa desde a inserção do alunado na rede regular de ensino.

Visando atingir estes objetivos aplicamos a metodologia de pesquisa bibliográfica das Políticas Públicas Educacionais Inclusivas, a efetivação na prática destas políticas executadas em dois Projetos Políticos Pedagógicos de duas escolas que trabalham com a inclusão na rede pública de ensino. Elas estão localizadas no interior do estado de São Paulo. Há uma pesquisa quantitativa descritiva de opinião pública realizada com servidores ligados à educação.

O presente artigo não se esgota e permanece aberto à ampliação e aprofundamento considerando que a construção das práxis profissional necessita de constante investigação, discussões e publicações de saberes que auxiliam o conhecimento de interesse social.

## 2.POLÍTICAS DE INCLUSÃO

Em várias culturas e países, inclusive no Brasil os governos acataram propostas inclusivas para educação. Segundo o Estatuto da Pessoa com Deficiência temos as Leis das Políticas Públicas sendo dever de toda sociedade (BRASIL, 2015 [s.p]).

[...] Art. 27. Parágrafo único. É dever do Estado, da família, da comunidade escolar e da sociedade assegurar educação de qualidade à pessoa com deficiência, colocando-a a salvo de toda forma de violência, negligência e discriminação[...] (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL ARTIGOS 3 E 4 DO CAPÍTULO IV – ESTATUTO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA – ARTIGO 27 parágrafo único)

Às políticas reorganizam a sociedade com conquistas como a do Decreto nº.3.956/01 que resultou da Convenção da Guatemala de 8 de outubro de 2001 onde estiveram vários países. A Declaração Mundial sobre - “Educação para Todos”, na Conferência de Jomtiem na Tailândia em 1990, o Brasil é signatário e são as mudanças nas leis que ao se efetivarem alteram a visão da deficiência na sociedade as leis influenciam a sociedade ao mesmo tempo em que é influenciada por elas. Para Ciampa (1998) transformar é viver.

[...] cada indivíduo reconhece no outro um ser humano e é assim reconhecido por ele – sozinhos certamente não podemos ver reconhecida nossa humanidade, conseqüentemente não nos reconhecemos como humanos. Ter uma identidade humana é ser identificado e identificar-se como humano. (CIAMPA, 1998, p.8)

No Brasil as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica segundo a Resolução 2, Artigo 2º “Os sistemas de ensino devem matricular todos os estudantes, cabendo às escolas organizarem-se para o atendimento aos educandos com necessidades educacionais especiais” (MEC/SEESP, 2001 [s.p]). Sendo assim, cada instituição educacional atenderá a lei conforme suas disposições e subjetividades, pois cada escola deve construir o seu Projeto Político Pedagógico com proposta inclusiva, no entanto muitas vezes não se efetiva.

São às políticas que impulsionam a inclusão conforme Decreto nº 5.296/04 regulamenta as leis nº 10.048/00 e nº 10.098/00, que dispõe sobre a inclusão da pessoa deficiente em vários âmbitos sociais; são muitas mudanças legais, porém na prática a inclusão do surdo segue segregaria na educação, pois não há acompanhamento por Instituição Oficial que gere pesquisa e transparência à sociedade. Não certifica nem acompanha periodicamente o conhecimento adquirido pelo alunado surdo ou deficientes. Desconhecemos os avanços efetivos do alunado em sua Língua Natural/Materna - Libras – e em sua segunda língua na modalidade escrita - Língua Portuguesa. A produção de material didático pedagógico e literário é fragmentada e dependente da subjetividade de cada gestão de ensino ou professor. Quando observamos no âmbito social a inclusão do surdo é ínfimo o número de pessoas que conheçam sinais básicos da Língua Brasileira de Sinais – Libras sendo está falta de conhecimento básico uma das barreiras para convivência social e uso de serviços básicos, seja de saúde, transporte entre outros.

Na Perspectiva da Educação Inclusiva, a Resolução (CNE/CP nº1/2002), que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação nas Instituições de Ensino Superior a Libras é ensinada como disciplina sendo parte integrante da grade curricular nos cursos de formação em Pedagogia e de Fonoaudiologia no Brasil. Na rede estadual do ensino básico, não há o conteúdo de Libras, nem a disciplina de Libras para incluir toda comunidade escolar. No sistema educacional do estado de São Paulo e em todo o país a estrutura dos materiais, da avaliação da aprendizagem é desenvolvida para o alunado ouvinte aprofundar suas habilidades linguísticas e o surdo realiza o acompanhamento das aulas e a avaliação por intermédio do intérprete de Libras, uma conquista dos esforços sociais da comunidade surda conforme as Diretrizes Operacionais em sua resolução (CNE/CEB nº 4/2009).

É possível produzir materiais como livros literários, didáticos pedagógicos aos surdos utilizando a impressão em Língua Brasileira de Sinais - Libras ou com o impresso em *SignWriting* que é um sistema mediador do código da escrita desenvolvida para aprofundamento da - Libras - em código escrito que fortalece a identidade do surdo e no uso da sua língua (BARRETO, M. e BARRETO, R., 2012), contudo essa ampliação linguística na inclusão não ocorre, mas à medida que ocorram produções de pesquisas, apresentação de propostas e esforços sociais às políticas vão sendo melhoradas.

Muitos autores alertam a sociedade sobre as lacunas nos materiais voltadas para a perspectiva inclusiva conforme a publicação do artigo disponível em meio eletrônico com o tema: Material didático digital, uma nova forma de o aluno surdo “ler” e “interagir” com os conteúdos educacionais conforme (MIRANDA, D. G., dez. 2016).

No ano de 2018 no mês de setembro o Governo Federal pelo portal do Ministério da Educação e Cultura – MEC, disponibilizou aos professores da rede pública o acervo com mais de oitocentas obras à serem escolhidas e utilizadas nas escolas públicas, não houve oferta de nenhum livro publicado para o alunado surdo. (Decreto Nº 91.542, de 19 de agosto de 1985, altera Instituto Nacional do Livro para Programa Nacional do Livro Didático - PNLD). Percebemos a necessidade de mobilizar esforços na produção direcionados a inclusão principalmente para conceitos fundamentais das diversas disciplinas escolares.

## **2.1 As Tecnologias Assistivas**

A Tecnologia voltada à aprendizagem e acessibilidade impulsiona a universalização da educação devido ao acesso em massa. Segundo Kleina (2012) a tecnologia tem um objetivo central na inclusão.

[...]Assim percebemos que as Tecnologias Assistivas têm como objetivo central promover as pessoas com algum tipo de deficiência maior autonomia e independência, melhor qualidade de vida e inclusão social e educacional, por meio do aumento de sua comunicação e mobilidade, do domínio do ambiente, do desenvolvimento de habilidades que auxiliem o aprendizado, o trabalho e a integração com a família, amigos e a sociedade [...] (Kleina, Cláudio 2012, p.34)

Há aplicativos e softwares desenvolvidos que visam a inclusão do surdo; o

VLibras que é um programa que interpreta os textos no computador em libras, o *Hand Talk* é um aplicativo gratuito que ensina os sinais de Libras aos ouvintes, *Glide – Vídeo Chat Messenger*, Aplicativo bancário móvel e Aplicações de viagem – *Waze e National Rail*, *Viável Brasil* é um aparelho que intermedia a comunicação do surdo através de um interprete que aparece na tela do aparelho e comunica a mensagem para o ouvinte. A Tecnologia é uma linguagem para inclusão no V Congresso da Bahia realizado em Feira de Santana, 2017 resultou em uma plataforma organizada com amplas publicações inclusivas.

O uso da Tecnologia no ensino a distância é uma modalidade de educação crescente e com Instituições comprometidas com a boa qualificação profissional e sua responsabilidade social na formação do cidadão, além de instrumentalizar possibilidades de ascensão social. (LITWIN, E. Tecnologia Educacional, 2001), contudo a capacitação profissional mesmo com disponibilidade de formação continuada em plataformas oficiais para os professores a efetivação na prática educacional é um desafio.

É da competência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP - promover estudos, pesquisas e avaliações periódicas sobre o sistema educacional brasileiro e ao observamos a importância do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM consideramos a tendência contemporânea na perspectiva da universalização do ensino com uso das tecnologias na produção das avaliações. Foi divulgado no site da Agência Brasil em 17 de dezembro 2019 uma nota do porta voz do INEP

[...] O Inep passou a oferecer a videoprova em Libras em 2017 como parte da política de inclusão do instituto. Em 2018, foi lançado o selo Enem em Libras, com todo o conteúdo disponível em Língua Brasileira de Sinais. No mesmo ano foi lançada a Plataforma Enem em Libras, na qual a videoprova pode ser acessada em plataforma similar à adotada na aplicação da prova [...] (AGÊNCIA BRASIL, 2019, [s.p])

O uso da Tecnologia voltado para educação e em especial dos surdos de forma planejada, estruturada, sistematizada ainda é um desafio nas escolas (MAZZOTTA, J.S.M., 2003).

## **2.2 As Escolas com Projetos Políticos Pedagógicos Inclusivos**

As escolas estão no interior de São Paulo - Escola Profª Maria Aparecida Dos



Santos Ronconi e Escola Profª E.E Castinauda de B.M e Albuquerque, são escolas em que a reestruturação é permanente.

A ação realizada pela Escola Municipal de Ensino Fundamental Profª Maria Aparecida Dos Santos Ronconi, situada à rua: Ana Gonçalves da Cunha, 400 - Jardim Jussara, São José dos Campos – São Paulo, na tentativa de incluir todos desenvolveu um site voltado para o aluno surdo, com informações de acesso à biblioteca, jogos, informações relevantes sobre o funcionamento da escola com a Língua Brasileira de Sinais e o uso da tecnologia integra e da autonomia ao aluno surdo. (Decreto Nº 6.425 de 4 de abril de 2008 - QEdU - Censo Escolar registrado sob o No. Código INEP 35436987, 2018). O ensino da Libras é um conteúdo para todos e em todos os espaços, pois o ensino utilizou-se dos materiais e recursos didáticos pedagógicos planejados e estruturados para inclusão. Conforme publicação do município a escola é bilíngue. (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO Portaria n.º 117/SME/10)

A escola E. E. Profa. Castinauda de B. M. e Albuquerque situada na Rua Orlando de Oliveira – Bairro: Jardim São Marcos - 13082-205 Campinas/SP. Pensando na questão do estigma, do autoconceito no desenvolvimento sócio emocional da criança deficiente oferece o projeto Biointeração Animal. (Decreto Nº 6.425 de 4 de abril de 2008 QEdU – Censo Escolar registrado sob o No.Código INEP 35018818, 2018). A escola é polo e dispõe de sala de recursos para Educação Especial, materiais tanto da sala de atendimento Tipo I quanto Tipo II, conforme consta nas orientações da Secretaria de Educação Especial no Manual de orientação: Programa de Implantação de Salas de Recursos Multifuncionais, Resolução CNE/CEB nº 4/2009, conforme as Diretrizes Operacionais para o Atendimento Educacional Especializado.

O projeto foi amplamente discutido sugerido pelo professor de Biologia pela professora de Educação Especial e Psicóloga, com base na terapêutica com animais mediadores na socialização e aprendizagem. A abordagem terapêutica com animais é amplamente abordada no meio acadêmico por promover saúde e bem-estar. (Projeto de Lei Nº 4.455 de 19 de setembro de 2012). Entretanto como mediação pedagógica a Terapia Assistida por Animais são novos estudos.

Consta no Projeto Político Pedagógico com o nome Biointeração Animal e os estudos vem da Zooterapia e conta com animais treinados e aptos para essa mediação pedagógica. A avaliação dos resultados ocorre através de registros realizados pelas crianças quantificando sua progressão no projeto e a avaliação

qualitativa das relações sociais são avaliadas na efetivação das relações observadas em momentos externo ao projeto como no intervalo entre relato dos familiares entre outros registros. É relevante apresentar Propostas Políticas Pedagógicas e sua flexibilidade para inclusão.

### 3. PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA E SEUS RESULTADOS

*A metodologia de pesquisa utilizada se inseriu numa abordagem descritiva, exploratória quantitativa, com quatro perguntas e com duas opções de respostas para cada pergunta, sendo elas: concordo ou não concordo. Os critérios de participação foram servidores ligados à educação. A elaboração do questionário utilizou a ferramenta do Google Forms e foram enviados aos participantes que com livre consentimento, participação espontânea, contudo houve obrigatoriedade na coleta do endereço de e-mail de cada participante. A coleta de dados da pesquisa fora realizada em 16 de outubro de 2019 e obteve 44 respostas na data realizada e permanece disponível à sociedade para consulta. Os resultados foram analisados quantitativamente considerando o maior percentual de concordância. O quadro 1 traz as perguntas realizadas.*

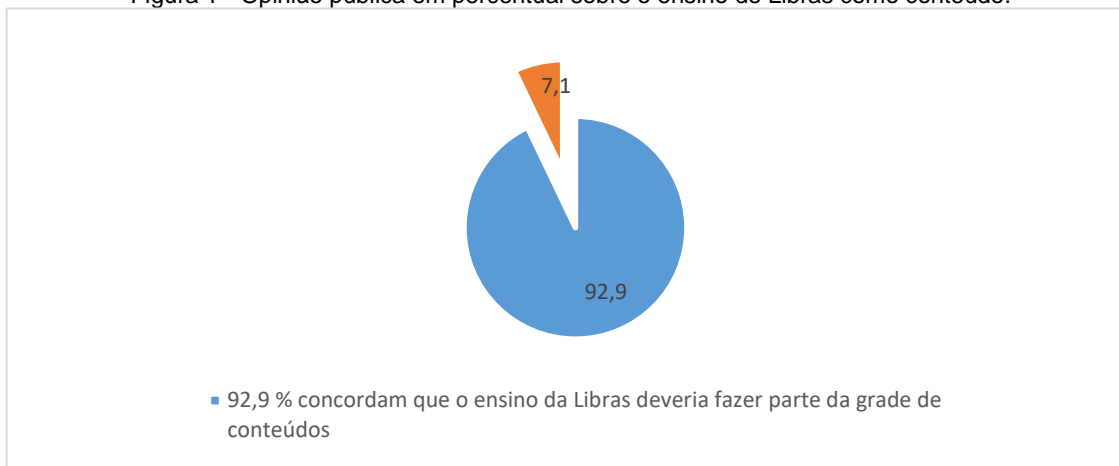
Quadro 1- Perguntas de opinião pública, Google Forms, 2019

1- Na sua opinião o ensino de Libras (Língua Brasileira de Sinais) deveria fazer parte da grade de conteúdos como é o ensino do Inglês?
2- A avaliação atualmente da criança surda e da criança ouvinte são iguais. Na sua opinião a avaliação com o uso da Tecnologia da Informação e Comunicação e seus multi recursos ou com uma avaliação impressa com recursos apropriados de imagens, Libras e Língua Portuguesa seriam formas de avaliação mais inclusão?
3- Você acredita que às crianças brasileiras tendo contado sistematizado com a Libras estaria dando base para inclusão social desde a sua formação e, com isso, reduziria o preconceito social?
4- A inclusão do surdo nos espaços sociais, sua inserção social e a cultura dos brasileiros seria ampliada com o ensino de Libras na educação básica?

Fonte: a autora (2019)

Para primeira pergunta os resultados foram de 92,9% para a opção de que concordam que o ensino de Libras seja oferecido como conteúdo como é o ensino da língua inglesa e 7,1% não concordam, Figura 1.

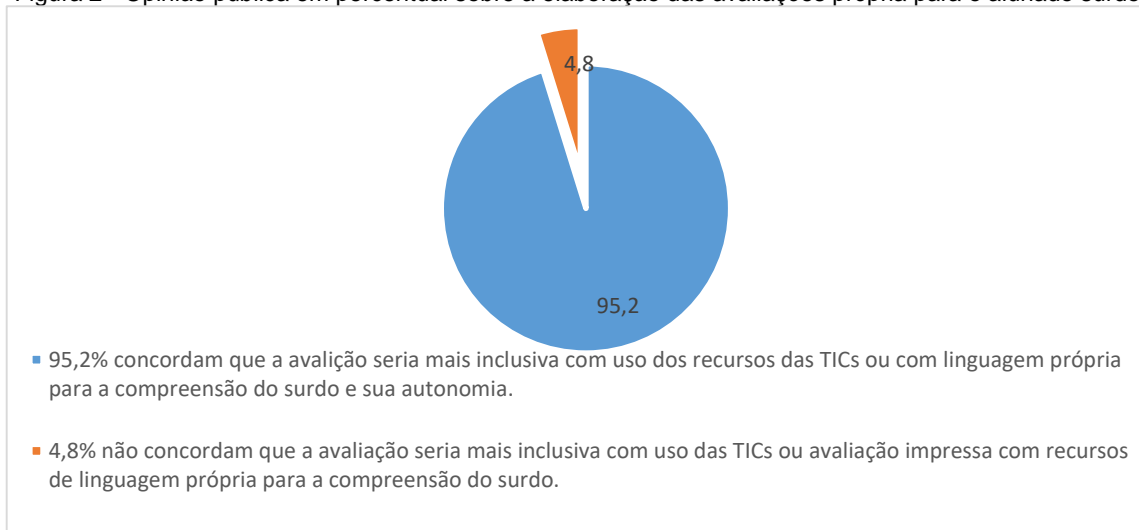
Figura 1 - Opinião pública em percentual sobre o ensino de Libras como conteúdo.



Fonte: a autora (2019)

Para a segunda pergunta os resultados foram de 95,2% para a opção de que concordam com a avaliação com recursos linguísticos amplos, seja impressa ou virtual e 4,8% não concordam, Figura 2.

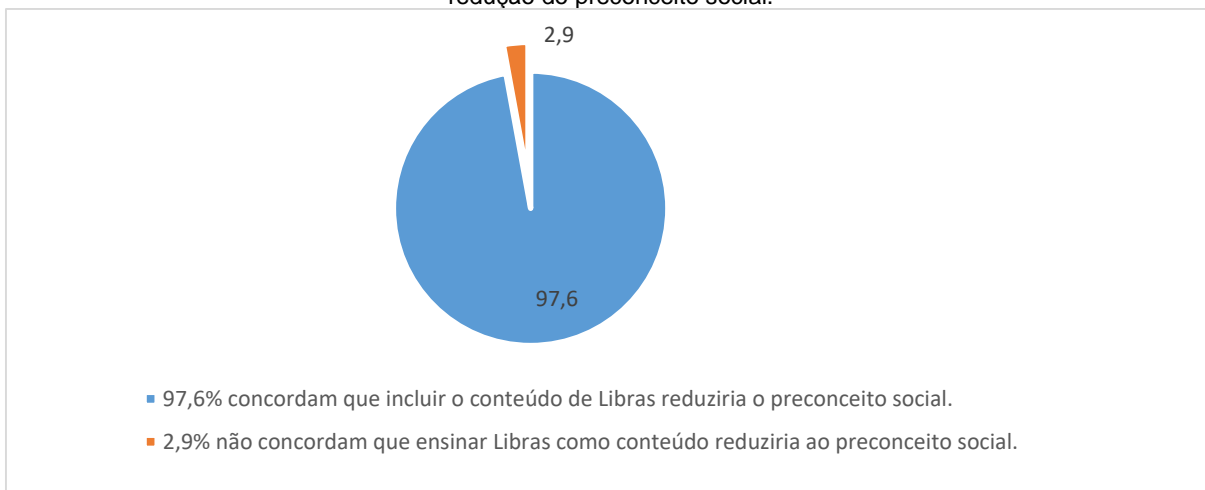
Figura 2 - Opinião pública em percentual sobre a elaboração das avaliações própria para o alunado surdo.



Fonte: a autora (2019)

Para a terceira pergunta os resultados foram de 97,6% para a opção de concordam que aprender a linguagem do surdo resultaria em redução do preconceito social, e 2,9% não concordam, Figura 3

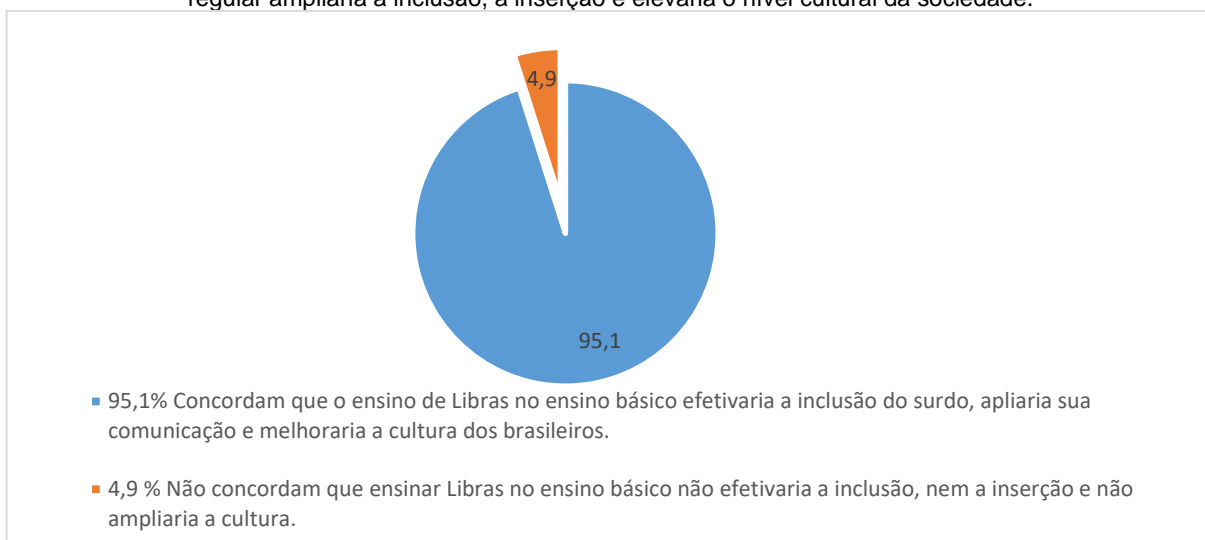
Figura 3 – Opinião pública em percentual se o ensino de libras para todos no espaço escolar resultaria na redução do preconceito social.



Fonte: a autora (2019)

Para a quarta pergunta os resultados foram de 95,1% para a opção de concordam que a inclusão se efetivaria, assim como a qualidade social ampliando a cultura de todos e 4,9% não concordam, Figura 4.

Figura 4 – Opinião pública em percentual o ensino da língua brasileira de sinais durante o ensino básico em rede regular ampliaria a inclusão, a inserção e elevaria o nível cultural da sociedade.



Fonte: a autora (2019)

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi compreender algumas indagações referente ao material pedagógico se incluiu os surdos. Diante dos impasses decorrente da ação prática da inclusão na sala de aula, da incerteza dos profissionais e dos pais quanto a inclusão e o melhor desenvolvimento das crianças com deficiência no ensino regular. Sendo assim os objetivos da pesquisa foram alcançados pela análise da pesquisa e apuração dos dados.

Na coleta dos dados no gráfico da Figura 1 para questão referente ao ensino da Libras como conteúdo 92,9% concordam que melhoraria a qualidade do material pelo planejamento do ensino. Os resultados para a questão da Figura 2 sobre a elaboração da avaliação ter sua elaboração com recursos linguísticos próprios para compreensão do surdo e com o uso das ferramentas das tecnologias os resultados foram de 95,2% como concordam com um processo avaliativo mais inclusivo. Para questão da Figura 3 os resultados foram de 97,6% como concordam que ao ensinar a Libras para todos os alunos ouvintes e surdos proporcionaria melhor compreensão do diferente do novo pela cultura surda reduzindo o preconceito social. Na Figura 4 as respostas quanto a efetivação da inclusão através do ensino sistematizado com material apropriado e em forma de conteúdo para todos resultou em 95,1% como concordam que melhora as condições para efetivação da inclusão, da redução do preconceito por meio da cultura e elevaria a inserção social envolvendo a todos pela aprendizagem.

Há necessidade de melhores trabalhos de pesquisa, debates, aprofundamentos visando o ensino bilíngue nas escolas, assim também é necessário permanecer os estímulos às iniciativas dos professores como pesquisadores relatando seus progressos, desafios, percepções, para melhoria das práxis na profissão. A mudança sócio histórica sobre a deficiência está dada, é necessário avançarmos nos estudos de melhorias dos recursos humanos e materiais e no uso das tecnologias como parte integrante da educação das gerações visando uma sociedade mais humanizada e solidária.

#### REFERÊNCIAS

BARRETO, Madson; BARRETO, Raquel. **Escrita de Sinais sem mistérios**. Belo Horizonte: edição do autor, 2012. Disponível em: <https://universidadedalibras.com.br/livro-escrita-de-sinais-sem-misterios/> Acesso em: 25 de out. de 2019.

BRASIL. **Censo Escolar** - Decreto Nº 6.425 de 4 de abril de 2008 - Censo Escolar – Disponível em: [encurtador.com.br/vxJR0](http://encurtador.com.br/vxJR0) e [encurtador.com.br/uV368](http://encurtador.com.br/uV368) Acesso em: 25 de out. de 2019.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência - Estatuto da Pessoa com Deficiência**. Artigos 3 e 4, inciso II e III do Capítulo IV do Estatuto Artigos 27, parágrafo único. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm) Acesso em: 25 de out. de 2019.

BRASIL. Lei nº 3.956/2001 de 14 de setembro 2001. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, **Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência**.

BRASIL. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos: plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem**. UNESCO, Jomtiem/Tailândia, 1990.

BRASIL. Decreto nº 5.626/04 de 22 de dezembro de 2005, Lei nº 10.436 e nº 10.098/00, de 24 de abril de 2002. **Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais**. Diário oficial da União da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2002.

BRASIL. Resolução CNE/CP Nº 1, de 18 de fevereiro de 2002. Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN. **Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena**. Acesso em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_02.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_02.pdf) Acesso em: 8 de dez. de 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP - Lei Nº 9.448, de 14 de março de 1997, transformo-o em **Autarquia Federal**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/> Acesso em 16 de mai. de 2018.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura - MEC/SEESP. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC / Secretaria de Educação Especial, 2008. Disponível em: [encurtador.com.br/biM48](http://encurtador.com.br/biM48) Acesso em: 16 de mai. de 2018.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura - MEC - **Desenvolve a política de educação inclusiva que pressupõe a transformação do Ensino Regular e da Educação Especial implementadas diretrizes e ações que reorganizam os serviços de Atendimento Educacional Especializado**, Brasília, 2007. Disponível no site: [encurtador.com.br/xEKSX](http://encurtador.com.br/xEKSX) Acesso em: 16 de mai. de 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. Manual de orientação: **Programa de Implantação de Salas de Recursos Multifuncionais**. Brasília: MEC/SEESP, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação – MEC – **Tecnologia - Novos aplicativos para crianças e surdos estão disponíveis. TV Escola Criança e o Primeira Mão jornal bilíngue disponíveis para download nas lojas virtuais dos sistemas iOS e Android gratuitamente**. encurtador.com.br/nBPS0 Acesso em: 20 de jun. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – **Software desenvolvido para acessibilidade da pessoa surda no Brasil**. Disponível em encurtador.com.br/nvAG6 Acesso em: 20 de jun. 2019.

BRASIL. Resolução Nº 2 Artigo 2º, de 11 de setembro de 2001. Ministério da Educação - **Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica – Secretaria da Educação Especial – MEC/SEESP**, Disponível em: encurtador.com.br/sBHT4 Acesso em: 25 de out. de 2019.

BRASIL. Resolução nº 04, de 02 de outubro de 2009. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. **Institui as Diretrizes Operacionais para o Atendimento Educacional Especializado na Educação Básica – Modalidade Educação Especial. 05 de outubro de 2009. p.17**. Disponível em: encurtador.com.br/htBCF Acesso em: 25 de out. de 2019.

BRASIL. Decreto-Lei Nº 93, de 21 de dezembro de 1937, cria o Instituto Nacional do Livro e pelo Decreto Nº 91.542, de 19 de agosto de 1985 passou a **Programa Nacional do Livro Didático (PNLD)**. Ministério da Educação/Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Disponível em: encurtador.com.br/kpuF7 Acesso em: 25 de out. de 2019.

BRASIL. Projeto Lei Nº 4.455 de 19 de setembro 2012. **Terapia Assistida por Animais (TAA) e o cadastramento no Sistema Único de Saúde – SUS, 2012**. Disponível em: encurtador.com.br/ikyCW Acesso em: 25 de out. 2019.

CAMPINAS (São Paulo). ESCOLA ESTADUAL **Profª Castinauta de Barros Mello e Albuquerque**. Disponível em: <https://www.facebook.com/biointeracaoanima> Acesso em 14 de out. 2019.

CIAMPA, Antônio Costa. **A estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de psicologia social**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1998. p. 8.

CONGRESSO BAIANO DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA E III SIMPÓSIO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL INCLUSIVA: SABERES, PRÁTICAS E EMANCIPAÇÃO - Inclusão de estudantes surdos no ensino superior: Contribuições dos recursos de Tecnologia Assistiva 5., 2017, Feira de Santana, **Anais eletrônico, UEFS - Universidade Estadual de Feira de Santana, 2017. 12p**. Disponível em: <http://www.uefs.br/vcbei/anais.html> Acesso em: 25 de out. de 2019.

KLEINA, Cláudio. **Tecnologia Assistiva em Educação Especial e Educação Inclusiva**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. p. 34.

LITWIN, Edith. (Org.). **Tecnologia Educacional: políticas, histórias e propostas**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

MAZZOTTA, Marcos José Silveira. **Educação especial no Brasil: História e Políticas Públicas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MIRANDA, Dayse Garcia. Material didático digital: nova forma de o aluno surdo “ler” e “interagir” com os conteúdos educacionais -**Texto Livre: Linguagem e Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 185-198, 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/textolivre/article/view/10910/9817>  
Acesso em: 26 out. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) - **Declaração dos direitos das pessoas deficientes**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao/>. Acesso em: 8 de dez. de 2019.

PESQUISA. **Realização da pesquisa** integrante do artigo. Disponível em: [encurtador.com.br/cstBH](http://encurtador.com.br/cstBH) Acesso em: 16 de out. 2019.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO **Portaria n.º 117/SME/10 Lei Municipal nº. 8117/10, expede a presente Portaria: Art. 1º. Fica instituída como ESCOLA BILÍNGUE, a partir de 2011, a EMEF Profª Maria Aparecida dos Santos Ronconi**. Disponível em: [https://servicos2.sjc.sp.gov.br/media/152438/portaria\\_117.sme.10\\_escola\\_bilingue.pdf](https://servicos2.sjc.sp.gov.br/media/152438/portaria_117.sme.10_escola_bilingue.pdf) e <http://www.escolaronconilibras.com.br/index.html> Acesso em: 25 de out. 2019.

**Videoprova em Libras do Enem está disponível na internet**, Agência Brasil - Educação, 17 dez. de 2019. Disponível em: [encurtador.com.br/joBCD](http://encurtador.com.br/joBCD) Acesso em 23 de dez. 2019.



## **Capítulo 12**

# **A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

**Jéssika de Aredes Miranda**

**Theles de Oliveira Costa**

## A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

*Jéssika de Aredes Miranda*

*Professora da Educação Básica Estadual. Especialista em Gestão de Instituições Federais*

*Theles de Oliveira Costa*

*Professor Adjunto e Membro do Conselho Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais.*

*Doutor em Engenharia*

### RESUMO

A gestão democrática da educação pressupõe a existência da participação conjunta da tríade escola-família-comunidade na definição das propostas pedagógicas, a fim de estabelecer um ambiente educacional de participação e transparência. Tendo em vista a efetivação dessa gestão na escola, este trabalho se propôs a analisar o processo de desenvolvimento e reestruturação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) das instituições de ensino básico da rede estadual de Minas Gerais, com intuito de identificar e discutir os desafios na elaboração e implementação dos PPPs na perspectiva de uma gestão participativa, e avaliar se a participação da comunidade escolar torna a escola um espaço democrático e como esse processo está sendo efetivado. Para isso, foram consideradas as questões referentes ao significado de gestão democrática na educação e seu estabelecimento na Constituição Federal (Brasil, 1988) e nas leis nº 9394/96 e nº 13.005/14, discutiu-se a construção do PPP sob a ótica dessa gestão e como garantia dela. Em seguida, foram apresentadas as observações realizadas durante as reuniões de elaboração do PPP em uma escola específica, na cidade de Governador Valadares. Nesse processo, constataram-se inúmeras circunstâncias que comprovam as dificuldades de uma efetiva participação de toda a comunidade escolar no desenvolvimento do PPP e nas atividades realizadas pela escola, demonstrando que políticas públicas educacionais comprometidas com objetivos democráticos devem propor os meios adequados para a sua viabilização, além de levar em conta os diversos atores envolvidos no cotidiano escolar, pois a gestão democrática requer a reavaliação da estrutura didática e administrativa da escola atual.

**Palavras-chave:** Projeto Político-Pedagógico. Gestão Democrática. Ensino. Educação

### ABSTRACT

The democratic management of education presupposes the existence of the joint participation of the school-family-community triad in the definition of pedagogical proposals, in order to establish an educational environment of participation and transparency. In view of the effectiveness of this management at school, this paper aimed to analyze the process of development and restructuring of the Political-Pedagogical Project (PPP) of basic education institutions of Minas Gerais, in order to identify and discuss the challenges in the elaboration and implementation of PPPs from the perspective of participative management, and to evaluate if the participation of the school community makes the school a democratic space and how this process is being implemented. For this, we considered the issues regarding the meaning of democratic management in education and its establishment in the Federal Constitution (Brazil, 1988) and in laws No. 9394/96 and No. 13.005/14, the construction of the PPP was discussed from the perspective of this management and as a guarantee of it. Then, the discussions during the PPP preparation session at a specific school in Governador Valadares were presented. In this process, it was found several difficulties of effective participation in the whole school community in the development of PPP and in the activities performed by the school, demonstrating that educational public policies committed to democratic goals must propose the means for its feasibility, besides take into account the various actors involved in daily school life, as democratic management requires the reevaluation of the didactic and administrative structure of the current school.

**Keywords:** Political-Pedagogical Project. Democratic management. Teaching. Education

## 1. INTRODUÇÃO

O fim do regime militar e o processo de reestruturação do Brasil abriram o caminho para se pensar em uma educação de cunho democrático. A Constituição Federal (Brasil, 1988), em seus artigos 205 e 206, lança as bases para implementação da gestão democrática educacional, seguindo-se da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - nº 9394/96 e do Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei 13.005/14.

Os princípios do direito educacional estão listados no artigo 206 da Constituição Federal, repetidos e ampliados no artigo terceiro da Lei nº 9.394/96. O inciso VI, do referido artigo, pode causar alguma confusão, uma vez que a expressão “gestão democrática” carece de definição e não se trata de uma norma de eficácia

plena, mas que necessita de regulamentação (“na forma da lei”). O artigo 14 da LDB estabelece que essa gestão ocorrerá, a saber, através da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes. O PNE, em seu artigo 9º incumbe aos entes federados a regulamentação da gestão democrática na escola pública. Esse princípio, embora não definido e detalhado nesses documentos legais, visa integrar a sociedade à comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos), a fim de melhorar a qualidade do ensino, através de fiscalização da direção, participação na prestação de contas e colaboração com as escolas.

O objetivo deste trabalho é identificar e discutir os desafios na elaboração e implementação dos PPPs na perspectiva de uma gestão participativa. Além disso, procura-se avaliar se a participação da comunidade escolar torna a escola um espaço democrático e como esse processo está sendo efetivado.

A construção de uma gestão democrática e participativa na escola perpassa a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), esta ferramenta de planejamento e avaliação, quando bem utilizada, busca definir a identidade da instituição, indicar os caminhos para ensinar com qualidade e garantir a aprendizagem e, por meio dela, o gestor envolve a todos na definição de metas e ações da escola. Assim, constitui-se uma equipe colaborativa para avaliar os diferentes aspectos da instituição, o que ela já fez, faz e como é possível melhorar. Dessa maneira, a administração escolar tem o desafio de garantir que as ações desenvolvidas na escola não se desprendam da sua atividade-fim, o processo pedagógico e de evitar o estabelecimento de uma concepção burocrática de gestão, em que a direção tem função de controle e não há unidade entre as ações pedagógicas e os agentes.

Este trabalho está fundamentado, principalmente, nas concepções sobre PPP e gestão democrática de Veiga (1998, 2003, 2009) e Carvalho (2015) e nas orientações recebidas da Secretaria Estadual de Ensino para a realização dos itinerários avaliativos no ambiente escolar.

Inicialmente foram apresentados pontos sobre as leis que estabelecem a democratização da gestão escolar e sua relação com a participação da comunidade. Depois, discutiu-se como o desenvolvimento do PPP está inserido nesse processo de

ampliação da administração da escola, visto que esse documento é entendido como de fundamental importância para o estabelecimento de uma escola democrática e como espaço para práticas de gestão participativa e, por fim, abordou-se o uso dos itinerários avaliativos, pela rede estadual de Minas Gerais, como guia na reestruturação dos PPPs das escolas, e sua eficácia ou não na implementação de uma gestão participativa no contexto escolar, a partir da observação desse processo em uma escola específica.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão democrática na educação e projeto político-pedagógico**

A gestão democrática está prevista tanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - nº 9394/96) quanto no Plano Nacional de Educação (PNE - nº 10.172/01), tornando-se imprescindível para a administração da escola. A LDB estabelece dois princípios fundamentais e regulamentadores dessa gestão, a saber: a) Elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) pelos profissionais da educação e b) Existência de conselhos escolares que incluam membros da comunidade escolar e local. Dessa forma, o PPP é compreendido como importante instrumento de democratização da educação, uma vez que esse documento ajuda a construir a identidade escolar e “compreender a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas” (DOURADO, 2006).

A educação escolar é elemento indispensável para o desenvolvimento da cidadania e garantia da participação de todos, nos espaços sociais e políticos. O processo acelerado de transformação do mundo através da globalização proporcionou o desenvolvimento da ciência e tecnologia, e o estabelecimento de novas estruturas econômicas e de trabalho; como organização social, a escola é uma das entidades que irá refletir e acompanhar todas essas mudanças, Russo (2016). Ao comprometer-se com a qualidade da educação – gestão – e princípios definidos coletivamente – democracia – é vista como um espaço para a formação de cidadãos responsáveis, conscientes e críticos. Veiga (2003) afirma que a preocupação fundamental do sistema educativo é a melhoria da qualidade da educação, uma vez que o educando

deve estar apto ao exercício da cidadania e do trabalho, desenvolvendo-se como pessoa e constituindo-se sujeito social.

Uma concepção ampla de gestão democrática abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira, pressupondo a socialização do poder no ambiente escolar, repensando a estrutura que rege as decisões/ações administrativo-pedagógicas e garantindo a participação coletiva e a autonomia da escola, a fim de viabilizar políticas públicas educacionais criadas pelos próprios sujeitos, sem imposições externas. Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico é resultado de um engajamento coletivo, que busca agregar as ações com vista a um propósito comum desenvolvido pelos diversos protagonistas, que viabilize a construção de uma prática eficiente (VEIGA, 2003).

O diretor/gestor é a pessoa responsável por coordenar todo o esforço/trabalho coletivo para atingir os objetivos da instituição. Entretanto, existem diversas dificuldades para a concretização de uma gestão participativa: falta de comprometimento dos gestores, falta de harmonia entre professor e gestor, mudanças de gestores que acarretam descontinuidade de processos, Carvalho (2015). Fala-se em participação dos sujeitos, mas não há uma definição clara de comunidade, nem de como seus membros atuariam.

Ainda persiste nas escolas a centralização da figura do diretor, além disso, a gestão democrática precisa de atitude e método, pois o efetivo exercício da democracia requer meios participativos organizados. Para que a escola estatal seja verdadeiramente pública, é preciso que haja participação da comunidade escolar interna e externa em todas as decisões e ações administrativas, Gadotti (2016). Isso requer envolvimento cotidiano no ambiente escolar, na administração da escola e conhecimento dos

“meandros que envolvem as políticas públicas em educação e o limite de sua autoridade/responsabilidade como membros constitutivos desse processo, [pois] corre-se o risco de que se formem apenas grupos desconexos que somente recebem e cumprem as decisões de ‘cima para baixo” (CARVALHO, 2015, p.8).

### 3. METODOLOGIA

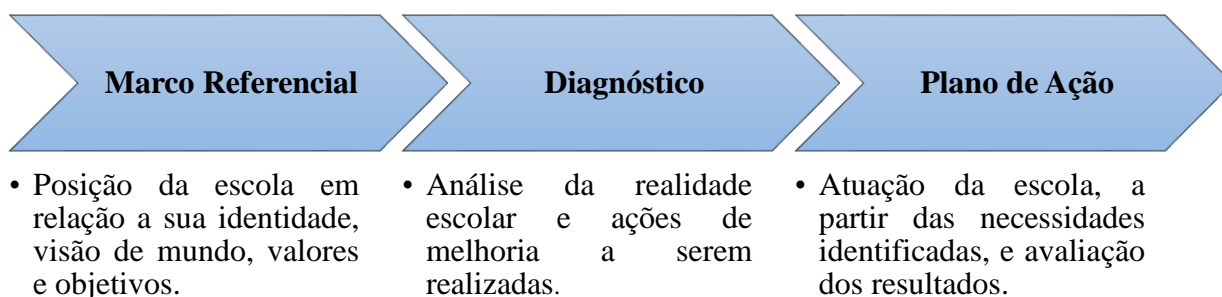
Sob a concepção de gestão democrática este trabalho tenciona avaliar o desenvolvimento do PPP através dos itinerários avaliativos propostos pela Secretaria de Educação de Minas Gerais em uma escola estadual na cidade de Governador Valadares, através do acompanhamento e observação das reuniões de elaboração desse documento. Tais reuniões ocorreram quinzenal e/ou mensalmente durante os meses de março e setembro de 2019, os profissionais envolvidos eram as especialistas (supervisoras), responsáveis pela condução das reuniões, e os professores.

### 3.1. Os Itinerários Avaliativos e a construção do PPP

Os itinerários avaliativos reúnem procedimentos com o objetivo de realizar análises de dados e debates para avaliação interna das escolas estaduais de educação básica em Minas Gerais. Além de subsidiar a elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos, com vistas à formulação e à efetivação de ações pedagógicas mais assertivas para melhoria da qualidade da educação e que levem em conta o contexto de cada escola.

Os itinerários, Figura 1, distribuem-se conforme as três partes do PPP:

Figura 1: Estrutura do PPP

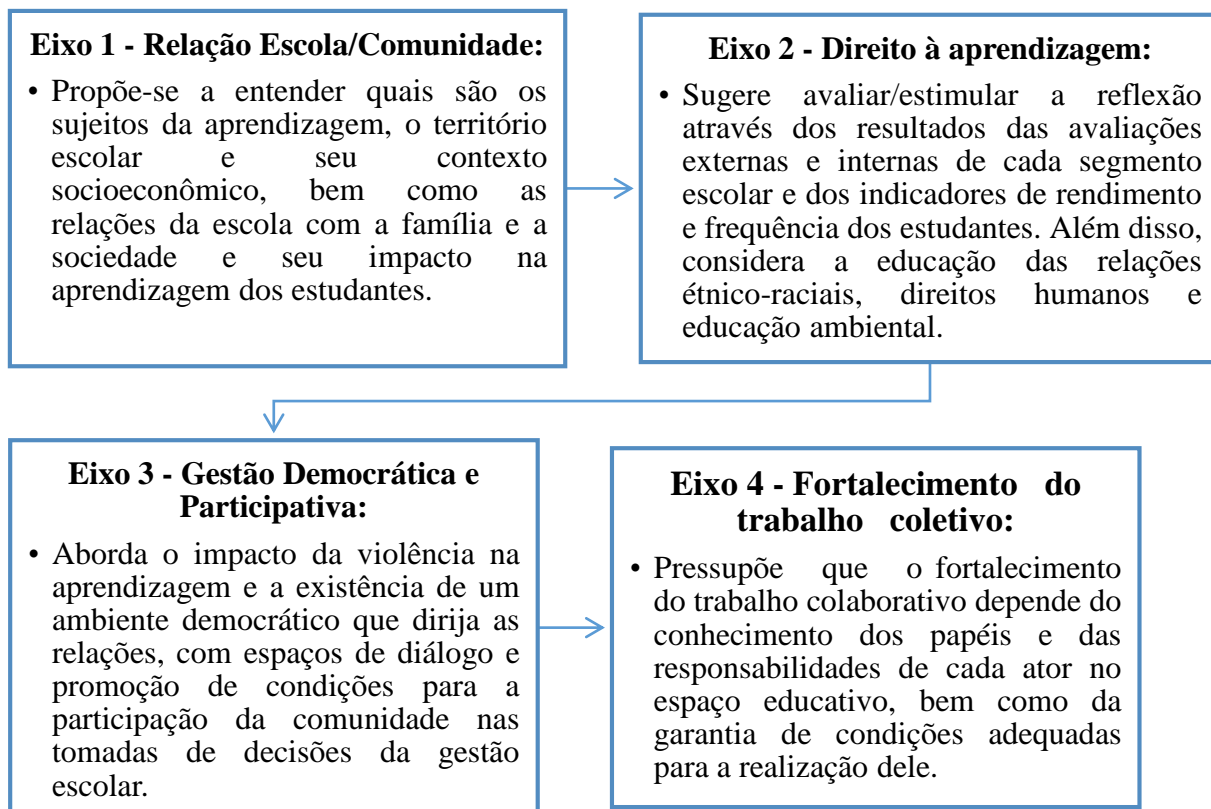


Fonte: Elaborada pela autora, com base nos documentos de MINAS GERAIS, 2019

São treze itinerários que visam apoiar a escola no diagnóstico das dimensões que impactam a aprendizagem. Essas dimensões foram sintetizadas em 4 eixos: relação da escola com a comunidade, direito à aprendizagem, gestão democrática e participativa e fortalecimento do trabalho coletivo. O resultado dessas discussões é usado como base para a definição de ações a serem implementadas, compondo o plano de ação da escola. A realização desse conjunto de itinerários

pressupõe um papel mais ativo e o fortalecimento do trabalho coletivo na gestão da escola, os eixos estão sumarizados conforme a Figura 2:

Figura 2: Eixos



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos documentos de MINAS GERAIS, 2019

Cada itinerário é liberado em determinada data, conforme cronograma da Secretaria Estadual de Educação e todos os documentos elaborados pela escola são enviados para o Sistema de Monitoramento, para acompanhamento dos gestores das Secretarias Regionais de Educação e do órgão central. Os treze itinerários devem ser realizados em encontros e discussões com os integrantes da unidade educativa, a fim de construir uma imagem coerente e precisa da realidade escolar. São diversos



questionários que abrangem diversas áreas da escola, a Figura 3 resume a abordagem de cada um deles:

Figura 3: Itinerários avaliativos

**Itinerário 1 - Preparação e orientação para o uso dos Itinerários Avaliativos:** Este itinerário tem o objetivo de preparar os profissionais para o processo de implementação dos Itinerários Avaliativos, assim como sensibilizá-los sobre a importância do planejamento, expressa pela revisão do Projeto Político-Pedagógico, e da cultura de diagnóstico e melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

**Itinerário 2 - Revisão do Projeto Político-Pedagógico da escola: construção do Marco Referencial:** Este itinerário orienta o processo necessário para a reflexão e definição do posicionamento da escola, de modo a guiar a revisão do Projeto Político-Pedagógico.

**Itinerário 3 - Sujeitos da aprendizagem, contexto socioeconômico e territórios escolares:** Este itinerário tem como objetivo propor o conhecimento do território no qual o estudante se constitui como sujeito social, de modo a relacioná-lo com o território escolar e, assim, estabelecendo diálogo entre as territorialidades sujeito-escola e as aprendizagens.

**Itinerário 4 - Relações interinstitucionais: família, comunidade e sociedade:** Este itinerário indica a reflexão sobre as relações da escola com a família, os responsáveis pedagógicos, as instituições da comunidade e da sociedade, de modo a propor discussões acerca do impacto dessas relações na aprendizagem dos estudantes.

**Itinerário 5 - Análise de desempenho, rendimento (fluxo) e frequência dos estudantes:** Este itinerário tem o propósito de promover a análise e a discussão em torno dos resultados das avaliações externas e internas (diagnóstica e intermediária); estimular a análise e a reflexão coletiva acerca das competências e habilidades desenvolvidas pelos estudantes, com base nas matrizes de referência dos componentes curriculares avaliados externa e internamente e no Currículo de Referência de Minas Gerais; e possibilitar a análise e o debate sobre indicadores de rendimento (fluxo) e dados de frequência dos estudantes.

**Itinerário 6 - Diversidade e inclusão na aprendizagem:** Este itinerário objetiva subsidiar o entendimento acerca da correlação entre os temas transversais – educação das relações étnico-raciais, educação e direitos humanos e educação ambiental – e os processos educacionais, de modo que as particularidades próprias de cada tema sejam abordadas e consideradas ao longo de todas as etapas e modalidades de ensino na composição do currículo, auxiliando na construção didática e metodológica constituinte do fazer pedagógico da educação básica.

**Itinerário 7 - Impacto da violência nas expectativas de aprendizagem:** Este itinerário se pauta nas percepções sobre o impacto da violência nas expectativas de aprendizagem, de modo a incorporar essa discussão ao dia a dia da escola, tendo em vista ser uma questão comumente relatada por profissionais da escola.

**Itinerário 8 - Ambiente participativo:** Este itinerário visa a contribuir para a discussão sobre a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão da gestão escolar. A intenção é promover um debate acerca da comunicação e da participação de alunos, professores, colegiados e conselhos de classe na gestão escolar.

**Itinerário 9 - Participação e formação dos professores:** Este itinerário tem por objetivo promover uma discussão em torno do engajamento e da participação dos professores e o seu comprometimento com o trabalho coletivo dentro da escola, assim como o seu impacto para o desenvolvimento da aprendizagem.

**Itinerário 10 - Síntese do diagnóstico e definição de prioridades:** Este itinerário visa a promover a síntese do resultado das discussões anteriores, com base na sistematização das questões analisadas e debatidas, de forma que, no momento de sua execução, sejam formuladas recomendações para o plano de ação, definindo as prioridades de trabalho a serem elencadas.

**Itinerário 11 - Definição e validação do Plano de Ação:** Este itinerário apresenta uma metodologia para a definição do Plano de Ação da escola. Indica os profissionais envolvidos e as linhas gerais das ações a serem implementadas a partir das deliberações – O que será feito? Por que será feito? Como será feito? Quando será feito? Quem irá fazer?.

**Itinerário 12 - Detalhamento do Plano de Ação:** Este itinerário tem os objetivos de consolidar as ações propostas e possibilitar que todos os envolvidos tenham conhecimento das atividades e tarefas que compõem cada uma das ações desenhadas.

**Itinerário 13 - Monitoramento e avaliação do Plano de Ação:** Este itinerário visa a colaborar com a definição de como ocorrerá o monitoramento de sua execução, indicando formas de acompanhamento das tarefas previstas, assim como da sua efetividade. Além disso, detalha os procedimentos para promover ajustes e correções de rumos no plano de ação ao longo de sua execução.

*Fonte: Elaborada pela autora, com base nos documentos de MINAS GERAIS, 2019*

Este trabalho compreende os itinerários que tratam especificamente da construção do PPP, sem detalhar o Plano de ação. É possível verificar – no Anexo A – o documento, elaborado pelas especialistas da escola, que sintetiza os principais pontos discutidos durante a realização dos dez primeiros itinerários (exceto 1 e 2, reuniões de preparação e 10, reunião de revisão e sistematização das discussões).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para elaborar um projeto pedagógico com efetividade, além de conhecer a fundo o contexto social local, a escola deve fazer balanços periódicos, que indicarão quais correções devem ser feitas ao longo do processo de

execução/operacionalização. A participação dos diversos atores envolvidos – professores, gestores, pais de alunos – contribui para o enriquecimento do debate. Ao refletir sobre sua prática e estabelecer um objetivo comum, resultado de uma construção coletiva e crítica, a comunidade escolar conseguirá vislumbrar quais são as suas aspirações, como concretizá-las e como suprir as lacunas já existentes na realidade atual.

Os itinerários avaliativos são guias para que a escola possa avaliar, planejar e agir em direção aos objetivos estabelecidos no PPP, visto que eles presidem a organização do trabalho educacional. Os integrantes da unidade educativa vão, então, proceder a uma análise cuidadosa e criteriosa das peculiaridades/características da escola e das experiências bem-sucedidas e dificuldades na concretização da aprendizagem, numa perspectiva alinhada à realidade da escola.

A experiência do processo de construção do PPP a partir dos itinerários avaliativos, em uma das escolas estaduais de Governador Valadares, tem se mostrado bastante diversa daquilo que é proposto, são inúmeras circunstâncias que comprovam as dificuldades de uma efetiva participação de toda a comunidade escolar no desenvolvimento do PPP e nas atividades realizadas pela escola. A Figura 4 expõe algumas dessas situações observadas durante as reuniões, divididas em quatro blocos: atraso, falta de conhecimento, informações deficientes e falta de participação.

Figura 4: Observações

<b>Atraso</b>
Há atraso na liberação das instruções dos itinerários no próprio sistema, o que prejudica o cronograma e afeta a presença dos professores, com a alteração desordenada dos dias previstos para realização das reuniões.
<b>Falta de conhecimento</b>
A rotatividade de professores, pois em sua maioria não são efetivos, inibe o desenvolvimento de um projeto que leve em consideração a realidade local da escola, uma vez que muitos deles estão trabalhando pela primeira vez ali e não conhecem essa realidade, nem a comunidade e a clientela escolar.
<b>Informações deficientes</b>

Reclamação generalizada dos professores, a respeito de perguntas que não são da sua alçada, sobre a comunidade e índices a que ele não tem acesso (como resultados/estatísticas sobre participação, etc.).

Em muitos casos, os professores vão fazer uso de respostas “padrão”, ou eufemismos, que contenham “aquilo que o governo quer ouvir”, pois na prática, eles são orientados a não construir uma “imagem ruim” da escola, nem da comunidade que a circunda.

### Falta de participação

Não há participação dos Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATB), Auxiliares de Serviços de Educação Básica (ASB) e do diretor nas reuniões, mesmo que ela esteja prevista nas orientações da Secretaria de Educação.

A participação dos alunos é restrita às respostas de alguns questionários feitas pelos líderes de turma.

Não há participação dos pais de alunos.

Durante o sábado letivo, chamado de Dia do Currículo, em que as escolas estaduais de Minas Gerais abriram as portas para a comunidade participar com o objetivo de debater a elaboração do Currículo Referência do Ensino Médio e discutir a reformulação dos Projetos Político- Pedagógicos (PPP), a participação das famílias foi irrisória, alguns pais chegaram a assinar a lista de presença e se retirar, mesmo com a oferta de “atrações” (café da manhã, massagem, apresentação de dança) pela escola, que visavam garantir maior engajamento.

*Fonte: Elaborada pela autora*

A visão dos processos de planejamento como apenas uma exigência burocrática reflete em toda a concepção do projeto pedagógico e entendimento sobre função da escola e do docente. Entre reuniões improdutivas e sem conclusões, produção de documentos para satisfazer o governo e garantir a eficiência organizacional, a discrepância entre o discurso e a realidade escolar tem produzido uma idealização que afasta cada vez mais a realidade concreta da escola e a possibilidade efetiva de alcance dos objetivos almejados.

Não há participação da comunidade externa na resolução dos problemas ou mesmo a tomada de decisão conjunta entre os membros de cada um dos segmentos escolares – a saber: pais, funcionários, alunos, professores e gestores. Um exemplo característico dessa realidade pôde ser observado durante a aplicação do Itinerário 8, em que dos oito espaços de participação e gestão democrática citados diretamente – Associação de Pais e Mestres; Colegiado Escolar; Conselhos de Classe; Conselho de Representantes de Turma; Grêmio Estudantil; Coletivos Juvenis;

Assembleia Escolar; Assembleia de Turma –, apenas três existem na escola, a saber: Assembleia Escolar, para prestação de contas, Colegiado Escolar e Conselhos de Classe.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A elaboração de um projeto político-pedagógico fruto de uma gestão democrática da educação requer um ambiente educacional autônomo (capaz de criar soluções próprias), participativo (tomada conjunta de decisões) e autorregulador (avaliação contínua de impactos das ações realizadas). Dessa forma, toda a comunidade escolar toma consciência da importância de sua participação na defesa dos direitos coletivos e de um sistema educacional mais justo, ao apropriar-se do ambiente decisório e participar das deliberações do cotidiano da escola.

Como demonstrado nas observações descritas, a escola não tem se consolidado como ambiente aberto e um espaço para a comunidade. Se a melhoria da qualidade educacional está relacionada ao ambiente de atuação coletiva e à quão ativa essa comunidade é, percebe-se um desarranjo entre a teoria e a prática.

Muitas vezes, a elaboração do PPP é tida como uma quebra da rotina, um processo burocrático e não democrático, restrito ao atendimento das determinações da secretaria de educação, sem mudanças significativas na cultura escolar. Para os gestores é difícil conseguir participação direta das famílias dos alunos e os educadores querem manter-se apenas cumprindo suas funções específicas, o que prejudica o desenvolvimento do trabalho e gera um discurso esvaziado de ação.

Os mecanismos para uma maior participação existem, mas não são utilizados de forma eficaz. Como observado, a participação de alunos, pais e demais funcionários da escola (excetuando-se diretor, professores e especialistas) não é significativa, e mesmo estes, não participam ativamente de todas as decisões.

A democratização da escola e de suas práticas sociais não se efetiva por meio de leis e decretos, todavia requer que as decisões tomadas nasçam de discussões coletivas que envolvam todos os segmentos da instituição, pois é preciso que a escola assuma a postura de uma organização que não inibe a participação de educadores, funcionários e alunos nos processos decisórios, tendo a preocupação de

analisar os limites e possibilidades dos projetos a serem implantados e realizando a implementação das propostas na escola – que deixam de existir apenas na legislação – através de meios adequados, que viabilizem a realização dos procedimentos democraticamente. Esse processo poderá se completar através da reavaliação da estrutura didático-administrativa e formulação de políticas públicas educacionais que considerem os atores envolvidos no cotidiano da escola, visto que a instituição educativa é regida por indicadores de desempenho e avaliação de resultados, mas não deve atuar como mera executora de normas, sem produzir mudanças efetivas nos processos rotineiros.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>, acesso: 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>, acesso: 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.005/2014**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, 2014. Disponível em: <[pne.mec.gov.br](http://pne.mec.gov.br)>, acesso: 28 jan 2019.

CARVALHO, Jeferson Luís Marinho de. **PNE (Plano Nacional da Educação) 2014-2024: a gestão democrática na educação se faz presente?** HOLOS, ano 31, vol. 8, 2015.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Centro de Educação a distância, Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

GADOTTI, Moacir. **Dimensão política do projeto pedagógico da escola**. Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. Diretoria de Capacitação de Recursos Humanos PROCAD – Projeto de Capacitação de Dirigentes - Fase Escola Sagarana, 2016. Disponível em: <<http://portal.iadebrasil.com.br/pos/biblioteca/alfabetizacao-letramento/modulo1>>, acesso: 22 jun. 2019.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Itinerários avaliativos de Minas Gerais**, SIMAVE, 2019. Disponível em: <<http://itinerariosavaliativos.educacao.mg.gov.br>>, acesso: 20 jun. 2019

RUSSO, Miguel Henrique. **Planejamento e burocracia na prática escolar: sentidos que assumem na escola pública**. RBPAE - v. 32, n. 1, p. 193 - 210 jan. /abr. 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, p.11-35, 1998.

\_\_\_\_\_. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, 2003.

\_\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan. /jun. 2009.

#### ANEXO A – Pontos de melhoria detectados pelos itinerários avaliativos

### ITINERÁRIO 3

- 1) Apenas 20% dos pais acompanham totalmente os alunos na Escola, 50% acompanha parcialmente, 30% não acompanham de jeito nenhum, causando impacto negativo no processo ensino-aprendizagem.
- 2) 30% dos alunos com defasagem na aprendizagem, desconectados com os conteúdos do 1º ano do Ensino Médio.
- 3) 20% dos alunos dos 6º e 7º anos do Ensino Fundamental não dominam conteúdos básicos para prosseguimento dos estudos, conforme Avaliação Diagnóstica Inicial, sendo que alguns são agravados por fatores cognitivos e sócio-econômicos.

### ITINERÁRIO 4

- 1) Índice insatisfatório de participação dos pais nas reuniões de responsáveis (Plantão Pedagógico), principalmente os dos alunos que mais necessitam da parceria Escola X Família
- 2) Relação fragilizada com grupos do território e família, em relação ao uso do espaço escolar e festas como: festa da família, auditórios, show de talentos e outros, enfraquecendo a parceria Escola X Comunidade.
- 3) Pouca atuação dos grupos e instituições sociais dos territórios escolares, causando déficit nos impactos da aprendizagem.

### ITINERÁRIO 5

- 1) Habilidade de leitura, escrita, interpretação de texto, operações matemáticas básicas abaixo do recomendado, em 30% dos alunos dos Anos Finais do Ensino Fundamental, 40% dos alunos do Ensino Médio, conforme Avaliação Diagnóstica.
- 2) Queda do índice de proficiência dos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental, na Avaliação do PROEB, em comparação com avaliações 2016/2018 em quase 9 pontos percentuais.
- 3) Índice de infrequência considerável nas turmas do 7º ano do Ens. Fundamental e do 1º ano do Ensino Médio.



#### ITINERÁRIO 6

- 1) 80% dos alunos da escola não possuem o hábito de leitura, o que ocasiona um baixo desempenho nas avaliações externas e internas.
- 2) A escola possui um pequeno acervo de literatura brasileira e estrangeira em sua biblioteca, que ocasiona em desinteresse dos alunos pela leitura.
- 3) 70% dos professores da escola não se sentem capacitados na temática da Educação Especial, fato esse detectado na não inclusão no planejamento de atividades diárias para seus alunos com necessidades educacionais especiais, gerando exclusão desse aluno.
- 4) O número de práticas pedagógicas que promovam a valorização das diferenças e das diversidades, são realizadas em pequeno número, tornando assim alunos menos conscientes e respeitadores das diferenças.
- 5) Falta de ações que potencializem a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, causa nos alunos pouca consciência de sua realidade global, e das relações entre o homem e a natureza.

#### ITINERÁRIO 7

- 1) Situação de indisciplina e desinteresse nas turmas dos 6º, 7º do Ens. Fundamental e 1º ano do Ens. Médio, prejudicando o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.
- 2) Situação de violência psicológica, moral ou física nas relações aluno x aluno, aluno x professor, professor x aluno, ocasionando baixa auto-estima do aluno e do professor, nos turnos matutinos e vespertinos.
- 3) A escola está com relações enfraquecidas com Instituições que atuam no campo da Psicologia, impossibilitando um cronograma de palestras e dinâmicas em grupo, com pais, alunos e professores sobre limites, agressão psicológica e outros tipos de violência que permeiam nosso cotidiano escolar nos turnos matutino e vespertino.

#### ITINERÁRIO 8

- 1) O percentual de participação dos alunos do Ensino Fundamental e Médio nos espaços/instâncias de gestão democrática (colegiado, conselho de classe, conselho de representantes de turma, assembleia escolar) é pouco significativo para a construção de uma escola de qualidade.
- 2) A abordagem que é feita relacionada aos temas de direitos humanos, violência, e interesse da juventude é pequena, ocasionando alunos menos conscientes e que possam contribuir para a construção de uma sociedade mais justa.
- 3) Existe na escola, pouca informação e reflexão da valorização da identidade étnico-racial dos estudantes do Ensino Fundamental.

- 4) A abordagem de temas relacionados à convivência entre estudantes, direção da escola, professores e demais servidores é feita de forma quase inexistente, ocasionando conflitos entre eles, principalmente 6º e 7º anos do Ensino Fundamental e 1º ano do Ens. Médio.

#### ITINERÁRIO 9

- 1) 70% dos professores da escola não se consideram completamente preparados, para a implementação do Currículo Referência de Minas Gerais.
- 2) 15% do percentual dos professores da escola realizam cursos de Educação a Distância ( EAD ), gratuitos ou pagos, visando ampliar seus conhecimentos e melhorar sua atuação profissional.
- 3) A infrequência dos professores no Ensino Fundamental, devido a diversos fatores, tem gerado perdas na qualidade Educacional dos alunos.

## **Capítulo 13**

# **A IMPORTÂNCIA DOS JOGOS E BRINCADEIRAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

**Simone Pereira da Silva**  
**Theles de Oliveira Costa**

## **A IMPORTÂNCIA DOS JOGOS E BRINCADEIRAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

*Simone Pereira da Silva*

*Professora da Educação Básica Estadual. Especialista em Gestão de Instituições Federais*

*Theles de Oliveira Costa*

*Professor Adjunto e Membro do Conselho Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais.*

*Doutor em Engenharia*

### **RESUMO**

O presente trabalho aborda a importância do brincar da criança, mas não um brincar qualquer, é o brincar dirigido e complexo, implicando no ensino escolar sem que a criança se enjoe, não o tornando cansativo ou repetitivo. Nos primeiros anos de vida da criança os jogos são muito importantes na formação do intelecto da mesma, tanto nas atividades escolares como no ambiente familiar, tendo e adequando o ensino do conteúdo a ser desenvolvido durante o ano com a realidade de cada aluno. As regras de convivência, o ensino das palavras, textos, números, entre outros; podem ser desenvolvidos de forma simples e divertida, através de jogos didáticos, brincadeiras, cantigas de roda, contação de histórias e muitas outras técnicas. É um trabalho mais árduo para o docente mas, dará melhores resultados a longo prazo. A ação de brincar é função essencial para o desenvolvimento infantil, fazendo parte da condição humana. Nesse aspecto especificamos situações nas quais as brincadeiras estimulam o desenvolvimento emocional, cognitivo, social e motor, oportunizando a passagem por etapas do desenvolvimento de suas potencialidades, proporcionando melhorias nas aptidões físicas e mentais, levando-as a estabelecer relações e buscar soluções para conflitos sociais e pessoais. Os objetivos desse trabalho é verificar a importância do brincar em grupos e individualmente para formação da personalidade da criança; ressaltar a importância de brincar na educação infantil como fator essencial para o desenvolvimento e aprendizagem da criança; enfatizar sobre a necessidade do estímulo, monitoramento e participação dos pais e professores nas brincadeiras realizadas nessa idade; e por fim, como objetivo geral analisar de que modo o brincar é necessário para o desenvolvimento global da criança na educação infantil. Os resultados da pesquisa se dará através do procedimento de pesquisa bibliográfica sobre as brincadeiras e sua relevância como recurso pedagógico e análise qualitativa e quantitativa de dados, coletados junto aos pais e educadores, possuindo como

método de abordagem o hipotético dedutivo. Constatou-se que parte da sociedade desconhece o valor das brincadeiras acreditando que sua função é meramente recreativa, sendo assim, supõe-se que para muitos, as instituições de ensino devem priorizar as atividades escritas e por consequência não consideram significativa o espaço e tempo direcionado a ludicidade. Evidenciou que alguns educadores não possuem aprimoramento sobre o assunto, fato que impede a execução das atividades lúdicas de forma significativa, tornando-as mecanizadas e executadas deliberadamente e sem relevância. Conclui-se que, é essencial aprimorar as metodologias aplicadas no cotidiano da educação infantil, pois o brincar é indispensável para formação do caráter, identidade e funções mentais e motoras, devendo ser planejado para atender as crianças de acordo com a faixa etária, respeitando os limites intrínsecos a cada indivíduo. É fundamental que a escola arque com o papel de promover conhecimento aos pais através de palestras e encontros, a fim de informar e esclarecer dúvidas sobre a importância que as brincadeiras possuem, devendo as famílias e instituições de educação infantil constituir um relacionamento de parceria para que a educação aconteça.

**Palavras-chave:** educação infantil, desenvolvimento psicomotor, brincadeiras dirigidas.

## **Introdução**

A educação infantil é muito idealizada como o começo da vida escolar de uma criança, mas o sistema público e até mesmo o privado, está longe de suprir essas expectativas, não como crianças, mas como pequenos seres humanos em formação, que precisam aprender dentro da sua área de conhecimento, passando primeiramente pelo brincar para depois obter consciência do que foi aprendido e como ele irá utilizá-lo posteriormente, ou na próxima fase de seu crescimento, a utilização da escrita como forma de comunicação do mesmo.

Os jogos são instrumentos lúdicos de aprendizagem que, de forma agradável e eficaz, proporcionam velocidade no processo de mudança de comportamento e aquisição de novos conhecimentos. Aprender jogando pode ser a maneira prazerosa, segura e atualizada de ensinar. Não se deve negar que a escola tenha também o seu lado sério, o problema é a forma pela qual ela interage com as crianças. O fato de apresentar-se séria, não quer dizer que a escola precisa ser rigorosa, mas que consiga

penetrar no mundo infantil para, a partir desse ponto, desempenhar a sua real função: a formação afetiva intelectual.

É necessário que a escola valorize a seriedade na busca do conhecimento, resgatando o lúdico. Demonstrar a importância da inserção de jogos lúdicos como um modelo prático de vivência e consciência, visa uma melhor prática no desenvolvimento da criança no âmbito educacional. Em contato com brincadeiras diferenciadas, a criança será oportunizada a passar pelas etapas do desenvolvimento de suas potencialidades, proporcionando melhorias nas aptidões físicas e mentais, estimulando sua imaginação, auto expressão, levando-as a estabelecer relações e buscar soluções para conflitos sociais e pessoais. A brincadeira é uma atividade inerente ao ser humano e essencial na infância por estar presente em tudo que a criança faz. Desde o nascimento, o bebê estabelece uma relação lúdica com tudo que o cerca. Os pais estimulam seus sentidos quando brincam com ele e, com o passar dos meses, a criança aprende a brincar com as mãos, pés e se interessar por objetos diversos que atraem sua atenção.

Com o crescimento, suas habilidades são ampliadas e ela começa a brincar sozinha progredindo para brincadeiras em grupos. A ação lúdica desempenha uma função socializadora, integrando a criança ao contexto da sociedade em que está inserida pois, é através das experiências e contato direto com o mundo e suas modificações, que o conhecimento é adquirido e aperfeiçoado, Macedo (2005, p. 16) cita que —Valorizar o lúdico nos processos de aprendizagem significa, entre outras coisas, considerá-lo na perspectiva das crianças. Para elas, apenas o que é lúdico faz sentido. Segundo Piaget (2001) em cada período da vida o brincar acontece de um jeito e se adequa à faixa etária específica auxiliando no desenvolvimento necessário para aquela etapa.

A criança de 03 a 04 anos está passando pela primeira infância, ou seja, Período Pré-operatório, fase em que o desenvolvimento mental é aprimorado por meio da interiorização da palavra com a formação do pensamento e interiorização da ação. Para a criança nessa faixa etária na educação infantil, o jogo simbólico está em ênfase, sendo eles desenvolvidos por meio da curiosidade, imaginação e experiências, onde o indivíduo começa sua formação intrínseca. Nesse contexto, essa pesquisa vem ao encontro de desvendar como o ato lúdico não deve ser visto apenas

como uma recreação, mas sim uma condição essencial para potencializar o desenvolvimento infantil.

Com as brincadeiras, a criança torna-se capaz de explorar e refletir sobre a realidade em que estão inseridas, buscando soluções e hipóteses para possíveis conflitos e questionando algumas regras, incorporando valores, apropriando-se de diversas linguagens corporais, promovendo a autoimagem, autoestima e conduzindo a imaginação e criatividade, permitindo assim a constituição de um pensamento crítico e uma visão ampla, auxiliando na formação de um cidadão com conduta social apta para as necessidades de uma sociedade que se encontra em constante modificação. Tem como objetivos investigar qual a importância do brincar para o desenvolvimento global da criança; ressaltar a importância de brincar na educação infantil como fator essencial para o desenvolvimento e aprendizagem; enfatizar sobre a necessidade do estímulo, monitoramento e participação dos pais e professores nas brincadeiras realizadas e analisar as brincadeiras em grupos e individualmente para formação da personalidade da criança nessa faixa etária. O procedimento utilizado foi por meio do estudo exploratório, bibliográfico, junto à coleta de dados tratados estatisticamente com análise qualitativa e quantitativa e método de abordagem hipotético dedutivo. Nas instituições de educação infantil, os jogos e brincadeiras são muito importantes para o aprendizado, pois atividades interessantes prendem a atenção dos alunos e auxilia o professor na troca de conhecimentos, facilitando assim a formação e aperfeiçoamento de suas habilidades. Jogos e brincadeiras são práticas significativas que envolvem e estimulam, nas quais o sujeito busca um prazer e não um aprendizado, este surge devido às habilidades e complexidade da dimensão lúdica que atingem, sendo os jogos compostos por regras, com objetivo predefinido e o brincar um ato rico em autonomia, ideias, pensamentos, imaginação, criatividade, interação, movimento, enfim, um mundo lúdico e único de cada criança.

## **5. REFERENCIAL TEÓRICO**

A educação lúdica sempre esteve presente em todas as épocas entre os povos e estudiosos, sendo de grande importância no desenvolvimento do ser humano na educação infantil e na sociedade. Os jogos e brinquedos sempre fizeram parte do

desenvolvimento do ser humano desde a antiguidade, mas nos dias de hoje a visão sobre o lúdico é diferente. Implicam-se o seu uso e em diferentes estratégias em torno da prática no cotidiano.

De acordo com Vygotsky (1987) citado por (SILVA e SANTOS, 2009, p.17):

O brincar é uma atividade humana criadora, na qual imaginação, fantasia e realidade interagem na produção de novas possibilidades de interpretação, de expressão e de ação pelas crianças, assim como de novas formas de construir relações sociais com outros sujeitos, crianças e adultos.

Diante disso, a escola precisa se dar conta que, através do lúdico, as crianças têm chances de crescerem e se adaptarem ao mundo coletivo. O lúdico deve ser considerado como parte integrante da vida do homem não só no aspecto de divertimento ou como forma de descarregar tensões, mas também como uma forma de penetrar no âmbito da realidade, inclusive na realidade social.

O sentido real, verdadeiro, funcional da educação lúdica estará garantindo se o educador estiver preparado para realizá-lo. Nada será feito se ele não tiver um profundo conhecimento sobre os fundamentos essenciais da educação lúdica, condições suficientes para socializar o conhecimento e predisposição para levar isso adiante (ALMEIDA, 2000, p.63)

Por meio de uma brincadeira de criança, pode-se compreender como ela vê e constrói o mundo, como ela gostaria que ele fosse, quais as suas preocupações e que problemas a estão assediando. Pela brincadeira, ela expressa o que tem dificuldade de traduzir em palavras. Nenhuma criança brinca espontaneamente só para passar o tempo, embora ela e os adultos que a observam possam pensar assim. Mesmo quando participa de uma brincadeira, em parte para preencher momentos vagos, sua escolha é motivada por processos internos, desejos, problemas, ansiedades. O que se passa na mente da criança determina suas atividades lúdicas; Brincar é sua linguagem secreta, deve-se respeitar mesmo que não entenda.

No brincar a criança está sempre acima de sua idade média, acima de seu comportamento diário. Assim, na brincadeira de faz-de-conta, as crianças manifestam certas habilidades que não seriam esperadas para sua idade. Nesse sentido, a aprendizagem cria a zona de desenvolvimento proximal, ou seja, a aprendizagem desperta vários processos internos de desenvolvimento. Deste ponto de vista, aprendizagem não é desenvolvimento; entretanto o aprendizado adequadamente organizado resulta em desenvolvimento mental e põe em movimento vários processos



de desenvolvimento que, de outra forma, seriam impossíveis de acontecer (VYGOTSKY apud OLIVEIRA, 2002, p. 132).

“O jogo permite a expressão ludocriativa, podendo abrir novas perspectivas do uso dos códigos simbólicos. Mas, para que estas ideias se consolidem, é importantíssimo compreender os diferentes estágios de desenvolvimento mental infantil e adequar os brinquedos às potencialidades das crianças e, sobretudo, buscar diversificá-los com o objetivo de explorar novas inteligências e áreas ainda não desenvolvidas”. (Faculdade de Campina Grande do Sul – FACSUL, janeiro de 2016)

É enorme a influência do brinquedo no desenvolvimento de uma criança. É no brinquedo que a criança aprende a agir numa esfera cognitiva, ao invés de agir numa esfera visual externa, dependendo das motivações e tendências internas, e não por incentivos fornecidos por objetos externos (Vygotsky 1989, p 109)

As brincadeiras que são oferecidas à criança devem estar de acordo com a zona de desenvolvimento em que ela se encontra, desta forma, pode-se perceber a importância do professor conhecer a teoria de Vygotsky (1989). No processo da educação infantil o papel do professor é de suma importância, pois é ele quem cria os espaços, disponibiliza materiais, participa das brincadeiras, ou seja, faz a mediação da construção do conhecimento.

“A desvalorização do movimento natural e espontâneo da criança em favor do conhecimento estruturado e formalizado ignora as dimensões educativas da brincadeira e do jogo como forma rica e poderosa de estimular a atividade construtiva da criança. É urgente e necessário que, o professor procure ampliar cada vez mais as vivências da criança com o ambiente físico, com brinquedos, brincadeiras e com outras crianças.

Pelo ato de brincar, a criança pode desenvolver a confiança em si mesma, sua imaginação, a autoestima, o autocontrole, a cooperação e a criatividade, o brinquedo revela o seu mundo interior e leva ao aprender fazendo. A escola que respeitar este conhecimento de mundo prévio da criança e compreender o processo pelo qual a criança passa até alfabetizar-se, propiciando-lhe enfrentar e entender com maior tranquilidade e sabor os primeiros anos escolares poderá ser considerado um verdadeiro ambiente de aprendizagem. ” Faculdade de Campina Grande do Sul – FACSUL, janeiro de 2016)

## 6. METODOLOGIA

O projeto de intervenção é uma atividade constituída para identificar o problema, transformando uma ideia em ação, definindo a análise e assim tentar solucioná-lo. Sendo assim, após o levantamento do problema, o projeto de intervenção é indicado para realização das necessidades de um método de aprendizagem defendido por diversos autores e com adeptos por todo o sistema.

Sendo uma ação social que trata métodos que já são utilizados por algumas escolas públicas e particulares, a abrangência de método aprendendo brincado, deve e pode ser usado em todos os ambientes escolares, públicos ou não.

O projeto de intervenção foi realizado na escola municipal Vander de Abreu Faustino, na região de Areias. A escola tem como entidade mantenedora a Prefeitura Municipal de Ribeirão das Neves e a Secretaria Municipal de Educação, que é responsável pelo suporte técnico e pedagógico.

A escola começou a funcionar na associação metodista em junho de 2000, suas instalações em sede própria foi em março de 2009, batizada com o nome de Vander de Abreu Faustino. A instituição atende os alunos na seguinte divisão: Berçário “A” com doze crianças, com idade de um ano até um ano e seis meses; Berçário “B” com vinte alunos, com idade de um e seis meses até dois anos; maternal com vinte e dois alunos, com idade de dois anos a três anos; Jardim “A” com vinte alunos e Jardim “B” com dezoito alunos, com idade de três anos. Sete salas de pré-escola, com alunos de 4 e 5 anos, acessando noventa e dois alunos, nessa contagem já abrangem alunos da inclusão escolar. Os alunos inclusos possuem as seguintes necessidades educacionais especiais: deficiências físicas, síndrome de Down, abstinência de casos com drogas e alcoolismo.

Desenvolver ações na perspectiva de que, para haver aprendizagem é preciso organizar um currículo aberto, flexível e que seja significativo para as crianças e demais pessoas envolvidas no processo educativo. As ações da proposta pedagógica de projetos, pois estes abrem mais possibilidades para que as crianças possam aprender os diferentes conhecimentos construídos pela humanidade de modo

relacional e não linear. Incentivando-as a refletir, analisar, observar, ser pesquisador, mediante experiências e vivências significativas que instigam sua curiosidade, além de outras atividades que sejam relevantes no desenvolvimento e aprendizagem.

Projeto de intervenção será desenvolvido nas sete turmas da pré-escola, focando a atenção, especial às brincadeiras da época quando os pais das crianças eram pequenos, trazendo-as ao cotidiano dos alunos, para que possam fazer parte de seu rol de brincadeiras diárias, pois acreditar que “a criança que joga desenvolve suas percepções, sua inteligência, suas tendências à experimentação, seus instintos sociais. ”

Brincando e jogando, a criança aplica seus esquemas mentais à realidade que a cerca. “Jogar contribui para a formação intelectual da criança, para a construção do pensamento formal capaz de manipular o raciocínio” (PIAGET 1971, p. 89). Durante o projeto as crianças teriam oportunidade de participar de diferentes situações de aprendizado, num processo ativo de construção de significados, expressando-se por meio do desenho livre, da fala, do movimento, da linguagem corporal, gestual, musical, jogo e do próprio brincar, experimentando diversas vivências e sensações e aos poucos apropriando-se da cultura, por meio de situações significativas, tais como:

- Roda de conversa com os pais informando sobre o projeto a fim de que participem do trabalho junto com a criança;
- Rodas de conversas diárias para incentivo á oralidade e socialização de informações.
- Diálogo com as crianças descobrindo seus jogos e brincadeiras preferidas.
- Conversa com os pais das crianças resgatando as brincadeiras que eles mais gostavam de brincar quando crianças.
- Confecção domiciliar com os pais para o desenvolvimento do brinquedo que eles mais gostavam de brincar quando tinham a idade dos filhos.
- Oficina de confecção de brinquedos com sucatas.
- Debates com profissionais de Educação Física sobre o desenvolvimento das brincadeiras e como foram aplicadas no grupo, explicando junto com as crianças as regras das mesmas.

- Confecção de um baú com brinquedos mais antigos para brincar paralelamente aos brinquedos que as crianças brincam no dia-a-dia.
- O registro das atividades será realizado sob a forma de: desenhos, painéis, fotos, portfólio de atividades das crianças.

Esse projeto optou pelo o pesquisa-ação, pois o mesmo pressupõe uma forma de ação planejada, de caráter social, educacional, técnico entre outros. Dessa interação é uma boa educação a próxima geração, abrangente o bastante para dar frutos futuramente.

Para que o projeto de intervenção, algumas ações de infraestrutura são necessárias junto a administração escolar. Estas ações estão descritas no Quadro (3.1).

Quadro 3.1 – Ações de infraestrutura para viabilizar o projeto de intervenção

Projeto: Aprendendo brincando				
Data: 01/07/2018	Responsável: prefeitura municipal			
Atividade	Resultado esperado	Quem	Quando	R\$
Reforma da quadra escolar	Cobertura e colocação de piso fino	Prefeitura	01/07	5,000,00
Compra de armários para guardar os materiais pedagógicos	Guardar os brinquedos didáticos em ordem	Prefeitura/ marceneiro/equipe /pedagógica	01/11	6,500,00

Brinquedos e materiais pedagógicos	Compra dos materiais necessários	Prefeitura	01/12	10,000,00
------------------------------------	----------------------------------	------------	-------	-----------

O quadro 3.2 mostra o cronograma de execução das ações para viabilizar o projeto:

Quadro 3.2 Cronograma de Execução do Projeto de Intervenção.

Ação	Responsável	Quando
Enviando ofício para pedir as melhorias (pavimentação da quadra, materiais para confecção dos armários e brinquedos pedagógicos)	Chefia imediata/diretor escolar	01/06
Começo da obra de reforma da quadra	Prefeitura	01/07
Instalação dos armários	Prefeitura/marceneiro	10/11
Entrega da verba para compra dos materiais e os brinquedo pedagógico	Prefeitura/escola/chefia imediata	11/12

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente trabalho está em andamento em uma escola de educação infantil da rede municipal da cidade de Ribeirão das Neves - MG, onde serão analisados e discutidos os dados coletados através da aplicação de questionários fechados com os professores da referida instituição escolar. Quando questionadas sobre os conhecimentos teóricos sobre o tema brincar os professores em sua totalidade afirmaram ter conhecimento teórico sobre o tema, mas foram apresentadas respostas diferentes, alguns conceituando brincadeira apenas como “diversão”. Para as crianças o brincar deve ser encarado com seriedade, considerando-a como algo que está para além da diversão e a escola, nesse sentido, torna-se um dos espaços mais importantes para a promoção dessas vivências e do resgate da cultura lúdica que vem sendo perdida ao longo dos tempos.

Na questão sobre a importância do brincar em sala de aula e sua relação com a aprendizagem todos os professores acreditam ser a brincadeira um instrumento

importante para o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos, além de serem utilizadas como instrumento avaliativo, no entanto, notou-se que uma das educadoras parece conhecer melhor o papel do brincar em sala de aula quando diz que a criança é colocada em diversas situações e assim se tornam mais encorajadas o que leva a uma melhor aprendizagem. Quando questionados sobre a integração do brincar no planejamento dentro da prática docente, os professores afirmam que as integram, porém o fazem de forma a utiliza-lo apenas como um meio e não como um fim em si próprio. Ou seja, em sua maioria os professores utilizam as brincadeiras apenas como um instrumento facilitador da aprendizagem dos conteúdos próprios à alfabetização.

O brincar em si não ocupa um lugar de destaque. Na pergunta: “Você defende as brincadeiras em sala de aula como recurso pedagógico a serem utilizadas? ” Os professores apoiam a utilização das brincadeiras no ambiente escolar e sentem que estes momentos trazem diversão e aprendizagem tanto para as crianças quanto para os próprios professores. Ao serem questionados sobre “De que forma você utiliza o brincar e/ou brincadeiras como atividade” os professores afirmaram que quando o brincar é utilizado em sala de aula, em sua maioria serve apenas como uma ponte para a absorção do conteúdo trabalhado. Os professores podem usar o brincar a favor da educação, devendo estimular as atividades lúdicas em sala de aula, mas não de forma imposta, pois dessa forma não estariam atingindo o objetivo de favorecer o desenvolvimento das crianças.

A esperança de todo esse trabalho é vencer as barreiras entre o brincar dirigido com professores que estão estagnados, não estando abertos as inovações das propostas nesse projeto e mudar o estigma que encontra –se dentro do convívio comum em sala de aula convencional.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O projeto busca apresentar uma forma diferenciada de trabalho para professores, alunos e todo o corpo docente, inovando a visão de escola infantil, preparando o campo de ensino tanto para novo aprendizado do aluno e abertura de um leque de possibilidades de atividades a serem desenvolvidas no âmbito escolar.

O suporte necessário para o desenvolvimento do projeto apoia-se no pedagogo responsável da escola e diretores ou chefia imediata.

No decurso do processo busca-se colher as opiniões dos educadores, bem como observar o contexto escolar, espaço onde ocorre na prática um conjunto de ações educativas, entre elas, o Brincar. Para alcançar os objetivos propostos será preciso coletar respostas dos educadores através da aplicação de questionários fechados e a observação da rotina nas salas de aula. É preciso acabar com a visão distorcida sobre o papel do brincar na escola, principalmente para aqueles que acreditam que só se adquire conhecimentos diante de um professor, de um quadro e das tarefas tradicionais.

O brincar é uma forma de comunicação, é por meio destas brincadeiras que as crianças desenvolvem no seu dia-a-dia, valorizar o lúdico durante o processo de alfabetização significa considerar as perspectivas da criança sendo vividas em sala de aula como a continuação da educação familiar, introduzindo os conteúdos escolares suavemente.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **O Jogo e a educação infantil: falar e dizer/olhar e ver/escutar e ouvir**. Petrópolis, RJ, vozes 2017.

ANDRADE, Cyrse Maria Ribeiro Junqueiro de. **Brincar é a Forma de Expressão das Crianças**. In Revista nova escola. Edição especial nº 33. Hora de Brincar. Ed. Abril. São Paulo, setembro de 2010.

ALVES, Fernanda Gomes. **Brincar e Aprender: a Função do Jogo na Educação Infantil** em Ipatinga. In Revista on line unileste vol 2 jul/dez 2004.

BRASIL, Ministério da Educação. **Secretaria de educação básica. Brinquedos e brincadeiras nas creches: Manual de orientação pedagógica**. Brasília, 2012.

**BRASIL. Senado Federal. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº. 9394/196.** Brasília: Senado Federal, 1996.

**Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica.** Parâmetros básicos de infra-estrutura para instituições de educação infantil. **Brasília: MEC, SEB, 2006. 45 p.: il.**

BAQUERO, Ricardo. Vygotsky e **A aprendizagem escolar**. Trad. Ernani F. da Fonseca Rosa. Porto Alegre: Artes Médicas, 07/06/1998.

CORREIA, Monica Fatima; LIMA, Pedro Araújo. **As contribuições da psicologia cognitiva e a atuação do psicólogo no contexto escolar**. Psicologia: reflexão e crítica, v. 14. 3, p553-561, 2001

OLIVEIRA, Vera Barros de (Org.). **O brincar e a criança do nascimento aos seis anos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

PIAGET, Jean Wilian Fritz. **A formação do símbolo na criança**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1978. Portal Nova Escola, **Educação infantil lugar de aprendizagem**. Disponível: <<https://novaescola.org.br/conteudo/118/educação-infantil-lugar-aprendizagem-creche-preescola/>>. Acesso em 10/11/2017

Portal Brasill.com, Portal da Educação Teóricas. **Teoria da aprendizagem sócio-histórico de Vygotsky**. Disponível: <<http://www.obrasill.com/educacao/teorias-da-aprendizagem/teoria-daaprendizagem-socio-historica-de-vygotsky/>> Acesso em: 11/11/2017 Portal Arte surpresa, **Habilidades desenvolvidas**. Disponível: <<http://www.artesurpresa.com.br/habilidades.html/>> Acesso em: 12/11/2017

ROJAS, Jucimara Silva. Educação lúdica: **a linguagem do brincar, do jogo e da brincadeira no aprender da criança**. Campo Grande, MS: Ed.UFMS, 2009.

CAMPOS, Marlise Viana da Nobrega. **Olhares das ciências sobre as crianças**. Brasília: Unesco, Banco Mundial, Fundação Maurício Sirotsky, 2005. (Série Fundo do milênio para a primeira infância: cadernos pedagógicos, 1).



VIEIRA, Luciene Batista; RODRIGUES, Elaine Aparecida Fernandes – O Ensino Lúdico Nos Anos Iniciais. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento, ANO 1. VOL. 10, Pp. 136-153. Novembro de 2016. ISSN. 2448-0959

**VYGOTSKY, Lev Semoyonovich. A formação social da mente.** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

**VYGOTSKY, Lev Semoyonovich. Pensamento e Linguagem.** Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1998.

VYGOTSKY, L. S. A formação social da mente. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

## **Capítulo 14**

# **A IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA DOS GESTORES PÚBLICOS**

**Fernanda Cockell Vital**

**Theles de Oliveira Costa**

## A IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA DOS GESTORES PÚBLICOS

*Fernanda Cockell Vital*

*Bel. Direito. Especialista em Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior*

*Theles de Oliveira Costa*

*Professor Adjunto e Membro do Conselho Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais.*

*Doutor em Engenharia*

### RESUMO

A pesquisa em tela tem como tema a Improbidade Administrativa e apresenta o princípio da Moralidade como a principal ferramenta da Justiça no seu combate, no âmbito Federal, Estadual e Municipal. Busca resposta para a questão: “como são regidas as relações jurídicas fundadas em procedimentos ilegais?” Justifica-se pela enormidade de denúncias de corrupção envolvendo agentes públicos e privados que prejudicam a funcionalidade da máquina pública. Tem como objetivo esclarecer o significado do instituto, bem como demonstrar a sua previsão legal. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com análise da literatura sobre o tema em livros, revistas eletrônicas e legislação. Concluiu-se que cabe ao administrador público evitar o desvio de recursos públicos e aumentar a possibilidade de eficácia das normas jurídicas para a satisfação do Interesse Público, sob o ônus de responder administrativamente e criminalmente sobre seus atos ilegais.

**Palavras chave:** Administração Pública. Improbidade. Princípio.

### INTRODUÇÃO

Em um contexto em que o acesso à informação está cada vez mais acessível e, somado com a politização dos cidadãos, é cada vez mais comum o tema Improbidade Administrativa. Apesar de ser um tema já corrente nas mídias faladas, escritas e televisivas, grande parte da sociedade ainda não sabem o significado do termo improbidade administrativa. Tal fato provoca interpretações equivocadas, mesmo aos agentes públicos, o que acaba por limitar a aplicação do princípio da moralidade como instrumento jurídico no âmbito jurisdicional.

De acordo com o Art. 37 da Constituição Federal a Improbidade Administrativa está diretamente ligada ao princípio da moralidade, que é o princípio fundamental da administração pública, juntamente com o princípio da legalidade. (BRASIL, 1988)

## **Objetivos**

O objetivo deste estudo é esclarecer o significado do instituto da administração Pública, bem como demonstrar a sua previsão legal.

## **Objetivos específicos**

- Apresentar os conceitos correspondentes aos atos de improbidade;
- Analisar os princípios relativos atos dos Servidores Públicos das instituições de ensino Federal;
- Identificar as sanções decorrentes da prática de improbidade Administrativa.

## **Justificativa**

Devido a constantes denúncias de corrupção que envolvem, tanto servidores públicos, como instituições privadas, é importante que se reconheçam os detalhes da ação ilegal cometida pelos agentes públicos de maneira que acadêmicos, sociedade e agentes públicos saibam entender a diferença entre corrupção ativa e improbidade administrativa.

A Lei 8429/92 define as sanções relativas aos atos de improbidade Administrativa e determina no Art. 4º que “Os agentes públicos de qualquer nível ou hierarquia são obrigados a velar pela estrita observância dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade no trato dos assuntos que lhe são afetos”. Ao estabelecer a relação com os princípios, a Lei vincula os atos administrativos à conduta realizada de boa fé. (BRASIL, 1992).

## **Problematização**

Quando o agente administrativo deixa de cumprir sua função, o mesmo, pratica um ato ilegal previsto na CR/88. No entanto, apesar de prever a Improbidade Administrativa, deixou a sua conceituação para a Lei nº. 8.429/92. Assim este estudo destaca a importância de estabelecer uma conceituação e suas penalidades em resposta à questão: como são regidas as relações jurídicas fundadas em

procedimentos ilegais?

## **IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA DOS GESTORES PÚBLICOS**

O direito administrativo se preocupa em delimitar o estatuto dos órgãos públicos administrativos do Estado e das coletividades locais, a estrutura dos serviços públicos e os mecanismos dos procedimentos referentes a certas atividades; é o direito administrativo que rege as relações jurídicas que nascem da ação da Administração, fixa suas prerrogativas e obrigações e rege as garantias outorgadas aos particulares contra o arbítrio. (DI PIETRO, 2003).

### **Conceito**

Segundo o Art. 11 da Lei nº. 8.429/92, os atos de improbidade administrativa são aqueles que atentam contra os princípios da administração pública podendo ainda, serem decorrentes de “omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições”, com a finalidade de obter vantagens para si ou para outrem. Complementa em seu inciso VIII que abrangem também, atitudes de descumprimento das normas relativas” à celebração, fiscalização e aprovação de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas;” (BRASIL, 1992)

A Lei 12.846/2013, em seu Art. 1º Parágrafo único, define à quem se aplicam, *in verbis*:

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente. (BRASIL, 2013).

O Art. 5º define os atos de improbidade administrativa que podem ser exercidos por pessoas jurídicas e que Constituem atos lesivos à administração pública contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil. (BRASIL, 2013).

São definidos como atos ímprobos: a promessa de vantagem indevida, o financiamento da prática dos atos ilícitos; a ocultação dos reais interesses ou da

identidade dos beneficiários da prática indevida; fraudar licitação pública; criar pessoa jurídica de maneira irregular para participar de licitações ou celebrar contrato; dificultar as investigações dos órgãos de fiscalização e intervir na atuação “inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional”. (BRASIL, 2013).

## **Princípios da administração pública**

Toda ciência tem como base os princípios, na administração pública não poderia ser diferente. São os princípios que asseguram a interpretação das normas e servem como fundamento para todo o sistema jurídico, e como não existe hierarquia entre eles, podem ser aplicados como aprouver diante do caso concreto. (DIAS, 2012).

São importantes para a solução de casos não especificados em lei e a melhor compreensão dos textos esparsos que regulam a matéria. Os princípios têm função positiva e função negativa. Positiva por atuarem na tarefa de criação, desenvolvimento e execução do Direito e de medidas que visem a justiça e a paz social, e negativa em sua opção de reeitar valores e normas contrárias a eles. (HORVATH, 2011, p. 9)

Neste sentido, Dias (2012) acrescenta que as regras jurídicas decorrem dos princípios com papel determinado e o ato praticado com violação de um princípio é ilegal e, portanto deve ser anulado.

[ ] Os princípios conferem unidade e ordenação ao sistema jurídico. Para que haja uma disciplina autônoma, é necessário que haja um conjunto de princípios e regras. Esses princípios e regras irão reproduzir, no geral, as características do regime de direito público adicionalmente a outras características específicas. (DIAS, 2012, p. 22).

E neste contexto, que determinadas ações realizadas com a inobservância das restrições a que está sujeita a Administração, suportam a nulidade do ato administrativo e, em alguns casos, até mesmo a responsabilização da autoridade que a editou. Dentre tais restrições citem-se a observância da finalidade pública, bem como os princípios da moralidade administrativa e da legalidade, a obrigatoriedade de dar publicidade aos atos administrativos entre outros:

### **Princípio da Moralidade**

Este princípio vincula o administrador aos preceitos éticos em sua conduta. Ele

deve analisar os “os critérios de conveniência, oportunidade e justiça em suas ações”, e assim separar o honesto do desonesto. (CARVALHO FILHO, 2011, p.46).

O Princípio da Moralidade é a forma de conduta que deve existir em todos os relacionamentos da Administração, com os agentes públicos que a integram e são passíveis de penalidade, como determina o Art. 37 da CR/88, *in verbis*:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, **moralidade**, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[ ]

§ 4º Os atos de improbidade administrativa **importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação** previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível. (Grifo nosso) (BRASIL, 1988).

Em casos que os atos de imoralidade consistir em ofensa direta a lei, o princípio da legalidade será violado e seu autor/autores deverão ser penalizados pelo forma como determina a Lei nº 8.429/92.

Neste sentido, Di Pietro (2003) explica que cabe ao administrador público

[ ] saber distinguir não só o bem e o mal, o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, mas também entre o honesto e o desonesto; há uma moral institucional, contida na lei, imposta pelo Poder Legislativo, e há a moral administrativa, que “é imposta de dentro e vigora no próprio ambiente institucional e condiciona a utilização de qualquer poder jurídico, mesmo o discricionário”.(DI PIETRO, 2003, p.65)

## **Princípio da legalidade**

É Princípio constitucional o de que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei” (art. 5º, II, CF).

Inerente ao Estado de Direito, o Princípio da Legalidade representa a subordinação da Administração Pública à vontade popular. O exercício da função administrativa não pode ser pautado pela vontade da Administração ou dos agentes públicos, mas deve obrigatoriamente respeitar a vontade da lei (MAZZA, 2013, p.89)

O Princípio da Legalidade, também inserido no Art. 37 da CF/89, prevê que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e municípios estão restritas a agir de acordo com o que a lei permite.

Este Princípio, juntamente com o de controle da Administração pelo Poder Judiciário, nasceu com o Estado de Direito e constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais. Isto porque a lei, ao mesmo tempo em que os define, estabelece também os limites da atuação

administrativa que tenha por objeto a restrição ao exercício de tais direitos em benefício da coletividade (DI PIETRO, 2003, p.57)

Neste sentido, o gestor público pode atuar somente conforme o que está previsto em lei e não naquilo que não for proibido, Dias (2012) afirma que “o Princípio da Legalidade é o ponto central do Estado de Direito. [...] Pela Legalidade, só a lei obriga os homens e permite atuação do Estado, e administrar é atuar conforme a lei”. (DIAS, 2012, p. 25).

Como dito anteriormente, as leis são orientadas pelos Princípios que determinam suas funções e a violação de um Princípio causa a anulação do ato. De acordo com Mello (1981, p. 88):

violar um Princípio é muito mais grave que transgredir uma norma. A desatenção ao Princípio implica ofensa não a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do Princípio violado, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra. (MELLO, 2000, p. 88)

Neste sentido, Dias (2012, p.) afirma que “os bens, direitos, interesses e serviços públicos não estão à livre disposição dos órgãos públicos ou dos agentes públicos. O detentor desta disponibilidade é o Estado”. Portanto cabe à lei prescrever autorização para alienar bens, transigir, renunciar, confessar, revelar a prescrição, outorgar a concessão de um serviço público entre outros. Qualquer ato que viole o Princípio da Legalidade pode ser anulado.

## **Publicidade**

O princípio da publicidade exige a ampla divulgação dos atos praticados pela Administração Pública, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas em lei. Segundo Dias (2012)

Os atos praticados pela Administração Pública devem ser acessíveis aos administrados de modo que os particulares tenham ciência e possam controlar as ações do Poder Público. [ ]

A publicidade é fundamental para o controle e conhecimento dos atos praticados, também representa condição de eficácia: é com a publicidade que o ato possui condições de desencadear seus efeitos. (DIAS, 2012, p. 31).

## **Impessoalidade**

Significa que a Administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou



beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento. Neste sentido, existem vários institutos que representa este princípio, como a Súmula vinculante 13, *in verbis*:

A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal. (BRASIL, 2008)

Este princípio tem como finalidade promover a igualdade de tratamento que a Administração deve dispensar aos administrados que se encontrem em idêntica situação jurídica. Nesse ponto, Carvalho Filho (2011) explica que, o princípio da impessoalidade representa uma faceta do princípio da isonomia.

Por outro lado, para que haja verdadeira impessoalidade, deve a Administração voltar-se exclusivamente para o interesse público, e não para o privado, vedando-se, em consequência, sejam favorecidos alguns indivíduos em detrimento de outros e prejudicados alguns para favorecimento de outros. (CARVALHO FILHO, 2011, p.43).

## **Eficiência**

O núcleo do princípio é a procura de produtividade e economicidade e, o que é mais importante, a exigência de reduzir os desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional.

O princípio da eficiência foi inserido na CR/88 por meio da Emenda Constitucional nº 19/98 ao caput do Art. 37. Segundo Carvalho Filho (2011),

Com a inclusão, pretendeu o Governo conferir direitos aos usuários dos diversos serviços prestados pela Administração ou por seus delegados e estabelecer obrigações efetivas aos prestadores. Não é difícil perceber que a inserção desse princípio revela o descontentamento da sociedade diante de sua antiga impotência para lutar contra a deficiente prestação de tantos serviços públicos, que incontáveis prejuízos já causou aos usuários. (CARVALHO FILHO, 2011, p.51).

Durante muitos anos, os serviços públicos permaneceram inacessíveis para os usuários e os meios efetivos para assegurar seus direitos eram insuficientes para sanar as irregularidades cometidas pelo Poder Público na execução desses serviços.

As escolas de curso superior, também estão vinculadas aos princípios da

Administração pública, pois como um dos direitos fundamentais é o direito ao estudo, os profissionais da educação superior devem arcar com a responsabilidade de promover, a dignidade, a igualdade e a liberdade de expressão, pois estes são princípios dos Servidores Públicos das instituições de ensino Federal previstos no art. 206 da CR/88, *in verbis*:

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - **igualdade** de condições para o acesso e permanência na escola;

II - **liberdade** de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - **pluralismo de ideias** e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; (BRASIL, 1988).

O art. 206 garante também alguns direitos aos profissionais, além de uma gestão democrática.

### **Sanções decorrentes da prática de improbidade Administrativa**

Ao ser elevada pela CR/88 à posição de direito subjetivo público, cuja natureza é difusa, a improbidade administrativa fica vinculada diretamente ao princípio da moralidade administrativa e seus atos sujeitos à sanções.

A Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 determina em seu Art. 6º que às pessoas jurídicas responsáveis pelos atos lesivos, serão aplicadas sanções de multa entre),1 a 20% de seu faturamento bruto, do exercício anterior à instauração do processo administrativo.

Art. 6º [ ]

§ 1º As sanções serão aplicadas fundamentadamente, isolada ou cumulativamente, de acordo com as peculiaridades do caso concreto e com a gravidade e natureza das infrações.

§ 2º A aplicação das sanções previstas neste artigo será precedida da manifestação jurídica elaborada pela Advocacia Pública ou pelo órgão de assistência jurídica, ou equivalente, do ente público. (BRASIL, 2013)

Mas, a essas sanções, não está excluída a obrigação da reparação integral do dano causado. As sanções serão aplicadas de acordo com a gravidade da infração, da vantagem auferida, do grau de lesão, da situação econômica dos infratores e com a colaboração dos envolvidos para se apurar os fatos.

A administração não pode ser obrigada a fazer o impossível, mas pode ser responsabilizada por omissões.

### **CONCLUSÃO**

No Brasil por longos anos, a corrupção tomou conta, grandes empresas se envolveram em escândalos milionários e promoveram juntamente com políticos e outros agentes públicos que se valem da administração para obterem vantagens ilícitas. Buscam com isto o enriquecimento ilícito, com compras de votos e manobras para a perpetuação no poder, de seus comparsas.

Não cabe ao administrador exercer atos que não estejam em consonância com a lei e em desacordo com os princípios. O mais importante dos princípios é o Princípio da Legalidade pois, para todo ato administrativo deve haver uma lei que o regulamente, mas caso contrário, o gestor insista em exercer, comete uma ilegalidade que torna seu ato nulo, independente de ressarcimento aos cofres públicos dos danos causados.

Neste sentido, concluiu-se que a violação dos princípios é falta grave e assim o Princípio da Legalidade juntamente com o da publicidade permite um maior controle dos atos do administrador, pelos administrados. Neste contexto, eles são a garantia que o cidadão tem de que os atos ilegais serão anulados. Os Princípios representam um freio para atos ilegais na atuação do Estado.

Assim conclui-se que a improbidade administrativa é um ato ilegal cometido pelos administradores que desrespeitam os princípios e sofrerão sanções por isto.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 12.846/2013 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <[http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%2012.846-2013?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2012.846-2013?OpenDocument)> acesso em 15 ago de 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 16 out 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm)> Acesso em 16 out 2019.

BRASIL. STF. Súmula vinculante 13. 2008. Disponível em:  
<<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=94747>> Acesso em Out 2019.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de direito administrativo. Livraria e Editora Lumen Juris Ltda, 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. Editora: Atlas Edição: 15ª Edição Ano: 2003

DIAS, Licínia Rossi Correia. Direito administrativo I – São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção saberes do direito; 31).

HORVATH, Miriam Vasconcelos Fiaux. Direito Administrativo. Barueri, SP, Manole, 2011.

MAZZA, Alexandre. Manual de direito administrativo. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo, 12ª edição, Malheiros, 2000.



## **Capítulo 15**

# **A EDUCAÇÃO INFANTIL NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DA CAPITAL MINEIRA: UM OLHAR SOBRE A PRÁTICA DOS GESTORES PÚBLICOS**

**Ana Laura de Jesus Santos**

**Theles de Oliveira Costa**

# A EDUCAÇÃO INFANTIL NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DA CAPITAL MINEIRA: UM OLHAR SOBRE A PRÁTICA DOS GESTORES PÚBLICOS

*Ana Laura de Jesus Santos*

*Professora da Educação Básica Infantil. Especialista em Gestão de Instituições Federais*

*Theles de Oliveira Costa*

*Professor Adjunto e Membro do Conselho Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais.*

*Doutor em Engenharia*

## RESUMO

Considerando a realidade das instituições, frente às mudanças no cenário brasileiro, referente à educação infantil, especialmente na capital mineira entende-se como indispensável que a primeira etapa da educação básica conte com gestores capacitados que possam garantir a formação e o desenvolvimento integral das crianças de zero a seis anos em níveis qualitativos e satisfatórios. Nesse contexto surge uma indagação sobre qual o perfil desse gestor público nos documentos disponibilizados na rede municipal de Belo Horizonte? Diante disso, esse estudo tem como objetivo investigar as habilidades dos Gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil na rede pública da Cidade de Belo Horizonte com o intuito de discutir e identificar, sobretudo, quem é esse profissional e qual o perfil do gestor demandado pela educação infantil nos tempos atuais. Para isto, o estudo pautou-se numa pesquisa qualitativa valendo-se de levantamento bibliográfico com suporte teórico em estudos de autores diversos que discorrem sobre essa mesma temática e análise documental, sistemática e exploratória que buscou informações nos documentos legislativos municipais. As considerações finais pontuam a partir do arcabouço teórico é necessário compreender os desafios enfrentados pelos gestores ao assumir tal cargo, visto que não existem requisitos prévios inerentes ao perfil do gestor, e ainda, considerando, a relevância do papel destes profissionais na maximização da educação infantil. Entretanto, referente as habilidades necessárias aos gestores partindo do pressuposto da legislação, ainda, tem um longo caminho a ser construído.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Educação infantil, Perfil do gestor.

## 1. INTRODUÇÃO

A história das políticas educacionais referentes a educação infantil nos estados brasileiros é recente e vêm sofrendo significativa expansão, sobretudo, em decorrência de transformações no modo de viver da população. Tanto as mudanças políticas, econômicas, como as sociais e tecnológicas passaram a demandar da sociedade contemporânea maior atenção em relação a educação das crianças, por diversos motivos dentre os quais se encontram a crescente preocupação com a formação integral e multifacetada dos sujeitos, exigência do mundo moderno, traduzido pela inexorável competitividade e exclusão, dedicando pauta maior na questão do profissional que ao assumir o cargo de diretor escolar tem diversas habilidades a demonstrar.

Neste trabalho, o enfoque não privilegiará as leis que regem a educação infantil, mas, aquelas inerentes à figura do gestor da rede municipal de ensino de Belo Horizonte que, acredita-se, desempenhar um papel preponderante para o bom funcionamento do ensino para as crianças nas instituições diversas. Vale ressaltar neste íterim que o bom gestor encerra o poder de influenciar positivamente toda comunidade escolar propiciando assim o surgimento de uma ambiência escolar favorável para a formação integral, qualitativa e eficaz das crianças. O ensino infantil, diga-se de passagem, merece todo cuidado e atenção, haja vista que, dele dependem todas as demais etapas formativas dos sujeitos.

Moraes (2013) descreve que a estruturação social das sociedades urbano-industriais deflagrou a ampliação do universo cultural com o qual a criança convive e interage ordenando, em consequência disso, uma transposição do entendimento de uma educação infantil que se dá, sobretudo, a partir da concepção particular e própria da família. Destarte, fica fácil então a compreensão das mudanças que vêm definindo uma nova época na educação infantil brasileira e também modificando a própria concepção de criança.

Deste contexto surge o problema de pesquisa em que se questiona: qual o perfil do gestor público a partir dos documentos disponibilizados na rede municipal de Belo Horizonte? Diante disso, esse estudo tem como objetivo geral investigar as habilidades nos documentos acessíveis para os Gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil na rede pública da Cidade de Belo Horizonte. Com o intuito de discutir e identificar, sobretudo, quem é esse profissional e qual o perfil do gestor demandado pela educação infantil nos tempos atuais.

Para atingir tais objetivos leva-se em consideração os apontamentos feitos por Gil (2008) a respeito da metodologia voltada para pesquisas sociais, pontua-se que o método da pesquisa é de cunho qualitativo. Neste sentido, optou-se pela pesquisa bibliográfica que permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, recorrendo ainda à análise documental para a investigação do perfil do gestor da educação infantil almejado na rede municipal de Belo Horizonte.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991) o estudo documental caracteriza-se como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento do acontecimento do fato ou fenômeno, ou posteriormente. Nesta pesquisa, os documentos selecionados como fontes primárias são as leis, decretos e publicações da prefeitura municipal de Belo Horizonte, referentes à educação e ao cargo de diretor e vice-diretor, que são os gestores responsáveis pela administração da escola, mais especificamente à Educação Infantil.

A justificativa deste estudo reside no fato de que, acredita-se que apenas uma gestão eficiente seja capaz de garantir, não apenas a estruturação adequada dos ambientes educacionais, mas também, das equipes de trabalho, ambas tão indispensáveis para a manutenção de um ensino eficaz, que prepara as crianças para a vida, para o exercício da cidadania, para sua integralidade como sujeitos e atores sociais. Diante disso, é significativo abordar primeiramente a educação infantil no cenário nacional, em um segundo momento abordar a gestão escolar, seus desafios atuais e o perfil para educação infantil, apresentando resultados e discussões resultantes do escopo do trabalho e dados encontrados na análise documental.

## **2. GESTÃO ESCOLAR, EDUCAÇÃO INFANTIL E LEGISLAÇÃO**

Na década de 1970 até final dos anos 1980, segundo Xavier e Rêgo (2001), as determinações fundamentais sobre os programas oficiais para a educação infantil, se pautavam enfaticamente nas adequações administrativas do ensino fundamental no âmbito da administração escolar. Sendo também pautada nos princípios da administração científica do trabalho do modelo taylorista e fordista.



Um traço marcante deste período é que os administradores desempenhavam apenas atividades inerentes ao cargo de administrador de empresa, como a função de coordenar, organizar, administrar e controlar todo o trabalho dos demais profissionais da instituição de ensino. As mudanças começaram no final da década de 1980, com a democratização da gestão escolar na tentativa de superar procedimentos tradicionais baseado no clientelismo e corporativismo (MORAES, 2013).

Diante da preocupação com a sistematização e estruturação qualitativa do ensino infantil acontecem acirrados debates, entre estudiosos como Xavier e Rêgo (2001), Moraes (2013), Fernandes e Campos (2015), Sousa e Pimenta (2018) e que se tornam crescentes acerca do papel do diretor/administrador dessas instituições. A partir da leitura de tais autores, pode-se inferir que o gestor escolar é impelido a mudar o estilo tradicional de administrar baseado somente nas dimensões da administração de empresas, passando a adotar um novo modelo voltado e integrado à esfera pedagógica.

A nova gestão escolar, para Moraes (2013) e Santos (2011), que se vislumbra na atualidade deve oportunizar, contar com a participação de toda comunidade escolar, ou seja, pais, professores, pedagogos, demais profissionais da educação, num sentido irrestrito do compartilhamento de ideias, distribuição de tarefas, elaboração, discussão e implementação de projetos, fiscalização e tomada de decisões num caráter predominantemente democrático.

Diante do supracitado, fica evidente que a visão de gestor centralizador e autossuficiente foi cedendo lugar a concepção de um gestor que instiga a participação, a colaboração coletiva, a cooperação, isso, como forma de galgar níveis qualitativos e satisfatórios na maximização estrutural e funcional do ensino infantil. Ao novo gestor compete então desenvolver algumas habilidades, como conseguir parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos. Além de se manter em sintonia com as mudanças que perpassam pela área mantendo o foco sempre nas metas educacionais.

Em suma, há que se considerar que são efervescentes os estudos sobre a criança e a qualidade do ensino a elas ofertado. Em decorrência das inúmeras pesquisas sobre a educação infantil apontados por Fernandes e Campos (2015) os avanços são significativos, principalmente, se considerar os marcos constitucionais e eixos norteadores deflagrados pós década de 1980. Na prática, a legislação vigente LDB N° 9394/96 implica na garantia de direitos iguais para todas as crianças

regularmente matriculadas na primeira etapa da educação básica, entretanto não existem parâmetros legislativos inerentes ao perfil esperado para o gestor infantil

### **2.1. A educação infantil no contexto legislativo nacional**

O histórico da educação infantil é muito recente e pode-se dizer que foi a partir dos anos 1980 e 1990, que os movimentos em torno do atendimento educacional de crianças de zero a seis anos se intensificaram e se consolidaram, no Brasil, conforme pode-se observar na leitura de Santos (2011).

Um dos marcos históricos foi o reconhecimento na Constituição Federal de 1988 do “direito à educação de todas as crianças de zero a seis anos e o dever do Estado de oferecer creches e pré-escolas” (BRASIL, 1988). Além disso, a partir, deste marco histórico, a expressão educação infantil ganhou nova concepção, principalmente em dezembro de 1996, com a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996), que traduziu os direitos em diretrizes e normas, oficializando a educação infantil com primeira etapa da educação básica (BRASIL, 1996a).

Essa promulgação de que a educação infantil é a primeira etapa da educação básica (SANTOS, 2011), veio reafirmar que a educação formal tem seu início nos primeiros anos de vida da criança e que é essencial ao desenvolvimento do indivíduo enquanto cidadão. Assim sendo, é possível asseverar que a educação infantil traduz uma importante etapa do ensino que não deve ser negligenciada, haja vista que, através dela os sujeitos têm a possibilidade de assegurar o direito à cidadania, ao mundo do trabalho, a vida em sociedade (BRASIL, 1996a).

A partir da LDB, a educação infantil ganhou destaque nos seguintes termos:

Art. 29. A Educação Infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Art. 30. A Educação Infantil será oferecida em: creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade; pré-escolas, para crianças de quatro a seis anos de idade;

Art. 31. Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro de seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental (BRASIL, 1996, p.18).

Levando em consideração esse excerto vale ainda ressaltar que a educação infantil, tem por objetivo principal promover o desenvolvimento em todos os aspectos

da criança, de maneira integral e integrada, constituindo-se como base para o desenvolvimento pleno do indivíduo (BRASIL, 1996a).

Refletindo sobre a literatura consultada, pode-se afirmar que a educação infantil também pode ser compreendida como uma ação educativa e transformadora complementar a atuação da família, bem como, da sociedade de modo geral, isto porque possibilita, ou deveria possibilitar, a ampliação do repertório de experiências das crianças em todos os aspectos prováveis: físico, psicológico, intelectual e social. Cabe ao ensino infantil, através do envolvimento das famílias, das comunidades e crianças de maneira geral, oportunizar o desenvolvimento de habilidades, potencialidades e capacidades múltiplas nas crianças durante todo o percurso que as envolvem em direção ao conhecimento.

Além das normas e diretrizes da LDB Nº 9394/96, o país conta com um documento denominado de Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil, elaborado pelo Ministério da Educação em 2006. Na percepção de Moraes (2013) este documento tem por objetivo ser referência de qualidade na organização e funcionamento em sistemas educacionais, contemplando as questões relativas à proposta pedagógica, à gestão das instituições, a formação de profissionais, a infraestrutura e a relação com as famílias.

A respeito da formação pode-se observar na afirmação de Nalin (2016) de que a valorização profissional precisa ser garantida através de uma política governamental que priorize a educação, porque o desenvolvimento econômico passa em primeiro lugar pelo investimento proporcionado na formação dos cidadãos.

Convém trazer em voga a afirmação de Sousa e Pimenta (2018) de que os gestores em tempos passados que atuavam nessa fase da educação, em sua maioria, tinham uma formação acadêmica apoiada no processo de transferência das teorias empresariais, centrado nas ideias da administração científica do trabalho, com uma visão focada numa promoção eficiente e na produtividade do trabalho administrativo.

Atualmente isso tem mudado, conforme se pode perceber na leitura de Fernandes e Campos (2015) e Moraes (2013), pois, os gestores vêm buscando desenvolver um trabalho mais voltado para o entendimento de que a educação encerra um caráter intrínseco de humanização, contribuindo assim para o pleno desenvolvimento da criança, este “novo” ser, singular, que traz suas vivências para ser compartilhada com a comunidade escolar. Cabe a este gestor administrar e ser administrado, respeitando as múltiplas identidades, interesses e projetos.

## **2.2. A gestão escolar na rede municipal de Belo Horizonte:** seus desafios atuais para a educação infantil

Na atualidade a gestão escolar é uma área de conhecimento humano repleta de complexidades e desafios onde cada organização requer a tomada de decisões rápidas e específicas, a coordenação de muitas atividades, condução de pessoas, a avaliação de desempenho dos servidores, bem como, dos objetivos traçados pela instituição, além das exigências da secretaria municipal de educação. Na contemporaneidade, em resumo, os gestores enfrentam novos e sérios desafios que vão surgindo ao longo de implantações tantas e modificações das políticas públicas educacionais (CHIAVENATO, 2005).

É possível encontrar cursos de formação voltados para a gestão escolar educacional, bem como, literatura com diversos pesquisadores relatando o perfil necessário e/ou esperado para esse profissional. Contudo, retomando a problemática que fundamenta essa pesquisa volta-se o olhar para a rede municipal de Educação Infantil de Belo Horizonte e questiona-se

De acordo com a Secretaria Municipal de Educação (SMED) Belo Horizonte é uma das maiores cidades do país e, como tal, conta com um amplo sistema educacional. A Rede Municipal de Educação (RME) atende, conforme determina a Constituição Brasileira e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB 9394/96, alunos da Educação Infantil (0 a 5 anos) e do Fundamental (6 a 14). Fazem parte também do público das escolas municipais estudantes da Educação de Jovens e Adultos. O que totaliza mais de 200 mil alunos em mais de 500 estabelecimentos ligados à Rede Municipal.

Focando a Educação Infantil, o atendimento para as crianças de 4 e 5 anos está universalizado. A SMED pontua que tem se empenhado para ampliar a oferta de vagas para o atendimento de crianças de 0 a 3 anos. A Rede atende cerca de 49 mil crianças em Escolas Municipais, sejam elas de exclusivo atendimento à Educação Infantil (EMEI) ou em escolas que atendem tanto à Educação Infantil quanto ao Ensino Fundamental (EMEF).

Bardin (2011) orienta que a análise de conteúdo possibilita maior compreensão através de categorias. Para esta autora, a realização de uma apreciação temática observando os “núcleos de sentido” que compõem aquela comunicação assegurará maior cientificidade à pesquisa. Diante disso, foram selecionados documentos

legislativos e informações pertinentes disponíveis no site da SMED e no arquivo pessoal da autora.

Antes de adentrar na discussão dos dados obtidos é considerável discorrer sobre gestão democrática e ainda sobre os estilos e modelos gerenciais. Segundo a Constituição Federal, em seu Artigo 206, garante o princípio da “Gestão democrática do ensino público” (Inciso VI) e dá “garantia de padrão de qualidade” (Inciso VII) (BRASIL, 1988). Portanto, legitima a Gestão Democrática como aporte para a implementação de uma educação emancipatória baseada na participação de todos os envolvidos no processo educativo. Se cabe ao Estado garantir o acesso ao ensino infantil, a gestão democrática e a qualidade do ensino, cabe as instituições zelarem pela aprendizagem de suas crianças observando tais preceitos supracitados.

Diante desses princípios legais, as instituições de ensino têm autonomia para elaborar o Projeto Político Pedagógico, bem como, seus regimentos e planos de trabalho, adequando-os às necessidades da comunidade onde estão inseridas. Cabe a instituição garantir então que a comunidade escolar participe de todas as decisões, estudos e escolhas que são feitas na escola visionando, antes de tudo, a melhoria do atendimento escolar. Num sentido complementar, há que se destacar que a gestão democrática definida pela Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a LDB Nº 9394/96 (BRASIL, 1996a) estabelece enfim que “todos os sujeitos do processo educativo escolar são gestores, ou seja, são participantes da gestão da escola” (MORAES, 2013, p.28).

Nesta circunstância, Moraes (2013) assegura que a função do gestor escolar adquiriu uma nova aparência, não mais aquela de detentor do poder decisório, mas sim, a de mediador, conciliador, em que as decisões devem ser compartilhadas com todos os sujeitos que fazem parte do processo educativo. Para essa autora, a concepção atual e predominante do perfil do gestor escolar é balizada por uma construção histórica, mediada pelas transformações sociais e pelas concepções que orientaram/orientam a ação educativa. Um gestor vinculado com a gestão democrática fortalece sua capacidade de liderança de maneira a envolver todos os sujeitos envolvidos no processo educativo nas tomadas de decisões e resolução de conflitos educacionais.

No quadro (2.1) são apresentados os modelos e estilos gerenciais adotados, que são conceitos administrativos de liderança, em que perpassam pelo estilo

autocrático até dimensão democrática. Cada um com suas peculiaridades, vantagens e/ou desvantagens.

Quadro 2.1 – Modelos e Estilos gerenciais

Gestão	Modelo/Estilo	Tipo de Liderança	Ação
GESTÃO ESCOLAR	Modelos gerenciais	Liderança compartilhada	Decisão compartilhada pelos participantes da comunidade escolar
		Coliderança	Integrantes da equipe da gestão escolar exercem formalmente a responsabilidade pela liderança geral da instituição
		Liderança Educativa	Foco as aprendizagens dos profissionais da instituição e dos discentes
	Estilos gerenciais	Liderança Integradora	Trabalho educacional efetiva-se a partir de uma rede dinâmica de acontecimentos inter-relacionados, nela os gestores estão habilitados a visualizar o todo de uma situação, colocando os indivíduos de modo a garantir maior eficiência no trabalho desenvolvido
		Autocrático	O gestor é o cerne do poder e a ele cabem todas as deliberações e responsabilidades
		Democrático	Inexistência de liderança/coordenação do trabalho coletivo
	<i>Laissez faire</i>	Princípio da descentralização das decisões, dos objetivos e as diretrizes são delineadas coletivamente.	

De acordo com Moraes (2013, p. 46): “a figura do gestor/diretor de escola é ainda um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar”. É este especialista e líder que, através de sua influência, agrega ao grupo comprometimento e participação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), em seu Artigo 12, inciso I, prevê que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as dos seus sistemas de ensino, têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”, ficando registrado que é imprescindível a reflexão, na instituição, acerca de sua intencionalidade educativa. Sendo assim, percebe-se que a construção do PPP é um grande desafio para a instituição, uma vez que esta estruturação compreende de um processo coletivo, contínuo e dinâmico, conseqüentemente a mobilização dos participantes para definir os objetivos em comum que fortalecerão as deliberações de modo satisfatório.

A leitura de Chiavenato (2005) permite inferir que o perfil do gestor público deve estar baseado em gerir ou administrar de forma coletiva, levando em consideração as diferenças que nela se relacionam sendo necessário para isso planejamento,

criatividade na realização das atividades, trabalho em equipe, compreensão histórica da educação e da realidade socioeconômica, cultural, cognitiva e étnica dos alunos. Fato comprovado ao ler diversos trabalhos apresentados na pesquisa bibliográfica realizada.

A análise dos trabalhos permitiu constatar que existem poucos documentos legislativos que mencionam a figura do gestor público na educação infantil, sendo que os encontrados utilizam o termo diretor e vice-diretor.

Retomando a afirmação de Nalin (2016) de que a valorização profissional precisa ser garantida através de uma política governamental que priorize a educação, encontrou-se na Lei Nº 5796, de 10 de outubro de 2000 apontamentos a respeito do processo de escolha para os cargos de diretor e vice-diretor, contudo em nenhum momento é mencionado pré-requisitos de especialização específica para exercer a função de gestor escolar.

Recentemente a Lei Nº 11.132, de 18 de setembro de 2018 normatiza que para se candidatar ao cargo de diretor ou vice-diretor é necessário realizar o curso de Formação para Candidatos à Direção escolar em que consta no conteúdo programático diversos conteúdos inerentes ao perfil do gestor, conforme pode-se observar no quadro 2.2.

Quadro 2.2 – Conteúdo programático da Formação para candidatos à direção

<b>Formação</b>	<b>Data e Horário</b>	<b>Carga Horária</b>
2.3.Reflexões sobre as contribuições das tecnologias educacionais para a aprendizagem	18/11/17 - 10:00	2 h
PALESTRA: Eixo 4 - Gestão Pedagógica para uma educação integral e inclusiva	09/11/17 - 07:30	2 h
4.4.Política de educação infantil	09/11/17 - 09:30	2 h
PALESTRA: Eixo 5 - Legislação Escolar e Recursos Humanos	10/11/17 - 07:30	2 h
5.2.A consolidação de direitos na Educação Infantil na perspectiva da legislação	10/11/17 - 13:30	2 h
5.3.Processos e fluxos da Gestão de Pessoal na Educação	10/11/17 - 18:00	2 h
PALESTRA: Eixo 3 - Gestão Democrática na Escola e Melhoria do Clima Escolar	18/11/17 - 08:00	2 h
<b>Carga Horária Total</b>		<b>14 h</b>

Em conformidade com esse conteúdo, a análise das diversas literaturas permite concordar com Chiavenato (2005) de que o gestor perspicaz é também proativo e age adequadamente em diferentes momentos, pois as instituições de ensino necessitam de líderes capazes de trabalhar de forma competente e flexível, para facilitar a resolução de problemas, de forma cooperativa com seu grupo. Pensando sobre as legislações vigentes em Belo Horizonte constata-se que as mesmas não elucidam sobre o tipo de perfil esperado, mas nota-se que existe uma crescente demanda em preparar o profissional que advém da função docente para exercer a função de gestor.

As leituras realizadas no levantamento bibliográfico (CHIAVENATO, 2005; MORAES, 2013; NALIN, 2016) permitiram evidenciar o perfil do gestor escolar identificando as habilidades inerentes aos indivíduos aos quais lidera, delegando autoridade com a finalidade de construir equipes participativas, contudo ao analisar as legislações ficou evidente a grande lacuna legislativa ou formativa para o perfil existente do gestor ou ainda das habilidades que se espera desse profissional. Na Lei Nº 11. 132/2018 são mencionadas as competências gerais para os cargos de diretor e vice-diretor, a saber:

Art. 11 São competências gerais dos cargos de Diretor de Escola Municipal e de Diretor de EMEI:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação educacional, as normas e diretrizes emanadas da SMED e coordenar a gestão pedagógica e administrativa da Unidade Escolar, com o objetivo de promover a melhoria da aprendizagem;  
II - presidir a Caixa Escolar da Unidade Escolar, com o objetivo de fazer cumprir suas finalidades legais e de zelar pelo seu bom funcionamento.

Parágrafo único. As atividades a serem desempenhadas pelo Diretor de Escola Municipal e pelo Diretor de EMEI serão regulamentadas em decreto, dentro dos limites das atribuições definidas neste artigo.

Art. 12 São competências gerais da função pública de Vice-Diretor de Escola Municipal e de Vice-Diretor de EMEI:

I - cumprir e fazer cumprir as normas e diretrizes emanadas da SMED e coordenar a gestão dos processos administrativos e financeiros, de modo a assegurar o suprimento e a eficiência dos serviços relevantes para a Unidade Escolar;  
II - ser o vice-presidente da Caixa Escolar, substituindo o Diretor na sua ausência ou no seu impedimento, para todos os fins (BELO HORIZONTE, 2018).

Tal excerto permite constatar a escassez de aportes em que sejam contemplados o papel do gestor educacional na Educação Infantil da RME de Belo Horizonte. Retomando a Imagem 1 percebeu-se que dentre os sete itens descritos,



apenas 3 (três) são dedicadas as características que condizem com o perfil necessário ao gestor: gestão pedagógica, gestão de pessoal e gestão democrática. Analisando o site da prefeitura de Belo Horizonte foi possível encontrar a informação do curso de formação relacionada a Imagem 1, em que é informado que em 2017,

No dia 7 de dezembro, as unidades escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte vão eleger seus novos gestores para o triênio 2018-2020. O processo de eleição direta nas instituições da Rede Municipal acontece há 27 anos e, pela primeira vez, a Secretaria Municipal de Educação (SMED) oferece a todos os candidatos uma formação prévia, que passa a ser pré-requisito para a nomeação dos eleitos.

Novidade no processo eleitoral deste ano, o curso começou no dia 1º de novembro e segue até o dia 24 de novembro. A formação foi organizada em cinco eixos temáticos e conta com palestras e minicursos, ofertados ao longo da semana. Mais de 1.200 pessoas estão inscritas no curso. (BELO HORIZONTE, 2017)

Para a investidura no cargo de diretor ou vice-diretor tem-se o referido curso atrelado e que a eleição de diretores e vice-diretores será realizada nas 191 escolas e nas 131 Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI) da Prefeitura de Belo Horizonte, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar na escolha das direções escolares. Foi bem frisado que para tomar posse nos cargos de direção, os eleitos deverão comprovar a participação no curso, por meio do certificado emitido pela SMED, o que vai de encontro ao mencionado anteriormente em Chiavenato (2005) e Nalin (2016).

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No Brasil, a discussão acerca da qualidade da educação vem sendo pautada desde o século XIX. Embora nem todos os resultados abordem a educação escolar da primeira infância é inegável os benefícios das escolas de educação infantil. Porém, precisa-se ter clareza, sobre a qualidade da educação dos pequenos e ainda compreender o real significado de “qualidade” principalmente no ensino infantil para o profissional que assume o cargo de gestor escolar, mencionado nos documentos legais como cargo comissionado de diretor e vice-diretor.

Neste estudo, pontuou-se na construção teórica de algumas questões que são primordiais aos gestores escolares no aprimoramento da melhoria da qualidade em educação infantil. Ao definir como objetivo investigar quais as habilidades necessárias

aos gestores das escolas municipais de educação infantil na rede pública de Belo Horizonte. O intuito foi conhecer, sobretudo, quem é esse profissional e qual o perfil do gestor demandado pela educação infantil nos tempos atuais. Levando em consideração as questões relacionadas à qualidade das práticas pedagógicas desenvolvidas, as condições de trabalho oferecidas aos profissionais que trabalham na instituição. Bem como, a formação continuada tanto dos docentes quanto dos gestores esta pesquisa atingiu o seu objetivo por se tratar de uma discussão teórica. Contudo, fica explicitado a necessidade de mais estudos, como exemplo, uma pesquisa empírica, ou estudo de caso.

Assim, a teoria proposta por Moraes (2013) em que se destaca que ao bom gestor escolar compete aceitar sua posição de gerência escolar desenvolvendo as seguintes capacidades: organizar, compreender, construir, decidir, conhecer, planejar, avaliar, administrar, comunicar, buscar sempre a participação da comunidade escolar, visando o bem comum estaria melhor alinhavada à prática. Em vista disso, o gestor escolar é quem mobiliza as mudanças nos processos educacionais escolares, envolvendo toda a comunidade imbricada na esfera escolar, articulando as relações sociais de confiança e respeito que são de fundamental importância no processo democrático.

Importante frisar que não foi possível atingir o objetivo proposto inicialmente, pois não foi encontrada nenhuma legislação que discorresse a respeito do perfil do gestor escolar, apenas na Lei Nº 11.132/2018 foi mencionada as competências esperadas para o diretor e vice-diretor das instituições municipais de educação infantil na rede pública de Belo Horizonte. Diante disso, aponta-se aqui uma lacuna a ser preenchida em pesquisas futuras e que possam valer-se de diferentes ferramentas metodológicas tendo em vista a relevância que tal tema vem ganhando.

A respeito do perfil necessário ao gestor ficou clara a importância de oportunizar melhores condições de trabalho para os profissionais da educação é papel dos gestores escolares, construindo relações saudáveis, de confiança, respeito, reconhecimento e cooperação. Além disso, conhecer as etapas de desenvolvimento infantil é outra prioridade que os gestores precisam entender, assim como conhecer as políticas públicas que regem a educação no Brasil.

Os Gestores escolares devem, portanto, buscar conhecimentos teóricos e práticos que os possibilitem trabalhar para o desenvolvimento de sua equipe como um todo, no sentido irrestrito de buscar uma escola infantil que seja eficaz e, igualmente,

eficiente para todos que a integram, o que só será possível, acredita-se, através de uma formação continuada com atualizações constantes (FERNANDES e CAMPOS, 2015). Os gestores devem, outros sim, oportunizar tempo e espaço para suas equipes pesquisarem, planejarem, trocarem experiências e refletirem sobre suas práticas.

Aquele gestor que consegue delegar funções e responsabilidades para professores, funcionários e responsáveis pelas crianças, além de alicerçar uma equipe comprometida, também terá parceiros de trabalho que defenderão a instituição e ajudarão na melhoria na qualidade do ensino.

Há que se considerar que exercer essa função de maneira democrática ainda se constitui como um grande desafio tanto para diretores, coordenadores como para a equipe gestora, na percepção de Moraes (2013). Urge que se desenvolva atitudes democráticas que alimentem o processo de gestão escolar nas escolas da rede municipal de ensino de Belo Horizonte no intuito, quase que exclusivo, de se obter melhores resultados nas ambiências escolares da educação infantil.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar e posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 que foram determinados os encargos dos estabelecimentos de ensino. Estes trazem em seus artigos 12 e 15 uma proposta de elaboração e execução da proposta pedagógica, bem como uma ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola, conforme relatado por Oliveira (2012). Na atualidade essa proposta está inserida nos discursos da reforma educacional no que tange à gestão. A legislação tem a função de mecanismo regulador da gestão democrática, na medida em que impõem critérios de participação aos segmentos organizados da comunidade escolar. Sendo a gestão democrática a conexão para a participação social nas tomadas de decisões; na destinação e fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; e nos processos de avaliação da escola. Cabe aos gestores a capacidade de facilitar a implantação de procedimentos participativos.

Diante de tudo isso, a gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário que vigora em grande parte, pelo democrático, dando oportunidade aos indivíduos, que estão envolvidos no processo educacional, liberarem seu potencial, mostrarem seus talentos e sua criatividade, na solução de problemas cotidianos. Essa tendência de gestão democrática é crescente desde a

década de 80, logo lançou-se para a comunidade social, escolar e acadêmica o desafio de se pensar em planejamentos educativos de descentralização de poder. Conseqüentemente, seguindo essa perspectiva, buscar a autonomia da escola por meio da partilha de ideias, com oportunidade de deliberação; por meio da construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP) justificado, com personalidade própria; e também por meio de grupos colegiados, constituídos por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, no entendimento de SANTOS e SALES (2012) são caminhos considerados e percorridos atualmente pelas escolas que perseguem a gestão democrática.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2011. 226 p.

BELO HORIZONTE. Lei nº 5.796, de 10 de Outubro de 1990. Dispõe sobre eleição de diretores e vice-diretores dos estabelecimentos municipais de ensino. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, 1990. Disponível em: < <https://leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/lei-ordinaria/1990/579/5796/lei-ordinaria-n-5796-1990-dispoe-sobre-eleicao-de-diretores-e-vice-diretores-dos-estabelecimentos-municipais-de-ensino>>. Acesso em: 03 jan. 2020.

BELO HORIZONTE. LEI Nº 11.132, DE 18 DE SETEMBRO DE 2018. Estabelece a autonomia das Unidades Municipais de Educação Infantil - UMEIs, transformando-as em Escolas Municipais de Educação Infantil - EMEIs, cria o cargo comissionado de Diretor de EMEI, as funções públicas comissionadas de Vice-Diretor de EMEI e de Coordenador Pedagógico Geral, o cargo comissionado de Secretário Escolar, os cargos públicos de Bibliotecário Escolar e de Assistente Administrativo Educacional e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: < <https://leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/lei-ordinaria/2018/1114/11132/lei-ordinaria-n-11132-2018-estabelece-a-autonomia-das-unidades-municipais-de-educacao-infantil-umeis-transformando-as-em-escolas-municipais-de-educacao-infantil-emeis-cria-o-cargo-comissionado-de-diretor-de-emei-as-funcoes-publicas-comissionadas-de-vice-diretor-de-emei-e-de-coordenador-pedagogico-geral-o-cargo-comissionado-de-secretario-escolar-os-cargos-publicos-de-bibliotecario-escolar-e-de-assistente-administrativo-educacional-e-da-outras-providencias-2019-09-06-versao-consolidada>>. Acesso em: 03 jan. 2020.

BELO HORIZONTE. **Candidatos à direção escolar fazem curso de formação em BH**. Disponível em: (<https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/candidatos-direcao-escolar-fazem-curso-de-formacao-em-bh>). Acesso em: 04 jan. 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996a. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 4 ago. 2019.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 14**, de 12 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, Brasília, 1996b.

BRASIL. **[Constituição da República Federativa do Brasil](#)**. Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 4 ago. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional e Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2ª Ed Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

FERNANDES, Fabiana Silva; CAMPOS, Maria Malta. Gestão da Educação Infantil: um balanço de literatura. **Educação em Revista, Belo Horizonte**, v. 31, n. 01, p. 139-167, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS EM, MARCONI MA. Técnicas de pesquisa. In: Lakatos EM, Marconi MA. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo (SP): Atlas; 1991. p.195-200.

MELO E., Luciene; NOGUEIRA, Renata de Paula. **Proposta de Plano de Gestão Escolar**. Chapa 2 - UMEI Betinho, Belo Horizonte, dezembro de 2017.

MORAES, Marizane Medianeira de. **Desafios e perspectivas da gestão escolar na educação infantil**, Monografia (Especialização LatoSensu em Gestão Educacional), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Agudo, novembro de 2013.

NALIN, Simone Maria Hilgert. **Plano de Gestão Escolar 2017 – 2020**. Monografia (Gestão Escolar), Universidade Unochapecó, Chapecó, novembro de 2016.

OLIVEIRA, Emanuelle. **O papel do Diretor na Gestão Democrática**. Disponível em :< <http://www.infoescola.com/pedagogia/>>. Acesso em 12 de jan. 2020.

SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo; SALES, Mônica Patrícia da Silva. **Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola**. Revista Ensaio, Belo Horizonte, v.14, n. 02, p. 171-183, ago.-nov. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epec/v14n2/1983-2117-epec-14-02-00171.pdf>. Acesso em 10 jan. 2020.

SANTOS, Kátia Silva. Políticas públicas educacionais no Brasil: tecendo fios. In: 25º Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. **2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação – ANPAE**. Políticas Públicas e Gestão da Educação - construção histórica, debates contemporâneos e

novas perspectivas. Anais. São Paulo – SP. p. 01-13. 2011. Disponível em: <<https://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0271.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2019.

SOUSA, Sandra Zákia; PIMENTA, Cláudia Oliveira. Avaliação e Gestão da Educação Infantil em Municípios Brasileiros. **Educ. Real.**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1277-1300, Out. 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2175-62362018000401277&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362018000401277&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 Dez. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623684865>.

XAVIER, Diana Líbia Silva; RÊGO, Marta Ivone da Costa. **Gestão da Educação infantil**: Perfil do gestor da educação infantil da rede municipal de educação de Belém do Pará, Monografia (Licenciatura Plena), Administração Escolar do Centro de Ciências Humanas e Educação da UNAMA, Universidade da Amazônia, Belém, 2001.



## **Capítulo 16**

# **AGRESSIVIDADE INFANTIL EM SALA DE AULA DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL EM BELO HORIZONTE-MG**

**Deize Lopes de Souza Alves**

**Theles de Oliveira Costa**

## **AGRESSIVIDADE INFANTIL EM SALA DE AULA DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL EM BELO HORIZONTE-MG**

Deize Lopes de Souza Alves

Bel. Pedagogia. Especialista em Gestão de Instituições Federais

Theles de Oliveira Costa

Professor Adjunto e Membro do Conselho Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais.

Doutor em Engenharia

### **RESUMO**

O comportamento agressivo de crianças na sala de aula preocupa muitos pais e profissionais que atuam na educação infantil. Ações como agressões verbais e físicas, são observadas cada vez mais entre crianças. Os objetivos dessa pesquisa foram analisar concepções e atitudes de professores quanto às queixas e qual a influência da família e da escola na agressividade infantil na sala de aula. Realizou-se uma avaliação qualitativa, por meio de entrevistas individuais, com dezesseis professores de algumas escolas públicas de Belo Horizonte. Entre os resultados obtidos, destacam-se a perspectiva apresentada pelos professores acerca da importância em conhecer os motivos que levam o educando a apresentar esse tipo de comportamento, o diálogo com o aluno e da investigação de sua realidade como um possível caminho para descobrir o motivo de sua agressividade. Foi constatado que a agressividade é um comportamento comum em sala de aula. A análise dos resultados mostra uma convergência com diferentes bibliografias sobre o tema, em que, vários elementos que contribuem para o surgimento deste tipo de problema, tanto a família quanto a escola tem uma parcela de colaboração no caso da agressividade infantil na sala de aula.

**Palavras- chaves:** Agressividade infantil. Escola. Alunos. Educação. Professores.

### **ABSTRACT**

The aggressive behavior of children in the classroom worries many parents and professionals who work in early childhood education. Actions such as verbal and physical aggressions are increasingly observed among children. The objectives of this research were to analyze conceptions and attitudes of teachers regarding complaints and what influence of family and school on child aggression in the classroom. A



qualitative evaluation was carried out through individual interviews with sixteen teachers from some public schools in Belo Horizonte. Among the results obtained, we highlight the perspective presented by teachers about the importance of knowing the reasons that lead the student to present this type of behavior, the dialogue with the student and the investigation of his reality as a possible way to discover the reason for his aggressiveness. It was found that aggressiveness is a common behavior in the classroom. The analysis of the results shows a convergence with different bibliographies on the subject, in which several elements that contribute to the emergence of this type of problem, both the family and the school have a share of collaboration in the case of child aggression in the classroom.

**Keywords:** Child aggression. School. Students. Education. Teachers.

## TRODUÇÃO

Enfrentar comportamentos agressivos tem sido um dos maiores desafios e preocupação para os educadores. As motivações para desenvolver este estudo, sobre agressividade infantil em sala de aula, vêm de encontro com observações realizadas com crianças, dos anos iniciais no ensino fundamental, da Escola Estadual Professora Inês Geralda de Oliveira, durante o projeto de intervenção pedagógica, realizado no decorrer do curso em questão, (GIFES) Gestão de Instituições Federais de Educação Superior. Foram constatados os comportamentos agressivos de algumas crianças, que em qualquer desentendimento utilizavam a agressão verbal e/ou física. Cada vez mais se observa um progressivo aumento do comportamento agressivo na escola, quer enquanto palco onde ela se expressa, quer como potenciadora desta mesma agressividade. De acordo com os estudos de Velez e Veiga (2010), verifica-se nas escolas uma crescente preocupação, quanto às manifestações de comportamentos agressivos e violentos, apresentados pelos alunos em todos os níveis de ensino. Os professores queixam-se, do aumento de comportamentos agressivos e desafiadores dos alunos, da postura desobediente e confrontadora, da hiperatividade e da não realização das tarefas cotidianas (PICADO e ROSE, 2009).

Este trabalho tem por objetivo analisar concepções e atitudes de professores quanto às queixas de agressividade infantil, problemas de convivência dos alunos no âmbito escolar, observando não apenas as manifestações consideradas agressivas, mas também as estratégias adotadas para manejar os conflitos. O estudo foi desenvolvido em quatro escolas da rede pública da cidade de Belo Horizonte - MG,

localizadas na região norte da cidade, na regional Venda Nova. Três escolas da rede estadual e uma da rede municipal, com alunos, a maioria absoluta de classe baixa ou em vulnerabilidade social, do terceiro e quarto ano do ensino fundamental. Serão abordados conceitos de alguns teóricos quanto à agressividade infantil, buscando dessa forma, obter maior compreensão do termo agressividade infantil. Tentar-se-á, inclusive, mostrar o papel da agressividade no desenvolvimento da criança, desmistificando o negativismo da agressividade no ambiente escolar. Sendo assim, a análise dos relatórios escolares irá mostrar, também se a violência situa-se além dos muros da escola e observa-se que ela afeta afetivamente a vida escolar. Portanto cabe à instituição buscar alternativas que possam transformar tais relações, buscar sempre o apoio de todos inerentes ao processo educativo, bem como profissionais de outras áreas, pois a transformação é um processo longo e complexo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A definição de comportamento agressivo adotada é “um ato ou conduta que visa causar algum dano físico ou psicológico a alguém ou a um grupo de pessoas” (Borsa e Bandeira, 2014, p. 9-21). A intenção do ato é um aspecto importante, pois para o comportamento ser considerado agressivo é necessário que exista o interesse por parte do agressor de causar dano à vítima ou ao alvo de agressão. Ainda, de acordo com Borsa e Bandeira (2014), o comportamento agressivo pode ser classificado como proativo ou instrumental, ou como reativo ou impulsivo. O agressivo proativo é caracterizado pela agressão deliberada com um objetivo, são aqueles comportamentos ‘frios’, ‘calculados’ e estão relacionados a um maior senso de auto eficácia, (quanto mais à criança percebe quão eficazes são seus comportamentos agressivos, mais ela recorrerá a eles para atingir um objetivo). As crianças que apresentam comportamento agressivo proativo tendem a priorizar os objetivos pessoais aos objetivos sociais e a serem reconhecidas pelo grupo como populares e assertivas, assumindo papel de liderança. O comportamento agressivo reativo é caracterizado pelas respostas impulsivas defensivas diante de uma provocação, é associado a reações fisiológicas e sentimentos de raiva e frustração, experiências sociais negativas e maior rejeição e vitimização entre pares.

Por se tratar de um fenômeno multidimensional, a agressividade em contexto escolar é um problema que gera apreensão e ansiedade na classe docente, representando uma questão preocupante, que absorve o tempo e a atenção que deveriam ser investidos no processo de ensino, Hunter (2003). No seu estudo sobre a violência na escola Velez e Veiga (2010), concluíram que existe uma clara tendência para o acréscimo dos comportamentos agressivos, em termos de frequência e intensidade.

Os eventos agressivos não podem ser tomados como unitários, sua ocorrência e percepção está sujeita a múltiplos fatores e uma abordagem interdisciplinar enriquece as análises, pois “a despeito da multiplicidade de fatores envolvidos na conduta agressiva (biológicos, psicológicos, ambientais, socioculturais), ela só ganha sentido se localizada em quadros socioculturais específicos”. (SILVA, 2015 p.132).

Rost (2004), afirma que a agressividade é uma possibilitada da aprendizagem. Segundo o autor, um indicador de risco seria a agressão, que é considerada como uma atuação agressiva que não traz conhecimento: são as brigas que podem gerar grandes violências. Além da agressividade e da agressão, existem também os atos agressivos que tem relação com agressão e podem ser definidos como machucar: fisicamente ou moralmente, podendo ser considerada como violência física.

Os comportamentos agressivos das crianças devem ser detectados pelos professores e trabalhados de forma apropriada, pois é percebido com frequência que os castigos, ameaças verbais, gritos, hostilidades podem ser visto pelas crianças não apenas como punição, mas como uma forma de chamar atenção dos pais ou professores para si. Comportando-se de forma agressiva e percebendo que a atenção está voltada para ela, essas estratégias serão detectadas como reforçadores do comportamento (SILVA, 2006 *apud* VIANA, 2016).

Quanto a este assunto, Oliveira e Cruz (2013) discorrem que a relação professor/aluno está revestida de afeto. É uma relação transferencial, ou seja, na sala de aula o filho revive a relação original de pais e filhos, transferindo para o professor todo o amor (ou hostilidade) que um dia teve de abrir mão para ingressar em um mundo social. Nota-se que a família é um elemento de suma importância na formação do ser humano, e o comportamento dos pais serve de referência por toda a vida da criança. E o apoio familiar é elementar para que o educando, aprenda a conviver em grupo e respeitar para ser respeitado.

A família do indivíduo pode ser uma das originadoras da violência na escola, pois alguns estudos destacam uma relação entre conduta violenta dos alunos e ruptura estrutural familiar, conflitos familiares, pouca habilidade e permissividade dos pais. Além disso, a imposição e o autoritarismo inconsequente, a punição por parte dos pais pode desencadear nos indivíduos um comportamento agressivo generalizado (SILVA e SALLES, 2010).

“A ausência de limites, instituídas na educação familiar por pais demasiadamente tolerantes, fecunda consequências desastrosas, produzindo crianças indisciplinadas, extremamente agressivas, insolentes, rebeldes, por conseguinte vivem sempre em conflitos internos, demonstram insegurança em tudo que realizam, crescem ampliando paralelamente sentimentos nada plausíveis, como o egoísmo e a intolerância, pois estão sempre convictos de que as pessoas que os rodeiam, que mantem contato, independente, de que seja sua mãe ou não, estarão a sua disposição para satisfazer suas necessidades.” (SANTOS, 2004, p. 46).

Os estudos evidenciam que os agressores são fisicamente mais fortes, reagem com maior agressividade, são provocadores, apresentam tendência à hiperatividade, manifestam pouca empatia com os demais e inclusive se mostram satisfeitos com o sofrimento que provocam. São egocêntricos, hedonistas e têm uma autoestima defensiva alta. Mantêm uma relação insatisfatória e hostil com a escola, pois não gostam dela e nem dos professores. No entanto, são populares especialmente dentro de seu grupo [...] (SILVA e SALLES, 2010).

### **3. METODOLOGIA**

O estudo foi desenvolvido em quatro escolas da rede pública da cidade de Belo Horizonte - MG, localizadas na região norte da cidade na regional Venda Nova. Foi prevista, inicialmente, a inclusão de escolas estaduais e municipais com perfil similar, em relação ao número de alunos e à mesma região, em média vinte alunos por turma, tendo por referência a primeira escola escolhida, Escola Estadual Professora Inês Geralda De Oliveira. Esta escola tem as seguintes características: Está vinculada à administração estadual, é considerada uma escola de grande porte, A escola conta com 106 servidores, sendo aproximadamente 62 professores e atende, em três turnos 1140 alunos. Possui dezoito salas de aula de aproximadamente (50m<sup>2</sup>) cinquenta

metros quadrados, com quatro fileiras, com nove a dez conjuntos de carteiras/cadeiras, enfileiradas.

Com 454 alunos matriculados no ensino básico infantil e 832 alunos no ensino básico fundamental com funcionamento em dois turnos, matutino e vespertino e localização Urbana. A partir dessa referência, as duas outras escolas que foram escolhidas possuem mesmo porte e inseridas na mesma região, Escola Estadual Professora Maria Coutinho e Escola Estadual Carlos Drummond de Andrade. Exceto a quarta escola, Escola Municipal Acadêmico Vivaldi Moreira, com dezoito salas de aula, 863 alunos no ensino básico fundamental, funcionamento em dois turnos, matutino e vespertino. Possui 86 funcionários e está localizada na mesma região. Participaram desta pesquisa, quatro professores do 3º ano e 4º ano do ensino fundamental, de cada escola, totalizando dezesseis professores (dois do sexo masculino e quatorze do sexo feminino). No Quadro (3.1) está descrito a relação de escolas, formação dos professores e número de alunos por turma.

Quadro 3.1 – Formação, escola, turma e quantidade de alunos.

Participantes	Sexo	Faixa Etária	Formação Profissional	Tempo de Exercício	Escola	Quant. de alunos/ Turma
Professor um	M	35 anos	Pedagogia	Seis anos	Escola Estadual Inês Geralda de Oliveira	22
Professor dois	M	44 anos	Pedagogia	Treze anos	Escola Estadual Inês Geralda de Oliveira	21
Professor três	M	52 anos	Pedagogia	Dezenove anos	Escola Estadual Inês Geralda de Oliveira	20
Professor quatro	M	35 anos	Educação física	Oito anos	Escola Estadual Inês Geralda de Oliveira	24
Professor cinco	M	49 anos	Pedagogia	Quinze anos	Escola Estadual Professora Maria Coutinho	20
Professor seis	M	29 anos	Magistério	Quatro anos	Escola Estadual Professora Maria Coutinho	24
Professor sete	M	39 anos	Pedagogia	Dezenove anos	Escola Estadual Professora Maria Coutinho	22
Professor oito	M	34 anos	Educação física	Nove anos	Escola Estadual Professora Maria Coutinho	20
Professor nove	M	49 anos	Pedagogia	Quinze anos	Escola Estadual Carlos Drummond de Andrade	19
Professor 10	M	39 anos	Pedagogia	Doze anos	Escola Estadual Carlos Drummond de Andrade	23

Professor 11	M	46 anos	Magistério	Vinte anos	Escola Estadual Carlos Drummond de Andrade	19
Professor 12	M	33 anos	Educação física	Onze anos	Escola Estadual Carlos Drummond de Andrade	24
Professor 13	M	47 anos	Pedagogia	Dezenove anos	Escola Municipal Acadêmico Vivaldi Moreira	17
Professor 14	M	36 anos	Pedagogia	Nove anos	Escola Municipal Acadêmico Vivaldi Moreira	19
Professor 15	M	36 anos	Educação física	Quatorze anos	Escola Municipal Acadêmico Vivaldi Moreira	19
Professor 16	M	44 anos	Educação física	Vinte anos	Escola Municipal Acadêmico Vivaldi Moreira	20

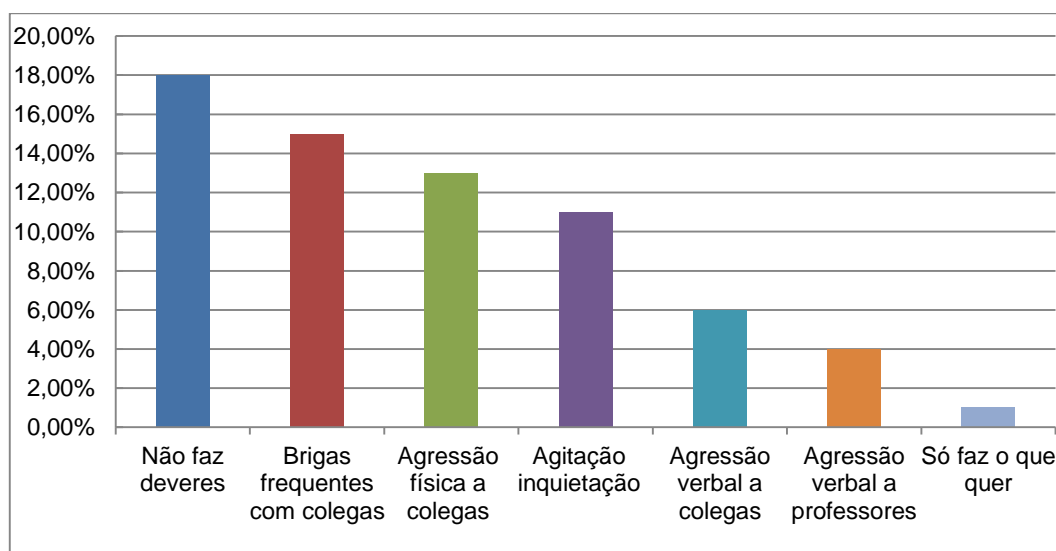
Estes professores foram convidados a participarem de uma pesquisa respondendo a um questionário composto por dez perguntas, realizada individualmente, cujos itens podem ser visualizados nos Apêndices A e B. Por motivos éticos os professores envolvidos na pesquisa são identificados por ordem numérica. Os dados obtidos nas entrevistas foram categorizados sob a concepção da agressividade infantil na sala de aula, das estratégias de manejo adotadas, do papel da escola na sua prevenção, da avaliação dos professores sobre os alunos encaminhados para atendimento em função das queixas de agressividade e o envolvimento dos familiares no comportamento da criança.

O questionário respondido pelos professores com perguntas direcionadas ao objeto da investigação, isto é, agressividade infantil na sala de aula, foi tabulado qualitativamente por categorias que, permite estabelecer a conexão dos fatores que contribuem para a presença de comportamentos agressivos nos alunos, nessa faixa etária, de nove e dez anos. Além do uso do questionário, o pesquisador, ainda, coletou dados subjetivos através da observação *in loco* dos participantes através do contato do pesquisador com o fenômeno observado, para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. O estudo já foi realizado e este documento é a parte escrita do que já foi feito. A metodologia descreve de forma explícita os métodos usados para identificar a presença e medir a frequência e intensidade de comportamentos, atitudes e motivações para obter os resultados.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dezesseis professores entrevistados, atuavam na terceira e quarta séries do ensino fundamental. Apresentaram com maior frequência as seguintes queixas: a dificuldade de realizar tarefas escolares, as brigas frequentes e agressões físicas entre colegas, e a agitação, como se pode observar na Figura (4.1).

Figura 4.1 – Queixas relatadas pelos professores quanto às crianças agressivas.



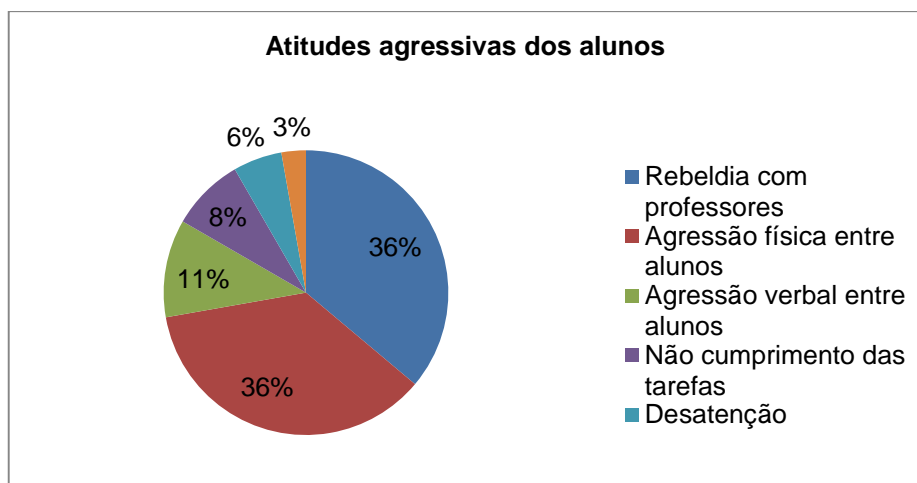
A Tabela (4.1) mostra de forma tabulada a análise qualitativa das respostas obtidas nos questionários, onde são demonstrados os itens de maior frequência dados como resposta em relação às atitudes agressivas:

Tabela 4.1 – Tabulação das respostas obtidas nos questionários.

Eixo	Respostas dos professores	Nº de alunos	Percentual
<b>Atitudes agressivas do aluno</b>	Rebeldia com professor	13	87%
	Agressão física entre alunos	13	87%
	Agressão verbal entre alunos	04	27%
	Não cumprimento das tarefas	03	20%
	Desatenção	02	13%
	Inquietação	01	07%

Os dados mostrados na Tabela (4.1) indicam que os professores sentem grandes incômodos com a agressividade motora entre alunos e o desrespeito ao professor, quando comparado ao quesito agitação do aluno ou, a não realização de tarefas, sintetiza as atitudes consideradas pelos professores como agressivas dentro da classe. Diante deste resultado, pode-se levantar como uma das hipóteses em potencial das manifestações agressivas das crianças, desperta nos professores não apenas sentimentos dolorosos ou destrutivos, mas também preocupações psicossociais o que reflete uma atitude ambivalente.

Figura 4.2 – Atitudes agressivas dos alunos.



Salienta-se que na experiência de trabalho com os professores observam-se quantos estes eram solicitados a ouvir a família, com todas as suas queixas. Na Tabela (4.2) são mostrados dados tabulados dos questionários sobre motivos das queixas e o que poderia modificar o comportamento dos alunos.

Tabela 4.2 – Dados quantitativos das queixas.

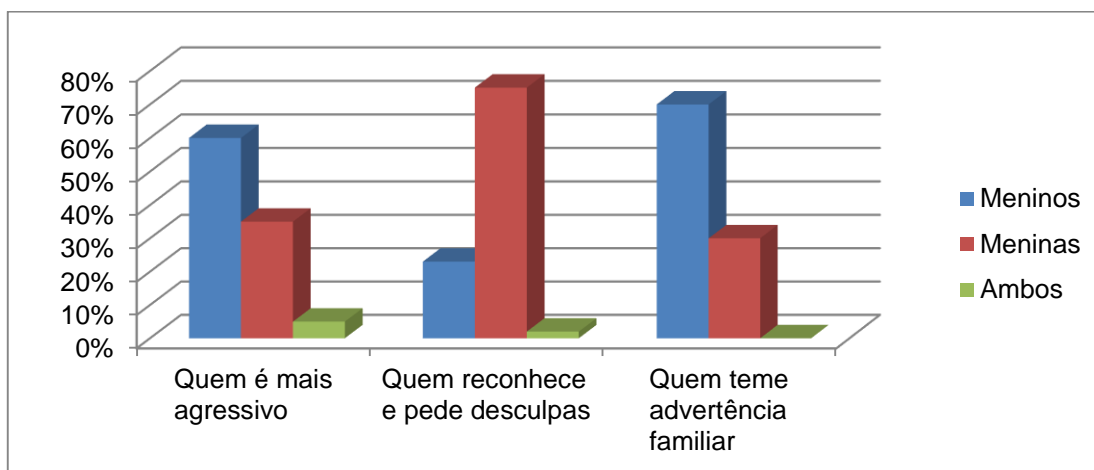
Eixo	Respostas	Nº de alunos	Percentual
<b>Motivo da queixa</b>	Problemas em casa.	15	75%
	Necessidade de chamar a atenção.	02	10%
	Não sabe.	02	10%
	Perda da avó, mãe ou pai.	01	05%
<b>O que poderia modificar o comportamento</b>	Atenção individualizada ao aluno.	10	50%
	Conversar com o aluno, mãe e família.	05	25%
	Passar mais tempo na escola.	01	05%
	Não sabe já fez o que pôde.	02	10%
	Não sabe.	02	10%



Todos os professores afirmaram ter conversado com a criança sobre a queixa de agressividade e, em 65% dos casos, chamaram os pais. A família não compareceu à escola em 25% dos casos de convocação, e em 40% sua participação não trouxe mudanças para o comportamento da criança. É preciso salientar que os professores acompanham a vida da criança em 60% dos casos, sabendo como está a família através do aluno ou, como geralmente acontece por meio de queixas trazidas pela mãe. Para 75% das crianças avaliadas, verificou-se que nas respostas dadas ao questionário aplicado, um dos fatores que pode ser destacado que as queixas de agressividade estão relacionadas diretamente a problemas em casa ou na família. Apenas 10% das crianças, os professores não souberam a que atribuir o motivo da queixa, evidenciando quanto procuravam considerar o contexto dos alunos, suas necessidades afetivas e seus problemas atuais ao efetuarem essa avaliação.

Na Figura (4.3) está representado a relação de agressividade e reconhecimento de culpa separados por sexo dos alunos.

Figura 4.3 – Relação de agressividade por sexo.



Normalmente, alunos do sexo masculino, são apontados como os que provocam e praticam mais atos agressivos na sala de aula, tanto de forma verbal como física, porém não gostam na mesma proporção de pedir desculpas, já alunos do sexo feminino apresentam maior sensibilidade em reconhecer e se desculparem com o próximo pelos atos agressivos.

As diferenças entre meninas e meninos certamente não são naturais. As meninas aparentam meiguice ou meninos que falam aos gritos, são

resultantes do modo como às relações de gênero foram construídas na nossa sociedade ao longo do tempo (Auaad, 2006, p.39).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise qualitativa dos dados deste trabalho demonstra diferentes fatores que levam as crianças a apresentarem comportamentos identificados como indisciplina e agressividade, seja no meio familiar, sejam no meio escolar ou na sociedade em geral.

No questionário aplicado a professores de diferentes escolas, foi possível verificar, que na visão dos professores, os fatores que geram os comportamentos agressivos na escola são preocupantes e que a falta de limites dos pais e o próprio meio em que a criança vive, faz com que ela desenvolva esse tipo de comportamento, quase sempre. Tudo é muito natural, por que isso faz parte da estória de vida delas e como muitas vezes elas não têm oportunidade de liberar seus sentimentos e extravasar sua agressividade em casa eles acabam fazendo isto na escola. A importância do trabalho do educador, que por vezes, demonstra despreparo diante de situações de agressividades por parte dos alunos agressivos e acabam piorando a situação, quando não se preocupam em conhecer os motivos que levam o educando a apresentar esse tipo de comportamento. É salutar que o professor se aproxime mais da criança e conheça sua realidade para compreender seu comportamento na instituição escolar, pois se a criança estiver abalada psicologicamente certamente seu progresso cognitivo ficará comprometido.

De modo geral o educador deve trabalhar os aspectos biopsicossociais com o aluno, pois o ser humano não é só corpo ou mente é um conjunto que deve estar em total sintonia para que ele consiga progredir e desenvolver seu potencial. É de suma importância estabelecer regras com as crianças e levá-las a entender as necessidades de cumpri-las para que a escola funcione de uma forma mais tranquila e agradável para todos.

A agitação e a agressividade das crianças, nada mais são do que um chamado de atenção, para que os adultos à sua volta parem um pouco, lhes oferecendo mais atenção. Que os pais e a escola adotem a mesma linguagem de regras, princípios e prática da solidariedade, cooperação, tolerância e respeito.

De certo modo, percebe-se que as agressividades que acontecem com tanta frequência nas instituições escolares devem servir para que o educador repense sua

prática educativa e seu papel social, para que isso aconteça é essencial, um estudo e uma reflexão incessante por parte do professor.

## REFERÊNCIAS

AUAD, Daniela. Educar meninas e meninos: relações de gênero na escola. São Paulo: Contexto, 2006.

BORSA, Juliane Callegaro e BANDEIRA, Denise Ruschel. Uma breve introdução ao tema dos comportamentos agressivos. In: BORSA, Juliane Callegaro e BANDEIRA, Denise Ruschel. Comportamento agressivo na infância: da teoria à prática. 1º Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.

HUNTER, L. Psicologia escolar: uma estrutura de saúde pública III. Gerenciando o comportamento disruptivo nas escolas: o valor de uma saúde pública e uma perspectiva baseada em evidências. *Journal of School Psychology*, 2003.

OLIVEIRA, Ana Lidiane e CRUZ, Simone de Figueiredo. Psicopedagogia: desenvolvimento, cognição e afetividade. EAD – Educação a Distância. Parceria Universidade Católica, Dom Bosco e Portal da Educação. Material Didático. 2013.

PEREIRA, Beatriz Oliveira e PINTO, Adelina Paula. Dinamizar a Escola Para Prevenir A Violência Entre Pares. *Sonhar*, v.1, 1999.

PICADO, J. R. e ROSE, T. M. S. Acompanhamento de pré-escolares agressivos: adaptação na escola e relação professor-aluno. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 2009.

ROST, M. E. L. C. A agressividade no cotidiano escolar. Disponível em: < <http://www.facosfacad.com.br/ped/art2003/19.doc>. Acesso em: 12 de fev., 2004.

SANTOS, C. R. dos. Ética, moral e competência dos profissionais da educação. Avercamp: São Paulo, 2004.

SILVA, I. A. Considerações sobre a agressividade infantil. *Revista de Educação e Ensino*, 2015.

SILVA, J. M. A. de P e SALLES, L. M. F. A violência na escola: abordagens teóricas e propostas de prevenção. *Educar em Revista*, Curitiba, n. especial 2, p. 217-232, 2010.

VELEZ, F. e VEIGA, F. Indisciplina e violência na escola: distribuição dos alunos pela vitimização e pela agressão, por anos de escolaridade. In *Da Exclusão a Excelência: 65 Caminhos Organizacionais para a Qualidade da Educação-Atas do XI Congresso da AEPEC*, 2010.

VIANA, M. N. Psicologia, educação e cidadania: um estudo sobre o papel do psicólogo nas Raízes de Cidadania em Fortaleza. 2006. 194 f. Dissertação (Mestrado

Acadêmico em Políticas Públicas e Sociedade) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006. Disponível em: Acesso em: 29 Nov. 2016.

## **CHILD AGGRESSION IN CLASSROOM OF YEARS ELEMENTARY SCHOOL INITIALS IN BELO HORIZONTE-MG**

Deize Lopes de Souza Alves<sup>1</sup>

Theles de Oliveira Costa<sup>2</sup>

### **Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE Res. 466/12 – Item II.23**

O Senhor (a) está sendo convidado a participar de uma entrevista/pesquisa sobre agressividade infantil em sala de aula nos anos iniciais do ensino fundamental em escolas públicas de Belo Horizonte. Poderá se recusar a participar ou desistir a qualquer momento sem nenhum prejuízo pessoal ou profissional. Além disso, há a garantia de manter em sigilo todos os dados coletados. Deve ficar claro que a participação será voluntária e não ocasionará nenhum benefício financeiro ou despesa para o participante.

Os resultados da pesquisa sobre agressividade infantil em sala de aula, nos anos iniciais do ensino fundamental serão usados apenas para fins científicos e serão publicados na forma de relatórios e artigos em revistas especializadas, sem nenhuma identificação pessoal ou do estabelecimento de ensino. Estes resultados também serão usados para propor medidas preventivas nas escolas e nas famílias com relação ao assunto agressividade nas escolas.

Esta pesquisa não apresenta riscos à sua integridade física. Você poderá tirar suas dúvidas sobre a pesquisa na qual está participando a qualquer hora.

Se o Senhor (a) estiver suficientemente esclarecido (a), e concordar com a utilização destas informações para estudo científico, favor assinar as duas vias deste termo de consentimento, sendo que uma das vias ficará em seu poder.

O projeto, conforme já citado, traz contribuições muito relevantes para as instituições, seus programas de ensino e para todos os atores sociais envolvidos.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessário.

Atenciosamente.

Deize Lopes de Souza Alves

Pesquisadora da Pós-graduação GIFES- Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Professor Orientador: Dr. Theles de Oliveira Costa

Baseado neste termo eu,..... Aceito participar da entrevista.

Nome/Assinatura.....

Belo Horizonte, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

Endereço para Contato ou Dúvidas:

COEP – Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais  
Av. Presidente Antônio Carlos, 6627, Pampulha - Belo Horizonte - MG – CEP 31270-901.

Unidade Administrativa II - 2º Andar - Sala: 2005. Telefone: (31) 3409-4592

E-mail: [coep@prpq.ufmg.br](mailto:coep@prpq.ufmg.br) Horário de atendimento: 09:00hs às 11:00hs / 14:00hs às 16:00hs

Endereço do Pesquisador: Faculdade de Educação – UFMG - Campus Pampulha.

## Apêndice B – Questionário

---

Escola: ..... Escola: ( ) Estadual ( )

Municipal

Nome do professor: ..... Série que  
leciona:.....

Idade:..... Formação:.....

Sexo:.....

---

---

**Tempo de atuação na área da  
Educação?.....**

---

1. Quanto aos deveres de casa:

- ( ) sempre são realizados
- ( ) nunca são realizados
- ( ) às vezes são realizados
- ( ) parcialmente realizados

2.Quanto ao comportamento em classe, manifesta:

- ( ) agressividade
- ( ) agressão física entre alunos
- ( ) agressão verbal entre alunos
- ( ) inquietação
- ( ) ansiedade
- ( ) autoritarismo

3. As crianças conhecem as regras de boa convivência? De que forma ela tem sido utilizada?

.....  
.....

4. As crianças reconhecem quando erram e pedem desculpas sem a sua intervenção?

.....  
.....

5. Em que momento mais ocorre mais atos de agressões entre os alunos?

.....  
.....

6. Quais os tipos de agressividades mais frequentes na sua sala de aula?

.....  
.....

7. O que você destaca como motivação, para o comportamento agressivo de uma criança para com outra em sala de aula?

.....

.....

8. A seu parecer quem é mais agressivo, menino ou menina? Como você identifica essa afirmativa?

.....  
.....

9. O que você costuma fazer quando, percebe ou recebe reclamação, de uma criança que foi agredida?

.....  
.....

10. Você já havia se preocupado com essas atitudes agressivas, ocorridas na sala de aula? Se positivo, comente o que você tinha feito para reverter essa atitude.

.....  
.....

Obrigada! Por ter participado da pesquisa.

## Capítulo 17

# **MODERNIZAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL ANTES E DURANTE PANDEMIA COVID19 DO SETOR DE ATENDIMENTO E ACOMPANHAMENTO A EVENTOS DO CENTRO DE ATIVIDADES DIDÁTICAS 1/ COORDENADORIA DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS/UFMG**

**Irisdeis Lucia Siqueira**

**Marcelo Antonio Nero**



**MODERNIZAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL ANTES  
E DURANTE PANDEMIA COVID19 DO SETOR DE ATENDIMENTO E  
ACOMPANHAMENTO A EVENTOS DO CENTRO DE ATIVIDADES  
DIDÁTICAS 1/ COORDENADORIA DE ASSUNTOS  
COMUNITÁRIOS/UFMG**

*Modernization, Organizational restructuring before and during Pandemic COVID19 of  
the Customer Service and Monitoring of Events at the Didactic Activities Center 1 /  
Coordination of Community Affairs / UFMG*

*Irisdeis Lucia Siqueira*

*Pós-graduanda em Gestão de Instituição Federal de Ensino Superior – Universidade Federal de  
Minas Gerais (UFMG). E-mail: iris.lucia3@gmail.com; irisdeis@reitoria.ufmg.br*

*Marcelo Antonio Nero*

*Professor Doutor Adjunto, Departamento de Cartografia - Instituto de Geociências – Universidade  
Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: marcelo-nero@ufmg.br*

**RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o projeto desenvolvido na modernização da gestão e reestruturação nos acompanhamentos dos eventos institucionais da UFMG, que são agendados e atendidos pelo Núcleo de Apoio a Eventos da CAC junto da Administração do CAD1. Como um dos maiores auditórios da UFMG, o CAD1 vem desempenhando um papel de grande importância no desenvolvimento de eventos acadêmicos da UFMG. A Coordenadoria de Assuntos Comunitários gerencia vários espaços que atendem públicos não somente acadêmico, contemplando ainda público diversificado e amplo. Com o passar dos anos, considerando-se o aumento nas demandas de agendamentos, foi necessária a criação de um sistema capaz de captar e gerenciar esses eventos e seus respectivos espaços, trazendo também normas e metodologias de trabalho que vem

sendo aplicadas no gerenciamento da CAC/CADs. A avaliação desse novo sistema, bem como a sua eficiência são colocados a prova nessa pesquisa.

**Palavras-chave:** Logística, gestão de eventos, eventos institucionais, gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

This paper aims to present the work developed in the modernization of management and restructuring in the follow-up of UFMG institutional events, which are scheduled and attended by the Event Support Center of CAC to the CAD1 Administration. With one of UFMG's largest auditoriums, CAD1 has been playing a major role in the development of UFMG's academic events. The Community Affairs Coordination manages various spaces that serve audiences, not just academics but a wide and diverse audience. Over the years, with increasing demands for scheduling, it was necessary to create a system capable of capturing and managing these events and six respective spaces, also bringing standards and work methodologies that have been applied in the management of CAC / CADs. The evaluation from this new system and your efficiency has being proving in this search.

**Keywords:** Logistics, event management, institutional events, people management.

## **1. Introdução**

O Centro de Atividades Didáticas 1 (CAD1, vide figura 01) foi inaugurado no ano de 2011, com 11 mil metros quadrados, erguido no antigo estacionamento do Instituto de Ciências Biológicas (ICB). Além disso, conta com 11 salas de aula, com capacidade para 80 alunos, 4 salas para 70 estudantes, 4 salas para mais 60 e 10 salas para 50 alunos. Adicionalmente, o prédio abriga o maior auditório da Universidade Federal de Minas Gerais do Campus Pampulha, com 640 lugares e dois mini auditórios com capacidade para 200 pessoas.



**Figura 01:** Foto da entrada principal CAD1.

No início a gestão desses espaços era de responsabilidade da Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD). No ano de 2015 a gestão passou a ser de responsabilidade da Coordenadoria de Assuntos Comunitários, ligada à Administração Central do Campus da UFMG. Com essa migração foi iniciado um processo de reestruturação e modernização dos atendimentos e serviços prestados não só pelo CAD1, mas também pelos CADs 2 e 3.

O Centro de Atividades Didáticas 2 conta com 2 Auditórios com 250 lugares cada, mais espaço para credenciamento e coffee Break.

Já o Centro de Atividades Didáticas 3 conta com 8 auditórios com capacidade para 150 pessoas, sendo que 4 deles podem ser transformados em 2 auditórios com 300 lugares e modo arena. Além disso, o espaço também conta com área de coffee break.

O Auditório da Reitoria conta com 450 lugares, hall para credenciamento, espaço de coffee break e coxia com camarins.

**Figura 02:** Foto aérea da praça de serviços da UFMG.



A Praça de Serviços da UFMG (vide figura 02) conta com uma grande arena para apresentações culturais e palestras, além das laterais que recebe diariamente feiras de artesanatos, produtos naturais e demandas como estandes de produtos.

Esses são todos os espaços gerenciados pela CAC<sup>25</sup> para eventos dentro da UFMG, o setor oferece o serviço de técnicos audiovisuais e assessoria para atendimento no decorrer dos eventos.

No início da gestão do Prédio CAD1<sup>26</sup>, as demandas de eventos eram solicitadas por e-mail, diretamente à Administração da Pró-reitora de graduação (PROGRAD) e, posteriormente, para a Administração do CAD1.

Não havia nenhum tipo de filtro em relação a estes eventos, não se sabia ao certo o tipo de estrutura a ser utilizado, nem as demandas mais específicas.

O aceite era igualmente feito via e-mail, e após isso as informações eram passadas para tabelas em Excel, nas quais nem todos os funcionários do setor tinham acesso. Assim, como os atendimentos técnicos administrativos eram restritos, devido à falta de logística e de experiência, considerando ainda que na época o prédio havia sido recém-inaugurado, pouco se sabia sobre as demandas de eventos e atividades didáticas. O Auditório 1B (Nobre), do CAD1, é o maior auditório da Universidade, com o grande crescimento da demanda de agendamento. Assim, justifica-se a criação de um sistema de agendamento online, onde os usuários poderiam fazer o agendamento, verificar datas disponíveis e o acompanhamento do andamento da reserva.

Esse sistema abrangeria além do Auditório Nobre, os outros espaços ligados à administração central, tais como o Auditório da Reitoria, com capacidade para 450 pessoas, os Auditórios do CAD2, com 250 lugares cada, a praça de serviços e sua arena e, posteriormente, os 8 auditórios do CAD com capacidade para 150 lugares cada.

Com o decorrer dos anos a necessidade de se operar um sistema de agendamento, divulgação e assessoria foi se tornando indispensável. Com a nova gestão em 2016, a CAC iniciou a implementação o sistema de agendamento. Em

---

25 Coordenadoria de Assuntos Comunitários

26 CAD1 -Centro de Atividade Didáticas 1

seu início foi feita uma pesquisa com os CADs para identificar os pontos mais importantes para um agendamento nos espaços.

Em seguida, foi pensada uma forma de acompanhamento desses eventos desde que sua inserção ao sistema até o fim da atividade no espaço reservado. No entanto, necessita-se um aprimoramento, o que é a proposta da presente pesquisa e sendo mais bem descrita no objetivo geral e nos objetivos específicos.

### 3. Objetivos geral e específicos

O objetivo deste artigo é apresentar como o crescimento de um setor envolve informatização, equipe de trabalho e logística. Com a nova gestão e o crescimento de pedidos de atendimentos a eventos institucionais, atendimentos externos, aulas da graduação e de pós-graduação, sentiu-se a necessidade do aprimoramento no atendimento, bem como de um sistema eletrônico/informatizado de gestão de agendas, para melhor gerenciamento dos espaços.

Os objetivos específicos são:

- 1 - Estruturação das Equipes do Núcleo Audiovisual e do Núcleo de Apoio e Assessoria a Eventos/CAC<sup>1</sup>.
- 2 - Informatização dos pedidos de Agendamentos de Eventos
- 3 - Estruturação das Equipes nas Unidades dos CADS<sup>27</sup> - Ponto principal.
- 4 - Gerenciamento interno das atividades didáticas comuns nas unidades

### 4. Fundamentação teórica

De acordo com Ribeiro et al (2011):

*As instituições governamentais produzem muitas informações de interesse público, mas nem sempre as organizam, disponibilizam e disseminam adequadamente de modo a facilitar a criação do conhecimento. Não se tem uma gestão do conhecimento se não houver gestão da informação, pois muitas vezes*

*aquela é utilizada de forma errada, saturando-se de informações e materiais inapropriados para a tomada de decisões.*

Para Matos (1988), a modernização administrativa é uma alternativa limitada para modificar a organização no campo estrutural, alterando normas, procedimentos e simplificando rotinas.

Rainer e Potter (2005, p. 40) afirmam que um “sistema de informação é um processo que coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para uma finalidade específica”.

Na concepção de Audy, Andrade e Cidral (2007), os sistemas de informação gerencial sintetizam, registram e relatam a situação em que se encontram as operações da organização. Esses sistemas atendem, em grande parte, os gerentes de nível tático da organização na forma de relatórios que apresentam indicadores sobre desempenho de uma determinada área.

#### **4. Metodologia**

A metodologia utilizada neste artigo será a qualitativa, por meio da aplicação de um método de pesquisa social que emprega técnicas de coleta de dados descritivos com posterior análise.

Com base nos históricos de agendamento, documentos arquivados e a própria experiência pessoal e profissional, o processo de coletas de dados foi se consolidando.

A formação da equipe também foi abordada neste artigo, visto que o objetivo é a reestruturação e modernização dos atendimentos a eventos no CAD1.

A primeira parte será a formação da equipe Audiovisual, em seguida o Departamento Central de Assessoria e Apoio da CAC e em seguida os atendimentos locais nas unidades com uma equipe. Em suma é adotada a sequência abaixo e de acordo com o fluxograma da figura 3.

- **Apresentação do Sistema**

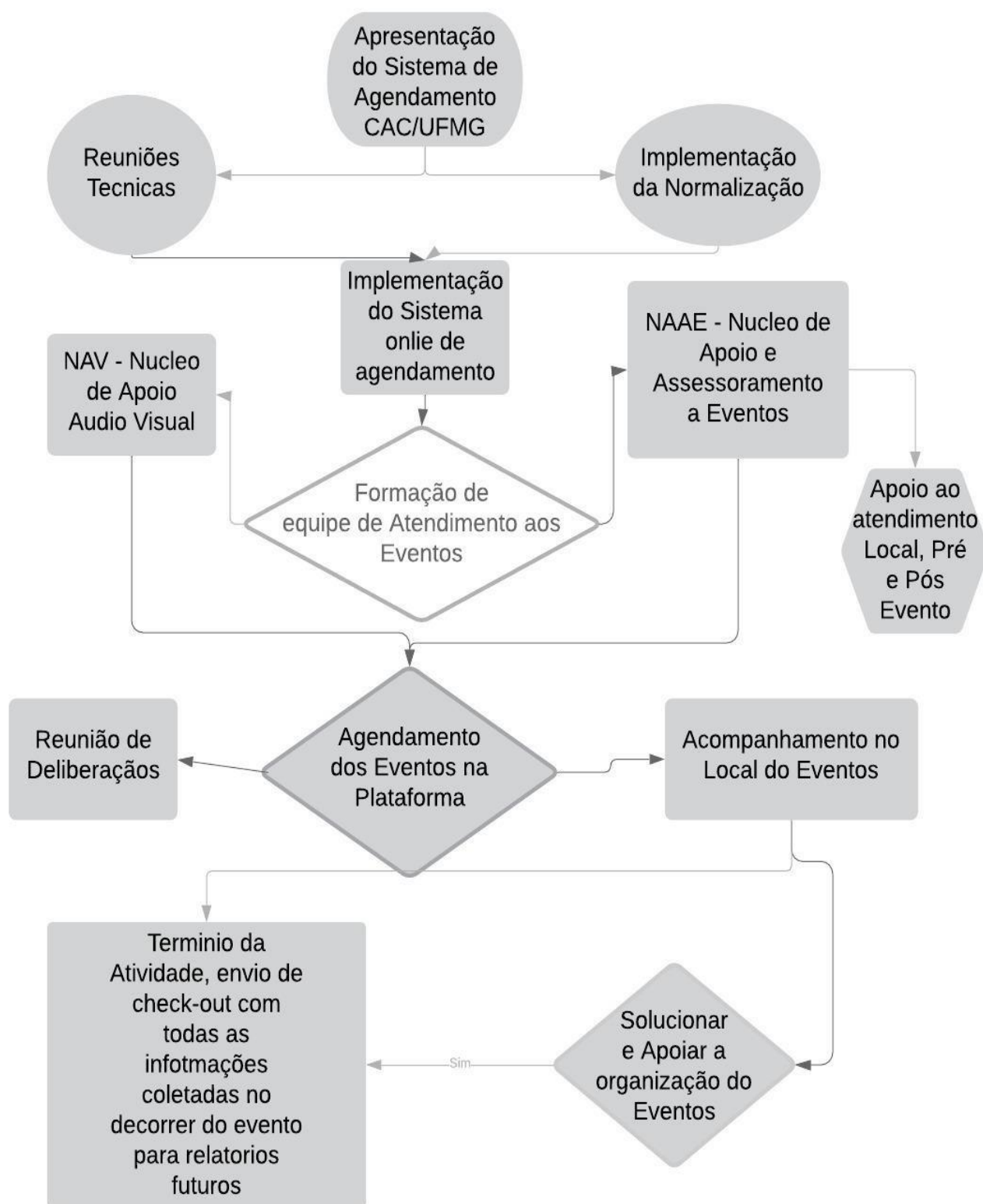
- **Reuniões Técnicas:** Localizar pontos importantes para o sistema de agendamento, locais e suas características.

- **Implementação de normalização** de utilização dos espaços gerenciados pela CAC.
- **Implementação do sistema:** para atendimento externo e interno à UFMG.
- **Implementação de um termo para acompanhamento** desses eventos solicitados através do sistema.
- **Formação de equipes locais**, funcionários destinados a acompanhar os eventos.
- **Formação de Equipe técnico audiovisual.**
- **Reuniões de deliberações semanais**, essas reuniões são internas NAV<sup>28</sup>/CAC.
- **Divulgação das informações dos eventos semanas** para as unidades ligadas a CAC.
- **Acompanhamento presencial das equipes nas Unidades** ligadas à CAC ● **Check-list e Check-out dos eventos**
- **Atividades para manutenção e continuidade dos trabalhos desenvolvidos.**

**Figura 03:** Fluxograma dos processos de trabalho

---

28 Sigla para Núcleo Audiovisual da Coordenadoria de Assuntos Comunitários



## 5. Estratégia de ação

### 5.1 Apresentação do Sistema



No início da Gestão da CAC, foi apresentado aos funcionários das unidades, um novo sistema de agendamento, visando facilitar o gerenciamento de informação e controle de tráfico de trabalhos e atendimentos, assim como acompanhamento das atividades.

Para que o sistema pudesse atingir a sua meta, foram feitas consultas com os setores para saber as demandas e informações que seriam coerentes nesse sistema de informação.

Foram levados em consideração os documentos gerados na gestão anterior, com planilhas, gráficos, termos de aceites, e mails e a vivência profissional dos funcionários.

Não existia uma agenda oficial e informatizada de eventos, sendo realizado agendamento apenas por telefone em cada local, sem a integração das informações e sem fluxo contínuo.

Após a consulta era feito um e-mail com a solicitação, em cada espaço pretendido, sendo que qualquer falha de e-mail ou demanda mais elevada fazia com que esses emails ficassem em uma lista de espera. Além disso, o seu aceite era feito também por email e sendo afixadas as informações em uma tabela simples sem muita informação, como exposto no início deste artigo. No entanto, recentemente, foi implantado um novo sistema de agendamento via Internet (vide agenda.cac.ufmg.br<sup>29</sup>), onde essas informações ficaram juntas a uma fonte de informação, possibilitando consulta aberta ao público. Além disso, o usuário passou a ter plenos poderes para consultar os locais e datas em qualquer uma das unidades de gerenciamento da CAC.

Para as Unidades como o CAD1, foi disponibilizado um acesso onde se tem todos os dados do solicitante, bem como uma lista de todas as atividades, tanto as que estão agendadas com as atividades concluídas e canceladas.

## **5.2 Acompanhamento das Atividades Agendadas**

Após a confirmação do agendamento do espaço, inicia-se o trabalho de acompanhamento pré-evento, onde são discutidas as atividades, a organização e a logística de cada evento e em cada espaço.

---

29 Endereço da agenda virtual da CAC/UFMG

O primeiro contato é uma reunião para ser passado o primeiro check-list do evento.

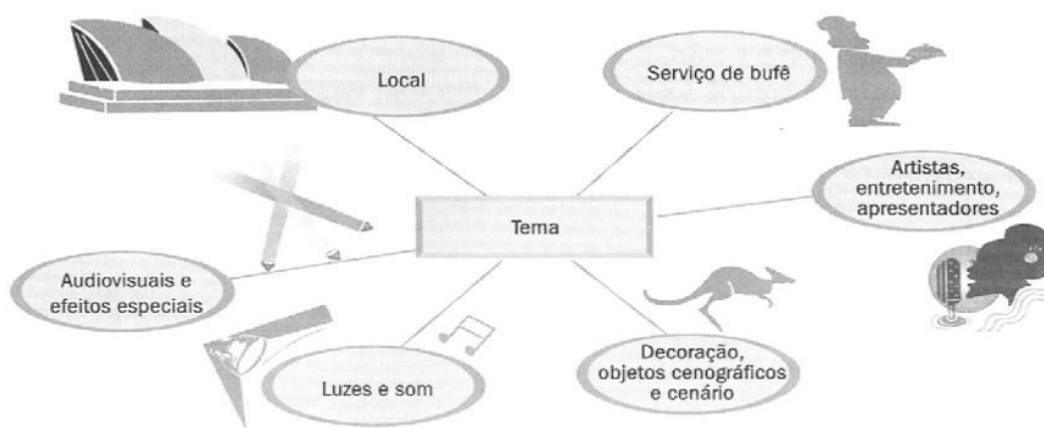
No planejamento deve-se definir claramente os objetivos propostos a serem atingidos, prever os recursos necessários em termos humanos, financeiros, materiais e legais. Deve-se também reunir uma equipa capaz de assumir responsabilidades ao nível da coordenação e execução de tarefas. Adicionalmente, é importante ainda criar canais de comunicação eficientes entre todas as áreas de intervenção do processo organizativo, sendo indispensável, por último, organizar um método de controle e acompanhamento das providências e decisões tomadas no decurso do evento.

A reunião é realizada com uma a duas pessoas da organização do evento, um responsável pelo setor de Apoio e assessoria de eventos da CAC e, dependendo da informação indexada no sistema, solicita-se a presença de um técnico áudio visual e um representante da unidade reservada.

Hoje, existem vários tipos diferentes de eventos científicos:

- **Congresso:** consiste em um encontro de entidades de classe ou associações para a apresentação de conferências. Podem ser científicos ou técnicos.
- **Seminário:** encontro de um grupo de estudos que reúne debates de assuntos apresentados pelos participantes. É uma exposição oral para acadêmicos que tenham conhecimento prévio do tópico a ser debatido. É dividido em três partes: exposição, discussão e conclusão.
- **Curso:** grupo de matérias apresentadas em aulas, conferências ou palestras.

**Figura 4:** Elementos inerentes ao tema de um evento



- 
- **Mesa-redonda:** encontro de especialistas para a discussão de um tema. Conta com a moderação de um coordenador, responsável por manter o debate em torno do tema principal.
- **Simpósio:** encontro iniciado por uma classe técnica, artística ou científica para debater temas ligados a um assunto específico.
- **Conferência:** preleção pública sobre assunto técnico, artístico, científico ou literário. O conferencista apresenta um tema escolhido antecipadamente, por um tempo determinado. Depois, responde às perguntas do auditório.
- **Fórum:** reunião menos técnica, visando conseguir um público numeroso, que deve ser motivado.

É apresentado à organização um termo de responsabilidade, onde consta toda a estrutura dos prédios ligados à administração da CAC, assim como os itens e atividades proibidas nos espaços.

Após esse primeiro contato, as demais etapas são feitas em contatos por telefones e e-mails.

Após o registro do evento, o mesmo é lançado em uma lista (check-list, vide figura 09) interna da rede e informado aos setores administrativos de cada prédio. A partir dessa etapa o contato é mais direto nos prédios, para visitas técnicas, informativos como tensões elétricas, mobiliários disponíveis, solicitações diversas

como wifi, reservas de vagas para carga e descarga, reservas para carros oficiais e qualquer outro tipo de demanda ligado a logística e atendimento do evento.

### **5.3 Check-out e Pós Evento**

Após o término do evento, é feito um relatório constando todas as informações relevantes que ocorreram durante o evento.

Esse relatório é feito por todas as equipes envolvidas no evento por parte da Coordenadoria de Assuntos Comunitários – CAC (Equipe local da unidade, núcleo áudio visual e Núcleo de apoio e assessoria a eventos).

A combinação de todos estes métodos e a compilação de todos os resultados indicará o resultado final do evento e se os esforços desenvolvidos e as políticas e estratégias aplicadas foram as mais corretas, assim como permitirão o aperfeiçoamento geral do planejamento para eventos seguintes.

**Figura 05:** Modelo de CheckList utilizado na CAC/UFMG

CAC COORDENADORIA DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS		<b>CHECKLIST DE PRODUÇÃO</b>	
PREENCHIDO POR:		ACOMPANHAMENTO <u>NAAE</u> :	
Data preenchimento:		ACOMPANHAMENTO <u>NAV</u> :	
EVENTO:	UNID:	LOCAL:	
PÚBLICO:	DATA:	HORÁRIO INÍCIO:	HORÁRIO TÉRMINO:
CONTATO 1:	TEL:	E-MAIL:	
CONTATO 2:	TEL:	E-MAIL:	
Termo Uso dos espaços assinado	( ) Sim ( ) Não		
Programação:	( ) Sim ( ) Não		
SOLICITAÇÕES		ESPECIFICAÇÕES	
PALCO / MESA DIRETORA			
Padrão: PROJETOR + notebook + passador de slides + microfone na mesa disposto de acordo com o nº de lugares			
Microfones extras	( ) Sim ( ) Não		
Local do notebook	( ) Sim ( ) Não		
Púlpito	( ) Sim ( ) Não		
Quantidade de pessoas na mesa	( ) Sim ( ) Não		
Toalha Mesa	( ) Sim ( ) Não		
Bandeiras	( ) Sim ( ) Não		
Presença Reitor/Vice Reitor	( ) Sim ( ) Não		
<u>Obs:</u>			
MATERIAIS			
Espaço para credenciamento	( ) Sim ( ) Não		
Porta <u>banner</u>	( ) Sim ( ) Não		
Placards	( ) Sim ( ) Não		
Estande	( ) Sim ( ) Não	Montagem:	Desmontagem:
SERVIÇOS			
Tradução simultânea	( ) Sim ( ) Não	Empresa:	
Wi-Fi	( ) Sim ( ) Não		
<u>Solicitação especial:</u>			
ATIVIDADES			
Atividade Cultural	( ) Sim ( ) Não		
<u>Coffe Break</u>	( ) Sim ( ) Não		
Coquetel S/ álcool	( ) Sim ( ) Não		
OUTROS			
Serviço EXTRA	( ) Sim ( ) Não		
<u>Obs:</u>			

## 6. Cronograma Geral

Este cronograma (vide tabela 1) mostra a parte tanto de implementação do sistema como suas fases seguintes, no âmbito geral.

Tabela 1: cronograma geral

<b>Atividade</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Apresentação do Sistema	x			
Reuniões Técnicas	x			
Implementação das Normas	x			
Implementação do Sistema	x			
Formação de Equipe de Atendimento		x	x	
Agendamentos no Novo Sistema	x	x	x	x
Reuniões de Deliberação		x	x	x
Divulgação das Informações para os setores envolvidos		x	x	x
Acompanhamentos das Atividades		x	x	x
Check-out dos Eventos		x	x	x
Reunião Anual de Equipe		x	x	x

**6.1 Cronograma específico para atendimento a eventos agendados** (vide tabela 2)

Tabela 2: cronograma específico para atendimento a eventos agendados

<b>Atividade</b>	<b>Usuário</b>	<b>Gestores do sistema</b>	<b>Atendimento local</b>
<b>Solicitação de Agendamento</b>	x		
<b>Reunião de Deliberação</b>		x	
<b>Resposta do Agendamento</b>		x	
<b>Reunião de Check-List</b>	x	x	X
<b>Acompanhamento local</b>	x		X
<b>Check-out</b>		x	X

## 7. Eventos acadêmicos em tempos de pandemia

No início do ano de 2020, o mundo passou por uma pandemia, a COVID19, com esse fato, várias medidas de segurança foram tomadas para proteger a população, entre elas o distanciamento social.

Com essa medida, em especial a estabelecida no decreto 17.304 do dia 18 de março de 2020, Prefeitura de Belo Horizonte, eventos de todos os tipos foram cancelados presencialmente, independente de sua natureza, assim como qualquer tipo de convívio social.

Os eventos acadêmicos tiveram um grande impacto, os mais próximos da data do ofício foram imediatamente cancelados, e os eventos futuros começaram um trabalho de adequação a esse novo normal.

Os organizadores de evento, agregaram em suas metodologias, plataformas de transmissão online, com a utilização de ferramentas como zoom, google meet, skype entre outros.

*"O setor de eventos corporativos é muito importante tanto para a economia do Brasil quanto para a Intelbras. Antes do novo coronavírus, participávamos de várias feiras anualmente. Desta forma, para continuarmos presentes tivemos que nos reinventar e a criação de um evento 100% digital foi a alternativa ideal para continuar próximos de nossos parceiros", afirma Leila Mello, supervisora do Marketing institucional da Intelbras. "Quando a crise causada pela COVID-19 passar, voltaremos a realizar feiras e eventos presenciais, porém o formato on-line é uma tendência que veio para somar. Vamos dar continuidade aos encontros através das nossas redes sociais, e a Live Tech Soluções Intelbras é apenas o início", complementa a supervisora.*

Na instituição da CAC, por exemplo, está sendo utilizado nesse período o canal da própria CAC no YouTube, para atividades acadêmicas ligadas a administração central. Sendo que a ferramenta para coleta de imagem escolhida para melhor atender foi o Zoom.

**Figura 6:** Circulo de informação



Nesse sentido, foram divididos grupos de trabalhos para divisão de trabalhos e demandas. A medida que é feita a solicitação, o gestor responsável divide a demanda entre três equipes:

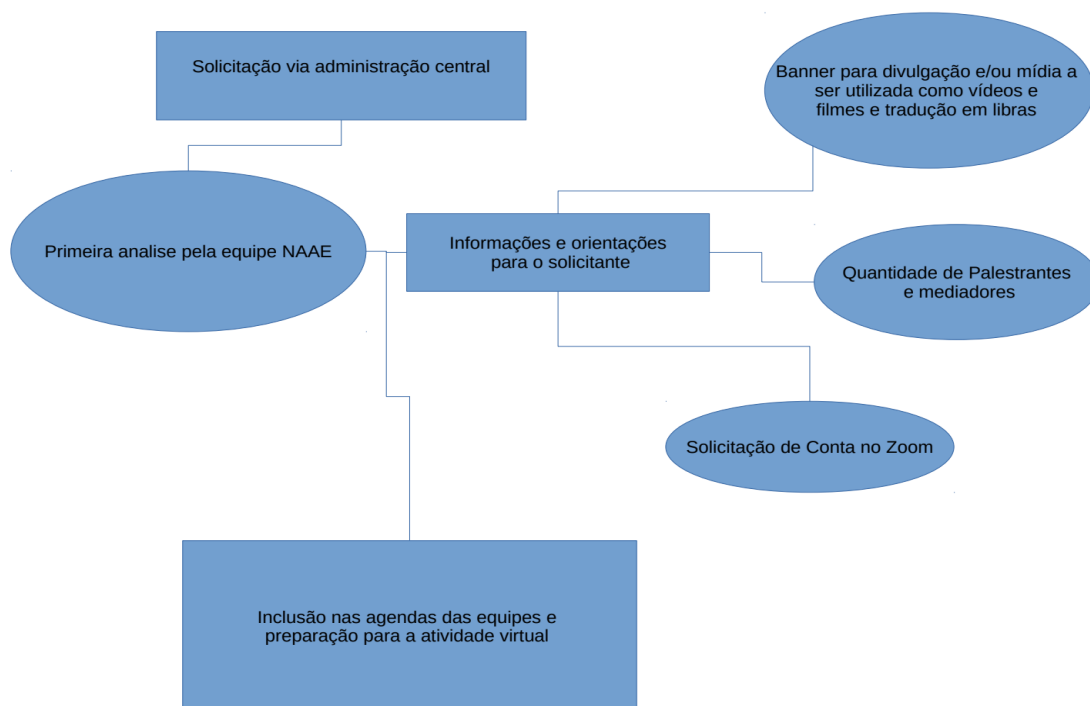
**NAAE:** Para coleta de dados e orientação

**NAV:** Divisão dos técnicos que atendera a demanda, 1 técnico e 1 auxiliar.

**Apoio:** Pessoas responsáveis por acompanhar a atividade em tempo real, via canais YouTube.



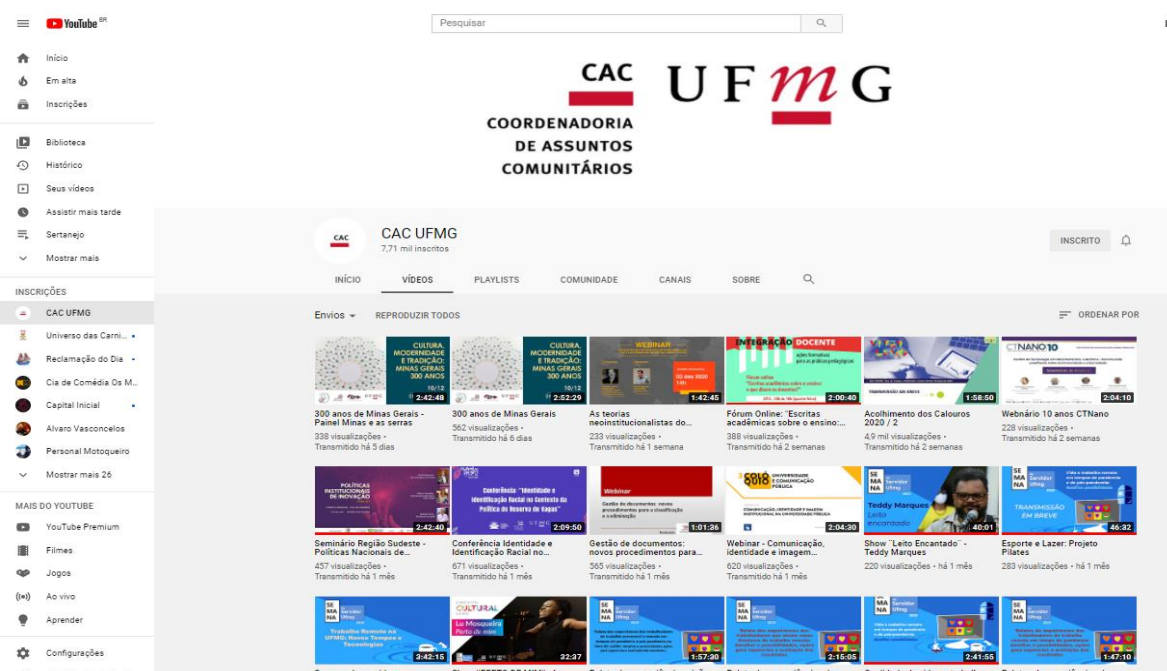
**Figura 7:** divisão de trabalho para eventos virtuais:



O controle de check-list também teve modificação, como a inclusão de moderadores, links de acesso, nomes de todos os participantes, se o palestrante usara tela compartilhada, atendimento em libras e chat aberto para perguntas.

O check-out passou a conter as informações como público online total, visualizações totais, likes, relatar problemas com conexões e ruídos nas transmissões.

**Figura 8:** Canal da CAC/UFMG



## 8. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo de demonstrar a mudança e a modernização de um setor em relação aos atendimentos para com eventos institucionais e a disseminação de informações para o público em geral

Os eventos ou encontros científicos são uma fonte essencial para quem busca novos conhecimentos. Eles permitem o enriquecimento do saber acadêmico, pois reúnem profissionais, especialistas, estudantes e vários grupos com interesses em comum.

Criou-se nesse trabalho formas de gerenciamento para melhorar os atendimentos para um público diversificado, com demandas específicas.

A metodologia de organização de eventos descrita neste trabalho apresenta-se como bastante generalista, uma vez que se constatou que a sua aplicação foi baseada em apenas um setor específico, assim como do evento sempre está ligado à área acadêmica.

A organização, planejamento e gestão de um evento estão sempre ligadas ao carácter, personalidade e metodologia usada de quem o realiza.

A paixão pelo trabalho que se realiza sempre se sobressai, organizar acompanhar e finalizar um evento acadêmico é um trabalho gratificante, que irá

além das estruturas físicas, é construir algo para que possa ser desfrutado e vivido pelo público.

É de fundamental importância a informatização e a integração de sistemas nas organizações que realizam os eventos, de modo a gerenciar de maneira mais eficiente, transparente e rápida, tal como já é realizado tanto na própria UFMG (em outros setores) como em outras IFES.

Com a pandemia as IFES tiveram uma jornada, de adequação as suas atividades, não somente em relação aos eventos acadêmicos, mas também as suas aulas remotas, matrículas e trabalhos remoto com funcionários.

A pandemia da Covid-19 fez com que o ensino a distância tivesse que ser implantado às pressas nas escolas. Especialmente, por conta do fechamento das instituições de ensino regular e profissionalizante para conter o avanço da doença.

Em um momento de distanciamento social, o campo do conhecimento precisa ser versátil aos novos tempos, o valor do conhecimento se tornou ainda mais imprescindível.

## 9. Referências Bibliográficas

ALLEN, Johnny; O'TOOLE, Wilian; McDonnell, Ian; HARRIS, Robert. Organização e Gestão de Eventos, 4ª tiragem. 2003. 304p. ISBN 8535221840.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; DE ANDRADE, Gilberto Keller; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Bookman editora, 2009.

BLOGDINO. Empresas se reinventam em tempos de pandemia realizando eventos online. Desenvolvido por DINO Agencia de noticias direto da fonte. Apresenta produtos e noticias em geral. Disponível em:<<https://www.terra.com.br/noticias/dino/empresas-se-reinventam-em-tempos-de-pandemia-realizando-eventos-online,7aead8db88357745d1629e1ae92da3bd8a7ghfbj.html>>. Acesso em: 16 Dez. 2020.

BLOGVPEVENTOS. A importância dos eventos científicos e seu crescimento no Brasil. Desenvolvido por KODDEX SOLUÇÕES DIGITAIS LTDA ME. Apresenta produtos e serviços relacionados a eventos científicos. Disponível em:<<https://www.vpeventos.com/blog/a-importancia-dos-eventos-cientificos/>>. Acesso em: 17 Set. 2019.

BLOGGUIADEINVESTIMENTOS. Desafios da Educação em tempos de pandemia da Covid-19. Desenvolvido por Evolua Educação. Apresenta de conteúdos e soluções para a área educacional, aplicando a tecnologia para facilitar e reduzir o

tempo de assimilação de conteúdos complexos. Disponível em:  
<<https://ensinointerativo.com.br/desafios-da-educacao-em-tempos-de-pandemia-da-covid-19/>>. Acesso em: 16 Dez. 2020.

DA ROCHA PAULA, Danuzia; DE BARROS CIANCONI, Regina. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, 2007. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-37862011000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862011000200006)>. Acesso em 13 nov. 2019.

DOS REIS, Eliete et al. Uso de um sistema de informação em uma instituição pública: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 1, p. 11-25, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/947/585>>. Acesso em: 02 Ago. 2019.

DUARTE, JOÃO DAVID OLIVEIRA. Organização e gestão de eventos. 2009. 125 f. Monografia (Licenciatura em Ciências da Computação). Universidade João Pessoa, Porto, 2009. Disponível em:< <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/1198>>. Acesso em: 10 set. 2019.

FRANÇA, Lessa Júnia. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009. 240 p.

MATOS, R.A. *Para que modernizar a organização pública?* **Revista de Administração Pública**, v.22, n.3, p.22-26, 1988.

MELLO, C. A. B. Curso de Direito Administrativo. 31ª ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

TURBAN, Efraim; RAINER, Rexz Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação**: teoria e prática. Elsevier, 2005.

RIBEIRO, Clarice Pereira de Paiva; PEREIRA, Alana Deusilan Sester; SILVA, Edson Arlindo da; FARONI, Walmer. Difusão da informação na administração pública. **TransInformação**, v. 23, n. 2, p. 159-171, 2011. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?frbrVersion=3&script=sci\\_arttext&pid=S010337862011000200006&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?frbrVersion=3&script=sci_arttext&pid=S010337862011000200006&lng=en&tlng=en)>. Acesso em: 29 jul. 2019.

## **Capítulo 18**

# **A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA GESTÃO DE CONFLITOS: O AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO**

**Janaína Chagas da Silva**

**Mabel Melo Sousa**

## A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA GESTÃO DE CONFLITOS: O AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

*Janaína Chagas da Silva*

*Administradora Pública. Pós Graduanda em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Mabel Melo Sousa*

*Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (2009). Especialista em Família, Uma Abordagem Sistêmica, pela Universidade de Fortaleza (2008). Especialista em Saúde da Família pela Escola de Saúde Pública do Ceará (2014).*

### RESUMO

Este artigo tem como tema a importância das relações interpessoais na gestão de conflitos: o ambiente de trabalho no setor público. Como objeto de estudo, abordou-se uma situação que, geralmente, atrapalha o andamento dos trabalhos que é o conflito no ambiente de trabalho do serviço público. Partiu-se de conceitos oriundos do direito administrativo, que tem por objeto os órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a administração pública, a atividade jurídica não contenciosa que exerce, e os bens de que se utiliza para a consecução de seus fins, de natureza pública. Utilizou-se da metodologia de análise da literatura, com busca em livros sobre direito e administração, artigos e dissertações encontrados em sites confiáveis e tudo foi referenciado ao final desse trabalho. Concluiu-se que no ambiente de serviço público, assim como no privado, ocorrem conflitos e cabe ao líder da equipe minimizar seus efeitos maliciosos e motivar a equipe com os efeitos benéficos.

**Palavras chave:** Administração Pública. Conflito. Liderança. Relações interpessoais.

### ABSTRACT

This article deals with the importance of interpersonal relations in conflict management: the working environment in the public sector. As object of study, it was approached a situation that, generally, hinders the progress of the work that is the conflict in the work environment of the public service. It was based on concepts derived from administrative law, which has as its object the administrative organs, agents and legal entities that make up the public administration, the non-contentious legal activity that it exercises, and the assets used to achieve its purposes, public in nature. We used the methodology of literature analysis, searching books on law and administration, articles and dissertations found in reliable sites and everything was referenced at the end of this work. It was concluded that in the public as well as the private environment, conflicts occur and it is up to the team leader to minimize their malicious effects and motivate the team with the benign effects.

**Keywords:** Public Administration. Conflict. Leadership. Interpersonal Relations.

## Introdução

Este artigo aborda o conceito descritivo, que abrange a administração pública em sentido objetivo e subjetivo. Desta forma, o direito administrativo é o ramo do direito público que tem por objeto os órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a administração pública, a atividade jurídica não contenciosa que exerce, e os bens de que se utiliza para a consecução de seus fins, de natureza pública. (DI PIETRO, 2002).

Buscou-se neste estudo responder à questão: “É possível ao gestor minimizar os conflitos existentes nas relações interpessoais dentro de uma organização pública, sem ferir os princípios legais?”

Para responder a este questionamento foi preciso definir, no ramo do direito público, os órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram o direito público e analisar os princípios da administração pública; verificar como a liderança é exercida na função administrativa; e apresentar formas de minimizar os conflitos.

O objetivo desta pesquisa foi demonstrar de forma pontual os aspectos e características que envolvem a gestão de conflitos e o foco principal foi a administração pública. Pesquisar arduamente acerca dos dois temas e mostrar de qual maneira estes podem influenciar nas relações interpessoais ou ao contrário como as relações interpessoais podem influenciar na gestão de conflitos.

Este trabalho está fundamentado em referências bibliográficas como livros, artigos, revistas e sites voltados para o tema. Desta forma foi efetuado um levantamento e análise do material com o intuito de selecionar os de real relevância para o desenvolvimento da pesquisa.

A metodologia utilizada foi a análise da literatura, com o objetivo de fornecer meios para se responder à questão que norteia este estudo. Utilizou-se como base principal para a compilação dos dados, a pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2004, p.46) representa: “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

Este estudo poderá abrir novos caminhos para os gestores públicos, que ao conhecer melhor os caminhos a seguir, poderão melhorar a sua gestão.

## **Desenvolvimento**

### **Fundamentação Teórica**

#### **Administração Pública**

Segundo Di Pietro (2002), a principal diferença entre a forma de gerir uma empresa privada e uma pública se encontra nas prerrogativas e restrições próprias do regime jurídico administrativo, como auto executoriedade, tutela, possibilidade de alteração e rescisão unilateral dos contratos, impenhorabilidade de seus bens, juízo privativo, imunidade tributária, sujeição à legalidade, à moralidade, à licitação, à realização de concursos públicos.

Em Cunha Junior (2017), encontra-se o conceito de administração pública, também no sentido subjetivo e objetivo:

Administração pública corresponde à face do Estado (o Estado-Administração) que atua no desempenho da função administrativa, objetivando atender concretamente os interesses coletivos.

A administração pública pode ser concebida num duplo sentido:

- a) Sentido subjetivo, formal ou orgânico; e
- b) Sentido objetivo, material ou funcional. (CUNHA JUNIOR, 2017, p.26)

Carvalho Filho (2011) explica que não existe consenso na literatura jurídica sobre expressão “administração pública” uma vez que administrar um estado exige do gestor um conhecimento vasto sobre uma “extensa gama de tarefas” e um número enorme de “órgãos e agentes públicos incumbidos de sua execução”. “Exatamente por isso é que, para melhor precisar o sentido da expressão, devemos dividi-lo sob a ótica dos executores da atividade pública de um lado, e da própria atividade, de outro”. (CARVALHO FILHO, 2011, p.35).

Neste sentido, o Estado como pessoa jurídica, é gerido por pessoas físicas, cada um com uma função dentro de um quadro definida e espalhada por repartições internas que constituem os órgãos públicos. (CARVALHO FILHO, 2011,p.36).

É dentro deste contexto que alguns autores citados neste estudo dão ao vocábulo administração, no direito público, conceitos no sentido amplo para abranger a legislação e a execução. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88) assim dispõe, *in verbis*:



Art. 37 - A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade. (BRASIL, 1988, artigo 37, caput; [...]).

Os princípios são as partes em que se fundamenta o ordenamento jurídico que se estuda mais adiante. No direito administrativo brasileiro ainda não existe codificação para o direito administrativo e neste contexto, Mazza (2013) explica que isto faz com que as funções do gestor público sejam desempenhadas de acordo com leis de outros ramos onde cabem os princípios. Mas a CF/88, de maneira inovadora em relação às constituições anteriores, elenca os princípios básicos que norteiam a administração pública direta e indireta no art. 37. (BRASIL, 1988).

Também Dias (2012) explica que:

Princípios são os alicerces de uma ciência. São os parâmetros para a interpretação do conteúdo das demais regras jurídicas. É a proposição básica fundamental que alicerça o sistema jurídico.

Os Princípios têm um conteúdo indeterminado, variável e dotado de abstração.

Não existe hierarquia entre os Princípios, o que existe é uma maior ou menor aplicação diante de certa situação. (DIAS, 2012, p.22)

Di Pietro (2002, p.52) relata que os princípios são de elaboração pretoriana e para a administração “representam papel relevante [...] permitindo à administração e ao judiciário estabelecer o necessário equilíbrio entre os direitos dos administrados e as prerrogativas da administração”.

Dentro deste contexto, é importante que gestor esteja a par de toda a legislação para exercer uma liderança eficaz e eficiente.

## **Liderança**

O recurso mais valioso de uma organização são os seus colaboradores, dentre esses, os líderes são os responsáveis por uma gestão dinâmica e eficaz, afinal, é a eficiência do líder que promove as habilidades de seu grupo. Portanto, cabe aqui fazer a diferenciação entre liderança e gerenciamento: o líder depende da aceitação do grupo e o gerente, na maioria das vezes, é imposto e fixa suas ideias movido pela autoridade que o cargo lhe confere. Liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequado para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes (KRAUSE, 1999).

Liderar exige uma atuação com base em um conjunto de atitudes, habilidades e decisões, é a arte de conduzir o grupo para que faça o que é necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito, com comprometimento eficiência e força de vontade. (CHIAVENATO, 2006). Para Krause (1999):

[...] liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas. Os objetivos e os requisitos de uma liderança forte e efetiva são hoje os mesmos de há 2.500 anos, quando viveram Sun Tzu e Confúcio. (KRAUSE, 1999, p. 45).

Existem, portanto, diferenças claras entre um gerente que é apenas um chefe e um gerente que também tem força de liderança, pois, nem todo chefe é líder. Poderá ser um líder, dependendo de como age para que o grupo atinja seus objetivos. (KRAUSE, 1999).

O gerente ou líder, como é comumente chamado, desenvolve a identificação dos objetivos dos clientes, cativa (ou não) os colegas de trabalho, faz planejamentos futuros, identifica os fatores críticos de sua organização e assume riscos. (MACÊDO, 2005).

No ambiente organizacional se descortinam cenários onde a legitimação do poder implicam diferentes papéis que ora se mesclam, ora se confundem, dependendo do grau de abrangência de sua atuação e do fato de terem sido ou não formalmente designados. (MACÊDO, 2005, p.110).

Neste sentido, o gestor líder percebe o ser humano em suas qualidades mais importantes para cada atividade, conhece os recursos tecnológicos, físicos e financeiros necessários para colocar a instituição em evidência. Na CF/88 diz que,

Art. 39 A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

[...]

§ 2o A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, ou contratos entre os entes federados.

No entanto, o poder do líder é derivado de um cargo, e, portanto, não necessita do consentimento de seus liderados, mas isto não o impede de conquistar a confiança de todos, aliás, é o que o líder deve fazer constantemente, ou seja, conquistar a

confiança de sua equipe de forma a direcionar o grupo para o alcance de resultados comuns (MACÊDO, 2005).

Para Bergamini (2009, p.9), a liderança “se configura como uma relação entre duas ou mais pessoas que supostamente exercem entre si uma ação de influência mútua”. Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 259), “liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”.

A partir destas definições, verifica-se que a liderança é uma relação social e interpessoal de influência intencional, entre líder e liderados visando o alcance de objetivos, na qual ocorrem trocas sociais em que o líder obtém autoridade mediante seu reconhecimento e aceitação pelo liderado pois é considerado alguém que traz benefícios (não somente materiais) à organização, ao grupo ou a cada pessoa. A relação de influência é um processo que não depende somente da vontade do líder, mas é o resultado da soma desta com imagens, desejos e crenças compartilhadas pelos liderados (DAVEL; MACHADO, 2001).

### **Relações interpessoais**

Para entender o conceito de relações interpessoais, é necessário, em primeiro plano, definir o termo, as condutas e os fatores determinantes. As relações interpessoais têm como fundamento o respeito. Então se pode dizer que as relações interpessoais ocorrem da aceitação do outro. (KUNSCH, 2003).

As relações interpessoais, segundo Kunsch (2003), se iniciam nas organizações a partir de um sistema formal de comunicação, que inclua todos os canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada. Fazem parte da comunicação formal, o conjunto de informações impressas, visuais, auditivas, eletrônicas, telemáticas que expresse ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, discursos que venham da administração para os funcionários, ou em que todos possam se comunicar.

Acrescenta ainda, Kunsch (2003) que o sistema informal de comunicação emerge das relações sociais entre as pessoas e tem como produto, o boato ou rumor, a conversação livre, a internet, e deve ser canalizada para o lado construtivo de forma a facilitar o convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração

participativa e um clima organizacional ameno e produtivo, que permita ao gestor fazer com que os conflitos gerem maior produtividade e eficiência.

### **Gestão de Conflitos**

O termo “conflito”, do latim *conflictus*, constitui, segundo Berg (2012), o choque entre duas ideias diferentes, e entre grupos ou pessoas, que brigam entre si para fazer valer aquilo que acredita ser a verdade. Para ele, “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. (BERG, 2012, p.18).

Em muitas situações, o conflito impulsiona mudanças, como indica Chiavenato (2004): “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”. (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

Os conflitos são, geralmente, consequência de comunicação ineficaz, de mudanças bruscas sem prévia comunicação e até de treinamento dos servidores, como exemplo, para a utilização de novas tecnologias. Neste sentido, Moscovici (2001) explica que:

A maneira de lidar com diferenças individuais, cria um certo clima entre as pessoas, e tem forte influência sobre toda vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade. (MOSCOVICI, 2001, p. 35).

Esses conflitos podem ser racionais ou emocionais e com forte tendência a serem improdutivo, se o líder não direciona-los aos fatos que o provocam, mas sim às pessoas, torna, assim, o ambiente desequilibrado e desprovido de criatividade. (MOSCOVICI, 2001)

Segundo Torquato (1991), cabe ao líder manter o ambiente interno saudável, com reconhecimento e respeito da cultura de cada membro. A qualidade de um ambiente interno de uma organização é resultante do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades, não se discute que “entre os maiores desajustes que se observam no processo administrativo está o descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna”. (TORQUATO, 1991, p.3).

É o clima organizacional ameno que estimula boas relações entre os funcionários; estabelece uma rede de princípios que elevam a moral entre os profissionais internos e externos e os põe a par de formas objetiva, prática e simples sobre as decisões e objetivos da empresa. (MARCHIORI, 1995). De acordo com Marchiori (1995), manter este clima saudável, é responsabilidade da comunicação que “é como a corrente sanguínea de um organismo, que supre cada órgão de oxigênio” (MARCHIORI, 1995, p.62), então, sem ela os funcionários são intoxicados por uma avalanche de boatos e conversas que contaminam o ambiente e aumentam os conflitos.

O mesmo autor fala ainda que a Comunicação Interna, além de desenvolver talentos e fortalecer o vínculo do colaborador com a empresa melhorando o clima organizacional, evita desvios de informação, cria uma cadeia de responsabilidades e capacita o colaborador como um multiplicador consciente dos princípios e dos objetivos da empresa. Bem gerenciada, a comunicação interna estabelece e cristaliza, como prática permanente, o diálogo entre empresa e colaboradores, fortalece o relacionamento entre a direção e o corpo funcional, e entre os próprios funcionários.

A falha na comunicação interna resulta em execução de tarefas erradas ou até mesmo de desligamentos sem fundamento, como explica Valsani (1997):

Isto implica em ter um discurso coerente com as ações. Significa dar espaço à iniciativa alheia. Significa *empowerment* para usar uma expressão da moda. Significa gerar um clima de confiança interna, que vai ser auto-alimentador de todo este processo. E todos os instrumentos de comunicação atualmente em uso refletem esta postura. (VALSANI, 1997, p. 178-88)

Embora o clima seja percebido por indivíduos de dentro do ambiente de trabalho, ele existe independentemente destas percepções e é considerado um atributo da organização. Assim, como um atributo da organização, o clima tem sido identificado como uma variável importante nos diagnósticos que pretendem entender e interferir na performance e nos esforços para a inovação. (VALSANI, 1997).

## **Metodologia**

Nesse estudo foi utilizada a metodologia de análise da literatura realizada em livros de direito e de administração, artigos de revistas *on line*, monografias, dissertações e legislações.

Buscou-se os artigos *on line* em sites confiáveis como o *SciELO*, em páginas do governo federal como a do senado e no Google acadêmico usando os descritores como (Administração Pública, Conflito, Liderança, relações interpessoais). Foram extraídos cerca de 30 artigos, com no máximo 20 anos de publicação, os critérios adotados para a pesquisa foi a presença dos descritores, o critério utilizado para a inclusão foi a abordagem de definições e conceitos que importam ao estudo. E a exclusão se deu a partir da leitura e da abordagem de temas que não se inserem na temática deste estudo.

Do ponto de vista de Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é aquela que foi elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet como teses, dissertações e artigos. Neste contexto, a estratégia utilizada foi a da análise da literatura, pois o tema escolhido exige que os documentos existentes sejam profundamente estudados. A pesquisa de cunho qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Após a definição do tema e o levantamento do material bibliográfico, foi efetuado um estudo com o intuito de desenvolver o relatório final da pesquisa.

O método utilizado para este trabalho limitou-se em abordar os conceitos. No decorrer da pesquisa, com relação ao material bibliográfico, foram encontradas limitações acerca da relação entre a gestão de conflitos na rede pública, pois este dispõe de pouca diversidade de fontes de pesquisa.

## **Resultados**

Ao se retomar a pergunta que motivou essa pesquisa: “É possível ao gestor minimizar os conflitos existentes nas relações interpessoais dentro de uma organização pública, sem ferir os princípios legais?” E após análise bibliográfica apresenta-se os resultados obtidos.

É possível concordar com a visão de Di Pietro (2002) quando afirma que a administração no setor público tem o mesmo conceito no setor privado, no entanto, a administração pública está vinculada aos princípios previstos na CR/88. E neste contexto produz um efeito negativo, quando a liderança tem na sua nomeação, apenas motivação política, sem a devida comprovação da capacitação para a função de liderança.

No entanto, um gestor público escolhido pela sua capacidade, consegue manter a sua equipe unida e produtiva, sem contrariar nenhum dos princípios, pois conforme a legislação vigente, o agente público deve fazer tudo conforme a lei exige e obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, ou seja nada impede que sejam tratados com respeito e humanidade.

## **Conclusão**

Concluiu-se com o estudo que o servidor público, assim como o empregado privado precisam de um ambiente saudável com liberdade para expor suas ideias e exercer sua função. Os conflitos sempre acontecem onde mais de duas pessoas trabalham, no entanto, é possível que o gestor consiga minimizar os conflitos existentes nas relações interpessoais dentro de uma organização pública e ainda converter os conflitos em motivação para alavancar a produtividade.

Dentro deste contexto, os gestores, para minimizar os conflitos existentes nas relações interpessoais dentro de uma organização pública, sem ferir os princípios legais, precisam estar cientes da legislação vigente, e fazer o necessário, sem contudo ferir os princípios. Para autores como Di Prieto (2002) Cunha Júnior (2017) e Carvalho Filho (2011), as prerrogativas e restrições são a principal diferença existente entre empresa privada e a Pública.

No entanto, uma liderança eficaz é possível, mesmo com a exigência de obediência aos princípios como o da legalidade, que o agente só pode fazer o que está disposto na lei, como por exemplo, não dificultar a concessão de direitos, como a licença, permitir que façam cursos e treinamentos nas escolas de governo facultando, para isso, a celebração de convênios. São, ações simples, e legais (BRASIL, 1988) que podem conquistar o servidor e aumentar a sua produtividade.

Autores de administração, com Chiavenato (2004/2006), Krause (1999), Macedo (2005) Bergamini (2009), Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que o líder precisa exercer a habilidade de influenciar, mas que precisa se deixar influenciar pelas boas ideias. Ainda, que precisa saber conduzir sem interferir na liberdade de cada um, conseguindo assim um alto nível de comprometimento, pois conhece os desejos e as necessidades de sua equipe. Mesmo recebendo o poder derivado de um cargo e não necessitar do consentimento de seus liderados, para fazer qualquer coisa, não existe impedimento para que ele consiga conquistar a confiança de todos, pois

são suas ações que influenciam os seus liderados; tornando a sua liderança uma relação social alimentada pelas ações e relações interpessoais.

As relações interpessoais exercem papel fundamental no exercício da liderança, mesmo em um ambiente onde o poder público é exercido por leis. Nada impede ao líder dar *feedback*, criar lista de aniversários do mês e promover uma pequena reunião de confraternização para eles, transformar os conflitos em disputas saudáveis, mudando o polo negativo para o positivo.

Assim então, conclui-se que os objetivos foram alcançados e a resposta a questão que norteou o estudo encontrou respaldo. O que não impede que outros pesquisadores aprofundem mais a pesquisa.

## Referências

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)> Acesso em: 15 out 2019.

BRASIL, 2018. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Faculdade de Educação. MANUAL DE TCC: Artigo Científico. **Gestão de Instituições Federais de Educação Superior**. Belo Horizonte, dezembro de 2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. Livraria e Editora Lumen Juris Ltda. 24.ed. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Administrativo**. 16ª edição Revista, ampliada e atualizada Editora jusPodivim, 2017.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka V. **A dinâmica entre liderança e identificação**: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanela. **Direito Administrativo**. 15. ed. Atlas, 2002.



DIAS, Licínia Rossi Correia. **Direito administrativo I**. Coleção saberes do direito, 31; São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KRAUSE, Donald. **A Força de um Líder**. Makron Books, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling – **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Editora Summus. São Paulo, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C.; ARELLANO, Eliete N. Liderança, poder e o comportamento organizacional. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-270.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de Macedo. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Editora FGV, 2015.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. São Paulo, 1995, dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes – USP MARCHIORI, 1995,

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991. VALSANI, 1997

VALSANI, Flávio. **Novas formas de comunicação interna**. in KUNSCH, Margarida M. K. (org.) Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997,

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## Capítulo 19

# EDUCAÇÃO FINANCEIRA E FISCAL NA ESCOLA

**EDUCAÇÃO FINANCEIRA E FISCAL NA ESCOLA**

## EDUCAÇÃO FINANCEIRA E FISCAL NA ESCOLA

*Eliana Antonia Demarques*

*Mestre em Ciência da Informação e aluna do Curso de Doutorado em Educação.*

*Parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES) avaliado em 14/12/2019.*

*E-mail: [eliana.demarques@educacao.mg.gov.br](mailto:eliana.demarques@educacao.mg.gov.br)*

### RESUMO

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO (2003) - apresenta uma visão ampla da definição de Educação Financeira, como a capacidade do indivíduo desenvolver competências para o bem-estar social e a participação de forma crítica em sua comunidade. Com a ideia de aproximar o conceito dos consumidores/investidores e de formar cidadãos capazes de planejar melhor suas ações, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2005) - destaca a Educação Financeira e Fiscal como competências necessárias para desenvolver consciência e criticidade, frente às oportunidades e aos riscos, de forma a honrar os compromissos financeiros. Esses conceitos são fundamentais para a construção da cidadania com responsabilidade socioambiental e fiscal. Consequentemente, o indivíduo, a comunidade e a sociedade tornam-se os protagonistas de suas histórias. Engajados, os cidadãos consolidam uma gestão democrática, capaz de intervir positivamente na melhoria da qualidade de vida em sociedade (BRASIL, 2020). Ao relatar o desenvolvimento sustentável dos países, a educação financeira e fiscal tornou-se prioridade política de longo prazo em todos os continentes, com intuito de promover práticas que melhorem o bem-estar econômico e social das pessoas no mundo. Em abril de 2012, o Comitê dos Mercados Financeiros e o Comitê de Seguros e Pensões Privadas aprovaram “Os Princípios de Alto Nível sobre Estratégias Nacionais de Educação Financeira”, com representantes de vários países, incluindo os membros do G20 na Cúpula de Los Cabos (BRASIL, 2020). Por meio da união de agentes de diversos setores, o Decreto nº 7.397, de 2010, estabeleceu a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), no Brasil, para promover e disseminar a temática no país. Assim, o tema educação financeira e fiscal ganhou maior relevância entre os profissionais da educação, sendo alvo de estudos e pesquisas em diferentes partes do mundo.

**Palavras-chave:** Educação Financeira e Fiscal. Educação Inclusiva e Empreendedora. Objetos de Aprendizagem. Metodologias Ativas. Projeto Político Pedagógico.

## A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA E FISCAL NA ESCOLA

A escola é um espaço privilegiado para oferecer às novas gerações o que de mais significativo produziu culturalmente a humanidade. Nesse espaço, existem as determinações da cultura acadêmica, que se refletem no currículo; as influências da cultura social, constituídas pelos valores hegemônicos do cenário social; e as características da cultura experiencial, adquirida por cada aluno por meio da experiência dos intercâmbios espontâneos com seu entorno (PÉREZ GÓMEZ, 2003).

A escola não deve ser vista apenas por dentro, pois tem como papel fundamental assegurar condições mínimas de acesso aos bens de cidadania para todos. Então, precisa criar condições para que ela funcione de forma efetiva e perceba adequadamente a sua missão (OLIVEIRA e SCHWARTZMAN, 2002).

A importância de trabalhar a transversalidade do tema educação financeira e fiscal na escola deve estar alinhada aos benefícios de preparar os estudantes para serem financeiramente alfabetizados. Considerando a distância existente entre compreender conceitos e aplicá-los em situações cotidianas, pesquisadores verificaram que a alfabetização financeira se trata de um desdobramento do conceito de educação financeira.

Estudos apontaram que a alfabetização financeira pode ser compreendida como uma combinação de conhecimentos, de comportamentos e de atitudes financeiras que possibilitem o aperfeiçoamento pessoal na gestão das finanças. Os resultados mostraram que essa temática necessita de continuar sendo objeto de discussões entre os profissionais da educação, visando à implementação de programas de qualificação rígidos para disseminar a educação e a alfabetização financeira no país (FLORIANO *et. al.*, 2017).

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) contempla a “Educação Financeira” e “Educação Fiscal” como temas contemporâneos transversais<sup>30</sup>,

---

<sup>30</sup> Os temas contemporâneos transversais da BNCC são: Ciência e Tecnologia; Direitos da Criança e do Adolescente; Diversidade Cultural, Educação Alimentar e Nutricional; Educação Ambiental; Educação para valorização do multiculturalismo nas matrizes históricas e culturais Brasileiras; Educação em Direitos Humanos; Educação Financeira;

cabendo aos sistemas e à rede de ensino, assim como às escolas, em suas respectivas esferas de autonomia e de competências, incorporá-las aos currículos. A BNCC propõe o desenvolvimento de competências gerais e socioemocionais, dentro de uma abordagem que impactam a vida humana em escala local, regional e global, preferencialmente, de forma transversal e integradora (BRASIL, 2018).

A transversalidade do tema Educação Financeira e Fiscal ganha significado de múltiplas possibilidades pedagógicas, no tratamento dos conhecimentos escolares, de forma integrada, por não pertencer a uma disciplina específica, traspassando todas elas (BRASIL, 2019). Tais possibilidades envolvem três níveis de complexidade: intradisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar.

O trabalho intradisciplinar pressupõe a abordagem dos temas de forma integrada ao conteúdo de cada componente curricular. Não se trata, portanto, de abordar o tema paralelamente, mas de trazer os assuntos contemporâneos que atravessam as experiências dos estudantes em seus contextos para a disciplina. A interdisciplinaridade implica um diálogo entre os campos dos saberes, em que cada componente curricular acolhe as contribuições dos outros, ou seja, há uma interação entre eles. A transdisciplinaridade contribui para que o conhecimento construído extrapole o conteúdo escolar, contemplando aspectos que contribuem para uma formação de cidadania com responsabilidade financeira e fiscal.

Ao trabalhar a transversalidade do tema Educação Financeira e Fiscal na Escola Estadual Helena Guerra<sup>31</sup> (EEHG), como ações afirmativas que traspassam todas as disciplinas curriculares, desenvolveram-se atividades as quais promoveram o respeito ao outro, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, de seus saberes e de suas potencialidades. Atividades que exercitam a cooperação como os projetos de intervenção pedagógica, propiciaram melhorias nas operações básicas da Matemática e motivaram o desenvolvimento de competências gerais e socioemocionais.

---

Educação Fiscal; Educação para o Consumo; Educação para o Trânsito; Processo de envelhecimento, respeito e valorização do Idoso; Saúde; Trabalho; Vida Familiar e Social.

<sup>31</sup> Desde 2015, desenvolve-se Educação Financeira e Fiscal na Escola Estadual Helena Guerra (EEHG) como um Projeto de Intervenção Pedagógica. Maiores informações: disponível em: < <https://www.multiatual.com.br/2020/08/educacao-financeira-na-escola-como.html> >.

Essas ações orientam os profissionais da educação e beneficiam estudantes na ampliação do repertório sociocultural e ambiental com o uso de metodologias ativas. Para Moran (2019), o papel das metodologias ativas, nos processos de ensino e aprendizagem, é uma estratégia para garantir ao estudante uma aprendizagem significativa na qual as práticas escolares devem se organizar.

## **1 Educação Financeira e Fiscal como Projeto de Intervenção Pedagógica**

Projetos de intervenção pedagógica são ações de metodologias ativas que possibilitam a formação de um sujeito com direitos e deveres como protagonista na construção de seu projeto de vida. A relação com dinheiro e com consumo consciente envolve atividades que despertam a capacidade crítica do estudante se autoavaliar, explorando atitudes e valores pessoais ao interagir com colegas e com professores.

O planejamento dessas ações precisa direcionar-se para a valorização da individualidade do sujeito e da sua cognição, respeitando as diferenças de aprendizagem (PACHECO, 1996). Atividades que proporcionam a autonomia não depende somente do estudante e de suas características individuais. Potencializar a aprendizagem do estudante como sujeito social e autônomo depende também da metodologia adotada e dos recursos disponíveis.

Nessa direção, o uso de recursos midiáticos como Objetos de Aprendizagem<sup>32</sup> (OA), incorporados nas práticas pedagógicas, contribuiu com a produção de material didático atualizado para circulação de informação confiável e ética na formação dos estudantes, buscando uma forma diferente de pensar as relações e o trabalho desenvolvido em sala de aula, para a relevância social dos conteúdos que ajudam a compô-lo. As atividades do projeto de intervenção pedagógica na EEHG respeitaram as dificuldades de aprendizagem individuais. Os conteúdos trabalhados foram:

- ✓ Planejamento financeiro pessoal e familiar;
- ✓ Diferentes Formas de pagamento e de finanças;
- ✓ Poupança e investimento;

---

<sup>32</sup> Objetos de Aprendizagem (OA) são práticas pedagógicas de ações afirmativas para aprendizagem de forma colaborativa. Esses objetos culminaram em um modelo inovador de biblioteca pública municipal disponível em <http://www.biei.com.br> que busca parcerias com instituições para criação de Objetos Digitais de Aprendizagem (ODA) e sirvam de suporte de materiais didáticos de recursos midiáticos com o tema “Educação Financeira e Fiscal”.

- ✓ Consumo consciente;
- ✓ Descarte correto do lixo e reciclagem;
- ✓ Espaços e serviços públicos e função social dos tributos;
- ✓ A importância de participar do Orçamento Público e controle fiscal;
- ✓ Empreendedorismo para o desenvolvimento sustentável.

Essas atividades propostas na EEHG permitiram o estudante refletir sobre os direitos e deveres do cidadão com responsabilidade socioambiental e fiscal. Vale ressaltar que o projeto de intervenção pedagógica possibilitou melhorias tanto nas operações básicas da Matemática quanto na motivação do desenvolvimento de competências socioemocionais, tais como relacionamento, consciência social, autogestão e tomada de decisão responsável detalhadas a seguir:

- ✓ A competência relacionamento envolve comunicação clara, escuta ativa, cooperação, resistência à pressão social inadequada, negociação construtiva de conflitos e busca de ajuda, quando necessário.
- ✓ A competência consciência social envolve a capacidade de respeitar as pessoas com diferentes origens ou culturas, compreendendo normas sociais, direitos e deveres do cidadão.
- ✓ A competência autogestão requer habilidades e atitudes que facilitam a capacidade de controlar os impulsos e perseverar nos desafios.
- ✓ A competência tomada de decisão responsável requer o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para fazer escolhas baseadas no desenvolvimento de uma consciência cidadã e nos conhecimentos específicos sobre os direitos e deveres do cidadão.

Atividades que refletem sobre a cidadania e permitem reconhecer o papel exercido pelas comunidades, pelo poder público e pela sociedade organizada, ponderando sobre a natureza do capital e a preservação ambiental (BRASIL, 2020), além da convivência justa e pacífica de respeito às diferenças devem fazer parte do Projeto Político Pedagógico (PPP) de cada escola.

## **2 Perspectivas de uma Educação mais Inclusiva e Empreendedora**

A escola historicamente apresenta uma visão da educação que delimita a escolarização como privilégio de um grupo, uma exclusão que foi legitimada nas políticas e práticas educacionais reprodutoras da ordem social (BRASIL, 2016). Porém, os movimentos sociais que visam melhorar o atendimento às pessoas com deficiências se fortaleceram para superar os processos históricos de exclusão.

Esses movimentos sociais reinventaram a escola para uma educação mais inclusiva, modificando os espaços geradores de exclusão. No decorrer desse período, surgiram críticas às práticas de categorização de estudantes da “Educação Especial” e questionamentos dos modelos homogeneizadores de ensino e de aprendizagem.

Ambientes escolares com grupos heterogêneos de estudantes proporcionam desafios que podem potencializar a aprendizagem autônoma e empreendedora. Segundo Silva (2004), os principais componentes para a aprendizagem autônoma são: o saber, o saber fazer e o querer. Um dos papéis do professor é buscar a unidade entre esses componentes, ao aplicar atividades pedagógicas contextualizadas com criatividade, com inovação e com otimismo que são características do empreendedor.

As perspectivas de uma educação financeira mais inclusiva e empreendedora nas escolas abrem espaços para a manifestação e valorização das diferenças, ao reconhecer os estudantes como sujeitos socioculturais de aprendizagem autônoma. Criatividade, inovação e otimismo são características que se destacam em um empreendedor de sucesso. A criatividade e inovação estão relacionadas à criação de um novo produto ou à transformação de serviços para melhorar a vida das pessoas. O otimismo é acreditar que vai dar certo e planejar (o que fazer, quando e como) a realização do empreendimento com ações de sucesso.

No Brasil, o termo “Empreendedorismo” foi traduzido da palavra *Entrepreneurship* como um fenômeno sociocultural de práticas e valores das pessoas as quais buscam mudança, procurando explorar uma nova oportunidade de negócio ou a necessidade de inovar algum serviço. Faz parte do perfil do empreendedor definir objetivos, estabelecer prazos, analisar e calcular riscos, elaborar planos de ação, liderar e trabalhar em equipe, tomar decisões responsáveis para adaptar-se às mudanças e aprender com os erros.

Além disso, o empreendedor não é somente uma pessoa que decidiu criar sua própria empresa. O empreendedorismo pode se manifestar no ambiente social, corporativo e de negócios. O empreendedorismo social desenvolve ações para promover a qualidade de vida das pessoas que mobilizam a sociedade. O



empreendedorismo corporativo é desenvolvido por aqueles que promovem a inovação dentro de uma organização. O empreendedorismo de negócios planeja a abertura de uma empresa sustentável para oferecer novos produtos ou serviços.

O perfil de um empreendedor de sucesso pode ser desenvolvido por competências, no espaço escolar, e acrescido de outras habilidades como saber comunicar com clareza, ter persistência e resiliência, agir com atitude, ética, respeito, responsabilidade e comprometimento. Nesses espaços, os estudantes enfrentam inúmeros desafios e requerem dos profissionais da educação estratégias pedagógicas as quais permitam lidar com a heterogeneidade de aprendizagem.

Uma estratégia interessante é construir o PPP, propondo ações de intervenção pedagógica para os estudantes que apresentam dificuldade na aprendizagem de conteúdos ainda não consolidados, estabelecendo metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo. Superar essas dificuldades não depende apenas das habilidades do sujeito, mas também do contexto - entendido como o ambiente motivador para o “aprender a aprender” - bem como do conhecimento sobre os Objetos de Aprendizagem (OA), que ajudam buscar significado por meio do reconhecimento de padrões, ou seja, o cérebro humano continuamente compara o que chega até ele ao que já conhece.

Arruda *et. al.* (2010) relacionam o cérebro humano e a cognição com evidências científicas da Neurociência da Educação: “cada cérebro é único, organizado de forma singular e não são igualmente bons em tudo”. Apesar de existirem padrões gerais de organização estrutural e funcional do aprendizado no cérebro, cada indivíduo apresenta combinações de habilidades para resolver diferentes tipos de problemas. Aprender também depende de memória e de atenção.

O cérebro humano é um sistema complexo, dinâmico e integrado, que constantemente é esculpido pelas experiências do viver. Esse sistema se desenvolve ao longo da vida, embora existam limitações que aumentam com a idade. O aprendizado é um processo de construção e a habilidade de aprender evolui à medida que o indivíduo amadurece. Diferentes memórias recebem e processam informações variadas, as quais são evocadas por vias neurais distintas. O aprendizado é, em parte, determinado pela habilidade cerebral de autocorreção, de aprender com as experiências, utilizando análise dos dados e a autorreflexão. A repetição de pistas para evocação auxilia os processos de memória (ARRUDA *et. al.*, 2010).

Diferentes estilos de aprendizagem refletem a singularidade do cérebro humano, quando se utilizam meios visuais, auditivos e cinestésicos para processar novas informações. No entanto, as evidências científicas indicam que diferentes pessoas utilizam estratégias em momentos diversos, dependendo do contexto da aprendizagem (ARRUDA *et. al.*, 2010). Por isso, as atividades de intervenção pedagógica precisam valorizar a individualidade do sujeito e a sua cognição, procurando respeitar as diferentes formas de aprendizagem.

O PPP que contempla a transversalidade do tema educação financeira e fiscal, na perspectiva de inclusão e de empreendedorismo, podem oferecer atividades desde o ensino infantil e se estender para todas as etapas do ensino fundamental e médio, possibilitando a aquisição dos componentes do saber, fazer e do querer para efetiva participação dos jovens na sociedade.

### **3 Considerações finais e trabalhos futuros**

A escola precisa de superar as dificuldades de lidar com a pluralidade cultural, de valorizar as diferenças e de oferecer recursos midiáticos que possibilitem orientar os estudantes em seus estilos singulares de aprendizagem. Trabalhar a transversalidade do tema educação financeira e fiscal na escola, como práticas pedagógicas, ganha significado no tratamento dos conhecimentos curriculares de forma integrada que traspasa todas as disciplinas.

Práticas que exercitam a cooperação e respeitam as dificuldades de aprendizagem individuais motivam o desenvolvimento de competências. Atividades que contemplam o tema educação financeira possibilitam o trabalho intradisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar dos profissionais da educação. Essas atividades beneficiam os estudantes na ampliação do repertório sociocultural e ambiental, com o uso de metodologias ativas. Por isso, as escolas precisam se organizar para que os profissionais da educação adotem essas metodologias nos processos de ensino.

As atividades propostas com o tema educação financeira e fiscal nas escolas permitem ações afirmativas que contribuem com a formação de um sujeito de direitos e de deveres, tornando-o protagonista na construção de seu projeto de vida. Conhecer a função social dos tributos, a necessidade de fiscalizar espaços e serviços públicos,

a relação com dinheiro pessoal e com o orçamento público, entre outras atividades, desperta a capacidade crítica do estudante, explorando habilidades e atitudes éticas na interação com a sociedade. Essas atividades escolares impactam a vida humana em escala local, regional e global de forma integradora.

O PPP deve fundamentar os processos do planejamento escolar e conter a possibilidade de análise da realidade, para delinear a identidade da escola e fortalecer práticas pedagógicas coerentes. Refletir sobre o empreendedorismo sustentável, reconhecendo o papel exercido pelas comunidades, pelo poder público e pela sociedade organizada são ações necessárias e emergentes nas escolas.

Um PPP que contempla a transversalidade do tema educação financeira permite uma observação atenta e criteriosa da comunidade escolar para analisar e articular essas reflexões de cidadania. Nesse sentido, programas com ações estratégicas podem minimizar as dificuldades dos sistemas educacionais de se organizarem para criação de ODA.

Esses objetos devem circular informações, com conteúdo constantemente atualizado, que envolvem o planejamento financeiro, pessoal e familiar; o consumismo consciente, diferentes formas de pagamento, finanças, poupança e investimento; o descarte correto do lixo e reciclagem, permitindo conhecer os direitos e deveres do cidadão com responsabilidade socioambiental e fiscal.

Como trabalho futuro, iniciou-se o modelo inovador de uma biblioteca pública, denominado BIEI<sup>33</sup> - Biblioteca Interativa da Educação Financeira e Inclusiva, como repositório de objetos digitais de aprendizagem. A missão da BIEI é motivar a aprendizagem significativa que valoriza a individualidade da cognição dos estudantes dentro das perspectivas de uma educação mais inclusiva e empreendedora. A visão da BIEI é tornar-se um acervo de ODA para reuso na educação básica, vislumbrando formar cidadãos que aprendam a planejar melhor o uso de seus recursos financeiros e participem efetivamente em sua comunidade.

A BIEI compreende que os processos de ensino e de aprendizagem extrapolavam os espaços escolares, envolvendo aspectos culturais, históricos e políticos que desempenham nas relações sociais. Além disso, considera-se como hipótese que a motivação é um dos principais fatores críticos de sucesso para potencializar a aprendizagem do estudante como sujeito social e autônomo.

Um dos motivos que justifica o desenvolvimento da BIEI é a construção do PPP se tratar de uma proposta de plano de formação, orientado por certos princípios, concepções e métodos, mas não determinar as ações a serem realizadas nem as experiências a serem vividas a partir dele. Portanto, existe muito trabalho a se desenvolvido na BIEI, que possa atender às demandas de materiais

---

<sup>33</sup> Disponível em: < <http://www.biei.com.br> > e-mail: < [biei.edu.financeira@gmail.com](mailto:biei.edu.financeira@gmail.com) >.

didáticos transcritos em Braille, de videoaulas interativas em Libras, entre outras necessidades, dentro das perspectivas de uma educação mais inclusiva e empreendedora.

#### 4 REFERÊNCIAS

ARRUDA MA, ALMEIDA M, BIGAL ME, POLANCZYK GV, MOURA-RIBEIRO MV, GOLFETO JH. Projeto Atenção Brasil: Saúde Mental e desempenho escolar em crianças e adolescentes brasileiros. Análise dos resultados e recomendações para o educador com base em evidências científicas. Ed. Instituto Glia, Ribeirão Preto, SP, 2010. Disponível em: < <http://www.aprendercrianca.com.br/208-projeto-atencao-brasil/270-atencao-brasil> >. Acesso em 20 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Cadernos da Série Educação Fiscal. Escola de Administração Fazendária. Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF. Educação fiscal no contexto social / Programa Nacional de Educação Fiscal. 5. ed. Brasília: ESAF, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. A consolidação da inclusão escolar no Brasil (2003 a 2016). Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. Brasília, Distrito Federal, 2016. Disponível em: < <http://www.ufpb.br/cia/contents/manuais/a-consolidacao-da-inclusao-escolar-no-brasil-2003-a-2016.pdf> >. Acesso em 13 jun. 2019.

BRASIL, Ministério da Educação (MEC/SEED). Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2018. Disponível em < <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/> >. Acesso em: 10 jan. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Temas Contemporâneos Transversais na BNCC. MEC, 2019. Brasília, DF, 2019. Disponível em < [http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/contextualizacao\\_temas\\_contemporaneos.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/contextualizacao_temas_contemporaneos.pdf) >. Acesso em 20 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Material do Curso Disseminadores de Educação Fiscal. TURMA 01-DEF/2º SEMESTRE DE 2020. Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores da Secretaria de Educação de Minas Gerais. SEEMG em parceria com PNEF. Belo Horizonte, 2020.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Estratégia nacional de educação financeira (ENEF): em busca de um Brasil melhor / Claudia M. J. Forte [et al.]. – 1ª ed. – São Paulo: Riemma Editora, 2020. Vários autores. ISBN 978-65-00-11588-8

FLORIANO, Mikaela Daiane Prestes; FLORES, Sílvia Amélia Mendonça; ZULIANI, André Luis Baumhardt. Educação financeira e alfabetização financeira: o que a literatura aponta até o momento? 6º Fórum Internacional Ecoinnovar. Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade. Santa Maria/RS – 21 a 23 de Agosto de 2017.

MORAN, José. Metodologias ativas para uma educação inovadora. Porto Alegre: Penso, 2018. Síntese In BACICH & MORAN (Orgs) disponível em: < [http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/Papel\\_metodologias\\_Moran.pdf](http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/Papel_metodologias_Moran.pdf) >. Acesso em: 01 dez. 2020.

OLIVEIRA, João Batista Araujo; SCHWARTZMAN, Simon. A escola vista por dentro. Belo Horizonte: Alfa Educativa Editora, 2002. 144p.

PACHECO, José Augusto. Currículo: Teoria e Práxis. Portugal: Porto, 1996. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/cp/v39n137/v39n137a04.pdf> >. Acesso em 12 mar. 2019.

PEREZ GÓMEZ, Angel. La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Colección Pedagógica Universitaria 39, enero-junio 2003. Disponível em: < <https://biblat.unam.mx/hevila/Coleccionpedagogicauniversitaria/2003/no40/8.pdf> >. Acesso em 18 mai. 2019.

SILVA, A. C. R. Educação a Distância e o seu Grande Desafio: o aluno como sujeito de sua própria aprendizagem. Congresso ABED, 2004. Disponível em < <http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/012-tc-a2.htm> >. Acesso em 20 abr. 2018.

UNESCO. Aspects of Literacy Assessment: Topics and issues from the UNESCO Expert Meeting. Paris, 10-12, June, 2003.

UNESCO. Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (2005-2014). Brasília, DF, 2005. Disponível em: < <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000054.pdf> >. Acesso em 17 jun. 2017.

UNESCO. Educação: Um tesouro a descobrir. Relatório para UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação Para o Século XXI. ED.96/WS/9. Brasília, 2010.BRASIL.

## **Capítulo 20**

# **MANUAL DE PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DE UMA BIBLIOTECA E SECRETARIA DE UMA ESCOLA PÚBLICA EM ÁREA DE RISCO: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

**Patrícia Pereira Paulino**

**Marcellus Henrique Rodrigues Bastos**

# MANUAL DE PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DE UMA BIBLIOTECA E SECRETARIA DE UMA ESCOLA PÚBLICA EM ÁREA DE RISCO: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

*Patrícia Pereira Paulino*

*Graduada em História pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós Graduada em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)*

*Pós Graduada em Gestão Escolar pelo Instituto Pedagógico de Minas Gerais (IPEMIG)*

*Marcellus Henrique Rodrigues Bastos*

*Mestre em Administração - MPA Mestrado Profissional em Administração PPGA-UFF, pela Universidade Federal Fluminense. Professor do CEFET /RJ Campus Valença*

## RESUMO

*Este artigo pretende problematizar a elaboração de um Manual de Práticas e Procedimentos realizado pelos Assistentes Administrativos Educacionais nos setores administrativos de uma Escola Municipal Pública de Belo Horizonte: A Escola Municipal Carlos Góis. Os setores em questão são a biblioteca e a secretaria. O manual/plano tem a finalidade de orientar os servidores públicos municipais acerca da execução das tarefas cotidianas que envolvam os setores da biblioteca e secretaria nas escolas municipais, tratando conceitos, atividades descritivas, roteiros sugestivos, pessoal envolvido no atendimento, soluções, periodicidade das ações, etc. As atividades administrativas concernentes aos setores biblioteca e secretaria seriam dispostas de acordo com a periodicidade das mesmas: diárias, semanais, mensais e anuais.*

**Palavras-chave:** manual de procedimentos – manual gerencial – planejamento de atividades – práticas administrativas

## INTRODUÇÃO

No presente artigo proponho a elaboração de um Manual de Procedimentos e Práticas das atividades administrativas realizadas pelo assistente administrativo educacional na Biblioteca e Secretaria da Escola Municipal Carlos Góis.

O manual/plano tem a finalidade de esclarecer aos servidores públicos acerca da execução das tarefas cotidianas que envolvam os setores, tratando conceitos, atividades descritas, roteiros sugestivos, pessoal envolvido no atendimento.

As atividades administrativas concernentes aos setores Biblioteca e Secretaria seriam organizadas em quadro de acordo com a periodicidade das mesmas: diárias, semanais, mensais e anuais.

A temática é proposta a partir da urgência de se registrar as atividades mais importantes e imprescindíveis dos setores, e da necessidade de estabelecer um ponto de partida para aqueles que chegam no serviço público e possuem pouco tempo destinado para o treinamento dessas atividades.

Uma atividade administrativa direcionada é o *carro-chefe* de qualquer setor administrativo. Na Escola Municipal Carlos Góis, o atendimento ao público é realizado diariamente e pela demanda, necessita de uma maior organização que defina as atividades e práticas realizadas, de acordo com o prazo definido como estas seriam realizadas.

Neste sentido, questões como: qual é o público e como o melhor atender são imprescindíveis para se definir uma rotina administrativa eficiente. Vale ressaltar que a Escola Municipal Carlos Góis atende alunos provenientes da comunidade do Aglomerado da Pedreira Prado Lopes.

Setores estes que carecem de ações administrativas efetivas como: Promoção à Leitura, Controle do Acervo da biblioteca, diálogo com os pais a respeito do controle de faltas, marcação de reuniões com a coordenação pedagógica, marcação de reuniões com o pessoal da Secretaria de Educação, atendimento a telefone, e-mails, atendimento direto à comunidade escolar, controle do quadro de funcionários públicos e terceirizados da escola, emissão de declarações aos pais, emissão de históricos escolares, controle do diário escolar que registra as presenças, conceitos, carga horária atendida pelos alunos, organização e registro de alunos que participam dos projetos escolares, dentre outras atividades.

A organização de ações administrativas é muitas vezes desprezada pela escola, que prioriza apenas aspectos pedagógicos. Ações administrativas estas que aliadas às ações



pedagógicas são de extrema importância para enriquecer o funcionamento da escola e comunidade escolar como um todo.

Na primeira parte do trabalho serão apresentadas aspectos tanto às funções dos setores administrativos de uma escola municipal pública, quanto aspectos referentes ao sistema intranet da prefeitura denominado “Sistema de Gestão Escolar” (SGE).

O Sistema de Gestão Escolar (SGE) é um sistema de informação corporativo da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte. Por meio do SGE acontece a gestão dos recursos pedagógicos, humanos e financeiros da Educação Municipal com o acompanhamento gerencial das informações.

A falta de atualização adequada do SGE conduz a erros, pois na medida em que superestima ou subestima dados importantes do planejamento, compromete a eficácia e a eficiência das informações que subsidiam as ações, programas e projetos da SMED, dependentes de estatísticas confiáveis e precisas.

Será feita também uma breve descrição dos funcionários envolvidos no trabalho dos setores e as atividades realizadas pela equipe.

Na segunda parte será discutido como as atividades que envolvem a leitura são imprescindíveis para a escola, e como as atividades administrativas como um todo são carregadas de sentido para os alunos.

Na terceira parte será colocada a metodologia adotada para a elaboração do presente artigo.

## **2. OS PRINCIPAIS FATORES DA ELABORAÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS E PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral é a elaboração de um Manual de Procedimentos e Práticas Administrativas relacionadas ao trabalho desenvolvido pelos servidores nas Bibliotecas e Secretarias de Escolas Municipais de Belo Horizonte. O manual terá como o objetivo de elucidar as atribuições e tarefas do futuro servidor público, pormenorizadas de forma diária, semanal, quinzenal, mensal e semestralmente.

Com o propósito de facilitar o trabalho dos servidores administrativos, para uma maior dinamização e organização das atividades desempenhadas em Bibliotecas e Secretarias das Escolas.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Compreender o processo das atividades realizadas na biblioteca e secretaria durante o dia/semana/quinzena/mês/semestre/ano.
- Identificar as práticas e procedimentos indispensáveis ao setor que incidam de forma positiva nas atividades e atendimento ao seu público que compreendam o incentivo à Leitura e a Gestão Administrativa Escolar.
- Dinamização dos setores com a constante formação dos servidores públicos do quadro do Município de Belo Horizonte.
- Evitar o desperdício de tempo e ter o melhor entendimento das atividades realizadas em equipe no setor.
- Evitar desinformação durante o atendimento ao público e desperdício de material.
- Dinamizar o tempo e o trabalho dos servidores públicos recém-chegados aos setores administrativos das Escolas Municipais.

## 2.3 JUSTIFICATIVA

Este artigo pretende abordar as atividades administrativas realizadas nos setores administrativos: biblioteca e secretaria de uma Escola Municipal Pública, localizada em área de risco próxima à Comunidade da Pedreira Prado Lopes, em Belo Horizonte.

Na biblioteca trabalham 2 Assistentes Administrativas Educacionais encarregadas das *ações administrativas* que envolvam o atendimento aos alunos, professores, funcionários e comunidade escolar.

O Programa de Bibliotecas da RMEBH foi criado em 1997, após um diagnóstico que revelou a ausência de um espaço próprio destinado a esse fim na maioria das escolas públicas municipais.

Para que as bibliotecas funcionassem e atendessem a seu público foram nomeados bibliotecários e assistentes administrativos educacionais, a fim de colocar em prática o Programa de Revitalização das Bibliotecas Escolares. O programa estabelece diretrizes para que se promova e monitore ações de incentivo às práticas de leitura, organização e de

pesquisa escolar na formação de alunos, professores e comunidade escolar enquanto leitores pesquisadores.

A formação dos Assistentes Administrativos Educacionais é contínua e é possibilitada pela integração da biblioteca e secretaria com o projeto político-pedagógico da escola. Por isso, é importante um plano minucioso dessas ações administrativas, tão carregadas de sentido para os alunos, professores e demais funcionários.

Na Secretaria, o trabalho administrativo é desempenhado por outros dois Assistentes Administrativos Educacionais: um em cargo de comissão de Secretário Escolar e outro como Assistente Administrativo Educacional.

Os Assistentes têm a função de efetivar os procedimentos necessários para a inserção da comunidade na escola, para a regularidade e fidedignidade dos registros de processos administrativos e pedagógicos da unidade escolar, em consonância com a legislação vigente e com as diretrizes emanadas da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte.

As diversas ações realizadas nos setores administrativos vão desde a organização do espaço físico à organização do acervo, dos documentos dos alunos matriculados, dos servidores públicos lotados na escola, além da divulgação do acervo da biblioteca para funcionários e alunos que ocupam e ressignificam esses espaços diariamente.

Em períodos determinados são realizadas ações como de empréstimos semanais de obras do acervo da biblioteca obedecendo um horário criado com a coordenação pedagógica, o atendimento aos pais em períodos determinados para as matrículas e renovações de matrículas na secretaria; o recebimento de devoluções de materiais diversos na biblioteca, a elaboração de orientações anuais para o uso da biblioteca e de seu material, elaboração de declarações diversas para os pais de alunos, dentre outras atividades.

É necessário que o servidor tome conhecimento destas ações antes mesmo de entrar em exercício e compreenda seus sentidos: como, quando e porque realizá-las. De acordo com o princípio da eficiência observado em MAXIMIANO, (2011) quando os problemas são resolvidos e se tem eficiência no uso de recursos todos ficam satisfeitos.

São realizados cerca de 650.000 empréstimos por mês na biblioteca, enquanto que na secretaria são registrados, por ano, cerca de 300 alunos. Durante as ações administrativas é necessário o domínio, o conhecimento do setor e de seus documentos além de uma comunicação que se aproxime da comunidade escolar.

A partir da elaboração do Manual de Procedimentos e Práticas Administrativas da Escola Municipal Carlos Góis, a relação entre os Assistentes Administrativos e a chefia pode vir a ser mais fluida, no sentido de que, de posse do manual, os servidores poderiam atender a demanda de uma melhor forma, além de proporcionar ações mais direcionadas com soluções de erros já previstos no material. Ademais, o manual traria a relação de direitos e deveres dos servidores naquele ambiente.

A biblioteca atende a comunidade interna (alunos, professores, funcionários gerenciais, funcionários técnicos, funcionários administrativos) e a comunidade externa (pais de alunos e moradores da região). A biblioteca é um local de descoberta, relaxamento e divertimento, na qual podemos encontrar respostas para nossas dúvidas, pesquisar para trabalhos, explorar livros, revistas ou simplesmente passar um tempo livre num ambiente acolhedor e descontraído.

Para um eficiente atendimento da biblioteca e secretaria é preciso um planejamento e organização dessas tarefas de forma a refletirem o funcionalismo público das escolas municipais de Belo Horizonte.

Nos últimos anos não foram muitos os programas de treinamento para os Assistentes Administrativos em Educação. Muitas vezes, esses servidores têm que realizar o trabalho com pouco tempo de treinamento, uma vez que o Bibliotecário e o Secretário Escolar possuem uma grande demanda.

O manual se tornaria mais fácil para proporcionar uma autonomia destes servidores públicos e um diálogo mais eficiente durante o período aplicado.

Diante do cenário apresentado, supõe-se uma carência de elaboração e planejamento que promova a transmissão do conhecimento do *como fazer, quando fazer, dos prazos mais comuns* e de como aproximar as práticas e procedimentos destes setores com seu público-alvo.

A elaboração do Manual de Práticas e Procedimentos será realizado com base nas *estatísticas e pesquisas* anuais já realizados e a previsão é de que ele seja colocado em prática num período de sete meses.

## 2.4 REFERENCIAL TEÓRICO

A classificação dos documentos técnicos da Biblioteca de uma Escola Pública do município de Belo Horizonte é feita através do CDD – Classificação Decimal Dewey, 22ª edição, que organiza hierarquicamente a totalidade do conhecimento em classes decimais.

## Tabelas de Código de Assunto

- 000 Ciência da Computação – Informação – Obras em geral
- 100 Filosofia – Psicologia
- 200 Religião
- 300 Ciências Sociais
- 400 Língua
- 500 Ciências Sociais
- 600 Tecnologia
- 700 Artes Recreação
- 800 Literatura
- 900 História – Geografia

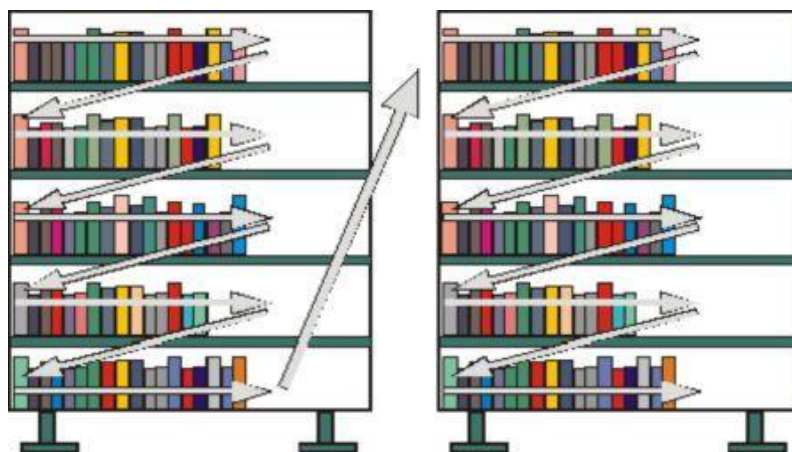
Fonte: <http://www.isbn.bn.br/website/tabela-de-assuntos>

A organização nas estantes, através do CDD, é feita respeitando o número de sua classificação, seguido das três primeiras letras do nome do autor. Os livros de leituras para os alunos da Escola Municipal Carlos Góis são classificados em:

- *Literatura Infantil*: identificados por etiqueta verde.
- *Literatura Infanto-Juvenil*: identificados por etiqueta azul.

Os documentos de referência (dicionários, atlas, almanaques, anuários, enciclopédias, etc.) estão organizados em ordem de título e as revistas técnicas estão organizadas em porta revista, por ordem alfabética de título e cada título por ordem de data de publicação com um manual de todo o material periódico disponível pelo setor.

O posicionamento dos documentos e livros nas estantes e/ou móveis para eles destinados respeitam as normas de organização de uma Biblioteca Escolar:



O Plano Municipal de Leitura, Literatura, Livro e Bibliotecas de Belo Horizonte (PMLLLB-BH) é uma iniciativa conjunta da sociedade civil e do poder público para estabelecer diretrizes, ações e metas que norteiem a formulação, a execução, a avaliação e a constante revisão da política municipal para a democratização do acesso à leitura e para as formações de leitores tendo em vista a plena participação da população na cultura escrita.

Assim, são estabelecidos 05 grandes eixos: 1. acesso, 2. formação, 3. criação, 4. produção, 5. comercialização e comunicação. Por acesso, compreende-se os espaços, projetos e iniciativas para a democratização do acesso e promoção da leitura, englobando recursos humanos, acervo, manutenção e infraestrutura.

O eixo formação contempla os programas para a formação dos profissionais, desde educadores, professores, bibliotecários, mediadores de leitura, escritores, ilustradores, editores, livreiros, distribuidores etc. Por criação, tomamos os processos criativos de um livro ou material de leitura.

A produção inclui práticas de produção e comercialização de livros, e o último eixo estão as iniciativas de valorização da leitura literária e a divulgação dos espaços. De acordo com o Plano, Belo Horizonte conta com mais de 20 bibliotecas públicas municipais, 1 biblioteca pública estadual e aproximadamente 200 bibliotecas escolares e 50 bibliotecas comunitárias.

A Secretaria Municipal de Educação coordena os projetos *Kit Literário* de distribuição de livros de literatura e *Kit Afro* que adquire livros com a temática étnico-racial extremamente importantes para suas bibliotecas. Algumas *bibliotecas pólo* da rede também abrem nos finais de semana.

De acordo com MOURA, (2006) a tarefa seria entendida como um trabalho descrito a ser realizado com baixo grau de dificuldade. Já a atividade seria um conjunto de tarefas mais complexas e pormenorizadas. Ainda de acordo com o autor, atividades orientadas para a rotina do trabalho têm por finalidade manter um nível de desempenho fundamental, já as orientadas para projetos tem por finalidade a melhoria de processos e solucionamento dos problemas.

O incentivo à criação literária para além do *Concurso Nacional de Literatura “Prêmio Cidade de Belo Horizonte”* e *“Prêmio João de Barro”* e iniciativas da Lei Municipal de Incentivo à Cultura, ainda é um desafio para Belo Horizonte. É fundamental que a sociedade civil ocupe as instâncias consultivas e deliberativas da política cultural municipal para que seus objetivos sejam plenamente alcançados.

Os resultados esperados com o Manual de Orientações e Práticas são:

- compreender o processo das atividades realizadas durante o dia/semana/quinzena/mês/bimestre/semestre;
- identificar as práticas e procedimentos indispensáveis ao setor que incidam de forma positiva nas atividades do setor que compreendam o incentivo à Leitura;
- dinamização do setor com a constante manutenção dos servidores do quadro da Biblioteca;
- evitar desperdício de tempo e atividades sem sentido no setor; evitar alunos “perdidos” durante as iniciativas de incentivo à leitura;
- dinamizar o trabalho dos servidores recém-chegados ao setor da Biblioteca.

Será repassado a todos os envolvidos uma folha para sugestões de atividades semanais para enriquecer o Manual de Procedimentos e Práticas e darem mais sentido às atividades puramente administrativas. Serão feitas as avaliações periódicas bimestrais sobre como o manual está auxiliando e abrindo espaço para o debate das atividades realizadas e maior aproximação com o público atendido a melhor garantir a efetivação de seus direitos sociais e políticos.

## 2.5 METODOLOGIA

A elaboração de um manual de práticas e procedimentos tem a ver com o processo de aproximação do funcionalismo público das Universidades Públicas com a Escola Pública, de forma a proporcionar um ensino de qualidade para a população bem como um atendimento público de qualidade que reflita essa aproximação.

Ao longo da história da sociedade brasileira, este abismo cresceu à medida que se naturalizou as desigualdades sociais potencializando a pobreza, o racismo e a violência no Brasil, o qual é perceptível no perfil dos estudantes das Universidades Públicas e dos estudantes que adentram as escolas públicas brasileiras.

MAYORGA, (2010) nos diz que faz-se necessário entender que caminho é este percorrido pelas crianças em sua maioria pardas e negras que entram nas escolas públicas com os jovens e adultos brancos de classe média alta que se formam nas Universidades Públicas no nosso país.

Os manuais são importantes fontes de consulta, e para o servidor público servirá a fim se ter uma base de informações acerca daquele atendimento e de seu público, para se rever a ordem dos procedimentos e conceitos fundamentais e a realização das atividades primordiais do setor.

Um manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas de forma que se explicitem detalhadamente a forma como serão executadas as tarefas, quer seja individualmente quer seja em conjunto (OLIVEIRA, 1997).

Os servidores com acesso a estes manuais o ressignificam a partir de seu trabalho diário, carregando-o de sentido e utilidade. Para elaboração do presente artigo foram consultadas teses e dissertações do Portal da Capes, *Scielo*, a observação do fluxo de informações e demanda do serviço público realizado na Escola Municipal Carlos Góis.

Foram consultados o site da Biblioteca da UFMG, documentos de referência do Plano Municipal de Leitura de Belo Horizonte, o SGE (Sistema de Gestão Escolar de Belo Horizonte), debates levantados em reuniões de formação dos servidores públicos desenvolvidas pela Prefeitura de Belo Horizonte, bem como portarias que legislam sobre o funcionamento dos setores administrativos das escolas municipais da cidade.

OLIVEIRA, (1997) conceitua manual como sendo um conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, objetivos, orientações, políticas, a serem desempenhadas por indivíduos com uma explicação detalhada de como serão executadas tais tarefas. O autor em questão defende que a utilização de Manuais de Procedimentos e Práticas são essenciais para o pleno funcionamento administrativo pois sistematizam, organizam, e propõem uma metodologia num ambiente que dela necessite.

Vale registrar que se os manuais não forem utilizados de forma fluida, revisados, discutidos, atualizados e debatidos ficam desatualizados e ultrapassados. E passam a não



refletir a realidade do setor administrativo, mas se reduzem a mais uma burocracia sem funcionalidade nos setores. A sua utilização é bastante utilizada em grandes empresas de forma benéfica.

VIANA, et al (2012) explicita a inexistência nas escolas públicas de Educação Básica uma infraestrutura que realmente atenda o seu público. O que compreende arquitetura, espaço, instalações, equipamentos, recursos didático-pedagógicos, à ventilação, aos sons e ruídos. Estes problemas são mais agravantes nas em estabelecimentos de ensino das regiões periféricas e populares confirmando que as desigualdades sociais são reproduzidas nos espaços escolares.

A escola de qualidade é aquela que tem como valor fundamental a garantia dos direitos de aprendizagem dos seus alunos, ensina o que é relevante, dispõe de infraestrutura, valoriza os profissionais de educação, e utiliza os recursos sem desperdícios. Uma escola deve ser descrita por indicadores, de acordo com VIANA, et al, (2012) como: alunos, recursos, professores, projeto pedagógico, cultura, gestão, resultados, custos.

### **2.5.1 AS ETAPAS DE ELABORAÇÃO**

- Definição dos recursos a serem dispensados para a confecção do Manual de Procedimentos e Práticas dos Setores Administrativos de uma Escola Pública Municipal localizada em área de vulnerabilidade social;
  - Definição dos responsáveis pela realização dos procedimentos e práticas dos setores em questão: Biblioteca e Secretaria;
  - Definição em conjunto pela Equipe Administrativa da Escola de um esqueleto de ações e práticas respeitando a sua periodicidade para realização do Manual;
  - Identificação de ações primordiais que carecem de maior cuidado que farão parte do Manual de Procedimentos e Práticas Administrativas da Escola.
- 1 Organização destas ações de acordo com a sua periodicidade e complexidade;
  - 2 .Exposição do conteúdo do Manual anualmente para os novos profissionais envolvidos em sua prática e para os responsáveis diretos pelos setores com sugestões de mudanças e discussões dos avanços;

3 Finalização do Manual com a aprovação de todos os envolvidos em sua dinâmica e possíveis negociações;

4 Café de Socialização de Finalização do Projeto de Manual de Práticas e Procedimentos da Biblioteca com exposição das melhores práticas e soluções do ano;

Material necessário	Quantidade solicitada	Preço estimado
Manual a ser confeccionado na unidade de 1 para cada setor e 1 para a chefia imediata contemplando os dois setores.	3	R\$30,00
Data-show	1	0
Material digitalizado do manual para cada servidor público com pen-drive	7	80
Café de Socialização de Saberes e Ações desenvolvidas pelo serviço público e atendimento dos setores	1	50

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Torna-se claro que o planejamento destas atividades realizadas na Biblioteca e na Secretaria da Escola Municipal Carlos Góis é essencial, e um esqueleto das mesmas é primordial para o funcionamento pleno e orgânico do setor. Cabe salientar que um esqueleto é norteador e não um manual endurecido de instruções não adaptado à realidade escolar.

A prática é essencial para a fluidez do manual na medida que o alimenta. O manual proposto é norteador e não um simples roteiro de instruções em como ser eficaz. A prática é essencial para que o manual seja alimentado de informações precisas e documentos importantes.

O Manual de Procedimentos e Práticas das Atividades Administrativas da Escola Municipal Carlos Góis será realizado pela equipe Administrativa da Escola com a chefia direta e um responsável da Secretaria Municipal de Educação com a finalidade de esclarecer os servidores públicos educacionais que nela trabalhem acerca da importância da execução das tarefas e atividades administrativas cotidianas para o setor e a comunidade escolar.

O manual funcionaria como um facilitador e disseminador do trabalho do servidor administrativo público desempenhado no seu setor junto à comunidade que atende. Geralmente, inexistem nas escolas públicas de Educação Básica uma infraestrutura que atenda o seu público. O que compreende arquitetura, espaço, instalações, equipamentos, recursos didático-pedagógicos, à ventilação, aos sons e ruídos. Estes problemas são mais agravantes nas em estabelecimentos de ensino das regiões periféricas e populares.

## REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. Política de desenvolvimento de acervo das bibliotecas escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. Belo Horizonte: Programa de Bibliotecas, Grupo de Estudos de Acervo, 2009.

DECRETO Nº 16.690, DE 1º DE SETEMBRO DE 2017. Dispõe sobre a organização da Secretaria Municipal de Educação.

DECRETO Nº 16.386/2016 1ª CONFERÊNCIA MUNICIPAL DE LEITURA, LITERATURA, LIVRO, E BIBLIOTECAS DE BELO HORIZONTE.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

LEI Nº 12.244 DE 24 DE MAIO DE 2010. Dispõe sobre a universalização das bibliotecas nas instituições de ensino do País.

MAYORGA, Claudia. Universidade cindida, Universidade em conexão: Ensaio sobre a democratização da universidade. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.

MOURA, Dácio G. e BARBOSA, Eduardo, F. Trabalhando com Projetos: Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais. Petrópolis: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Mudanças na gestão e na organização do trabalho na escola. In: Política e gestão da educação. Belo Horizonte. Autêntica. pp.125-145.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1997 p.392-430.

PORTARIA SMED Nº 305/2018. Dispõe sobre a organização do quadro de Assistentes Administrativos Educacionais das Escolas Municipais de Educação Infantil (Emeis) e das Escolas Municipais e dá outras providências.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. Organização e Métodos: uma abordagem prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983, p.202-208.

VIANA, et al. A qualidade da escola pública no Brasil. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2012.

## **Capítulo 21**

# **GUIA DE ORIENTAÇÕES E PRÁTICAS DO PROTOCOLO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E DOCUMENTOS OFICIAIS DA PROCURADORIA FEDERAL- UFMG: UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA ORGANIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS**

**Poliane Pereira Paulino**

**Jacqueline Moreno Theodoro Silva**

# **GUIA DE ORIENTAÇÕES E PRÁTICAS DO PROTOCOLO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E DOCUMENTOS OFICIAIS DA PROCURADORIA FEDERAL-UFMG: UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA ORGANIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS**

*Poliane Pereira Paulino*

*Graduada em História pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)*

*Pós Graduada em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES)*

*Jacqueline Moreno Theodoro Silva*

*Mestrado em Tecnologia/Educação Tecnológica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de  
Minas Gerais (CEFET - UFMG)*

*Pedagoga - Servidora técnico-administrativa do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas  
Gerais (CEFET – UFMG)*

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste Projeto de Intervenção propomos a elaboração de um Guia de Orientações e Práticas dos Procedimentos de Protocolo de processos administrativos e de documentos oficiais na Procuradoria Federal junto à Universidade Federal de Minas Gerais.

O Guia tem a finalidade de esclarecer os servidores públicos e funcionários temporários sobre a execução das tarefas cotidianas que envolvam o protocolo e o manejo de processos e documentos oficiais do setor mencionado. Este objetivo foi determinado a partir da constatação de uma alta demanda de documentos e processos que são protocolados mensalmente no setor que coexiste com uma presumível ausência, nos últimos anos, de treinamentos específicos a servidores e funcionários que lidam com a execução destas atividades. Todo este contexto se mostra como um dificultador do bom funcionamento dos processos de trabalho da Secretaria bem como da manutenção da aprendizagem diária dos sujeitos envolvidos.

Na primeira parte do texto apresentamos a função da Procuradoria Federal dentro da Universidade. É apresentada, também, uma breve descrição da equipe e das atividades que envolvem o manuseio de documentos e processos de protocolo. No desenvolvimento do texto é abordado o contexto sócio-político da implantação do modelo gerencial no setor público bem como uma análise do impacto da expansão da universidade nos setores administrativos.

Na terceira parte é abordada a metodologia utilizada para elaboração deste Projeto que visa interferir no âmbito dos processos de trabalho de um setor: a investigação-ação. Para finalizar, apresentamos o Plano de Trabalho, o orçamento, o cronograma, a equipe e os recursos necessários para sua execução e as formas de avaliação e controle dos resultados obtidos.

## 2 JUSTIFICATIVA

Este projeto de intervenção pretende ser realizado no setor da Procuradoria Federal da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG – que, na qualidade de instituição federal é mantida e administrada pelo Poder Público.

De acordo com a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – as universidades são conceituadas como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Aquelas mantidas pelo Poder Público gozam, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público.

O setor da Procuradoria Federal junto à Universidade Federal de Minas Gerais (PF-UFMG) está integrado à Reitoria, órgão de Administração Geral, que supervisiona e controla a execução das atividades administrativas da Universidade. A Procuradoria possui a missão de apurar a legalidade das ações desenvolvidas por toda a Universidade, de forma a garantir que o desenvolvimento pedagógico, acadêmico, cultural e patrimonial da UFMG se realize sem deixar margem para questionamentos.

Sua função é prestar consultoria jurídica à administração da universidade e subsidiar as decisões tomadas no âmbito dos órgãos superiores, buscando resolver administrativamente os litígios. Esta consultoria é prestada às Unidades, Unidades Especiais e Órgãos Superiores. (MAGALHÃES, 1998).

A UFMG conta com dois Campi em Belo Horizonte (Pampulha e Saúde) e um Campus situado em Montes Claros. Os Campi Pampulha e Saúde, em específico, possuem 20 (vinte) Unidades (formado por Escolas, Faculdades e Institutos) e 05 (cinco) Unidades Especiais.

Os diversos Processos Administrativos da Universidade de distintas modalidades como Licitações, Compras, Desenvolvimento de Programas e Intercâmbios, bem como Processos Administrativos de Pessoal (Disciplinares e de Sindicância) são analisados diariamente na Procuradoria Federal da UFMG.

A Procuradoria Federal da UFMG - PF-UFMG situa-se, atualmente, no terceiro e segundo andar do prédio da Reitoria, sendo composta por uma equipe de Procuradores Federais, colaboradores, servidores públicos da universidade, funcionários contratados e estagiários. A sua secretaria administrativa é composta por 05 (cinco) servidores públicos federais no cargo de assistente administrativo (efetivos) e 02 (dois) funcionários contratados (temporários). Dentre os servidores efetivos, 01 (um) servidor ocupa o cargo de Chefe da Secretaria. Todos os servidores efetivos ingressaram na UFMG no período do final de 2011 e início de 2012.

A Secretaria Administrativa da PF-UFMG dá suporte administrativo a Procuradores, colaboradores e estagiários. São ao todo 07 Procuradores Federais (04 colaboradores e cerca de 20 estagiários no total).

Anteriormente, a Procuradoria era fragmentada com setores localizados na Unidade Administrativa III do Campus Pampulha e no Hospital das Clínicas/Centro. No ano de 2013 ocorreu um processo de unificação e centralização das atividades na Reitoria da Universidade. Para lá convergem, diariamente, uma grande quantidade de processos administrativos, documentos jurídicos como Mandados de Segurança, Mandados de Intimação, reclamações trabalhistas e ações ordinárias outras contra a Universidade, além de todos os editais de concursos exarados pela Instituição. A tramitação desses documentos gera um volume de tarefas bastante alto relacionado às especificidades da burocracia e da legislação pertinente.

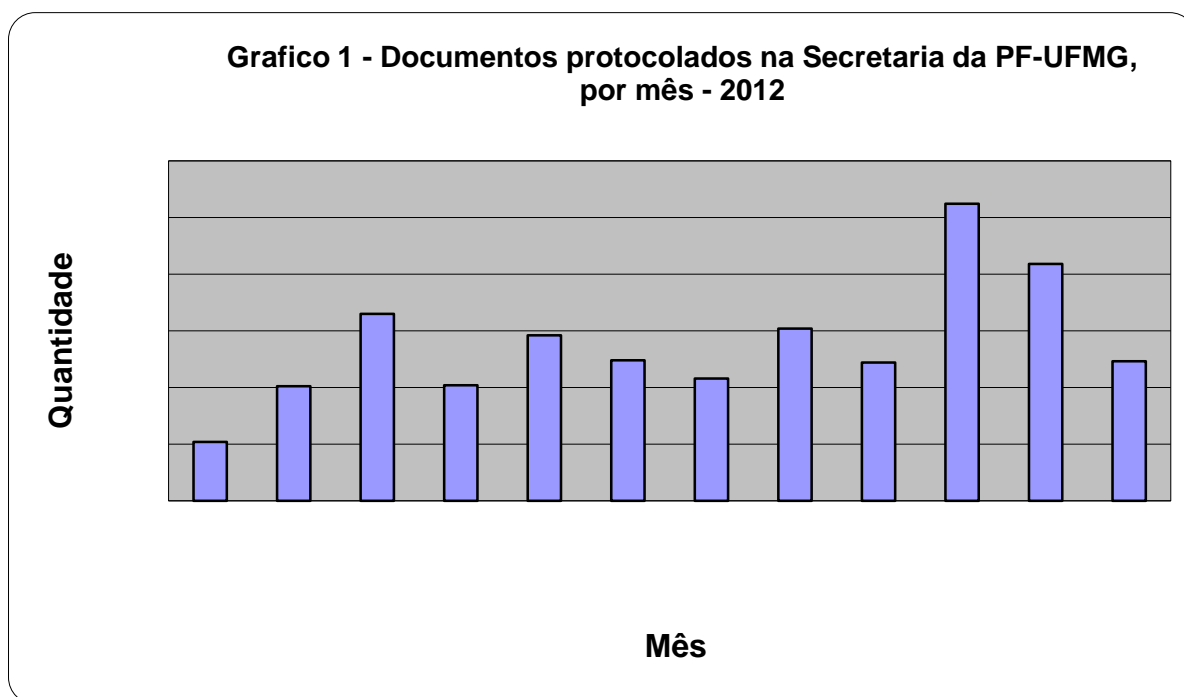
Destaca-se nesse trabalho o processo de trabalho de protocolo de documentação. O protocolo envolve atividades, em grande parte, repetitivas, mas que, ao mesmo tempo, exigem muita concentração. É necessário que o servidor tenha conhecimento, passo a passo, de como realizar as tarefas além de necessitar um conhecimento geral sobre a dinâmica organizacional da universidade (departamentos, unidades e órgãos).



O documento protocolado por meio de um programa específico é registrado em detalhes (assunto, data de entrada) e posteriormente repassado para o Procurador analista o mais breve possível. Após a análise o documento retorna ao servidor responsável pelo controle de processos que novamente informa o andamento do Processo no sistema. A cada ação relativa ao Processo, o documento retorna à Secretaria até a fase final quando a última protocolização é feita e o Processo é encaminhado à Unidade ou órgão de origem.

Outro fator que recai sobre o trabalho dos servidores e funcionários da PF-UFMG é o fato de que a maioria das tarefas devem ser executadas com certa rapidez e bastante cuidado, uma vez que são respondidas mediante prazos fixados por lei.

O gráfico abaixo apresenta o número de processos registrados pela Secretaria no decorrer do ano de 2012. Cabe ressaltar que foram computados apenas os Processos Administrativos, Editais e demais consultas registradas no programa da Procuradoria, não tendo sido possível incluir os documentos recebidos por e-mail, a saber: ações ordinárias, mandados de Intimação e reclamações trabalhistas. Ao todo, 1.666 (mil cento e sessenta e seis) documentos oficiais e processos administrativos foram recebidos, conferidos, registrados e devolvidos durante o ano.



Fonte: Controle de Documentos da Secretaria da PF-UFMG- 2012.

Segundo MAGALHÃES (1998), até 1994 o controle de processos na Procuradoria era realizado de maneira manual. De maneira inevitável isto causava diversos problemas como a existência de dois ou mais processos com a mesma ação judicial, dificuldades em localizar determinado documento ou informar à Unidade/Órgão bem como um excesso de cadernos de protocolo antigos. Este problema foi praticamente eliminado com a informatização da Procuradoria e o desenvolvimento de um programa para controle e protocolo de processos.

Desta forma, existe atualmente na PF-UFMG uma norma interna que prevê o registro (protocolo) de todo documento e processo administrativo por meio de um programa específico de computador desenvolvido pelo Centro de Computação da universidade chamado *Siccor*. Somente no ano de 2012, foram realizados mais de 13 (treze) mil registros individuais de documentos e processos para serem analisados e depois devolvidos pela Procuradoria à Unidade ou Órgão correspondente. Cada registro deste é atualizado cada vez que o processo retorna à PF-UFMG ou é devolvido para a Unidade/Órgão demandante.

Nos últimos cinco anos, não foi realizado algum tipo de um treinamento ou aprimoramento de processos de trabalho no setor da Procuradoria Federal junto à UFMG voltado aos seus servidores. Dessa maneira, supõe-se uma provável carência de ações e planejamentos que incentivem a transmissão do conhecimento a partir de tarefas e práticas cotidianas desenvolvidas neste ambiente de trabalho. Este fato acaba por dificultar o bom funcionamento da secretaria administrativa e o devido aprendizado por parte dos servidores de como executar suas atividades.

Diante deste quadro, este Projeto de Intervenção pretende propor a elaboração de um Guia contendo orientações e práticas administrativas, visando esclarecer que os servidores efetivos e funcionários contratados da procuradoria sobre a natureza, as especificidades e a execução das tarefas cotidianas que envolvam diretamente o Processo de Protocolo..

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Guia de Orientações e Práticas Administrativas relacionadas aos Processos de Protocolo da Procuradoria Federal da UFMG, visando esclarecer

os servidores públicos e funcionários do setor sobre a natureza, especificidades e execução das tarefas cotidianas que envolvam diretamente o protocolo e manuseio de processos e documentos oficiais no setor.

### 3.2 RESULTADOS ESPERADOS

- Compreender o Processo de Protocolo no contexto da organização do trabalho da PF-UFMG.
- Identificar as tarefas e procedimentos que envolvem o manuseio e o protocolo de documentos oficiais e processos administrativos;
- Descrever a forma de execução das tarefas relacionadas ao Processo de Protocolo;
- Evitar a periódica falta de continuidade no registro do protocolo de Processos Administrativos e documentos;
- Evitar a perda de conhecimento que ocorre com a renovação do quadro de servidores envolvidos com os processos de trabalho que envolve o manuseio e o protocolo de documentos oficiais e processos administrativos;
- Facilitar o trabalho de novos servidores e de funcionários que lidam com Processos Administrativos que devem ser Protocolados no setor da PF-UFMG.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 O CONTEXTO SÓCIO-POLÍTICO: A IMPLANTAÇÃO DO MODELO GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO

Uma proposta de intervenção no interior de uma Universidade Pública Federal nos traz a necessidade de compreender o contexto socioeconômico e político que envolve a universidade nas últimas décadas, uma vez que esse período foi marcado por reformas educativas e de Estado, e profundas mudanças na administração pública.

Segundo ANDRADE (2002), o conceito da organização do trabalho deve ser compreendido sempre à luz das teorias econômicas. No processo de trabalho capitalista, por exemplo, os meios de trabalho, os objetos e a própria força de trabalho

estão submetidos à finalidade de produzir e se organizar sob o símbolo do capital. No ambiente da escola, a forma como o trabalho do professor e demais profissionais de educação é organizado também visa atingir objetivos específicos da escola ou de um sistema. Sendo assim, a forma como as atividades são discriminadas, de como o tempo é gerido, a distribuição das tarefas e as relações de hierarquia são determinadas de acordo com a forma como o trabalho é organizado.

Nas décadas de 80 e 90 a sociedade e o mundo do trabalho passaram por uma série de transformações significativas que afetaram diretamente e indiretamente a dinâmica educacional e as relações de emprego. Um dos maiores fatores para o crescente questionamento e mudança dos padrões sociais e de trabalho foi a *globalização*. PAMPLONA FILHO (2003) conceitua globalização como um processo de aprofundamento da integração econômica, social, cultural, impulsionado pelo barateamento dos meios de transporte e de comunicação no final do século XX e início do XXI. Foi um fenômeno originado da necessidade do sistema de fornecer maiores mercados para os países centrais (ditos desenvolvidos) cujos mercados internos já estavam saturados.

A década de 90 em nosso país foi um período de maior vigor das chamadas Reformas de Estado, realizadas como resposta para a crise e a inflação. Segundo OLIVEIRA (2002), o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) delineou de forma mais incisiva sua reforma administrativa no âmbito da União. Um dos seus objetivos era a implantação de um novo modelo administrativo, substituindo o modelo vigente (burocrático) considerado ineficiente e ultrapassado. Segundo BRESSER (1998) a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos e o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo eram recorrentes assim como a corrupção.

MAFRA FILHO (2005) define a administração burocrática como a gerência da coisa pública por funcionário público sujeito a hierarquia, regulamento geralmente rígidos com estrutura geralmente complexa - diversos departamentos. Esta administração burocrática distingue claramente o público do privado assim como separa a figura do político do administrador público. Os administradores profissionais são especializados e treinados para o que se propõem a fazer e, em tese, o relacionamento entre burocratas e políticos deve ser neutro.

Conforme MAFRA FILHO (2005) expõe, no Estado burocrático as instituições são essencialmente hierarquizadas e o objetivo deste Estado é lutar contra a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Para tal, norteiam-se pelas ideias de hierarquia, impessoalidade e formalismo. Com o neoliberalismo, as críticas à *administração pública burocrática* passaram a se tornar mais fortes. Criticavam a sua ineficiência, a presença constante de normas e rigidez nos procedimentos que tornava o trabalho lento bem como a incapacidade de se voltar para o serviço dos cidadãos como clientes.

Com a grande crise dos anos 80, acreditava-se na necessidade de reparos e redefinição de funções do Estado. Com a justificativa de extinguir o problema crônico da inflação os governos neoliberais procuraram atacar todas as fontes de *déficit público* e, com este pretexto, Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) procurou evitar aumentos de salário aos servidores públicos ao mesmo tempo em que revogava direitos assegurados aos servidores na Lei 8.112/90.

Segundo o DIAP (2001), fundado em 1983 e formado por cerca de 900 entidades sindicais de trabalhadores do Brasil (centrais, confederações, federações, sindicatos e associações) o governo “por medida provisória ou projeto de lei suprimiu cerca de 50 direitos, vantagens ou garantias do servidor”. A terceirização de serviços e de empregos públicos em áreas consideradas não essenciais foi adotada. Diversos cargos em Universidades Públicas, por exemplo, foram sendo ocupados por contratados terceirizados. O objetivo principal destas reformas segundo os neoliberalistas era garantir a modernização do Estado brasileiro, contornar a crise e se adequar ao contexto da economia mundial.

De acordo com OLIVEIRA (2002) com a implantação das ideias neoliberais pelos diversos países procurava-se flexibilizar a gestão pública ao mesmo tempo em que o Estado deixava de participar diretamente no financiamento de políticas sociais e educacionais. Segundo BRESSER (1998), um defensor das políticas neoliberais, somente através de uma verdadeira reforma do Estado que os aspectos negativos da administração burocrática, a crise e a inflação poderiam ser contornados. A partir de então, a concepção de Estado foi sendo alterada para o modelo conhecido como *gerencial*.

A administração pública gerencial, segundo MAFRA FILHO (2005), vê o Estado como uma grande empresa. Os serviços desta empresa são direcionados aos cidadãos que são vistos como clientes. Para que o trabalho funcione corretamente e

seja *eficiente* é necessário empregar a *avaliação* de desempenho bem como o emprego de *controle dos resultados* (seu objetivo prioritário). É adotada também a *descentralização* através da diminuição dos níveis hierárquicos e uma maior *flexibilidade* dos processos de trabalho. O rígido controle dos processos administrativos é substituído pelo controle de resultados.

A administração pública gerencial conserva alguns dos princípios da administração burocrática, apesar disso, se fundamenta em critérios de mérito, num sistema estruturado de remuneração, carreiras, na avaliação de desempenho periódica e na busca de um treinamento sistemático.

Para COELHO (2000) o objetivo central do gerencialismo é a busca por eficiência, pela qualidade e por concretização do regime democrático, mediante participação mais intensa dos cidadãos. Ou seja: as medidas se estendem em relação aos cidadãos que assumem uma posição de maior destaque e passam a ser vistos como clientes que podem fiscalizar e exigir a *qualidade* do serviço oferecido pelos servidores. O planejamento passa a ser base para execução de um trabalho eficiente enquanto os administradores públicos são transformados em *gerentes* cada vez mais autônomos.

Estas propostas convergem no ideal de um novo modelo de *gestão* do Estado e do ensino público. OLIVEIRA (2002) ressalva que com o gerencialismo a gestão do ensino público se mostra mais flexível, mais participativa e mais descentralizada em sua administração. Por outro lado, contudo, passa a ser fortemente marcada pela terceirização, privatização, e mínima interferência do Estado. Os investimentos por parte do governo na educação pública superior ficam cada vez menores.

Para lidar com o baixo investimento público em certas áreas o governo passa a optar por fundos sociais de emergência e programas compensatórios. É criado no governo FHC, por exemplo, o FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – e o Programa Nacional do Bolsa Escola. O FUNDEF estimulava a municipalização do ensino público no Brasil como forma de aplicar a descentralização.

Para OLIVEIRA (2002) com a descentralização da educação houve uma transferência de responsabilidade “dos órgãos centrais do governo para os locais, da União para os estados e destes para os municípios” (2002, p.129). Foi efetuado um repasse de certas obrigações do sistema para a escola, que se viu sobrecarregada de funções administrativas em detrimento do enfoque de suas funções educacionais.

A escola por um lado passou a ter mais autonomia em gerir seus gastos, porém, as formas alternativas de financiamento se tornaram insuficientes.

Constatou-se nos anos 90, no Brasil, uma tendência crescente de reformas educacionais com referencial na lógica da economia privada. Isto ocorreu para garantir a execução de certas políticas macroeconômicas a todos os países, sobretudo os de economia subdesenvolvida. Os organismos internacionais de desenvolvimento como o Banco Mundial (BIRD), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) organizavam e anunciavam suas diretrizes das Reformas do Estado a serem seguidas - em especial, no setor da educação. Tal como cita SOUZA (2002), estes organismos possuíam como objetivos:

a) Melhoria da *eficácia* da atividade administrativa; b) melhoria da *qualidade* na prestação dos serviços públicos; c) diminuição das *despesas públicas*; d) aumento da *produtividade na Administração* do Estado (p. 90).

Estes novos critérios de produtividade obedeciam a uma nova lógica de mercado globalizado e competitivo. Nos serviços da Administração Pública de países periféricos, como o Brasil, ocorreu uma modernização e aperfeiçoamento dos sistemas de gestão. No campo educacional os países denominados subdesenvolvidos procuravam seguir as diretrizes do FMI de expandir o acesso à educação básica como forma de melhorar seu desenvolvimento social e econômico.

Conforme a ótica dos organismos internacionais o nível de desenvolvimento de um país era diretamente correlacionado a seus índices de acesso/ingresso à educação, prioritariamente a educação básica. E somente assim a população teria mais chances de ingressar no mercado de trabalho.

Como ressalva SOUZA (2002) este processo já significaria a conclusão de uma das etapas da equalização social. O financiamento público era direcionado prioritariamente a educação de base, enquanto que a educação superior passou a ter seu financiamento oriundo de fontes alternativas como o investimento privado. O financiamento público se mostrou muitas vezes insuficiente, fato este que gerou diversas críticas no ambiente universitário no Brasil durante o governo Fernando Henrique Cardoso.

## 4.2 A EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE: IMPACTO NOS SETORES ADMINISTRATIVOS

Segundo a UNESCO, a educação superior é compreendida, no cenário internacional, como um bem público na medida em que a universidade possui um importante papel de transformação social. Na gestão de Luís Inácio Lula da Silva (2003-2011) o investimento em educação foi considerado insuficiente por algumas entidades que criticavam também a permanência de políticas de essência neoliberais em seu governo. Por outro lado, foi um período de grande expansão do ensino superior no Brasil.

De acordo com o estudo realizado em 2012 pelo Ministério da Educação intitulado “Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012” o ensino superior em nosso país possui a característica de ser bastante elitizado e restrito a uma pequena porcentagem de jovens brasileiros.

No entanto, com a expansão da Rede Federal de Educação Superior se iniciou no ano de 2003 e a interiorização dos campi das Universidades Federais este quadro vem mudando de forma significativa. Segundo o **IPEA** o processo de interiorização é positivo e respeitável na medida em que amplia as possibilidades de emprego público de boa qualidade e as probabilidades econômicas locais.

Segundo o Estudo realizado em 2012, o número de municípios atendidos pelas universidades no Brasil passou de 114 (cento e quatorze) em 2003 para 237 (duzentos e trinta e sete) até o final de 2011. Desde o início da expansão foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos campi que possibilitaram grande ampliação de vagas de servidores, alunos e professores e a criação de novos cursos de graduação. Dados divulgados pelo levantamento feito pelo Ministério da Educação (MEC) revelam também que foram criados 2.428 (dois mil quatrocentos e vinte oito) cursos e 14 universidades.

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, denominado Reuni, foi estabelecido oficialmente por Decreto em 2007 (Decreto nº 6.096, de 24 de abril). O número global de docentes no país aumentou aproximadamente 44%, passando de 49,8 mil em 2003 para 71,2 mil em 2012.

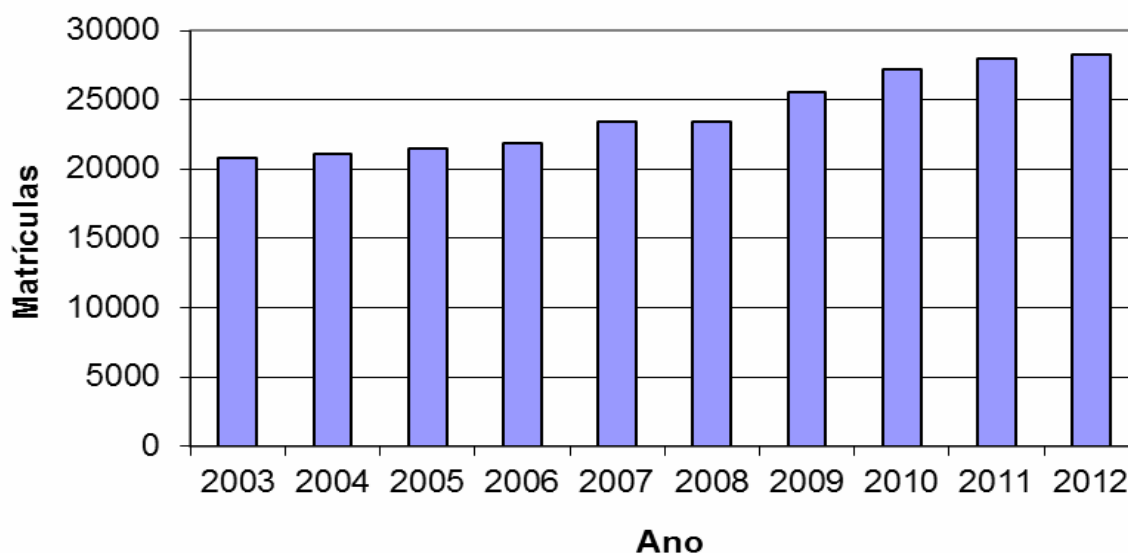
Já o número de matrículas na graduação e pós-graduação nas instituições federais quase dobrou passando de 596,2 mil para mais de um milhão. Desde a



implantação do programa, segundo os dados obtidos no documento “Análise sobre a Expansão das Universidades 2003 a 2012”, foram admitidos 9.489 professores e 6.355 técnicos administrativos. (MEC, 2012).

O *workshop* “O impacto do REUNI na UFMG”, realizado em 27 de junho de 2012, na Reitoria, revelou que o REUNI criou 29 novos cursos e 2200 novas vagas nesta Instituição. O gráfico abaixo, extraído do Relatório de auto-avaliação da UFMG – Ciclo Avaliativo 2010-2012 mostra que a partir de 2007 há um incremento mais expressivo no número de matrículas, acentuado mais fortemente de 2009 em diante, correspondente à expansão resultante do ingresso dos novos alunos com o projeto da universidade para o Programa Reuni.

Gráfico 2 – Evolução do número de matrículas na UFMG de 2001 a 2012.



Fonte: Proplan - Relatório de Gestão

No que se refere ao setor da Procuradoria Federal - UFMG, no final do ano de 2011 e início de 2012 foram admitidos cinco novos servidores técnico-administrativos.

#### 4.3 A UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

É relevante mencionar que houve uma dificuldade de obter pesquisas que tratam sobre melhoria de *atividades de trabalho* na administração pública ou mencionem o uso de *manuais* =como proposta de melhoria da organização do trabalho. Foram pesquisadas dissertações e teses no portal da capes, bem como foi

feita uma busca em artigos na plataforma Scielo. Encontramos apenas alguns trabalhos voltados para a padronização de processos, tema que vamos abordar abaixo.

Segundo MOURA (2006) a  *tarefa*  é a descrição de um trabalho que deverá ser realizado e que possui, comumente, baixo grau de dificuldade. A  *atividade* , por sua vez, se refere à execução de afazeres peculiares compostos por um  *conjunto de tarefas*  complexas e detalhadas.

OLIVEIRA (1997) conceitua um  *manual*  como todo e qualquer conjunto de norma, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos empregados de forma que se explicita detalhadamente a forma como serão executadas as tarefas, quer seja individualmente quer seja em conjunto.

Segundo o autor, a utilização de manuais em ambientes administrativos é uma forma eficaz de sistematizar, organizar e estabelecer uma metodologia gerencial em um ambiente que possui esta carência. Eles correspondem à uma importante e constante fonte de informação sobre o trabalho que é realizado e podem facilitar o processo de concretizar normas e funções administrativas além de auxiliar a fixar critérios e padrões. Possibilitam também a reflexão, autoavaliação, coerência e continuidade das normas estabelecidas.

Segundo SIMCSIK (1992) o emprego de manuais auxilia a resolução de problemas, já que se apresenta como fonte de pesquisa e recurso pedagógico relevante para os trabalhadores. É necessário, todavia, que se empregue nos Manuais uma linguagem clara e concisa na descrição das tarefas cotidianas. Deve ser completo e procurar apresentar baixa complexidade. Para que se mantenham proativos e atualizados, os Manuais devem ser periodicamente acompanhados, com datas prévias para revisão e atualização.

Qualquer servidor do ambiente empresarial ou administrativo pode sugerir modificações desde que sejam bem fundamentadas e discutidas em grupo ou com o responsável por este processo. É importante que toda modificação de norma seja experimentada na prática, com a devida autorização.

SIMCSIK (1992) menciona, também, que o uso do Manual possui diversas vantagens e desvantagens. Segundo este autor os manuais são fontes constantes de informação, auxiliam diretamente na demarcação das rotinas e atividades e facilitam os processos de trabalho com o aumento de sua efetividade. O seu uso contínuo

obriga à observação, à crítica e à revisão do trabalho a ser realizado diariamente por parte do servidor. Devido ao fato de serem consultados repetidas vezes permitem também fácil treinamento e orientação além de possibilitar a melhora das *atividades de trabalho*.

Por outro lado, se mal empregados os Manuais podem restringir a criatividade e a inovação daqueles que os utilizam. Sua linguagem não deve ser prolixa, já que corre o risco de se tornarem obsoletos e conseqüentemente desatualizados por falta de interesse em sua leitura. De acordo com SIMCSIK (1992) a obrigação da leitura do manual de uma única vez não é um método recomendável, pois pode causar nos empregados grande desmotivação.

Podemos completar que os manuais:

b) Possibilitam treinamento aos novos e antigos funcionários (...) efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados e representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento. (OLIVEIRA, 1997. pg.393).

Segundo OLIVEIRA (1997), embora seja considerado por muitos como um “aglomerado de papéis inúteis” que só servem para “enfeitar prateleiras e estantes” a sua utilização é bastante benéfica e muito utilizada em empresas de grande porte, uma vez que estas apresentam uma multiplicidade de controle e abrangência de sua rotina de trabalho.

Este autor menciona, ainda, que os manuais “são úteis em quaisquer instituições, independente do dimensionamento, número de empregados, objetivos etc.” (OLIVEIRA, 1997, p. 202-203). Os gestores devem ter em mente que validade e a credibilidade dos Manuais encontram-se na razão direta da sua constante atualização e avaliação. Desta forma, se forem desatualizados e ultrapassados não apresentarão valor positivo de consulta e muito menos de decisão. Eles somente serão úteis em um ambiente gerencial se forem bem planejados e utilizados.

OLIVEIRA (1997) classifica 05 (cinco) tipos gerais de manuais que são mais empregados atualmente. São eles: Manual de Organização ou Regimento Interno; Manual de Diretrizes Políticas; Manual de Normas e Procedimentos ou Manual de Instruções Normativas; Manual de Formulários e Manual de Padrões.

O Manual a ser desenvolvido na Procuradoria no Projeto de Intervenção seria o *Manual de Normas e Procedimentos ou Manual de Instruções*. Ele caracteriza-se por:

c) Um conjunto de instruções escritas, elaborado para destacarem todos os seus detalhes a rotina a ser seguida de uma função específica. Esclarece as diretrizes, propiciando desta forma toda a assistência para que o funcionário se mantenha dentro dos limites por elas estabelecidos. Reduz também em muito o tempo de treinamento, tanto em escritório como em uma fábrica (...); (IBIDEM. p. 205).

Segundo SIMCSIK (1992), o *Manual de Normas e Procedimentos* contém “a descrição detalhada dos processos de trabalho, tanto em nível operacional quanto em nível administrativo”. A sua finalidade é reunir as rotinas de trabalho da empresa ou departamento para facilitar a consulta por qualquer empregado na procura por certo assunto. Para isto, os manuais devem ser mantidos em dia, e os processos de trabalho devem ser atualizados.

Deve ser indicado pelo manual de forma bastante clara o que se pretende com aquela tarefa, os códigos éticos a serem observados e as diretrizes importantes. (SIMCSIK. 1992, p. 334).

Em uma instituição educacional assim como em outras organizações, conforme MOURA (2006) ressalta, os Projetos de Intervenção são desenvolvidos buscar a solução de um problema ou adquirir novo conhecimento. De acordo com este autor, enquanto as *atividades* orientadas para a rotina têm como finalidade “a manutenção de um nível de desempenho funcional”, as atividades orientadas para Projetos têm como finalidade “a mudança desses níveis através da *melhoria de processos, da solução de problemas, do atendimento a necessidades etc.*” (MOURA, 2006, p. 25).

O gerenciamento da rotina também é uma preocupação dos japoneses. Nos anos 80 eles buscavam uma gestão que aumentasse a competitividade e atendesse as necessidades dos clientes ao mesmo tempo. Diante disto, foi criado o programa de gestão da qualidade, denominado Gestão da Qualidade Total - GQT (ou Total Quality Management - TQM) que utiliza a padronização das tarefas de trabalho como medida essencial.

No entanto, é necessário que sejamos prudentes e críticos com a adoção de manuais. Devemos questionar até que ponto é realmente efetivo essa busca por uma demasiada padronização do trabalho, nos moldes da GQT, no ambiente de uma

administração pública e em até que ponto esses procedimentos não incorporam a lógica da Qualidade Total.

O “trabalho vivo” pouco se relaciona à padronização. Pelo contrário: para ser verdadeiramente efetivo e criativo o trabalho deve necessariamente “transgredir” normas e padrões, estabelecendo sua própria lógica operativa. A GQT reconhece que quem executa uma função sabe mais dela do que qualquer outra pessoa. Este fato pode soar como um reconhecimento da autonomia dos trabalhadores.

Se por um lado, o trabalho da secretaria necessita de uma rotina clara e precisa, por outro lado há que se lutar pela garantia da ação política, da possibilidade do diálogo e, portanto, da participação coletiva.

## 5 METODOLOGIA

Este projeto visa uma intervenção no ambiente de trabalho. Diante disto, percebemos que a prática das tarefas cotidianas é o nosso objeto de estudo e de investigação. O desenvolvimento do Guia de Orientações acerca do Protocolo será feito de forma a almejar melhorias na organização do trabalho.

Desta maneira, optou-se como metodologia a *investigação-ação* caracterizada por Severino (2007) como uma pesquisa que:

(...) além de compreender, visa intervir na situação, com vistas a modificá-la. O conhecimento visado articula-se a uma finalidade intencional de alteração da situação pesquisada. Assim, ao mesmo tempo que realiza um diagnóstico e a análise de uma determinada situação, a pesquisa-ação propõe ao conjunto de sujeitos envolvidos mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas.” (SEVERINO, 2007. p. 120).

Desta maneira, o propósito desta modalidade de pesquisa é o de analisar e buscar possíveis soluções para uma situação prática. Este contexto estimula a participação dos sujeitos por meio de um processo reflexivo que demanda: a identificação de uma situação, o planejamento e a execução das ações com finalidade de transformar algo. Para que o processo seja realmente completo, é necessário realizar avaliações sobre os resultados obtidos.

### Segundo Thiollent (2008)

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2008, p. 16).

Como fonte de informações foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a observação direta.

A pesquisa bibliográfica se deu por meio da consulta de autores que abordassem o tema escolhido: a organização do trabalho, a elaboração de guias e manuais e o contexto sócio-político da administração pública no Brasil.

Além disso, foi consultado o sítio da Procuradoria Federal, bem como da UFMG, de forma a localizar informações sobre o funcionamento do Processo de Protocolo e da organização do trabalho na Instituição.

## 6 PLANO DE TRABALHO

A realização de qualquer atividade que envolva a organização do trabalho requer um planejamento inicial. O Projeto de Intervenção será estruturado a partir de três componentes básicos: Planejamento, Plano de Ação e Plano de Controle e Avaliação.

Desta maneira, para a concretização deste Guia de Orientações e Práticas deverão ser observadas as seguintes etapas:

- a) Definição da equipe de trabalho;
- b) Definição dos recursos disponíveis;
- c) Definição de um calendário de trabalho;
- d) Definição de uma estratégia para identificação das tarefas e dos procedimentos relacionados a processos de protocolo do setor;
- e) Elaboração do Guia de Orientações e Práticas;
- f) Revisão do Guia;
- g) Editoração;
- h) Reprodução;
- i) Planejamento de um Evento solene para apresentação do Guia com a presença dos servidores efetivos e funcionários envolvidos com o manuseio e o protocolo de documentos oficiais e processos administrativos e da Procuradora-Chefe.

### 6.1 PLANEJAMENTO BÁSICO DE ELABORAÇÃO DO GUIA

As tarefas serão realizadas em conjunto pela equipe da secretaria administrativa da Procuradoria-UFMG de maneira a maximizar a eficiência na realização dos objetivos do Projeto, estando a elaboração do Guia a cargo de uma comissão designada pela Procuradoria em consonância com a Chefia da Secretaria do Protocolo.

<b>Ações</b>	<b>Atividade</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Quem</b>
Nomeação de comissão para elaborar o Guia	Definir comissão para elaboração do Guia	Definir junto à Chefia da Procuradoria quem comporá a comissão.	Poliana e
	Exarar Portaria nomeando equipe organizadora do Guia	Exarar Portaria	Chefe da Procuradoria
	Reunir a Comissão para planejamento das atividades	Reunir em horário definido pelo Presidente da Comissão	Comissão
Identificação das tarefas e Procedimentos de Processo de Protocolo	Aplicar questionários sobre atividades relacionadas ao Processo de Protocolo e organização do trabalho na PF	Elaborar questionários sobre atividades relacionadas ao Processo de Protocolo e organização do trabalho na PF e levantar as respostas	Definir responsável (Comissão)
	Analisar os registros do sistema de Protocolo de Processos da PF	Analisar os registros do sistema de Protocolo de Processos da PF e levantar as respostas	Definir responsável (Comissão)
	Identificar as atividades realizadas no Processo de Protocolo	Listar todas as atividades identificadas por meio dos questionários e análise do sistema	Definir responsável (Comissão)
	Descrever as atividades detalhadamente	Descrever as atividades detalhadamente	Definir responsável (Comissão)
	Elaborar orientações e um passo a passo de como executar as atividades	Elaborar orientações e um passo a passo de como executar as atividades	Definir responsável (Comissão)
	Descrever informações sobre a organização do trabalho na PF que são importantes para a compreensão e realização das atividades que envolvem o Processo de Protocolo.		
	Obter informações sobre a estrutura organizacional da Universidade e obter o atual organograma	Pesquisar sobre a estrutura organizacional da Universidade e obter o atual organograma	
	Levantar a documentação a ser incorporada no Guia	Pesquisar normas da UFMG, legislação interna e externa, e outros documentos que servem de base para o trabalho	

<b>Ações</b>	<b>Atividade</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Quem</b>
		diário e compreensão da organização da PF.	
3. Elaboração do Guia	Redigir a introdução.	Procurador-Chefe	
	Redigir a apresentação	Comissão	
	Redigir as tarefas e procedimentos realizados na PF-UFMG quanto ao protocolo de documentos.	Redigir o documento até obter a versão final.	Dividir entre os membros da comissão. (Um faz sugestão no trabalho do outro)
	Redigir orientações e um passo a passo de como executar as atividades	Redigir o documento até obter a versão final.	
	Fazer a revisão de linguagem.	Encaminhar para uma revisão de linguagem para profissional da área. Discutir a revisão com o profissional.	
	Providenciar a editoração e reprodução.	Encaminhar para o setor de elaboração de material, discutir a arte gráfica e, em seguida, encaminhar para a gráfica.	
Apresentação do Guia de Orientações e Práticas a seu público-alvo da Secretaria	Definir local e data adequada ao evento;	Negociar com a Chefia da Secretaria data para todos participarem de evento de apresentação do Guia.	
	Preparar kits de material didático para os participantes;	Organizar os kits para entrega.	
	Avaliar o evento de apresentação do Guia.	Elaborar um questionário de avaliação do evento de apresentação do Guia.	
Avaliação da eficácia do Guia.	Avaliar se o Guia conseguiu facilitar o trabalho de novos servidores envolvidos com processos de Protocolo na PF-UFMG, bem como melhorar a qualidade do trabalho dos servidores antigos..	Elaborar um questionário de avaliação sobre as mudanças obtidas após a utilização do Guia, a ser aplicado 6 meses depois da sua distribuição.	

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_, CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.



Disponível em:

<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n1/rev\\_fae\\_v7\\_n1\\_02\\_jose\\_vicente.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_02_jose_vicente.pdf)>

BRASIL, DIAP - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ASSESSORIA PARLAMENTAR. FHC suprimiu mais de 50 direitos dos servidores públicos. Assessoria do DIAP. Abril 2001.

BRASIL, IPEA. Universidades - Expansão para o interior. 2011. Brasília. Sítio: <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1274:reportagens-materias&Itemid=39](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1274:reportagens-materias&Itemid=39)>. Acessado em 31 de maio de 2013.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012. Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012.

BRASIL, PLANALTO, Lei de Diretrizes e Bases da Educação. LDB - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/I9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/I9394.htm)> Acesso em: 28/02/2013.

BRASIL, SENADO, Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. COELHO, Daniella Mello. Revista de Informação Legislativa, v. 37, n. 147, p. 257-262, jul./set. de 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. In Bresser-Pereira e Spink, org. (1998). Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro, 1996.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. Reflexões sobre a gestão da qualidade total: Fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? Revista FAE, Curitiba, v. 7, n. 1, p.19-33, 2004. Jan/jun. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v4nspe/v4nspea01.pdf>

LIMA, Francisco de Paula Antunes. Medida e desmedida: padronização do trabalho ou livre organização do trabalho vivo? São Paulo, v. 4, n. spe, 1994. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65131994000300001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65131994000300001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 10 de agosto de 2013.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Brasil: 200 Anos de Estado; 200 Anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 42, p. 829-874, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>.

MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. Administração pública burocrática e gerencial. Biblioteca Digital Fórum Administrativo – Direito Público – FA, Belo Horizonte, ano 5, n. 55, set. 2005.

MAGALHÃES, José Luiz Quadros de. Procuradoria universitária: a experiência da UFMG. Jus Navigandi, Teresina, ano 3, n. 24, 21 abr. 1998. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/1932>>. Acesso em: 14 jul. 2013.

MANCEBO, D., MAUÉS, O., CHAVES, V.. Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira: implicações para o trabalho docente. *Educar em Revista*, América do Norte, 28, mar. 2007.

MINTO, Lalo Watanabe. Governo Lula e "Reforma Universitária" : Presença e Controle de capitais não fazer ensino superior . *Educ. Soc.* [online]. 2008, vol.29, n.105, pp. 1246-1249.

MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira. O direito do trabalho como instrumento de efetividade da dignidade social da pessoa humana no capitalismo. *Revista do Tribunal Regional da 3ª Região*. Belo Horizonte, v.49, n.79, p. 149-162, jan-jun.2009.

MOURA, Dácio, G. e BARBOSA, Eduardo, F. *Trabalhando com Projetos: Planejamento e gestão de projetos educacionais*. Petrópolis: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Mudanças na gestão e na organização do trabalho na escola. In: *Política e Gestão da Educação*. Belo Horizonte. Autêntica. pp. 125-143. 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 392-428.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. A nova face do direito do trabalho e a globalização. In: *Revista Nacional de Direito do Trabalho*, v.58, Ribeirão Preto: Nacional de Direito, ano 6, p.57-62, fev.2003.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. *Organização e métodos: uma abordagem prática*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983, p. 202-208.

SIMCSIK, Tíbor. *OMIS: Organização e Métodos*. v. I. São Paulo: Makron Books, 1992, p. 310-334.

SOUZA, Antônio Lisboa Leitão de. Estado e Educação Pública: Tendências Administrativas e de Gestão. In: Dalila Andrade Oliveira; Maria de Fátima Felix Rosar. (Org.). *Política e gestão da educação*. 1ª Ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2002, v. 1, p. 89-103.

UFMG. O Impacto do Reuni na UFMG. Instituto de Estudos Avançados Transdisciplinares. 2012. Site: <https://www.ufmg.br/ieat/2012/07/os-impactos-do-reuni-na-ufmg>.

UFMG. Relatório de auto-avaliação: 2002-2005. Belo Horizonte: Comissão Própria de Avaliação da UFMG.

UFMG. Relatório de auto-avaliação: 2006-2008. Belo Horizonte: Comissão Própria de Avaliação da UFMG.

UFMG. Relatório de auto-avaliação: 2010-2012. Belo Horizonte: Comissão Própria de Avaliação da UFMG.

UNESCO. Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e Caribe (CRES 2008). Realização: cidade de Cartagena de Índias, Colômbia.

## **Capítulo 22**

# **IMPACTOS FINANCEIROS DA EMENDA CONSTITUCIONAL 95/2016 NAS DESPESAS DA UFMG**

**Josimary Conceição de Sousa**

# IMPACTOS FINANCEIROS DA EMENDA CONSTITUCIONAL 95/2016 NAS DESPESAS DA UFMG

*Josimary Conceição de Sousa*

*Pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade Federal de Minas Gerais*

*Contadora da UFMG*

## **Resumo**

A Emenda Constitucional 95/2016 limitou os gastos públicos por um período de 20 anos a partir de 2017 aos valores dos pagamentos do exercício anterior somados de 7,2% em 2017 e à variação do IPCA nos exercícios posteriores. Entre os diversos órgãos afetados estão as Universidades Públicas, responsáveis por disseminar o conhecimento, com papel social fundamental perante necessidades da sociedade. Este trabalho investiga as despesas da Universidade Federal de Minas Gerais, com propósito de identificar o impacto financeiro da Emenda sobre os gastos públicos da universidade no período de 2017 a 2018. Para tal avaliou-se o comportamento da despesa universitária no período de 2008 a 2018 comparado ao IPCA de referência. Posteriormente, realizou-se um comparativo entre os dois exercícios em vigência da Emenda (2017 e 2018) aos três exercícios anteriores a ela (2014 a 2016). Analisou-se a execução da despesa e identificaram-se os tipos de gastos realizados por meio da análise de natureza da despesa, com a finalidade de verificar se houve impacto da Emenda nas despesas relacionadas à atividade fim da Universidade. Os dados foram extraídos do Sistema de Administração Financeiro do Governo Federal – SIAFI, do sistema Tesouro Gerencial, do site do IBGE e do portal da transparência do Governo Federal. Os resultados apontaram que houve redução nas despesas empenhadas e nos pagamentos totais no exercício de 2018 e que as despesas relacionadas à atividade fim da UFMG diminuíram a partir de 2015, tendo valores de quase 58% menores no período após Emenda do que no período anterior. Neste período de diminuição das despesas com auxílios e bolsas, identificou-se ainda aumento na utilização de recursos próprios da universidade.

**Palavras-chave:** Despesas públicas. Impactos financeiros. EC95/2016

## **1. INTRODUÇÃO**

Manifestações contra a Proposta de Emenda à Constituição - PEC 241/55 puderam ser acompanhadas em 2016, entre elas: mobilizações de Universidades e Sindicatos. Conhecida como “PEC do teto dos gastos”, ela teria como consequência a restrição dos gastos e conseqüentemente dos investimentos em saúde e educação, afetando a população mais pobre que se utiliza dos serviços públicos, conforme alegavam os manifestantes. Porém, a PEC foi aprovada e consolidada na Emenda Constitucional 95 em 16 de dezembro de 2016. Segundo Mariano (2017), o governo, na tentativa de incentivar o crescimento econômico, limitou gastos de natureza social, inclusive saúde e educação, por 20 anos, a partir de 2017.

A Emenda Constitucional 95 (EC) de 2016 limitou os gastos públicos em 2017, ao valor das despesas primárias realizadas em 2016, acrescidas de 7,2%. A partir de 2018 até 2036 as despesas serão limitadas aos valores dos limites do exercício anterior, mais o percentual do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA, ou por outro índice que o substituir. Diante disso, as organizações públicas terão que gerir seus recursos a fim de reduzir suas despesas e evitar a falta de recursos para atender as ações de políticas públicas.

Esta diminuição pode trazer impactos significativos nas organizações públicas, entre elas, as Universidades. No longo prazo, pode causar problemas para as Universidades com relação às despesas com sua atividade fim, como redução de recursos para pagamento de bolsas estudantis e para os projetos de pesquisa como os auxílios estudantil e pesquisador.

Como a Emenda foi promulgada em 2016 e os limites foram estabelecidos a partir do exercício de 2017, ainda é muito recente para saber os impactos que a mesma pode causar à longo prazo. Mas, a análise dos dois primeiros exercícios comparada aos três exercícios anteriores pode identificar se já houve redução dos gastos para que as instituições programem suas despesas futuras. A análise quantitativa das despesas auxiliará os gestores na tomada de decisão dos possíveis contingenciamentos que venham a ser necessários nos próximos anos.

O estudo dos gastos públicos nesta pesquisa foi realizado com verificação da execução da despesa da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG no período de 2017 a 2018. Os objetivos específicos deste trabalho são: descrever o comportamento da despesa na UFMG em relação ao IPCA no período de 10 anos (2008 a 2018); comparar as despesas de 2017 e 2018 aos três exercícios anteriores;

analisar a execução da despesa nos exercícios de 2014 a 2018 na UFMG para verificar o cumprimento dos pagamentos das despesas no exercício e os tipos de gastos realizados por meio da análise de natureza da despesa, por elemento.

A importância da análise da execução da despesa para os gestores e para os pesquisadores em Administração Pública é que a partir da identificação dos valores empenhados e pagos, após a aprovação da referida Emenda Constitucional, pode-se identificar se já houve algum impacto quantitativo nos gastos no período, abrindo caminho para novas pesquisas futuras sobre o tema e possibilitando uma análise de gestão. O detalhamento por elementos da natureza das despesas permite identificar quais os tipos de atividades foram ou não prejudicadas com a redução dos limites dos gastos para auxiliar os gestores em casos de necessidade de redução de despesas.

As Universidades têm, além do papel de ensinar e formar pessoas críticas; a função de realizar pesquisas, a fim de transmitir o conhecimento tecnológico e científico a sociedade; e realizar projetos de extensão que trarão benefícios à população. Logo, a redução dos gastos destas instituições, além de ser um problema para os estudantes e pesquisadores, que deles necessitam, também pode trazer impactos negativos para a sociedade. A perda de investimentos em pesquisas pode causar retrocesso em descobertas para a população.

Desta forma, este trabalho será de grande importância para identificar se já houve alguma redução nos gastos da Universidade Federal de Minas Gerais e quais os tipos de recursos foram afetados. As informações poderão ser utilizadas para auxiliar os gestores na tomada de decisão nos próximos 18 anos de restrição dos gastos, além de permitir à sociedade o conhecimento das despesas da UFMG, tendo em vista que os recursos que financiam estes gastos são advindos da população.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. A Emenda Constitucional 95/2016 e o papel das Universidades**

Segundo Gomes (2016) o presidente da república, Michel Temer, encaminhou ao Congresso Nacional a Proposta de Emenda à Constituição – PEC 241/2016, a mesma ao ser encaminhada ao senado passou a ter o número 55. Logo, a PEC 241/55 conhecida como PEC do teto dos gastos, por limitar gastos das despesas públicas

primárias, institui o novo regime fiscal no país. Esta “proposta foi alvo de intensos protestos pela sociedade civil, sendo a causa de greves e ocupações estudantis que ocorreram nas escolas e universidades públicas de todo o país, o que não impediu, contudo, sua aprovação” (MARIANO, 2017, p. 259). E em 16 de dezembro de 2016 foi materializada na Emenda Constitucional 95/2016.

Então, o novo regime fiscal passa a vigorar no período de vinte anos, até 2036. De acordo com Azevedo (2016), os gastos sociais como saúde e educação serão congelados, enquanto as despesas com juros e amortização da dívida não terão nenhuma limitação. Isto porque os limites estabelecidos na Emenda referem-se às despesas primárias, que são as despesas apuradas antes do pagamento dos juros da dívida. Ou seja, “são aquelas que ocorrem com o pagamento de pessoal e encargos sociais, água, luz, telefone, limpeza, vigilância, pessoal terceirizado, material de consumo, aquisição de equipamentos, material permanente, construções, aquisição de imóveis, etc” (AMARAL, 2017, p. 6).

A Emenda estabelece dois limites, um para 2017 e outro para 2018 em diante. Desta forma, para o primeiro exercício, as despesas estão limitadas ao valor das despesas primárias de 2016, incluídos os restos a pagar pagos e operações que afetam o resultado primário, acrescidas de 7,2%. Já no período de 2018 a 2036, as despesas não podem ultrapassar o valor do exercício anterior somado ao IPCA acumulado em doze meses encerrado em junho do exercício anterior a que se refere a lei orçamentária.

O alvo dos limites estabelecidos na Emenda são as despesas primárias, a fim de não deixar de pagar a dívida e evitar que a mesma aumente ainda mais. Porém, as despesas primárias referem-se ao atendimento de setores como saúde e educação que, de acordo com a Constituição Federal de 1988 são direitos de toda a sociedade. Segundo Rossi e Dweck (2016) a PEC diminuirá o percentual do gasto mínimo estabelecido na Constituição com as áreas de saúde e educação gradativamente. Atualmente este percentual é de 15 e 18% da receita corrente líquida respectivamente e será reajustado pela inflação anualmente, reduzindo ainda mais. Logo, a saúde e a educação serão atingidas pelos cortes estabelecidos por meio da EC 95/2016. A correção com base no IPCA sugerida pela Emenda segundo, Junior e Alves (2017), reduziria os gastos públicos em 20% já nos primeiros cinco anos de implantação.

Segundo Gomes (2016) o benefício da redução dos gastos pode não compensar o esforço da estagnação dos avanços conseguidos até agora com relação

ao atendimento à população e os impactos podem, inclusive, influenciar a oferta de vagas no ensino superior. Um ensino que deveria garantir a qualidade e a equidade está sendo ameaçado com a limitação dos gastos, podendo afetar inclusive a assistência estudantil. Logo, torna-se importante demonstrar o papel das Universidades na sociedade.

As Universidades possuem o papel de disseminar o conhecimento à sociedade por meio de suas funções de ensino, pesquisa e extensão. O ensino proporciona o pensamento crítico ao estudante; a pesquisa trás benefícios como, descobertas científicas para a população; e a extensão proporciona o acesso a serviços como saúde, advocacia, entre outros à comunidade local. Desta forma, segundo Gimenez e Bonacelli (2013) a Universidade, além de formar profissionais críticos, tem o papel de trazer benefícios à sociedade. As funções da Universidade devem ser complementares e uma não pode se sobrepor uma à outra.

O papel da Universidade se torna difícil de ser cumprido devidamente e ainda passa por problemas relacionados à sua essência. Segundo Cafezeiro (2006), a Universidade Pública torna-se um local para a elite, já que a população de baixa renda não consegue ingressar na instituição, pois teve um ensino básico de baixa qualidade. Logo, as Universidades públicas, que deveriam oferecer ensino com isonomia, acabam não conseguindo cumprir seu objetivo, já que as classes mais pobres da população dificilmente têm acesso a este ensino. Uma forma de fomentar a inclusão social são as reservas de vagas e os programas pré-vestibulares gratuitos para alunos de escolas públicas.

Os programas sociais fazem parte da função universitária da extensão que tratam-se de projetos que oferecem serviços diversos à comunidade local. É uma forma da Universidade se aproximar e auxiliar a sociedade na qual deve estar envolvida. Segundo Deus (2018) a extensão é uma relação entre a universidade e a sociedade proporcionando um conhecimento democrático. Dentre os três objetivos da Universidade a extensão e a pesquisa, mais recentes, sendo que a pesquisa proporciona a divulgação do conhecimento acadêmico e das descobertas. A pesquisa busca “auxiliar a sociedade na solução de problemas urgentes e emergentes”.

Muitos são os desafios que as Universidades públicas enfrentam na atualidade: conseguir cumprir o seu papel de ensino complementarmente à pesquisa e extensão, oferecer vagas às classes da sociedade que realmente necessitam, além da redução de despesas imposta pela EC 95/2016. O desafio dos gestores é lidar com os



problemas institucionais somados aos financeiros, que irão ocorrer com a limitação de gastos. Segundo Pires e Borges (2017) é necessário realizar um equilíbrio das contas públicas tendo em vista que houve um aumento significativo do déficit primário do governo Federal ao longo dos últimos anos. Logo, a saída do governo foi reduzir as despesas públicas primárias por meio da promulgação da Emenda.

## **2.2. Despesa Pública e sua execução.**

Conforme Silva (2004), as despesas públicas são valores utilizados para pagamento de serviços e encargos necessários para atender à população. Segundo Piscitelli e Timbó (2009), elas representam o consumo de recursos públicos a partir da saída de financeiro. Sendo assim, despesa pública é o valor gasto pelo governo a fim de garantir a prestação de serviços públicos à sociedade.

A despesa pública possui algumas classificações que permitem a unificação das demonstrações das contas públicas. Segundo Giacomoni (2009), podem ser classificadas em institucional, funcional, por programas e por natureza. A classificação institucional refere-se à qual unidade administrativa é responsável por executar a despesa; a funcional trata-se das ações e campos de atuação do governo; e a por programas refere-se ao tipo de política pública que se está desenvolvendo e se divide em função, programas e subprogramas.

Já classificação por natureza se divide em categorias econômicas, grupos, modalidades de aplicação e elementos. A classificação econômica da despesa, conforme Silva (2004) é separada em despesas correntes e de capital; sendo a primeira composta pelas despesas com pessoal e encargos sociais, juros e encargos da dívida e outras despesas correntes; e a segunda pelos investimentos, inversões financeiras, amortização da dívida e outras despesas de capital. Ou seja, as despesas correntes referem-se aos gastos de consumo que são realizadas para manter a administração pública, e as de capital aos com materiais duradouros, entre outros.

O foco deste trabalho é a separação entre as despesas primárias e despesas financeiras, sendo que a segunda se refere aos pagamentos de juros e encargos da dívida, enquanto as primárias são as não financeiras, ou as necessárias para a manutenção dos serviços públicos. Segundo Mariano (2017) as despesas primárias são todas as despesas realizadas pelo governo, excluído o pagamento dos juros da dívida. Logo, a EC 95/2016 não afetará os juros, que é o maior impacto da dívida

pública, já que as despesas limitadas serão as primárias, conforme destacado por Martins (2018). Este tipo de classificação refere-se à classificação por grupos de natureza de despesa, a saber: pessoal e encargos sociais; juros e encargos da dívida; outras despesas correntes; investimentos; inversões financeiras e amortização da dívida.

Segundo Gebetti e Orair (2010), o grupo “outras despesas correntes” é extenso e nele as despesas de custeio referem-se a uma parte pequena em relação às outras que são as transferências legais. Já o grupo “investimento”, de acordo com o Manual de Contabilidade aplicado ao setor Público (2018) refere-se à aquisição de softwares, imóveis, móveis, instalações e equipamentos além da execução de obras. Outra classificação por natureza de despesa é a por elementos que conforme Giacomoni (2009) é a classificação mais analítica tendo como alguns exemplos: remuneração de pessoal, material de consumo, serviços prestados por terceiros, auxílios financeiros, bolsas de estudo, etc. Esta classificação permite detalhar os tipos de despesas que estão sendo realizadas.

Para que as ações em políticas públicas possam ser efetivadas, as despesas precisam ser executadas e para tanto, precisam passar por diversos procedimentos legais. A execução da despesa ocorre a partir da necessidade de compra ou solicitação de algum serviço público e segue regras da lei de licitações 8666/93. Esta legislação prevê os tipos de licitações e limites para compras em cada modalidade, além das qualificações necessárias dos fornecedores para garantir a isonomia entre os concorrentes. A administração pública precisa garantir ampla concorrência em seus processos de compras, exceto para os casos de dispensa ou inexigibilidade de licitação. Após a aprovação das compras, a despesa passa por três estágios de execução: empenho, liquidação e pagamento.

De acordo com a lei 4320/64, “pertencem ao exercício financeiro, as despesas nele legalmente empenhadas”. Logo, a determinação de em qual exercício pertence uma despesa não está relacionada à sua efetiva realização, que ocorre na liquidação, mas sim quando a mesma é empenhada. Caso a despesa não seja executada no exercício seguinte, ela pode ser cancelada. Já, quando forem transferidas para outro exercício, antes do pagamento, são inscritas como restos a pagar.

As despesas empenhadas até 31 de dezembro e que não forem pagas são denominadas de restos a pagar e dividem-se em processados e não processados. De acordo com o MCASP (2018) os “restos a pagar processados” são os que já foram

liquidados no exercício ao qual pertencem e os “não processados” são os que ainda não foram liquidados e passarão pelas duas últimas fases de execução da despesa no exercício seguinte: liquidação e pagamento.

### **2.3. Estudos já realizados sobre os impactos da Emenda Constitucional 95/2016.**

Como a PEC 241/2016 foi aprovada e convertida em EC 95 em 2016, os trabalhos encontrados sobre o tema são recentes, de 2016 a 2018. A maioria dos trabalhos citados refere-se a uma análise dos impactos que a Emenda pode causar no futuro, por meio de informações passadas e abordam as áreas de saúde e educação. Todos tratam negativamente da EC, demonstrando os possíveis problemas que o novo regime fiscal pode causar para o serviço público como um todo, principalmente os setores de saúde e educação. No geral, os trabalhos realizam uma análise dos impactos que a PEC, ou a EC 95/2016, dependendo da época da pesquisa, pode trazer em diversos aspectos: financeiro, social e econômico, ou impacto no Plano nacional de educação.

As pesquisas referenciadas neste trabalho podem ser divididas em três categorias, que estão relacionadas à abordagem predominante do assunto. Os focos das pesquisas foram separados em jurídico, orçamentário e financeiro. Os trabalhos da categoria jurídica realizam uma análise da EC 95/2016 observando os aspectos constitucionais da Emenda. As pesquisas da categoria financeira demonstraram o comportamento das despesas fazendo uma projeção de despesas futuras, alguns ainda analisaram os gastos relacionados ao IPCA a fim de verificar se as despesas terão aumento superior ao mesmo. Já os trabalhos com aspectos orçamentários analisaram a execução orçamentária e os impactos da EC 95/2016.

Os trabalhos da categoria jurídica são: Mariano (2017), Segundo (2017), Noce e Clarck (2017) e Martins (2018). Já as pesquisas que se enquadram na categoria financeira são: Junior e Alves (2017), Pereira et al (2017), Rossi e Dweck (2016), Azevedo (2016), Amaral (2016) e Gomes (2016), sendo que os três últimos ainda relacionaram os impactos ao Plano Nacional de Educação (PNE). Por fim, os trabalhos da categoria orçamentária foram: Oliveira (2017) e Amaral (2017). Destaca-se que este último também analisou os impactos ao PNE.

No geral, os trabalhos citados são de característica documental, pois se utilizaram de dados públicos disponíveis em sites, ou da própria legislação estudada

e até mesmo da análise de pesquisas anteriores. Algumas pesquisas foram somente qualitativas, principalmente as de aspecto jurídico, já que necessitam analisar a legislação vigente sem a necessidade de dados numéricos. Mas, a maioria dos trabalhos citados é quantitativa, já que se torna necessário demonstrar os valores por meio de tabelas e compará-los com outros. Alguns trabalhos apresentam as duas características, qualitativa e quantitativa.

A inovação deste trabalho é que, diferente dos citados, que realizaram análise e projeções futuras dos possíveis problemas que a EC pode causar, este realizará um comparativo entre o período anterior à Emenda e os dois exercícios em que a mesma já está vigente. Ou seja, será verificado o impacto real das despesas demonstrando o seu comportamento antes e pós o estabelecimento do limite dos gastos.

A lei 13.005 de 2014 aprovou o PNE que propõe para o período de 2014 a 2024 entre diversas estratégias “ampliar a oferta de vagas, por meio da expansão e interiorização da rede federal de educação superior”. O aumento de vagas gera mais gastos e como a EC estabelece uma redução de despesa, o cumprimento das metas do PNE é considerada por Amaral (2017) impossível. Fica demonstrada a dificuldade das Universidades em cumprirem seu papel sem a possibilidade de aumentar despesas.

Desta forma, este trabalho se propõe a demonstrar o que já se tem apurado de despesas em uma Universidade Pública a fim de avaliar os impactos nas despesas. A análise da execução da despesa permite avaliar se houve ou não diminuição e qualificar essas despesas a fim de identificar se a atividade fim da instituição (ensino, pesquisa e extensão) sofreu alguma restrição. Por meio desta análise, os gestores podem programar seus gastos, caso necessitem realizar algum contingenciamento futuro.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa se caracteriza como quantitativa, pois foi realizada análise de forma quanti dos dados numéricos solicitados ao Departamento de Contabilidade e Finanças da UFMG e foram verificados os valores e os tipos de despesas. Foram analisadas as características das despesas a fim de relacionar à atividade fim da Universidade em questão. Também foram utilizados os valores do IPCA, extraídos do

site do IBGE, no período de 2008 a 2018 para verificar o comportamento das despesas em relação ao índice.

O objetivo deste trabalho é analisar a execução da despesa a fim de identificar o impacto financeiro da Emenda Constitucional 95 de 2016 nas despesas da UFMG, no período de 2017 a 2018 comparadas ao período de 2014 a 2016. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa documental, verificando os valores e natureza da despesa por elementos, além da análise dos dados a fim de comparar se houve redução ou não nas despesas da universidade no período referido e se as algumas atividades fim foram atingidas.

Segundo Vergara (2006), a pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins é uma pesquisa descritiva, pois demonstra características das despesas de uma Universidade. Já quanto aos meios é um estudo de caso, documental e bibliográfico, pois foi realizada uma análise em documentos eletrônicos dos dados das despesas em uma população específica e utilizaram-se artigos teóricos como base.

A coleta foi realizada no banco de dados do Sistema (Tesouro Gerencial/Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI) utilizado pelo Departamento de Contabilidade e Finanças da UFMG, que disponibilizou os dados analisados e apresentados na pesquisa. Após serem extraídos os dados, os valores foram comparados ao site Portal da Transparência do governo federal, para garantir a confiabilidade das informações. O tipo de corte foi longitudinal com cortes transversais, pois utilizou a coleta de dados em um período específico que se enquadra antes e depois a aprovação da Emenda Constitucional.

O Sistema Tesouro Gerencial foi escolhido, pois exporta planilhas em formato Excel que facilitam a análise dos dados. Foram extraídos os valores pagos no período de 2008 a 2018 para verificar o comportamento da despesa no período e os mesmos foram confrontados com os valores do IPCA, caso os limites da Emenda já estivessem em vigência. A partir desta amostra, foram identificados os valores gastos de uma amostra de 2014 a 2018, subdividida e duas sub-amostras de 2014 a 2016 e 2017 a 2018 a fim de avaliar qual o impacto financeiro nos valores das despesas da Universidade.

Uma consulta por grupo de despesa também foi realizada com a finalidade de verificar quais despesas se enquadram nos limites estabelecidos pela Emenda. Posteriormente foi verificada a execução da despesa para demonstrar o cumprimento

dos pagamentos das despesas do exercício e a análise por natureza de despesa por elementos, a qual permitiu verificar o comportamento das despesas com bolsas e auxílios estudantis e para pesquisadores, as quais estão relacionadas à atividade fim da universidade.

Este estudo de caso analisou as informações referidas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG que é uma instituição pública de ensino superior gratuito e a mais antiga universidade do estado de Minas Gerais, de acordo com informações do próprio site da instituição. “Considerada pelo sistema de avaliação do ensino superior do Brasil uma das melhores universidades do país, a UFMG está bem-posicionada nos mais diversos indicadores acadêmicos” (UFMG, 2019). Possui quatro campus: Pampulha, Saúde, Montes Claros e Tiradentes, além de outras Unidades: Faculdade de Direito e de Arquitetura que se localizam no Centro de Belo Horizonte. O prédio da Reitoria está localizado no campus Pampulha e nele está o Departamento de Contabilidade e Finanças – DCF que tem o papel de gerenciar os recursos financeiros da UFMG entre outros. (DCF, 2019). O DCF está vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento – PROPLAN.

O DCF foi escolhido para a solicitação das informações por se tratar do departamento que possui acesso ao Sistema Tesouro Gerencial, o qual extrai informações do SIAFI, que “consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal” (STN, 2019). Foram extraídos dados das despesas da Universidade no período de 2008 a 2018, e apresentados em períodos distintos: 2008 a 2018 e no período de 2014 a 2018, sendo este último filtrado por natureza da despesa, e posteriormente verificou-se a necessidade de filtrá-las por fonte de recurso; apresentados em tabelas e gráficos.

## **4. ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 Comportamento das despesas.**

A Tabela 1 demonstra os valores totais pagos pela UFMG no período de 2008 a 2018 a fim de realizar uma análise do comportamento da despesa em um período mais longo. Demonstra também o percentual dos valores pagos em relação ao exercício anterior e o comparativo entre os valores pagos e os limites supostamente

estabelecidos, que seriam os pagamentos do exercício anterior, somados ao IPCA acumulado em junho do exercício anterior, caso a mesma já estivesse em vigor desde 2008. O valor do IPCA de cada ano para demonstrar que o IPCA utilizado como referência é do exercício anterior.

**Tabela 1: Pagamentos em relação ao IPCA, 2008 a 2018**

<b>Ano Lançamento</b>	<b>Pagamentos totais (exercício e RAP)</b>	<b>Percentual em relação ao ano anterior</b>	<b>IPCA referência %</b>	<b>IPCA do ano %</b>
2008	1.010.255.999,90			6,06
2009	1.242.731.828,39	23,01	6,06	4,80
2010	1.395.639.923,16	12,30	4,80	4,84
2011	1.596.675.421,34	14,40	4,84	6,71
2012	1.710.042.151,38	7,10	6,71	4,92
2013	1.962.721.190,18	14,78	4,92	6,70
2014	2.231.075.639,55	13,67	6,70	6,52
2015	2.170.285.345,84	(2,72)	6,52	8,78
2016	2.296.407.400,41	5,81	8,78	8,84
2017	2.470.066.775,07	7,56	8,84	3,00
2018	2.305.698.884,45	(6,65)	3,00	4,40

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados do SIAFI e IBGE (2019).

Legenda: RAP – Restos a pagar.

Percebe-se que até o exercício e 2014 as despesas tiveram aumentos percentuais superiores à variação do IPCA e a partir de 2015 este cenário começou a alterar. Caso a Emenda já estivesse em vigor no período de 2008 a 2014, já seriam necessários contingenciamentos das despesas. Em 2015 houve uma redução das despesas totais pagas pela UFMG de 2,72% em relação a 2016, ano em que a Emenda foi promulgada e no qual as despesas tiveram um crescimento de 5,81% e estariam limitadas aos 8,78% de variação do IPCA registrado em junho de 2015.

Ou seja, antes da Emenda ser promulgada, as despesas pagas já estavam menores que o somatório dos valores pagos no exercício anterior com o valor da variação do IPCA. Uma provável causa para esta diminuição pode ser o contexto de crise econômica no Brasil que iniciou em 2014 e segundo Filho (2017) diminuiu “consumo e investimento de forma substancial em 2015 e 2016”.

De acordo com a EC 95/2016, as despesas passam a estar limitadas somente a partir de 2017 pelo valor das despesas de 2016, acrescidas de 7,2% e a partir de 2018 do limite estabelecido para o exercício anterior acrescidas do valor da variação do IPCA. Em 2017 os pagamentos tiveram um aumento de 7,56% em relação a 2016, extrapolando o limite de 7,2% estabelecido pela EC. Percebe-se que, caso neste exercício já estivesse sendo utilizado o IPCA como limite, os gastos poderiam ter um aumento de 8,84%.

Porém a emenda extingue do cálculo do limite os valores dos restos a pagar inscritos até 31 de dezembro de 2015. Logo, foi realizada consulta dos valores pagos em 2017 por ano de emissão dos empenhos e constatou-se que o valor dos pagamentos totais neste ano, excluindo-se os restos a pagar inscritos antes de 2016 equivale a R\$2.464.790.879,71 que comparado ao limite estabelecido de 7,2% dos valores pagos em 2016 ultrapassa apenas 0,12%, de acordo com a Tabela 2.

**Tabela 2: Despesas em relação aos limites**

Ano	Limite	Cálculo	Despesas pagas excluídos os RAP inscritos antes de 31/12/2015	Diferença em relação ao limite
2017	2.461.748.733,24	Despesas de 2016 + 7,2% Despesas de 2016 = 2.296.407.400,41	= 2.464.790.879,71	0,12
2018	2.535.601.195,24	Limite para 2017 +3% Limite para 2017 = 2.461.748.733,24	= 2.303.412.968,10	(9,16)

Fonte: elaborada pela autora.

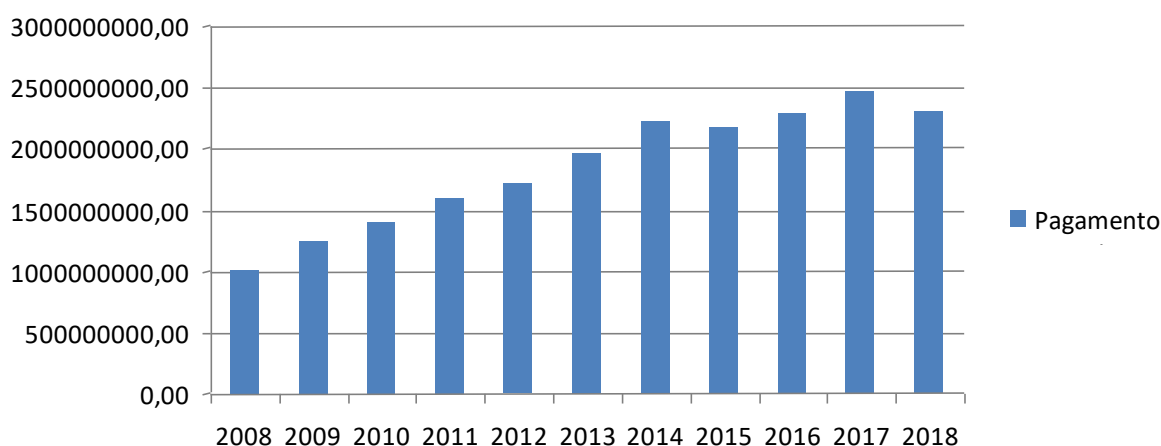
Já em 2018, o total pago não poderia ultrapassar 3% do limite estabelecido para 2017 de R\$ 2.461.748.733,24 (7,2% das despesas de 2016), porém o valor total pago foi 9,16% mais baixo que o limite estabelecido, conforme tabela 2. Destaca-se ainda que a Emenda permite nos primeiros três anos a compensação com redução nas despesas primárias de até 0,25% no poder executivo do valor que ultrapassar os limites.

Esta tabela demonstra os limites nos dois exercícios de vigência da EC 95/2016, destacando como o cálculo foi realizado, e os compara às despesas totais pagas no ano, excluídos os restos a pagar inscritos anteriormente a 31 de dezembro



de 2015, conforme permite a Emenda em seu artigo 107, parágrafo 11º. Com relação aos impactos financeiros, observou-se que em 2017 houve um aumento das despesas já limitado à Emenda e em 2018 o valor dos pagamentos diminuiu e, além de não extrapolar os valores estabelecidos na Emenda ainda ficou bem abaixo deles. O Gráfico 1 demonstra a variação dos valores totais pagos.

**Gráfico 1: Pagamentos totais (exercício e restos a pagar) por ano em reais.**



Fonte: elaborado pela autora com de dados extraídos do SIAFI (2019).

Ao serem subdividas as amostras para realizar a comparação entre o período anterior à Emenda, 2014 a 2016, e o período após Emenda, 2017 a 2018, observou-se que houve uma redução significativa em 2018 de 6,65%, em relação ao exercício anterior, apesar de a Emenda possibilitar um aumento dos gastos em até 3%, conforme tabela 1. Mas, percebe-se que, apesar desta redução, o valor total das despesas pagas em 2018 foi maior do que os valores no período de 2014, 2015 e 2016.

Nos exercícios de 2015 e 2018 houve redução das despesas totais pagas pela UFMG em relação ao exercício anterior, possivelmente por serem períodos em contexto de crise financeira no País. Comparados aos três anos anteriores os exercícios de 2017 e 2018 tiveram comportamentos diferentes, sendo que no primeiro houve aumento das despesas pagas em relação ao ano anterior enquanto em 2018 as mesmas tiveram uma diminuição significativa.

Para validar as informações anteriores, foi necessário verificar se todos os pagamentos analisados se enquadram nos limites estabelecidos pela Emenda. Desta forma, a tabela 3 demonstra os pagamentos totais da UFMG, incluídos os restos a pagar, separados por grupo de despesa. A Emenda 95/2016 estabelece limites para as despesas primárias, excluindo os gastos com pagamento de juros e amortização da dívida. De acordo com a tabela 3, todos os pagamentos da universidade, no período estudado, se enquadram nos limites da Emenda, já que são despesas classificadas por grupos: “pessoal e encargos sociais”, “outras despesas correntes” e “investimentos”.

**Tabela 3: Pagamentos por grupo de despesa**

Ano Lançamento	Grupo Despesa	PAGAMENTOS TOTAIS (EXERCICIO E RAP) – R\$
2018	4 INVESTIMENTOS	32.844.029,84
	3 OUTRAS DESPESAS CORRENTES	447.391.275,40
	1 PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	1.825.463.579,21
	TOTAL	2.305.698.884,45
2017	4 INVESTIMENTOS	42.011.028,37
	3 OUTRAS DESPESAS CORRENTES	530.845.035,77
	1 PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	1.897.210.710,93
	TOTAL	2.470.066.775,07
2016	4 INVESTIMENTOS	27.074.237,83
	3 OUTRAS DESPESAS CORRENTES	585.028.111,08
	1 PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	1.684.305.051,50
	TOTAL	2.296.407.400,41
2015	4 INVESTIMENTOS	47.336.693,10
	3 OUTRAS DESPESAS CORRENTES	545.581.498,17
	1 PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	1.577.367.154,57
	TOTAL	2.170.285.345,84
2014	4 INVESTIMENTOS	91.992.697,39
	3 OUTRAS DESPESAS CORRENTES	658.000.269,86
	1 PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	1.481.082.672,30
	TOTAL	

TOTAL

2.231.075.639,55

Fonte: Adaptada pelos autores conforme SIAFI(2019).

Mas, a Emenda Constitucional, estabelece somente os pagamentos totais no exercício, não considerando os valores aprovados na lei orçamentária que são as despesas previstas, nem tão poucos as despesas efetivamente empenhadas. De acordo com a lei 4320/64, as despesas de um exercício financeiro são as nele empenhadas, logo foram analisados os valores pagos em cada exercício, desconsiderando os restos a pagar comparados aos empenhados a fim de analisar a execução da despesa no período de 2014 a 2018.

#### 4.2. Execução da despesa.

A execução da despesa refere-se às fases de empenho, liquidação e pagamento. Demonstra-se, na tabela 4, os valores empenhados e pagos no período de 2014 a 2018, sem considerar os restos a pagar, e o percentual pago das despesas do exercício, a fim de verificar a capacidade de pagamento das despesas do exercício comparado às de restos a pagar.

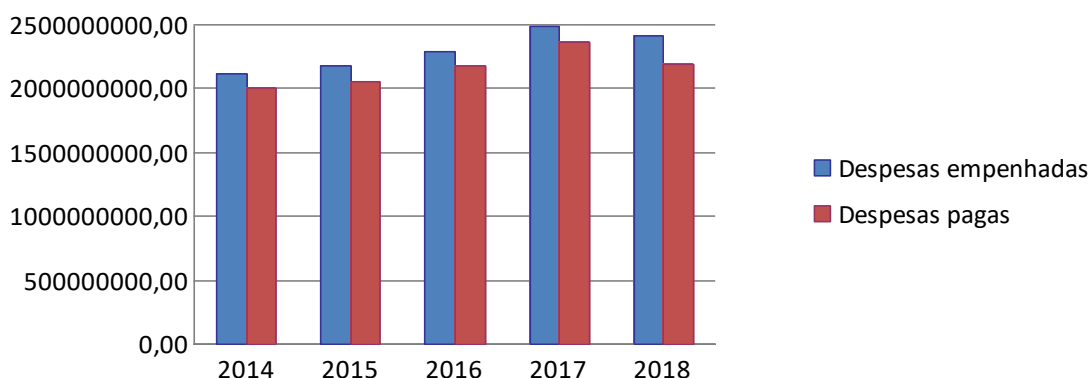
**Tabela 4: Execução da despesa**

Ano	DESPEASAS EMPENHADAS R\$	DESPEASAS PAGAS R\$	Pgto %	Pagamentos totais (exercício e RAP) R\$	Pagamentos RAP R\$	RA P pag os %
2014	2.117.194.505,68	2.002.568.644,77	94,59	2.231.075.639,55	228.506.994,78	10,2
2015	2.174.446.442,01	2.056.251.101,02	94,56	2.170.285.345,84	114.034.244,82	5,2
2016	2.286.278.590,73	2.183.512.762,17	95,51	2.296.407.400,41	112.894.638,24	4,9
2017	2.493.369.364,61	2.369.967.436,96	95,05	2.470.066.775,07	100.099.338,11	4,0
2018	2.415.944.515,56	2.192.288.818,25	90,74	2.305.698.884,45	113.410.066,20	4,9
Média			94,09			5,8

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados do SIAFI (2019).

Conforme a Tabela 4, das despesas empenhadas no período, em média 94% foram pagas no mesmo exercício. Já o percentual de pagamento de despesas de outros exercícios foi em média de 5,8% do valor dos pagamentos totais. A partir destes dados, percebe-se que no período pesquisado, a UFMG pagou no próprio exercício a maioria de suas despesas, sendo pago um valor baixo de despesas executadas em anos anteriores. O pagamento de despesas do exercício deve estar limitado ao valor empenhado, respeitando as fases de execução da despesa: empenho, liquidação e pagamento. O Gráfico 3 demonstra esta limitação em relação aos valores empenhados e pagos no exercício na UFMG no período de 2014 a 2018.

**Gráfico 3: Comparativo da despesa em reais.**



Fonte: elaborado pela autora com dados extraídos do SIAFI (2019).

O comparativo entre despesas empenhadas e pagas permite perceber um aumento na execução da despesa até 2017, ocorrendo uma redução somente em 2018, tanto nas despesas empenhadas como nas pagas. Da mesma forma em que foram reduzidos os pagamentos totais do ano de 2018 nos comparativos anteriores. Porém, percebe-se que em 2015, houve um aumento na execução da despesa em relação a 2014, o que demonstra que, apesar dos valores totais pagos terem reduzido no ano, a capacidade em pagar despesas do exercício aumentou em valor pequeno, a redução ocorreu no pagamento de despesas de exercícios anteriores.

O comportamento da despesa da UFMG no período de 2008 a 2018 em relação ao IPCA indica que os valores totais pagos com despesas do exercício e restos a pagar tiveram aumentos percentuais no comparativo com o exercício anterior maiores que a variação do índice citado até o exercício de 2014. A partir de 2015, ano em que

existia um contexto de crise financeira no Brasil, o comparativo com o exercício anterior foi inferior ao IPCA. A análise demonstrou que, caso a EC 95/2016 já estivesse em vigência desde 2008, já haveria necessidade de contingenciamento de despesas até 2014.

Destaca-se que no exercício de 2017, primeiro ano em que a Emenda entrou em vigor, o limite de despesas pagas era um percentual fixo de 7,2% somados aos valores pagos em 2016, sendo que o IPCA acumulado para o exercício foi de 8,84%. Como o IPCA só passa a ser referência de limitação a partir de 2018, em 2017 os valores pagos pesquisados extrapolaram o limite, caso fossem considerados todos os valores pagos. Porém a EC 95/2016 no artigo 107 parágrafo 11º exclui dos limites estabelecidos as despesas inscritas como restos a pagar até de 31 de dezembro de 2015, logo o percentual extrapolado foi de apenas 0,12% que está dentro do valor autorizado como compensação por meio redução de despesas primárias para o poder executivo.

No segundo exercício, 2018, houve uma diminuição de 6,65% dos pagamentos totais em relação a 2017, apesar de a Emenda possibilitar um aumento de 3%. E comparando ao valor limitado para o exercício o valor pago foi 9,16% menor. Logo, outros motivos podem ter causado esta redução das despesas além da limitação dos gastos, já que o comportamento da despesa foi de diminuição até maior que em 2015, ano de crise econômica. Na análise da amostra menor, 2014 a 2018, foram verificadas as despesas dos exercícios de 2017 e 2018, nos quais houve limitação de gastos pela Emenda, comparadas aos três exercícios anteriores. Observou-se uma redução significativa em 2018, conforme citada anteriormente, apesar de o valor total pago no exercício ainda ter sido superior aos valores pagos nos exercícios de 2014, 2015 e 2016. Ou seja, houve um impacto financeiro negativo significativo nas despesas de 2018, porém não se pode afirmar que o único motivo foi a Emenda do teto dos gastos.

Enfim, para determinar o comportamento da despesa no período de 2014 a 2018 foi realizada uma pesquisa por grupo de despesa para determinar quais estavam limitadas ao teto dos gastos. Observou-se que a UFMG neste período realizou despesas dos grupos de “investimentos”, “outras despesas correntes” e “pessoal e encargos sociais”. Como a Emenda trata-se de despesas primárias, que são os valores pagos excluídos os juros e amortização da dívida, e a UFMG não possui despesas destes últimos grupos, todas as despesas estão limitadas. Desta forma, os valores totais pagos tiveram redução em 2015, antes da Emenda, e em 2018, após a

EC e para verificar se esta redução afetou despesas relacionadas à atividade fim da Universidade foi realizada uma análise da classificação da despesa por natureza.

### 4.3. Classificação das despesas por natureza.

As despesas foram classificadas por natureza, mais especificamente por elementos para verificar os tipos dos gastos da UFMG e foram filtradas as despesas com auxílios estudantis, bolsas de estudo e auxílios à pesquisadores da Universidade, conforme tabela 5.

**Tabela 5: Pagamentos de auxílios estudantis, pesquisadores e bolsas.**

<b>Ano Lançamento</b>	<b>Pagamentos totais (Exercício e RAP) R\$</b>	<b>Variação %</b>
2014	44.751.978,37	19,57
2015	20.215.245,82	(54,83)
2016	14.689.550,90	(27,33)
2017	13.600.880,74	(7,41)
2018	12.689.938,08	(6,70)

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados do SIAFI(2019).

Percebe-se a partir da Tabela 5 que houve uma queda das despesas pagas pela UFMG com os auxílios e bolsas a partir de 2015. No exercício de 2015 comparado a 2014 houve a maior queda, sendo o valor dos pagamentos quase 55% menor. Nos exercícios de 2017 e 2018, apesar da redução dos valores ter sido menor comparada ao exercício anterior, os valores pagos com os auxílios e bolsas continuou reduzindo.

Comparando com o período anterior à Emenda, nos exercício de 2017 e 2018 houve uma redução significativa no pagamento dos auxílios e bolsas selecionados, já que o somatório dos pagamentos em 2014 e 2015 passa de 64 milhões, enquanto que a soma dos valores pagos em 2017 e 2018 não chegam a 27 milhões, ou seja, quase 58% menor. Esta diminuição pode se dar por diversos motivos, entre eles a falta de recurso advindo do governo devido à crise financeira, o que acaba obrigando a instituição a utilizar recursos próprios ou até mesmo reduzir as despesas. Para verificar a possibilidade de utilização dos recursos próprios, decidiu-se por analisar os

pagamentos da UFMG no período de 2014 a 2018 classificados por fonte de recurso, conforme demonstrado na tabela 6.

**Tabela 6: Pagamentos de auxílios estudantis, pesquisadores e bolsas de estudo por fonte**

Ano	Recursos do governo federal R\$	Recursos próprios R\$	Outros recursos R\$	Total R\$	Percentual recursos próprios %
2014	38.339.613,67	1.189.309,60	5.223.055,10	44.751.978,37	2,66
2015	16.526.016,52	1.291.222,41	2.398.006,89	20.215.245,82	6,39
2017	11.911.332,32	780.951,60	908.596,82	13.600.880,74	5,74
2018	10.320.517,82	1.170.255,22	1.199.165,04	12.689.938,08	9,22

Fonte: elaborada pela autora partir de dados do SIAFI (2019).

A Tabela 6 demonstra os pagamentos totais com os auxílios e bolsas para pesquisadores e estudantes divididos por fontes de recurso. Foram demonstrados os valores de “recursos do governo federal”, que são os repasses relacionados ao orçamento da União, os valores dos “recursos próprios” que são os recursos diretamente arrecadados pela Universidade com prestações de serviços entre outros e os “outros recursos” que se referem a recursos transferidos de outros órgãos por meio projetos junto à Universidade.

Observou-se que no período anterior à Emenda se utilizou menos recursos próprios que no período após a Emenda. Pode-se destacar o exercício de 2015 em que houve uma utilização de 6,39 destes recursos, provavelmente por ser um ano de crise financeira já que quando os recursos do governo não são suficientes uma alternativa é aumentar a utilização de recursos próprios. Foi o que aconteceu em 2018, que passou a utilizar 9,22% com recursos próprios do total pago com bolsas e auxílios. Por meio da análise por natureza de despesa puderam-se filtrar as despesas com auxílio estudantil, bolsas de estudo e auxílio pesquisador e identificou-se que houve redução destas despesas que estão relacionadas à atividade fim da Universidade a partir de 2015. A diminuição foi constante destacando-se que no período em que a Emenda estava em vigor houve uma queda de quase 58% em relação ao período anterior à Emenda, 2014 e 2015.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou o impacto financeiro da Emenda Constitucional 95/2016 nas despesas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Foi realizada análise qualitativa dos dados extraídos do Sistema de Administração Financeira a fim de descrever o comportamento da despesa em um período de 10 anos, comparar as despesas dos dois exercícios de vigência da Emenda (2017 e 2018) aos três exercícios anteriores, analisar a execução da despesa neste período e verificar o impacto com despesas relacionadas à atividade fim da instituição.

A partir desta análise, verificaram-se quais as fontes de recurso que financiaram as despesas com estes auxílios e bolsas. Identificou-se que, as despesas diminuíram e a utilização dos recursos próprios aumentou no decorrer dos anos. Em 2018 foram utilizados, do total de recursos para pagamento destas despesas, 9,22% com fontes de recursos próprios e em 2014, em que as despesas eram maiores, só foram utilizados 2,66%. Ou seja, quando há diminuição de recursos do governo uma forma de garantir o cumprimento com os compromissos da instituição é a utilização de recursos diretamente arrecadados, o que ocorreu na UFMG no período analisado.

Desta forma, este trabalho identificou que houve impactos financeiros negativos no comportamento das despesas da Universidade Federal de Minas Gerais após a promulgação da Emenda Constitucional 95/2016 reduzindo as despesas totais pagas e as despesas empenhadas em 2018, além de haver redução significativa nos gastos relacionados à atividade fim da UFMG. Porém, não se pode afirmar que esta redução seja causada exclusivamente pela EC 95/2016, tendo em vista o contexto de crise econômica do País; a redução das despesas totais pagas em 2018 superiores ao limite estabelecido pela Emenda; e a redução das despesas empenhadas em 2018 que pode ter sido ocasionada por cortes no orçamento da Universidade. A crise econômica iniciou em 2014 afetando os gastos a partir de 2015, sendo que a Emenda Constitucional foi promulgada somente em 2016.

Este trabalho teve algumas limitações em sua execução que foram: a amostra pequena dos dados, problemas na extração dos dados do sistema e a identificação de possível extrapolação do limite estabelecido pela Emenda no exercício de 2017. A primeira limitação impossibilitou a realização da análise estatística dos dados sendo sugerida que a mesma seja utilizada em pesquisas futuras com amostras maiores.

Para estudos futuros, sugere-se o estudo das despesas desta ou outra instituição em um período maior após Emenda para que se possam utilizar dados estatísticos na análise dos dados, proporcionando maior riqueza das informações.



Este trabalho por sua inovação, já que não foram encontrados trabalhos que abordam impactos após a Emenda, possivelmente por ser muito recente, abre caminho para novas pesquisas relacionadas à análise dos impactos financeiros em instituições após a promulgação da EC 95/2016.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Nelso Cardoso. Com a PEC 241/55 (EC 95) haverá prioridade para cumprir as metas do PNE (2014-2024). **Revista Brasileira de Educação**, Goiânia, v. 22, n. 71, 2017.

AMARAL, Nelso Cardoso. PEC 241/55: a “morte” do PNE (2014-2024) e o poder de diminuição dos recursos educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 32, n. 3, p. 653 – 673, set./dez. 2016.

AZEVEDO, Mário Luiz Neves de. O novo regime fiscal: a retórica da intransigência, o constrangimento da oferta de bens públicos e o comprometimento do PNE 2014-2024. **Tópicos Educacionais**, Recife, v.22, n.1, jan/jun. 2016.

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

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda constitucional n. 95**, de 15 de dezembro de 2016. Altera o ato das disposições constitucionais transitórias, para instituir o novo regime fiscal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm)>. Acesso em 17 fev. 2019.

CAFEZEIRO, Isabel. Educação, informática e responsabilidade social: a contribuição da universidade pública. In: **SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO**, 17, 2006, Departamento de Ciência da Computação - Instituto de Computação – Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói. rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.br-ie.org/pub/index.php/sbie/article/view/463>>. Acesso em: 05 mar.2019.

DEUS, Sandra de Fátima Batista de. A extensão universitária e o futuro da universidade. **Espaço pedagógico**, v25, n. 3, Passo Fundo, p.624-633, set./dez. 2018.

FILHO, Fernando de Holanda Barbosa. **A crise econômica de 2014/2017: estudos avançados**, vol.31, n.89, São Paulo, Jan.-Abr. 2017. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142017000100051](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100051)>. Acesso em: 21 abr.2019.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 314p.

GIMENEZ, Ana Maria Nunes; BONACELLI, Maria Beatriz Machado. Repensando o papel da Universidade no século XXI: demandas e desafios. **Revista tecnologia e sociedade**, v.9, n.18, 2013.

GOMES, Pedro Santana. **PEC 241**: uma análise dos potenciais impactos do novo regime fiscal sobre o direito à educação. 2016. 84 f. Monografia (Graduação) Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Indicadores do IBGE: Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor: IPCA e INPC. Rio de Janeiro: IBGE, jan. 2019. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=7236>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

JUNIOR, Newton Sérgio Vairão; ALVES, Francisco José dos Santos. A Emenda Constitucional 95 e seus efeitos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 22, n.2, p. 54 - 75, maio/ago., 2017.

MARIANO, Cynara Monteiro. Emenda constitucional 95/2016 e o teto dos gastos públicos: Brasil de volta ao estado de exceção econômico e ao capitalismo do desastre. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, v. 4, n.1, p. 259-281, jan/abr. 2017.

MARTINS, Paulo de Sena. Pior a emenda que o soneto: os reflexos da EC 95/2016. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 12, n. 23, p. 227-238, jul./out. 2018.

NOCE, Umberto Abreu; CLARK, Giovani. A emenda constitucional n.95/2016 e a violação da ideologia constitucionalmente adotada. **Revista Estudos Institucionais**, v. 3, n 2, 2017.

OLIVEIRA, Anathielle Silvério de Lima. **Impactos no orçamento de custeio da instituição MPF/RO**: estudo de caso com abordagem analítica sobre a emenda constitucional nº 95/2016. 2017. 74 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado profissional em Administração Pública – PROFIAP, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2017.

PEREIRA, Hugo Carcanhololasco et al. Uma perspectiva crítica do novo regime fiscal para a dinâmica de curto e longo prazo da economia brasileira. **Revista de economia do Centro-Oeste**, Goiânia, v.3, n.1, p. 51-69, 2017.

PIRES, Manoel; BORGES, Bráulio. **A despesa primária do Governo Central: estimativas e determinantes**. Coleções FGV IBRE, Economia, out. 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19517>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias. **Contabilidade Pública: uma abordagem da administração financeira pública**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSI, Pedro; DWECK, Esther. Impactos do Novo Regime Fiscal na saúde e educação, **Caderno de Saúde Pública**, v.32, n.12, 2016.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade Governamental: um enfoque administrativo**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 385p.  
UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: < <https://ufmg.br/a-universidade>>. Acesso em 08.mar.2019.

STN, **Secretaria do Tesouro Nacional**. Disponível em:  
<<http://www.stn.fazenda.gov.br/SIAFI>>. Acesso em 08 mar.2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006 . 96p.

## **Capítulo 23**

# **EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS, QUALIDADE AMBIENTAL E CIDADANIA: PROPOSTA DE FORMAÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL DO MUNICÍPIO DE DIAMANTINA – MG**

**Bruna Melo Santos**

**Maria do Perpetuo Socorro de Lima Costa**

**Walkiria França Vieira e Teixeira**

# **EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS, QUALIDADE AMBIENTAL E CIDADANIA: PROPOSTA DE FORMAÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL DO MUNICÍPIO DE DIAMANTINA – MG**

*Bruna Melo Santos*

*Pós-graduada em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior, pela FAE/UFMG. e-mail:  
bruna\_ms90@yahoo.com.br*

*Maria do Perpetuo Socorro de Lima Costa*

*Doutora em Educação pela UFMG. Professora da UFVJM, DCBIO/FCBS. e-mail:  
socorrolimacosta.ufvjm@gmail.com.*

*Walkiria França Vieira e Teixeira*

*Doutora em Estudos Linguísticos pela UNESP. Professora visitante na UESC, Ilhéus, BA.  
Professora orientadora de TCC no curso de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior,  
da FAE/UFMG. e-mail: walkiriateixeira@gmail.com.*

## **RESUMO**

O projeto de formação destinada aos Catadores de Material Reciclável foi implantado pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) mobilizou vários segmentos da Universidade, da administração pública e da sociedade, com o objetivo de sensibilizar e assessorar os membros participantes dessa ação sobre a coleta adequada dos resíduos recicláveis por meio da formação capacitante dos trabalhadores diretamente ligados à coleta, retirando-os das ruas e introduzindo-os na Associação de Catadores de Diamantina (ACAD). A Universidade, pela amplitude de sua visão, pelo espírito crítico que deve nortear sua ação, por sua competência e credibilidade, teve um papel importante na construção deste processo. E isso implicou em construir instrumentos de intervenção institucional e de abordagem teórico-metodológica centrada na interdisciplinaridade. Dessa forma, foi preciso dar condições à implantação deste projeto, mediante aplicação de questionários, como ferramenta de avaliação da situação problema, para assim poder efetuar o treinamento e a qualificação de mão de obra, mapeamentos, e o desenvolvimento de estratégias que contribuíssem para o planejamento de ações visando como resultado à melhoria da qualidade de vida, saúde e organização dos catadores de material reciclável, assim como sua capacitação aplicável, e não menos importante, a

implementação da coleta seletiva em alguns ambientes públicos, a começar nos campi da Universidade.

**Palavras-chave:** Reciclagem, catadores, qualificação.

## ABSTRACT

The training Project for Waste Pickers implemented by the Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) mobilized various segments of the University, the public administration and society, with the objective of sensitizing and advising the member participating in this actions on the adequate collection of recyclable waste through the training of workers directly linked to the collection, removing them from the streets and introducing them to the Diamantina Waste Pickers Association (ACAD). The University, for the breadth of its vision, for the critical spirit that must guide its action, for its competence and credibility, has an important role in the construction of this process. And this implies building instruments for institutional intervention and theoretical-methodological approach centered on interdisciplinarity. With this objective, was necessary to give conditions to the implementation of this Project through the application of questionnaires, as a tool to assess the problem situation, in order to be able to carry out the training and qualification of labor, mapping, and the development of strategies that contribute to the planning of actions aiming at improving the quality of life, health and organization of recyclable material collectors, as well as their applicable training, and not least, the implementation of selective collection in some public environments, starting on the University's campuses.

**Keywords:** Recycling, waste pickers, qualification.

## INTRODUÇÃO

Ultimamente, como consequência do consumismo exagerado, a natureza tem sido agredida pelo consumo de produtos industrializados e tóxicos que, ao serem descartados, acumulam-se no ambiente, causando danos ao planeta e à humanidade.

Segundo Zanneti (2003) a produção de resíduos em larga escala (no sentido de resíduos sólidos, como também no sentido social: miséria e exclusão) caracteriza a sociedade de consumo desde o século passado, criando uma situação bastante complicada do ponto de vista ambiental, econômico e social. No momento da perda de valor material, os produtos são descartados, transformados em resíduos e podem provocar efeitos maléficos através de agentes físicos, químicos e biológicos.

As dificuldades de gestão desses resíduos aparecem em diversos momentos, desde a geração até o descarte final, surgindo à necessidade de um sistema

socialmente integrado, sendo uma alternativa para alguns excluídos que, enxergam no lixo, uma saída para a situação de miséria em que vivem. Uma parte dessas pessoas se reúnem em associações ou cooperativas de catadores de lixo em uma tentativa de encontrar uma forma de inserção no mercado de trabalho e na sociedade. (ZANNETI, 2006).

Ao inserir pessoas em situação de risco no universo dos materiais recicláveis e na perspectiva de geração de trabalho, renda e resgate da cidadania, a Universidade em parceria com outras instituições pretende melhorar as condições de educação, higiene, segurança, salubridade, bem-estar físico dos catadores no exercício das funções de limpeza urbana.

Tendo em vista o apresentado, o projeto baseou-se em três dimensões: social, científica e legal. A dimensão social focou os anseios da UFVJM em parceria com a sociedade civil, e em realizar um conjunto de ações que visem promover a organização dos catadores de lixo, desenvolvendo seminários, assessoramento gerencial e técnico-operacional com a participação dos gestores municipais, membros da associação, alunos e coordenadores.

A dimensão científica implicou na articulação de conhecimentos, metodologias e práticas a partir da sensibilização da educação ambiental.

De acordo com Silva (1998) o Desenvolvimento Sustentável necessita ser compreendido e incorporado ao mundo em que cada pessoa constrói, em seu domínio de condutas, com as demais pessoas com quem convive. Isto leva a uma qualificação das pessoas e isto nada mais é do que um processo educacional.

Quanto à dimensão legal, o projeto segue as normas da legislação federal (Decreto no 5.940/2006), apoiado na Política Nacional de Educação Ambiental (Lei n. 9.795, de 1.999), que incube em seu Art. 3º, inciso V,

às empresas, entidades de classe, instituições públicas e privadas, promover programas destinados à capacitação dos trabalhadores, visando à melhoria e ao controle efetivo sobre o ambiente de trabalho, bem como sobre as repercussões do processo produtivo no meio ambiente (LEI 9.795, 1.999)

A lei afirma também no inciso VI, que incumbe “à sociedade como um todo, manter atenção permanente à formação de valores, atitudes e habilidades que propiciem a atuação individual e coletiva voltada para a prevenção, a identificação e a solução de problemas”.

A execução de diagnóstico sócio-ambiental-cultural buscou orientar a elaboração do processo de mobilização social envolvendo todos os segmentos da comunidade, alicerçada nas premissas da Agenda 21, na Política Nacional de Educação Ambiental, nos Parâmetros Curriculares Nacionais, com os temas transversais em todos os níveis do ensino formal e não formal, bem como orientações do Fórum Nacional do Lixo e Cidadania; o abandono da tradicional visão tecnicista da limpeza urbana, considerando-se o lixo (resíduo) como objeto de política pública, entendido em sua relação integrada e interinstitucional com o saneamento básico, a saúde pública, a segurança alimentar, a geração de trabalho e renda e a questão socioambiental de forma mais ampla.

O projeto Educação Ambiental para o gerenciamento de resíduos, qualidade ambiental e cidadania – Proposta de formação dos catadores de material reciclável do município de Diamantina – MG teve como objetivo geral a realização de um conjunto de ações integradas que visaram promover a mobilização e organização dos catadores de material reciclável. O projeto visou introduzir os catadores em fragilidade socioeconômica em associações de geração de renda através da elaboração e implantação de programa de capacitação para qualificar e valorizar as pessoas que atuam na coleta seletiva. Além da capacitação profissional dos catadores, esse projeto também visou fazer a correta destinação do lixo gerado dentro da UFVJM, o qual foi direcionado à Associação de Catadores de Diamantina ACAD.



Figura 1. Associação dos catadores de Materiais Recicláveis de Diamantina.

## EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA O GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS, QUALIDADE AMBIENTAL E CIDADANIA



Segundo Jacobi e Besen (2011), uma das maiores dificuldades que enfrenta a sociedade atual é a equação da geração excessiva e da disposição final ambientalmente segura dos resíduos sólidos. A preocupação em relação aos resíduos sólidos, principalmente os domiciliares, tem aumentado perante o aumento da produção, do gerenciamento inadequado e da falta de áreas de disposição final. Pillai e Shah (2014) apontam que as principais razões para o aumento desta geração de resíduos sólidos são o crescimento populacional, a rápida urbanização e o aumento da renda e do consumo.

Na perspectiva de Diniz e Abreu (2018), um desenvolvimento sustentável impõe a necessidade de implantação de uma gestão ambiental pública que garanta a disposição responsável de resíduos sólidos, o que significa atender aos requisitos legais instituídos nas Políticas Nacional e Estadual de Resíduos Sólidos, como forma de preservar o meio ambiente e garantir a saúde pública.

A Lei nº 12.305, aprovada em 2 de agosto de 2010, instaura a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), a qual prevê a implantação de programas para prevenir a poluição, reduzir a geração de resíduos e incentivar o consumo sustentável. Definiu, ainda, ferramentas para ampliar a reciclagem e reutilização dos resíduos sólidos, além da destinação sócio ambientalmente responsável (BRASIL, 2010).

Garcia e Diniz (2016) alegam que as políticas públicas de resíduos sólidos são representadas pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) – em âmbito nacional, Política Estadual de Resíduos Sólidos (PERS) – em âmbito estadual, e Política Municipal de Resíduos Sólidos (PMRS) – em âmbito municipal. O Ministério do Meio Ambiente – MMA (BRASIL, 2016) ressalva que a Política Nacional dos Resíduos Sólidos renovou nos seguintes pontos: gestão e responsabilidade integrada e compartilhada dos geradores de resíduos, sendo estes de diferentes esferas do poder e diversos segmentos da sociedade; criação de metas para a eliminação dos lixões; e inclusão dos catadores de materiais recicláveis e reutilizáveis na coleta seletiva incentivando-os à adoção de consórcios ou de outras formas de cooperação, com vistas ao benefício dos envolvidos (BRASIL, 2010).

Cherfem (2015) elucida que, além da PNRS, algumas normas federais beneficiam catadores de resíduos sólidos, como o Decreto nº 5.940/06 que obriga as instituições públicas federais a encaminharem seus resíduos recicláveis para cooperativas ou associações de catadores. Exemplo, também, é a Lei de Diretrizes Nacionais para o Saneamento Básico (Lei nº 11.445/07) que permite que as

prefeituras contratem diretamente cooperativas e associações de catadores, por meio de dispensa de licitação, como prestadoras de serviços de coleta seletiva juntamente com os serviços de limpeza urbana.

Visto que o cenário atual preza pelo contexto ambiental e pela inserção socioeconômica dos trabalhadores de recicláveis, para Gonçalves-Dias (2009), os catadores podem ser considerados fundamentais para reciclagem no país, pois são imprescindíveis na gestão de resíduos sólidos no Brasil, uma vez que sua própria existência demonstra a dificuldade que é incluir no gerenciamento do nosso sistema as atividades de catação. E este é um dos motivos que esse grupo de trabalhadores vem agindo de maneira informal ou organizada em cooperativas, no entanto, mesmo antes da definição de políticas públicas claras para a gestão de resíduos no país, eles vêm realizando um trabalho de grande importância ambiental, contribuindo significativamente para o retorno de diferentes materiais para o ciclo produtivo, gerando economia de energia e de matéria-prima, e ainda, evitando que diversos materiais sejam destinados a aterros (SIQUEIRA e MORAES, 2008).

Sendo assim, visando um quadro abrangente do cenário socioambiental da gestão dos resíduos sólidos, ao institucionalizar o projeto de educação ambiental e desenvolvimento sustentável, a UFVJM materializa o seu projeto de formar profissionais que dominem o universo científico, técnico e que, concomitantemente, cultivem os valores da ética cidadã. Ao dispor de outros espaços de formação além da sala de aula, por meio da extensão, a Universidade permite ao discente elevar a sua prática acadêmica à condição de práxis, à medida que pode concebê-la como uma ação intencionalmente voltada para a transformação de cotidianos reprodutores e mantenedores de uma sociedade baseada na desigualdade dos indivíduos.

## **METODOLOGIA**

Tendo em vista a comunidade acadêmica, os Catadores da Associação de Material Reciclável de Diamantina e futuramente a sociedade como público alvo desse trabalho, a metodologia adotada buscou reduzir o impacto ambiental, abarcar estratégias para implantação da coleta seletiva na UFVJM, promover o treinamento da comunidade acadêmica para a correta destinação do material reciclável por meio de palestras demonstrativas sobre o que é a coleta seletiva, como ela funciona, qual

seu objetivo, como utilizar os coletores apropriados e qual o descarte correto para cada tipo de resíduo.

A implantação do projeto buscou introduzir coletores de materiais recicláveis (neste caso, alternativos) nos Campi. E para os resíduos da área da saúde, implantar contêndores para a correta destinação deste material. O papel e o papelão que não são mais reaproveitáveis pela instituição, serão destinados semanalmente à ACAD.



**Figura 2:** Coletores de materiais recicláveis (A). Coletores de materiais recicláveis alternativos na UFVJM (B).  
Fontes: Google Imagens e [www.ufvjm.edu.br](http://www.ufvjm.edu.br).

Concomitante com a coleta seletiva na universidade aspirou-se uma abordagem qualitativa de um dos grupos participantes, os Catadores de Diamantina, assim, buscou-se analisar através do cotidiano dos sujeitos envolvidos neste trabalho quais os significados que os mesmos atribuem à sua prática considerada 'invisível' pela sociedade, uma vez que o trabalho que exercem parece ter pouco valor aos olhos da comunidade que não percebe a importância desses indivíduos marginalizados para a manutenção e gerenciamento dos resíduos sólidos no meio ambiente. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e conversas sobre o cotidiano, a fim de detectar como os catadores se organizavam, as condições de vida do dia a dia, os significados que os catadores atribuíam às suas condições de trabalho e qualidade de vida etc.

A análise do cotidiano dos catadores de material reciclável tem como ponto de partida o catador como ser humano, e, portanto, sujeito condicionado, concreto, e suas relações simbólicas, próximas, fixas e mutáveis.

Em seguida, foi aplicado um questionário com o objetivo de construir um perfil geral desses catadores e, dessa forma, possibilitar uma maior aproximação com o “mundo do lixo”. Ao considerarmos os objetivos da pesquisa, o instrumento central de

coleta de dados – o questionário – foi elaborado mesclando informações objetivas e subjetivas, que, para efeito de análise, foram agrupadas em quatro partes principais: (1) dados gerais da população, condições de vida e moradia; (2) trabalho e renda; (3) problemas ambientais, de saúde e morbidade referida; e (4) perspectivas de vida: dificuldades, melhorias e sonhos. Após o levantamento e análise de dados, foram organizados relatórios e divulgação dos resultados da pesquisa que visou integrar diferentes dimensões do problema, como inclusão social, preservação ambiental, saúde pública e o resgate da dignidade desses trabalhadores através de oficinas de formação de capacitação e disseminação do trabalho.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

De início fez-se o levantamento bibliográfico com ênfase em uma leitura interpretativa e analítica dos referenciais, baseando-se na fundamentação teórica. Posteriormente, como atividade prática inicial, houve duas oficinas, com os acadêmicos, a fim de capacitar os membros da comissão quanto às ações a serem desenvolvidas durante o trabalho.

Dando continuidade, com auxílio do que foi encontrado na literatura, focou-se na correta implantação da coleta seletiva na UFVJM, a qual foi dividida em duas partes. Primeiramente, ocorreu o treinamento do pessoal da limpeza da instituição para a correta destinação dos materiais recicláveis, em que estes previamente descartados em contêineres corretos pela comunidade acadêmica, deveriam ser encaminhados para um galpão, triados e posteriormente recolhidos e levados para a Associação de Catadores. Em segundo lugar, com o pessoal da equipe da limpeza devidamente treinado, foi feita a introdução de coletores de materiais recicláveis nos campi.

Dessa forma, foi realizada a parte do processo no âmbito acadêmico, fez-se necessário conhecer melhor as pessoas que trabalhavam diretamente com os materiais recicláveis na cidade (não se obteve um número preciso de catadores, uma vez que muitos deles não eram inscritos na prefeitura e preferiam a autonomia). Com isso, os dados foram levantados na Secretaria do Meio Ambiente, e em seguida foi feita uma visita a ACAD com o intuito de identificar e cadastrar os catadores do Município de Diamantina, visando favorecer a inclusão social desses grupos em

situação de risco, na perspectiva de geração de trabalho reconhecido, renda e principalmente resgate da cidadania.

Identificados os catadores associados à ACAD e os que trabalhavam por conta própria sem vínculos com associações mas inscritos na prefeitura, aproximadamente 20 associados e 15 não associados, foi confeccionado e aplicado um questionário mesclando informações objetivas e subjetivas, agrupado em quatro partes principais: (1) dados gerais da população, condições de vida e moradia; (2) trabalho e renda; (3) problemas ambientais, de saúde e morbidade referida; e (4) perspectivas de vida: dificuldades, melhorias e sonhos.

De acordo com as subdivisões, obtiveram-se os seguintes resultados: a maioria dos entrevistados se encontra na segunda (21 a 49 anos), e/ou na terceira idade (50 a 77 anos); não detêm alta escolaridade, possuem no máximo segundo grau incompleto; são de ambos os gêneros, igualmente distribuídos; possuem cor parda a negra, majoritariamente; têm cônjuges, filhos e são os mantenedores da família, com o salário abaixo do mínimo, e que geralmente é gerado somente pela reciclagem; têm uma maior afinidade por papéis e papelões na hora da seleção da coleta, uma vez que estes retêm um maior valor comercial; moram de favor, em casa própria, ou de família; a maior parcela deles apresenta algum problema de saúde, na generalidade, ergonômico, no entanto, não fazem acompanhamentos frequentes com médicos. Os dados da parte subjetiva do questionário mostram como os catadores se sentem desvalorizados perante a comunidade, enfatizando a “invisibilidade” desses profissionais, que almejam, portanto, um dia, o reconhecimento de seus serviços prestados à sociedade, um salário melhor e uma vida mais digna para a família.

Tomando-se como base pontos cruciais para a manutenção de um negócio, como contabilidade básica, informática entre outros, e também os resultados obtidos nas entrevistas com os catadores de materiais recicláveis (uma vez que era necessário ter conhecimento do grau de escolaridade, conhecimento pré-adquirido e posicionamento do indivíduo no grupo) coordenou-se a capacitação e formação destes, a fim de contribuir para a melhoria da qualidade de vida e saúde de todos, principalmente dos membros da associação. O foco passou a ser, então, ministrar palestras, oficinas, debates, mesas redondas sobre cooperativismo, associativismo, empreendedorismo; liderança; noções básicas de contabilidade e informática; a importância de trabalhar em um ambiente seguro e do uso dos equipamentos de proteção individual e coletivo (EPI'S e EPC'S).

Para ilustrar, e assim finalizar a capacitação, foram selecionados alguns representantes dos trabalhadores da reciclagem de Diamantina para uma visita a um grupo estável de catadores, a Associação de Catadores de Papel e Material Reciclável (ASMARE) em Belo Horizonte.

Findados os cursos e a visita, após um período de acompanhamento, pôde-se identificar que os catadores estavam mais seguros com relação à gestão da Associação, assim como também, declaravam se sentir mais confiantes perante à importância do papel que exerciam na sociedade, além de se encontrarem bem mais esperançosos em vista do futuro.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após o levantamento e análise de dados, sabendo que o objetivo principal deste trabalho foi levar formação e capacitação para os catadores de Diamantina, assim como, formar uma parceria acadêmico-comunitária para implementar a coleta seletiva dentro dos campi da UFVJM, e destinar os materiais recicláveis recolhidos para a ACAD. Foram organizados relatórios da pesquisa visando integrar as diferentes dimensões do problema, como inclusão social, preservação ambiental, saúde pública e o resgate da dignidade desses trabalhadores. Para tal, utilizou-se como instrumentos avaliativos, questionários pré-pesquisa, pós-pesquisa e de autoavaliação dos participantes do processo, assim como também foi feita a análise e o acompanhamento sistemático das ações por meio de fichas descritivas de avaliação.

Tais relatórios apontaram que, por meio das oficinas capacitantes obteve-se sucesso em ensinar a alguns catadores noções básicas de cooperativismo, associativismo, informática, contabilidade, segurança do trabalho, a importância dos catadores na comunidade etc, e ainda, implantar a coleta seletiva em parte dos campi. No entanto, no âmbito social, houve dificuldades na aplicação de algumas palestras por causa do baixo nível de escolaridade dos trabalhadores em questão, e ainda, os autônomos, mesmo com debates sobre cooperativismo e associativismo, demonstraram relutância em se associar à ACAD. Em relação ao lado acadêmico, por causa de verba insuficiente, não foi possível colocar os coletores de materiais recicláveis em todas as unidades dos campi. Desta forma, foi plantada a semente da

importância que é preservar o meio ambiente e respeitar toda e qualquer forma de trabalho, uma vez que todo ser possui um nicho ecológico e social.

Visando um projeto futuro e com maior alcance, cabe, ainda, o desejo de aprimoramento da coleta seletiva junto aos funcionários da Secretaria do Meio Ambiente; requerer a melhoria dos serviços de comercialização, gestão dos empreendimentos sociais e busca de recursos para trabalho e renda das pessoas que fazem do “lixo” seu meio de sobrevivência. É de extrema importância, ainda, como também se faz necessário, a conscientização e sensibilização da sociedade, dos gestores municipais, das associações de catadores de material reciclável, da comunidade acadêmica, a fim de colaborar com a qualidade ambiental e promoção da cidadania.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, **Decreto nº 5.940/2006** – 25 de outubro de 2006. Dispõe sobre instituir a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, Seção 1, 25 de outubro de 2006.

BRASIL, Ministério das Cidades, Secretária Nacional de Saneamento Ambiental, **Fórum Nacional do lixo e cidadania** – Guia de ações e programa para gestão de resíduos sólidos, Brasília, 2005.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, **Lei nº. 9.795**, de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, nº 79, 28 abr. 1999.

BRASIL. **Lei nº 11.445**, de 5 de janeiro de 2007. Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2007.

BRASIL. **Lei nº 12.305**, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Diário Oficial da União, 3 de agosto de 2010. Seção 1, Atos do Poder Legislativo. Imprensa Nacional, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília, 1999.

BRASIL. MMA. Ministério do Meio Ambiente, 2016. **SINIR – Sistema Nacional de Informações sobre a Gestão dos Resíduos Sólidos**. Disponível em: [www.sinir.gov.br](http://www.sinir.gov.br).

CHERFEM, C. **A coleta seletiva e as contradições para a inclusão de catadoras e catadores de materiais recicláveis**: construção de indicadores sociais. Mercado de trabalho: conjuntura e análise. Brasília, 2015.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO – **Agenda 21**. Rio de Janeiro, 1992.

DINIZ, G.M. ABREU, M. **Disposição (ir)responsável de resíduos sólidos urbanos no estado do Ceará**: desafios para alcançar a conformidade legal. Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA, v.12. São Paulo, 2018.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. **Catadores**: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem [tese]. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

JACOBI, P. R. BESEN, G. R. **Gestão de resíduos sólidos em São Paulo**: desafios da sustentabilidade. Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2011.

ZANETI, I. **Educação ambiental, resíduos sólidos urbanos e sustentabilidade** – um estudo de caso sobre o sistema de gestão de Porto Alegre. Porto Alegre, 2003.

ZANETI, I.; GENTIL, V.; TORRES, H. **Cooperativas e associações de catadores de resíduos sólidos no DF**. Questões socioeconômicas ambientais e sustentabilidade. Centro de desenvolvimento sustentável CDS / UnB - Brasília DF 2006.



## **Capítulo 24**

# **MAPEAMENTO E REDESENHO DE PROCESSOS DE COMPRAS NA MODALIDADE PREGÃO ELETRÔNICO NO IFMG CAMPUS SANTA LUZIA**

**Irving dos Santos Lelis**

**Antônio Artur de Souza**

# MAPEAMENTO E REDESENHO DE PROCESSOS DE COMPRAS NA MODALIDADE PREGÃO ELETRÔNICO NO IFMG CAMPUS SANTA LUZIA

*Irving dos Santos Lelis*

*Graduado em Matemática pela Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail:*

*irving.lelis@ifmg.edu.br*

*Antônio Artur de Souza*

*Bacharel em Ciências Contábeis e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Doutor em Management Science pela Universidade de Lancaster, na Inglaterra, Pós-doutor em Finanças pela Universidade de Grenoble, na França. Atualmente é professor Titular da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: aa-de-souza@ufmg.br*

## RESUMO

Com o aumento da preocupação por parte do governo e também da cobrança da sociedade por melhora nas avaliações de eficiência e eficácia dos processos realizados na Administração Pública, a gestão de processos tornou-se uma ferramenta importante para a melhoria dos resultados. Essa metodologia de trabalho aplica-se diretamente às compras públicas, pois essa atividade é tradicionalmente burocrática e ineficiente. Este trabalho consiste em analisar os processos de compras do Instituto Federal de Minas Gerais, Campus Santa Luzia. O objetivo foi verificar todas as suas etapas de execução e avaliar, sob a perspectiva da eficiência, o que deve ou não ser aprimorado ou suprimido. Para realização do presente trabalho, realizou-se uma revisão da literatura sobre eficiência nas compras públicas, gestão e mapeamento de processos de compras. Em seguida, foram realizadas entrevistas não estruturadas com servidores da área responsável pelas compras. A pesquisa contou ainda com observação participativa no ambiente de trabalho do setor de compras, uma vez que o autor é dos servidores que atuam nesse setor. Por fim, é apresentada uma sugestão de fluxo para o processo de compras, utilizando a metodologia BPM para facilitar o entendimento do novo modelo. A partir desse novo modelo, é possível estabelecê-lo como padrão para as rotinas de compras, possibilitando o seu gerenciamento e a melhoria continuada das atividades que compõem o processo. Outra contribuição deste trabalho é a possibilidade de outras instituições de ensino superior que tenham estrutura jurídica e administrativa similar ao IFMG utilizarem esse novo modelo como padrão para o aprimoramento de seus processos de compras.

**Palavras-chave:** Gestão de processos; Mapeamento de processos; Redesenho de processos.

## ABSTRACT

With the growing concern on the part of the government and the social demand for efficiency and effectiveness improvements in processes carried out in the Public Administration, process management has become an important tool for improving results. Process flow improvement is an important topic in the public sector because it is traditionally bureaucratic and inefficient. This work consists in analyzing the purchasing processes of the Federal Institute of Minas Gerais, Campus Santa Luzia. The main objective was to verify all its operational steps and to evaluate from an efficiency perspective what should or should not be improved or removed. To carry out the research, we mapped out all the activities related to the procurement process. Unstructured interviews were conducted with public officials and civil servants who work in the sector responsible for purchasing. Furthermore, participatory observation were also employed since the author is also a civil servant in that sector. Finally, a process flow proposal is presented, using the BPM methodology to facilitate the understanding of the new model. This proposed model could be used as a standard for purchasing routines, enabling public managers to pursue continuous improvement in their specific domains. Another contribution of this work is the possibility of other educational institutions that have the same IFMG structure to use this new model as a standard for their procurement processes.

**Keywords:** Process Management; Process Mapping; Process Redesign.

## INTRODUÇÃO

O Governo Federal tem buscado, recentemente, formas de minimizar as despesas e de executar uma administração que aumente a produtividade, tornando-se mais racional no consumo de recursos em suas ações. Eficiência na administração pública é um dos cinco princípios apresentados no artigo 37 da Constituição Federal, que dita que toda administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. De acordo com Coelho (2009, p. 60), “é difícil imaginar a Administração Pública eficiente, se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem.” Já para Chiavenato (2006, p. 543), “a eficiência guarda relação com o *modus*

*operandi*”, ou seja, a eficiência está vinculada à forma de agir, operar ou executar uma atividade.

Segundo Torres (2004, p. 175), uma maneira de ser eficiente na administração pública é fazer com que os processos de compras onerem menos os cofres públicos, por meio da redução do preço de compra e dos custos operacionais. Nem sempre essa é uma tarefa fácil, pois é necessário que o servidor público: (a) atenda a toda a legislação vigente, evitando que no processo ocorra algum erro, (b) encontre fornecedores interessados em oferecer orçamentos para a fase de instrução do processo, (c) especifique o material com toda a riqueza de detalhes, para que não seja efetuada compra incorreta, (d) fixe um prazo para tramitação do processo entre os setores e, por fim, (e) otimize o trabalho, estando ciente de um fluxo de processos bem-definido e amplamente divulgado entre todos os envolvidos na compra.

O processo licitatório visa a transparência da aquisição do material ou serviço e também busca garantir igualdade de condições entre os fornecedores participantes. Segundo a Constituição Federal, em seu artigo 37, inciso XXI, obras, serviços, compras e alienações devem ser contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei. Esse processo deve permitir somente as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações, ressalvados os casos especificados na legislação vigente. Em 1993, é criada a Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, de nº 8.666, na qual é possível encontrar com riqueza de detalhes as definições e orientações acerca das compras públicas.

Para um melhor entendimento dos processos licitatórios, além de ter conhecimento a respeito da legislação vigente, faz-se necessário entender o que é um processo de compra. Segundo a Secretaria de Gestão do Governo Federal (2011, p. 8), é um conjunto integrado de insumos, infraestruturas, regras e transformações que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados e como mapeá-los. O mapeamento de processos é uma excelente ferramenta para identificar os fluxos dos processos em uma determinada instituição e/ou melhorar os já existentes.

Criado pela Lei 11.892/2008, que institui a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) nasce com a incorporação dos CEFETs Bambuí e Ouro Preto e da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista. Nos anos seguintes, foram criados outros *campi*, que são, atualmente, 17, além de uma reitoria. No ano de 2014, o *campus* de Santa Luzia entrou em funcionamento após um processo seletivo ocorrido em dezembro de 2013. No momento de sua criação, foi definido que os eixos a oferecer de vagas para discentes seriam o Eixo Tecnológico de Infraestrutura e Produção Cultural e *Design*, para os cursos técnicos e tecnológicos, e da área de conhecimento das Engenharias para os cursos superiores. Atualmente o *campus* está em funcionamento há aproximadamente 5 anos, e suas primeiras turmas dos cursos superiores já se formaram.

Por existir há pouco tempo e por não ter formalizado todos os fluxos de seus processos é constante o retrabalho na execução das tarefas executadas pelos servidores, aumentando o tempo para finalização do trabalho e conseqüentemente tornando-os mais onerosos para Administração Pública. Diante disto, faz-se necessário criar, retificar ou aprimorar os seus processos internos e externos. Cada vez mais a Administração Pública tenta aprimorá-los para torná-los mais eficientes e eficazes. Tudo isso está ligado ao planejamento, à organização e ao controle das atividades.

Atualmente o IFMG *Campus* Santa Luzia não possui, em grande parte dos seus processos, fluxos devidamente formalizados. Diversos processos seguem um rito que ficou institucionalizado pela prática do cotidiano. Até para esses processos existe a necessidade de aprimoramento e formalização para que seja otimizado a utilização de recursos humanos, uma vez que será possível avaliar o número de pessoas que executam determinada tarefa nos setores, os recursos físicos, com a possibilidade de união de setores, e materiais, com a possibilidade de compartilhamento dos produtos utilizados na execução do trabalho.

O objetivo deste trabalho é analisar sob a perspectiva da eficiência os processos de compras do IFMG *Campus* Santa Luzia na modalidade Pregão Eletrônico e, ao final, apresentar uma proposta de redesenho desses processos. Esse redesenho visa a melhorias na sua execução, no que tange à otimização do tempo, e proporcionar clareza nas etapas da instrução do processo de compras.

Este trabalho está segmentado em cinco seções, sendo a primeira esta Introdução. Logo após, a segunda seção apresenta uma breve revisão da literatura sobre eficiência na administração pública, compras públicas, processos, *Business Process Management* (BPM) e modelagem de processos. A seção seguinte descreve a metodologia empregada no desenvolvimento do estudo. Posteriormente, na seção de número 4, será analisado o fluxo dos processos de compras na modalidade pregão eletrônico em duas instituições de ensino federal. Por fim, na quinta seção, serão apresentadas as considerações finais do trabalho.

## **2 Revisão da literatura**

### **2.1 Considerações iniciais**

Este trabalho visa avaliar e diagnosticar o fluxo dos processos de compras do IFMG Santa Luzia na modalidade Pregão Eletrônico e apresentar uma proposta de redesenho. Para isso, são apresentados os conceitos de eficiência na administração pública, compras públicas, processos, *Business Process Management* e modelagem de processos.

### **2.2 Eficiência na administração pública**

Para Alexandre de Moraes (1999, p. 294), o princípio da eficiência pode ser definido como aquele que impõe à administração pública a persecução do bem comum, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção de critérios legais e morais necessários para a melhor utilização dos recursos públicos. Essa é uma maneira de evitar o desperdício de recursos públicos, tendo em vista uma maior rentabilidade social.

Segundo Meirelles (1999, p. 89 e 91), “o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”. Já Di Pietro (2001, p. 83) afirma que isso se dá

em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública.

É possível perceber que a eficiência está ligada à prestação do serviço público de qualidade, de forma célere no retorno à sociedade, e também na excelência no atendimento disponibilizado pelo agente público.

Tendo em vista o setor público, Torres (2004, p. 175) afirma que eficiência vai além do simples alcance de metas estabelecidas, pois é necessário explicitar como os resultados foram alcançados. Existe uma preocupação com a utilização de meios mais econômicos e racionais de maximizar resultados e minimizar os custos.

Segundo Niebuhr (2006, p. 43), “a eficiência em licitações públicas gira em torno de três aspectos fundamentais: preços, qualidade e celeridade”. Essa é uma maneira de racionalizar os gastos públicos, comprando por um preço baixo um produto de qualidade e com maior agilidade.

### **2.3 Compras públicas**

Em 21 de junho de 1993, foi sancionada a Lei 8.666 para normatizar as compras e contratações públicas. Dois dos objetivos gerados a partir da criação da lei foram: (a) o tratamento isonômico entre os participantes do processo licitatório e (b) adquirir produtos ou serviços pelo menor preço. Segundo Marçal (2005), a licitação tem por objetivo a seleção de proposta mais vantajosa para a Administração Pública, e sua maior vantagem é implicar em menor custo e maior benefício para a Administração.

A Lei 8.666 foi criada para regulamentar o artigo 37 da Constituição Federal, o qual já previa que todas as compras e contratações efetuadas pela administração pública devem ser oriundas de um processo licitatório, salvo em casos previstos em lei. Em seu artigo 22, são definidas as modalidades de licitação, quais sejam: (I) concorrência; (II) tomada de preços; (III) convite; (IV) concurso; (V) leilão. Já no artigo seguinte, 23, são estipulados os valores-limite para contratação de cada modalidade.

A modalidade de compras do tipo pregão foi instituída pela medida provisória nº 2.026, de 4 de maio de 2000, e convertida em Lei nº 10.520 em 17 de julho de 2002. A legislação vigente e aplicável ao pregão é composta pela Lei nº 10.520/02 e pelos Decretos Federais nº 3.555/00 (pregão presencial), 5.450/05 (pregão eletrônico) e o 10.024, de 20 de setembro de 2019 (pregão eletrônico). Aplica-se ainda a Lei Complementar nº 123/2006, que se refere ao tratamento diferenciado às

microempresas e empresas de pequeno porte e que foi regulamentada pelo Decreto nº 6.204, de 05 setembro de 2007 (ENAP, 2015; TOLOSA FILHO, 2012).

## 2.4 Processos

Para Davenport (1994, p. 7), “um processo é [...] uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação”. Ainda segundo ele, “os processos têm elementos como custo, prazos, qualidade, produção e satisfação do cliente. Quando reduzimos os custos ou aumentamos a satisfação do cliente, melhoramos o processo em si”. (DAVENPORT, 1994, p. 7).

Hammer (1997, p. 5) diz que processo “é um grupo de tarefas relacionadas que, juntas, geram um resultado que tem valor para o cliente”. Já para Almeida (2002, p. 27), processo é “o conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico”.

E, por último, Gonçalves (2000, p. 7) conceitua processo como “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”. Processos é a realização de ações tendo em vista a criação de um produto ou execução de um serviço.

## 2.5 Business Process Management (BPM)

Business Process Management (BPM), ou, em português, Gestão de Processos de Negócio, é um conjunto de atividades que visam a melhorias frequentes nos processos de uma empresa para otimizar os resultados. O BPM é uma metodologia de trabalho ou conjunto de práticas voltadas a transformar uma empresa por meio da gestão e da otimização de seus processos de trabalho.

Segundo Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), o setor público tem utilizado o BPM com o objetivo de melhorar a gestão de seus processos, os quais são, com base na função dessa metodologia, identificados, desenhados, controlados e melhorados. Através dessa ferramenta de gestão ser muito utilizada no setor privado, está possível aplica-la ao setor público pois através dela é possível gerir os processos de uma forma



mais eficiente e aumentar a produtividade, através de análise de rotinas, execução e monitoramento de atividades e definição de metas.

Para Minonne e Turner (2012), o BPM se constitui numa disciplina para apoiar as organizações no desenvolvimento dos seus processos, visando a uma maior maturidade no seu desenvolvimento. Nesse sentido, ele envolve análise, modelagem, implementação, execução, monitoramento ou controle e melhoria contínua da gestão de processos.

## **2.6 Modelagem de processos de compras**

Modelagem de processo é uma ferramenta utilizada para descrever todo o fluxo de um ou de vários processos. Segundo Hunt (1996), o mapeamento é uma maneira de melhorar o entendimento dos processos vigentes e eliminar ou simplificar os que necessitam de mudanças. Essa ferramenta possibilita ao gestor um maior entendimento de todas as fases dos processos e amplia sua visão para que intervenções possam ser feitas quando necessário. Por meio desse mapeamento, o gestor poderá torná-lo mais eficiente, por exemplo, com a redução do custo para a sua execução ou até mesmo a atuação em pontos específicos que necessitem de melhoria.

Para Madison (2005), o mapeamento de processos permite que as organizações visualizem graficamente seus processos em qualquer nível de detalhes. Já para Klotz *et al.* (2008), ele é utilizado para representar, de forma gráfica, atividades e procedimentos de entidades de negócios. O mapeamento mostra de forma detalhada toda as etapas de um processo, bem como quem deve executá-las.

Outro ponto importante é que neste trabalho é possível analisar as relações de dependência de cada etapa, ou seja, que fase depende da execução da fase anterior. Isso possibilita um maior conhecimento acerca do trabalho executado e apresenta a possibilidade de discutir novos caminhos para a execução da tarefa, tornando o processo mais eficiente.

## **3 Metodologia**

Segundo Yin (2005), a forma como os dados serão coletados e analisados são definidos pela estratégia de pesquisa, que têm como principais experimentos,

levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de casos. Este trabalho é um estudo de caso pois foi realizado com dados e extraídos do IFMG Campus Santa Luzia e também uma pesquisa ação já que ao final do trabalho será apresentada uma proposta de melhoria no processo analisado.

Foi utilizado como método de pesquisa a Observação Participante que é caracterizada pela interação entre o pesquisador e os atores do local pesquisado. Nesse método, o observado passa a interagir com o projeto de estudo e deixa de ser somente objeto de pesquisa (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995). Outra característica é que nesse tipo de pesquisa não é necessário a apresentação de uma proposta de intervenção por parte do pesquisador, porém uma proposta de redesenho do processo foi inserida ao final deste trabalho.

Outros métodos utilizados neste trabalho foram a entrevista não estruturada, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa em arquivo. Na entrevista não estruturada, foi possível verificar o entendimento dos servidores do setor responsável pelas compras do *campus* e identificar suas percepções sobre o fluxo dos processos de compras. A pesquisa bibliográfica foi realizada para investigar os conceitos e teorias de diversos autores sobre mapeamento e gestão de processos, eficiência e compras públicas. Quanto à pesquisa documental, foi necessário um estudo nos documentos de processos de compras já realizadas ou em andamento dentro do *campus* e também em sistemas internos de gerenciamento de processos.

Após as transcrever as entrevistas, foi realizada uma análise, utilizando-se a abordagem qualitativa do conteúdo. Essa técnica foi utilizada pois avalia a comunicação e utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2011).

O trabalho foi realizado no IFMG *Campus* Santa Luzia, uma Instituição Federal de Ensino. O setor do qual foram extraídas as informações para compor este trabalho foi a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP). Dentro da DAP são realizadas atividades relacionadas a planejamento, compras, contratos, contabilidade, infraestrutura, almoxarifado e patrimônio.

Foi comparado o fluxo do processo de compras feito pelo IFMG *Campus* Santa Luzia com aquele realizado pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) *Campus* São José. A escolha por este instituto ocorreu por ser uma instituição de ensino federal, assim como o primeiro, e por ambos terem sido criados pela mesma lei. Além disso, são institutos que têm um número de *campi* muito próximo, ambas as escolas

foram criadas a partir de outras muito antigas e já existe um trabalho científico que descreve o fluxo dos processos de compras realizados no IFSC *Campus* São José.

## **4 Apresentação, análise e interpretação dos resultados**

### **4.1 Gerenciamento estratégico de suprimentos**

O orçamento do IFMG *Campus* Santa Luzia foi de R\$ 1.737.755,78 no ano de 2019. Desse montante, serão gastos em torno de R\$ 1.305.612,00 com aquisição de materiais ou serviços, ou seja, mais de 75,13% do orçamento do *campus*. Logo, é necessário que os gestores públicos tenham um enorme cuidado nas tomadas de decisões, pois, caso contrário, podem ocorrer enormes prejuízos para a administração pública.

A gestão de suprimentos é de grande importância no gerenciamento estratégica de qualquer instituição pública, pois é um dos setores em que se aplicam os recursos orçamentários existentes, por meio da efetivação dos processos de aquisição de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da organização.

Uma boa compra está vinculada a um planejamento bem-feito. Outros fatores relevantes estão relacionados ao atendimento do interesse público, à necessidade de aquisição face ao orçamento corrente, a uma boa especificação do material, para que o produto seja de boa qualidade, e a uma cuidadosa pesquisa para que a compra retrate os preços de mercado e a aquisição seja feita pelo menor valor.

### **4.2 Planejamento de compras**

O Planejamento Anual de Compras é o instrumento utilizado para organizar as necessidades de compras uma instituição em um calendário de aquisições, no qual serão definidas a data e a modalidade de compra de cada processo, tendo como base o seu orçamento anual. No artigo 14 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, consta que não deverá ser efetivada nenhuma aquisição sem a devida caracterização do objeto e sem indicação de recursos orçamentários. Nesse mesmo artigo, define-se

ainda que o não atendimento ao descrito anteriormente poderá anular o ato e responsabilizar o servidor que o fez.

O Planejamento Anual de Compras traz em seu conteúdo os itens que são almeçados pelos servidores, tendo em vista, prioritariamente, o interesse público e também os necessários para o funcionamento do órgão público. Ele tem um papel extremamente importante, pois é por meio desse instrumento que o gestor público definirá quais são os itens e serviços que serão adquiridos, levando em consideração todos os quesitos supracitados.

### **4.3 Mapeamento do processo**

Por ser uma instituição pública de ensino, vinculada ao governo federal, o IFMG tem que atender ao Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, da Presidência da República. Em especial ao Art. 20, Inciso II, alínea b, no qual é solicitada a criação do Plano de Desenvolvimento Integrado (PDI). Nesse documento, o Instituto informa a maneira como trata do seu planejamento, que é de forma participativa, visando à contribuição da comunidade acadêmica na construção do planejamento.

Anualmente o Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* Santa Luzia utiliza o modelo de planejamento participativo para definir a alocação do seu orçamento anual. Ao final de cada exercício, logo após a aprovação da Lei Orçamentária Anual (LOA), é iniciado o planejamento de utilização do recurso do próximo ano. Nesse planejamento estão contemplados os valores que serão gastos com contratos continuados, contratos de prestação de serviço, aquisição de novos itens e aquisição de novos serviços. Uma vez fechado o período para essas definições, no ano do exercício poderão ser feitos novos planejamentos em épocas definidas pela equipe de gestão do IFMG.

O IFMG utiliza um sistema desenvolvido pelo Sistema de Planejamento Participativo (SISPLAN), órgão do próprio Instituto. Após o período de planejamento, é iniciado o trabalho de construção de um calendário de compras para todo o IFMG. Neste calendário é definida a data de aquisição dos itens planejados, visando ao agrupamento de itens pertencentes a um mesmo grupo de materiais para que possam ser comprados por um melhor preço, gerando economia na aquisição dos itens.

Apesar de o IFMG poder gerar processos de compras que se enquadrem dentro das modalidades descritas na Lei 8.666, a seguir será descrito o fluxo dos

processos de compras gerados na modalidade Pregão Eletrônico. O mapeamento do processo foi realizado utilizando-se a técnica 5W2H para levantamento dos dados e o sistema *online* Lucidchart para desenhar um fluxograma do processo de compras segundo notação BPM. Após a solicitação feita no SISPLAN e a confecção do calendário de compras, o servidor da Diretoria de Administração e Planejamento que é responsável por conduzir os processos de aquisição de itens inicia a instrução processual, passando por 15 (quinze) etapas conforme apresentado no quadro 01.

Quando 01 – Etapas para instrução processos de compras

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tempo para execução</b>
1	Definir a modalidade com que será efetuada a compra, escolhendo entre concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão, pregão eletrônico, dispensas de licitação ou inexigibilidade;	1
2	Selecionar os itens que serão incluídos no processo de compras. No momento da instrução do processo de compra, o <i>campus</i> que estiver responsável pelo processo poderá incluir itens de outros <i>campi</i> , mas que pertençam ao mesmo grupo de materiais, para fazer parte da licitação. Essa etapa ocorre no SISPLAN;	2
3	Gerar um termo de referência para explicitar o tipo de material ou serviço que será adquirido. Esse documento visa deixar claro o que se pretende comprar, evitando erros durante o processo de compra;	3
4	É obrigatório que o servidor que está instruindo um processo de compras realize uma pesquisa de mercado. A pesquisa visa estimar um preço médio de mercado e serve para definir o preço máximo pelo qual o produto ou serviço poderá ser comprado;	7

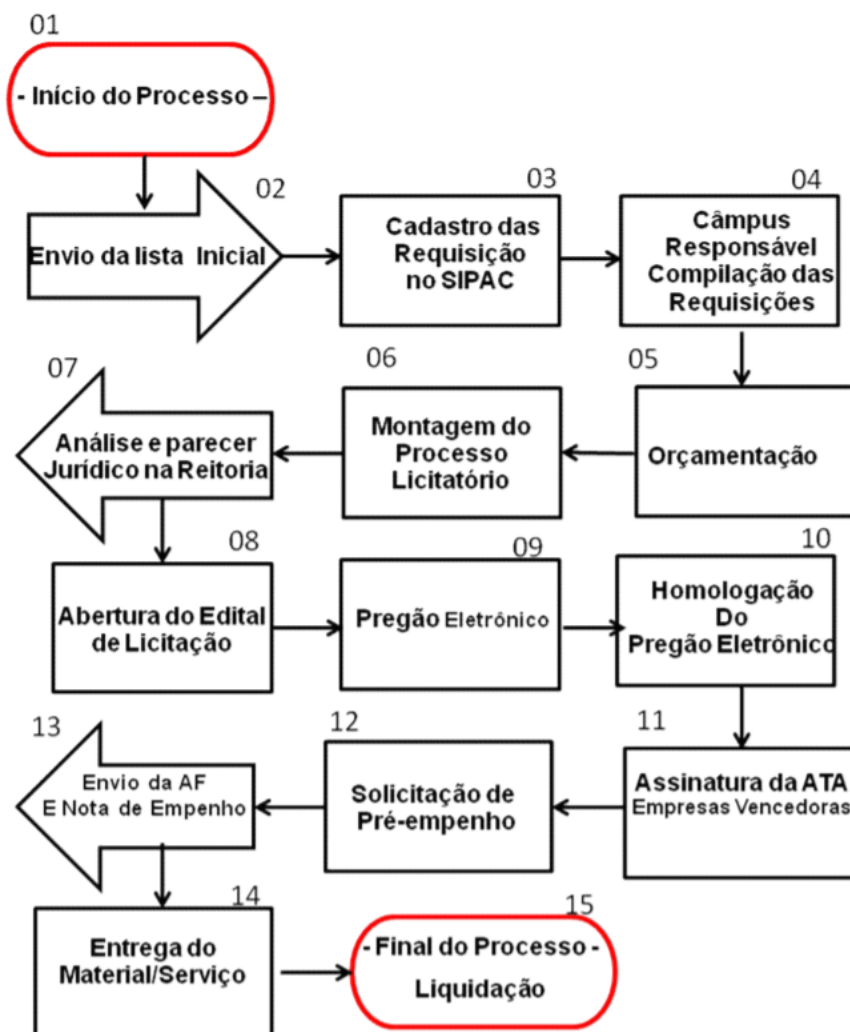
5	Autorização do coordenador do planejamento. Ele é o responsável por autorizar a continuidade do processo, sempre levando em consideração a necessidade, viabilidade da aquisição e a integridade do processo;	1
6	Classificação orçamentária. Em todo processo de compras é necessário fazer a classificação da despesa. Classificar a despesa é identificar em que classificação de gastos o produto ou serviço que será adquirido está inserido. O Quadro de Detalhamento da Despesa (QDD) demonstra a elaboração do orçamento por item orçamentário, detalhado por natureza de despesa.	2
7	Autorização do diretor de Administração e Planejamento. Ele é o responsável por autorizar ou não a execução do processo de compras, levando sempre em consideração a viabilidade ou não da aquisição;	1
8	Autorização do ordenador de despesa. É sempre necessário que o ordenador de despesa do órgão autorize a contratação de despesa baseado na existência de recurso para poder custear a aquisição;	1
9	Elaboração do edital. De posse de todas as autorizações anteriores, é gerado nesse momento o edital do processo de compras. O termo de referência, documento já citado anteriormente, é parte integrante do edital;	7
10	Parecer jurídico. Após a elaboração do edital, o processo é encaminhado para o parecer jurídico. O procurador do IFMG vai avaliar a legalidade do processo e autorizar ou não a execução do processo;	6
11	Publicação da licitação. Um servidor do IFMG deverá dar publicidade ao processo no Diário Oficial da União (DOU);	2

12	Pregão eletrônico. Momento em que será definido o preço que a administração pública pagará pelo item planejado.	20
13	Adjudicação e homologação do pregão. Autoridades competentes do órgão são responsáveis por adjudicar e também por homologar o processo;	4
14	Empenho. Logo após a homologação do pregão, o processo de compras é enviado para empenho. O documento gerado reafirma a existência de dinheiro para custear a aquisição do produto ou serviço;	2
15	Envio da autorização de fornecimento para a empresa vencedora da licitação.	1

As etapas apresentadas acima ocorrem no IFMG mas são obrigatórias para todos os processos de compras realizados em qualquer instituição pública, conforme previsto na Lei 8666. Entretanto a divisão de tarefas pode ocorrer de forma diferente em outras instituições, unindo ou dividindo as etapas apresentadas. Tendo em vista verificar o fluxo do processo de compras em outra instituição de ensino, que tenha o mesmo porte do IFMG Campus Santa Luzia, será apresentado o Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC Campus São José e em seguida o fluxo dos processos de realizados por eles.

O IFSC foi criado em Florianópolis por meio do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina. Em 1937 a escola passou a se chamar Liceu Industrial de Florianópolis e, em 1968, teve seu nome alterado para Escola Industrial de Florianópolis. Neste mesmo ano, a instituição tornou-se a Escola Técnica Federal de Santa Catarina. A primeira unidade de ensino do atual IFSC fora da capital catarinense instalou-se na cidade de São José em 1988, ofertando, inicialmente, os cursos de Telecomunicações e Refrigeração. Após este momento inicial de expansão, a instituição passou por várias modificações, até que, no ano de 2008, o então CEFET-SC se transformou em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Figura 1 – Fluxograma do processo de compras do IFSC



Fonte: SILVA; CRUZ (2017).

Segundo Silva e Cruz (2017, p. 10-11), o IFSC segue todas as etapas descritas no Quadro 01, entretanto é possível perceber algumas diferenças nas etapas 2 e 13. Na etapa 2 o IFSC utiliza uma comissão de padronização de processos para consolidar os dados dos planejamentos de compras de todos os campi do IFSC. Já na fase 13, o IFSC utiliza como o pré-empenho como uma reserva de finanças montagem do processo e também na utilização de pré-empenho. Ainda de acordo com Silva e Cruz (2017, p. 10-11), os processos de compras no IFSC seguem o fluxograma descrito na figura 1.

#### 4.5 Análise dos dados



O instrumento de pesquisa, entrevista não estruturada, foi de grande importância para investigar o entendimento dos servidores da DAP a respeito dos processos e fluxos de compras do Instituto Federal de Minas Gerais. Do total de 8 servidores que trabalhavam no local, foram entrevistados somente 4, que atuam diretamente no processo de compras. A seguir estão informações extraídas das conversas.

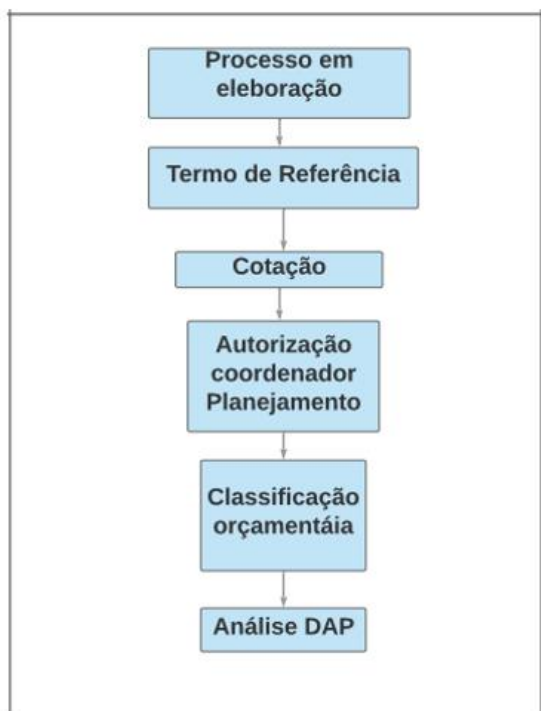
A primeira pergunta foi sobre o tempo de trabalho no IFMG *Campus* Santa Luzia. Do total de entrevistados, um trabalha há mais de cinco anos, os demais, entre um e cinco anos. A segunda foi sobre o tempo trabalhado no setor de compras. Um trabalha há mais de cinco anos. Os demais trabalham há pouco mais de um ano. A terceira pergunta foi sobre a participação na instrução de processo de compras pela modalidade Pregão Eletrônico e todos afirmaram já terem participado da instrução de pelo menos um processo. A quarta era se o entrevistado conhecia todas as etapas do processo de compras na modalidade pregão eletrônico. Dois afirmaram ter bastante conhecimento a respeito, já os demais disseram que é necessário recorrer ao desenho do fluxo do processo. A quinta e última pergunta foi sobre a existência de pontos que dificultam a instrução do processo de compras. Essa pergunta foi respondida de forma unânime, todos afirmaram que a etapa de pesquisa de mercado é a mais morosa e difícil de ser executada.

Na figura 2 é apresentado o fluxo do processo de compras na modalidade pregão eletrônico. Dois subprocessos se destacam, Atividade inicial e Atividade final, ambos realizados na DAP. Nas figuras 3 e 4 esses dois subprocessos estão detalhados. É possível perceber pelo fluxograma que a maior parte das tarefas é executada na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), não levando em conta o princípio da segregação das funções que nos orienta que as funções administrativa devem ser parceladas entre vários agentes, órgão ou entes.

Outra análise também importante deste trabalho é a comparação do fluxo de processos do IFMG com outra instituição pública de ensino. A instituição escolhida foi a o Instituto Federal de Santa Catarina *Campus* São José. É necessário observar que este *campus* foi fundado no ano de 1998, e o IFMG Santa Luzia, no ano de 2013. O IFSC *Campus* São José é oriundo da Escola de Aprendizizes de Artífices de Santa Catarina, que foi criada em 1909. Já o IFMG é oriundo das escolas de Ouro Preto e São João Evangelista que foram criadas nos anos 40. Essas diferenças entre as datas

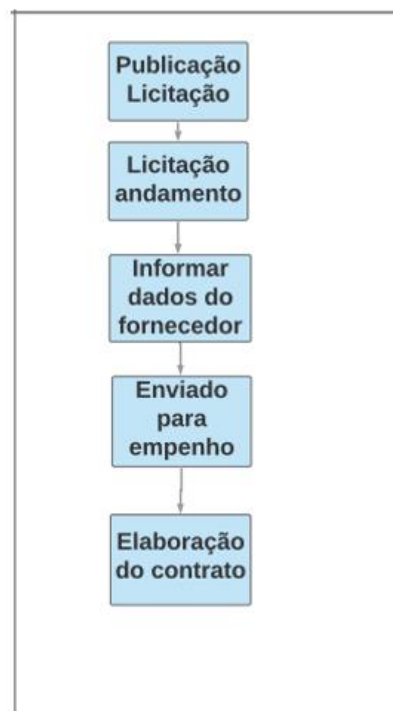


Figura 3 – Atividade inicial



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Figura 4 – Atividade final



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A realização dos processos de compras pelo IFMG não são eficientes uma vez que grande parte das tarefas são realizadas em um único setor e por muitas vezes um único servidor. Segundo CASTRO (2007, P.91) a segregação de funções cria um ciclo em que cada um dos executores poderá conferir a tarefa executada pelo agente anterior. Desta forma, é possível obter maior controle do processo, evitando erros e desvio de finalidade, permitindo um maior acompanhamento e fiscalização do processo, obtendo ganhos na eficiência, controle e transparência.

#### 4.6 Proposta de redesenho do fluxo do processo

Após identificar o fluxo atual dos processos de compras gerados pela modalidade de licitação pregão eletrônico, estruturado por informações coletadas no levantamento preliminar, e analisando essas informações com enfoque nos pontos críticos, apresenta-se aqui uma proposta de redesenho do fluxo do processo de compras para o IFMG *Campus* Santa Luzia. Essa proposta visa sanar, ou pelo menos minimizar, os problemas atualmente presentes no dia a dia do setor.

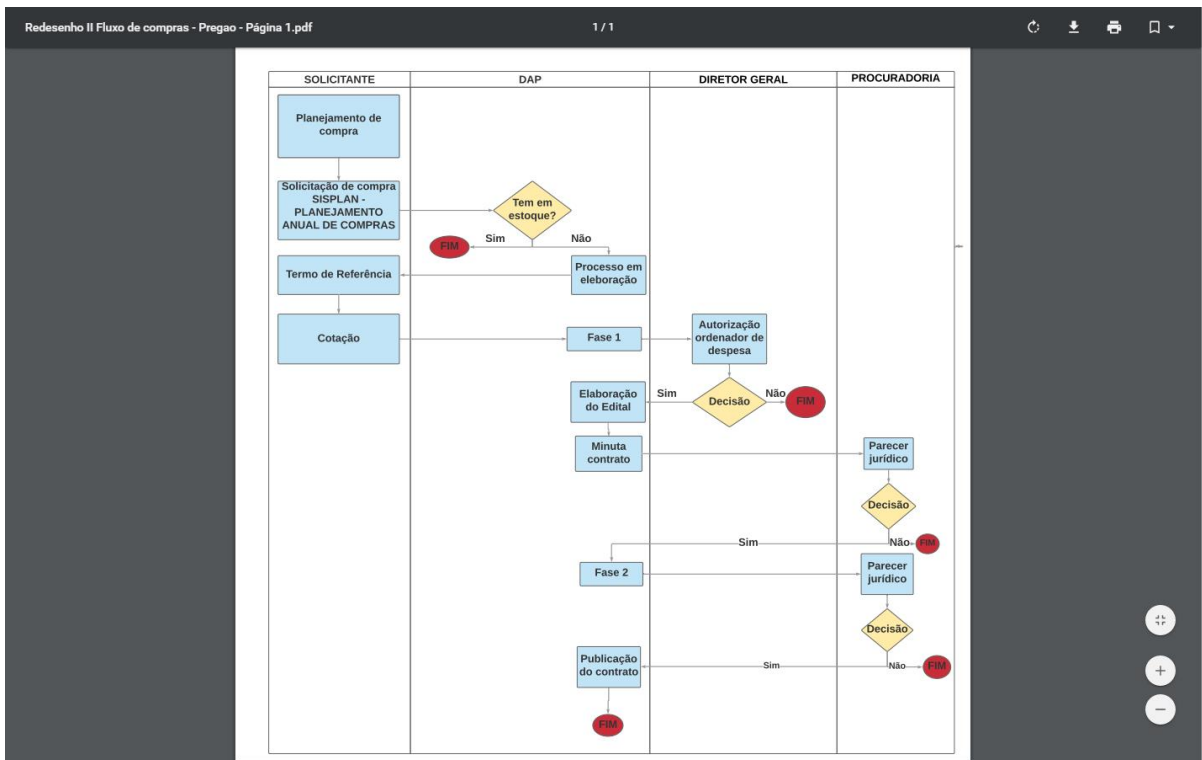
O principal problema identificado na análise foi o tempo dedicado à busca de orçamentos para compor o processo de compras. Outro problema percebido é o grande número de tarefas pertencentes ao processo de compras e que são executadas somente dentro da DAP. Esta forma de atuação está em desacordo com o Acórdão nº 747/2013-TCU-Plenário, que ressalta a importância de promover a segregação de funções, quando da realização dos processos de aquisição de bens e serviços, em observância as boas práticas administrativas e ao fortalecimento de seus controles internos, de forma a evitar que a pessoa responsável pela solicitação participe da condução do processo licitatório, integrando comissões de licitações ou equipes de apoio nos pregões.

Neste novo fluxo, propõe-se a separação das tarefas de pesquisa de preço (cotação) e termo de referência, tornando-as responsabilidade do setor solicitante. O solicitante tem a clareza da especificação do produto objeto de compra e também a facilidade de buscar empresas que oferecem o produto e têm interesse em vender para órgãos públicos. De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), em seu Manual de Pregão Eletrônico, o termo de referência e a pesquisa de preços é, em regra, elaborado pelo setor requisitante e, desta forma, a fase inicial do processo de compras, em princípio, será otimizada e, principalmente, buscará evitar que não haja segregação das tarefas, uma vez que o solicitante não atuará nas demais fases do processo de compras.

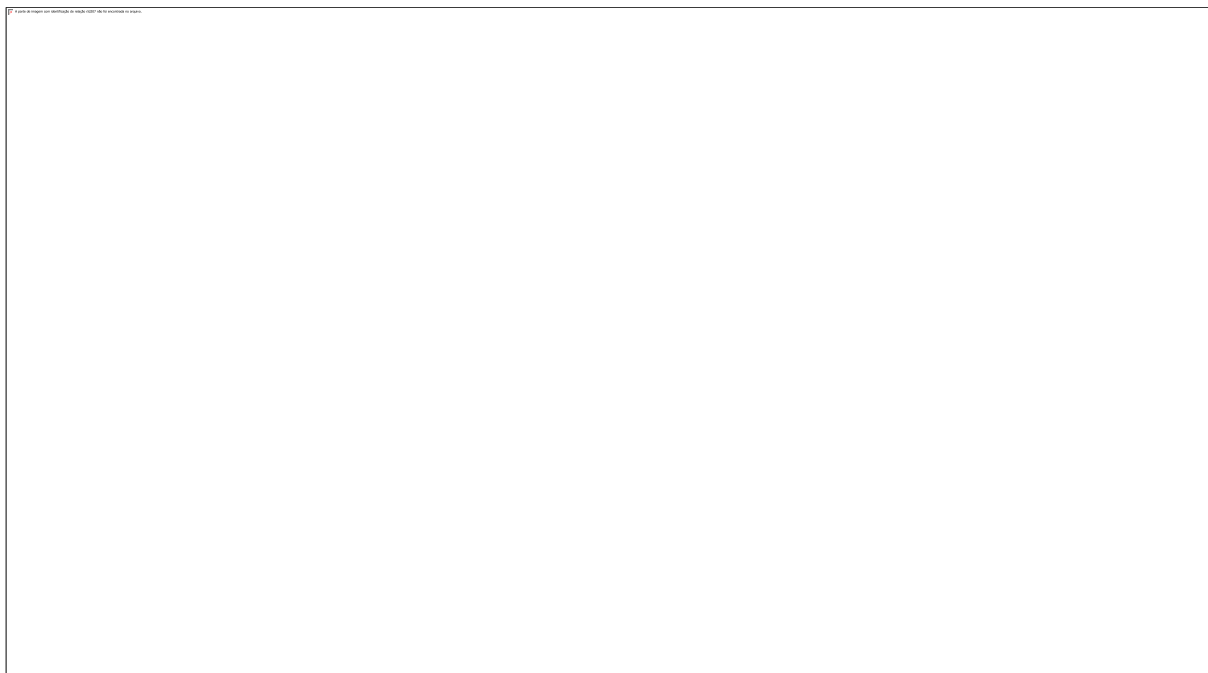
Pode-se concluir que, após a implantação do novo fluxo do processo de compras, ocorrerá uma diminuição do tempo para execução das compras, pois o processo, ao dar entrada na DAP, já contará com documentos importantes e obrigatórios que dependem exclusivamente do solicitante. Diminuir o tempo de execução e reduzir erros que podem trazer morosidade ao processo de compras demonstra eficiência.

Na figura 5 é apresentado uma proposta de redesenho do fluxo do processo de compras na modalidade pregão eletrônico. Dois subprocessos, Fase 1 e Fase 2, se destacam dos demais pois ambos são realizados na DAP. Nas figuras 6 e 7 esses dois subprocessos estão detalhados.

Figura 5 – Redesenho do mapeamento do processo de compras



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).



## 5 Considerações finais

O estudo objetivou a verificação da eficiência dos processos de compras realizados pelo IFMG *Campus* Santa Luzia e que foram instruídos na modalidade de

compras Pregão Eletrônico. Para isso, foi realizado o mapeamento dos processos de compras realizados nessa modalidade e foi observado ineficiência em sua execução.

A análise do processo de compras possibilitou identificar e descrever os principais problemas enfrentados em sua execução. A pesquisa de mercado requer um período prolongado para sua execução uma vez que depende do recebimento das propostas comerciais feitas pelos fornecedores que, em grande parte, demoram para apresentar sua cotação ou não retornam para o setor de compras.

Outro problema identificado durante a pesquisa foi a elaboração do termo de referência pelos servidores da DAP e não pelo solicitante do material ou serviço. Isso faz com que o servidor da DAP pesquise e discuta com o solicitante durante vários momentos para que não ocorra erro na aquisição do item solicitado. Essa comunicação gera um aumento no tempo estimado para a compra. Devido ao longo tempo necessário para efetuar a compra, contado da solicitação até a sua finalização, e também devido ao não respeito pela segregação das tarefas, o processo de compras realizado no IFMG torna-se lento e ineficiente.

Diante disto, foi sugerida uma mudança no fluxo dos processos de compras que são realizados nessa modalidade, tendo em vista torná-los mais eficientes. Propõe que a DAP remova a obrigatoriedade da realização das tarefas de construção do Termo de Referência e também a pesquisa de mercado, tornando-os responsabilidade do setor solicitante da aquisição dos materiais ou serviços. Com essa alteração, será cumprida a orientação do TCU quanto a responsabilidade de execução dessas tarefas. Esse novo fluxo otimiza o tempo para a realização dos processos licitatórios e também diminui os riscos de novos processos de compras finalizarem desertos ou fracassados.

Quanto aos objetivos deste trabalho, é possível afirmar que foram atendidos, pois foi possível verificar se os processos de compras na modalidade Pregão Eletrônico do IFMG *Campus* Santa Luzia são eficientes e, caso negativo, gerar um novo fluxo para esses processos tendo em vista a eficiência dos mesmos.

Essa pesquisa contribuiu para que o IFMG identificasse sua ineficiência na execução dos seus processos de compras e também a necessidade de fazer um novo fluxo para seus. Outra contribuição é a possibilidade do IFMG implementar a sugestão de mudança de fluxo do processo de compras tendo em vista a redução do prazo para a realização do processo, tornando-a eficiência.

Apesar de os resultados esperados terem sido alcançados, não é possível generalizar essa nova forma de executar os processos de compras, pois outros fatores importantes, como organograma e unidade gestora, deve ser ponderados durante a instrução do processo. Dessa forma, uma sugestão para pesquisas futuras é que sejam realizadas análises em órgãos públicos que tenham diversas unidades dependentes para verificar a possibilidade de utilização de um fluxo de processos parecido.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Léo Grieco. **Gestão de processos e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processo de Negócio: BPM – Uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

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

BRASIL. **Guia de Gestão de Processos do Governo**. Disponível em: [http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf). Acesso em: 18 out. 2019.

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, 21 jun. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm). Acesso em: 25 set. 2019.

CHIAVENATO, I. **A administração Geral e Pública**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO, R. C. **O Público e a Privado na Gestão Pública**. Florianópolis: UFSC/CAPES, 2009.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p. ISBN 8570018746 (Broch.).

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, jan./mar., 2000. Disponível em: <http://www.rae.com.br>. Acesso em: 16 mar. 2019.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia**: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HUNT, D. **Process mapping**: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 11. ed. São Paulo: Dialética, 2005.

KLOTZ, L.; HORMAN, M.; BI, H.H.; BECHTEL, J. The impact of process mapping on transparency. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2008, v. 57, n. 8, p. 623-636.

MADISON, D. **Process Mapping, Process Improvement and Process Management**. Chico, California: Paton Press, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MINONNE, C.; TURNER, G. **Business process management** – are you ready for the future? Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1388/full>. Acesso em: 17 mar. 2019.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, Germana de Oliveira. **Controle jurisdicional da Administração Pública**. São Paulo: Dialética, 1999.



NIEBUHR, Joel de Menezes. **Pregão presencial e eletrônico**. 4. ed. Curitiba: Zênite, 2006. p. 43-46.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, 1995, c. 35, n. 1, p. 64-79.

SILVA, Michael Ermeson da; CRUZ, Helio Alves da. **Processo de compras: Desenvolvimento de um fluxograma no IFSC – Instituto Federal em Santa Catarina em São José/SC**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/22825384.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

TOLOSA FILHO, B. D. **Pregão: uma nova modalidade de licitação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Controle interno da administração pública: uma perspectiva do modelo de gestão administrativa**. 2007. 216 f. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Social) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde\\_busca/processaArquivo.php%3Fco](http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_busca/processaArquivo.php%3Fco)>.

Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 747/2013-TCU-Plenário**. Relator: Ministro José Jorge. Brasília, 3 de abril de 2013. Diário Oficial da União, 10 de abr. 2013.

Silva, Magno Antônio da. **O princípio da segregação de funções e sua aplicação no controle processual das despesas: uma abordagem analítica pela ótica das licitações públicas e das contratações administrativas**. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/68-Texto%20do%20artigo-130-1-10-20150916%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/68-Texto%20do%20artigo-130-1-10-20150916%20(1).pdf). Acesso em: 15 set. 2019.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processos de Governo. 2011.** Disponível em:

[http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf). Acesso em 15 de set 2019.

## **Capítulo 25**

# **GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEAMENTO DO MACRO-PROCESSO DO VESTIBULAR DO INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**Juliana Magalhães Sieira  
Walkiria França Vieira e Teixeira**

# GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEAMENTO DO MACRO- PROCESSO DO VESTIBULAR DO INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS

*Juliana Magalhães Sieira*

*Pós-graduada em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior, pela FAE/UFMG. e-mail:  
julianamsieira@gmail.com.*

*Walkiria França Vieira e Teixeira*

*Doutora em Estudos Linguísticos pela UNESP. Professora visitante da UESC, Ilhéus, BA.  
Professora orientadora de TCC do curso de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior,  
da FAE/UFMG. e-mail: walkiriateixeira@gmail.com.*

## RESUMO

Ao longo dos últimos anos as Instituições Públicas têm sofrido cada vez mais pressão por parte da sociedade para que possam melhorar o desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados. As Instituições Públicas Brasileiras apresentam uma estrutura burocrática, que dificulta a gestão e diminui a eficiência e eficácia dos serviços e têm buscado a melhoria nos seus processos, através do aprimoramento dos modelos de gestão, implementando novas técnicas e Teorias da Administração. O objetivo deste trabalho foi mapear o Processo de trabalho do Vestibular do Instituto Federal de Minas Gerais na busca pela otimização do sistema de trabalho. Além de consultas bibliográficas, foi utilizado o software *Bizagi Modeler* para a elaboração deste estudo. Como o setor de vestibular do IFMG jamais utilizou a Gestão por Processos e passa atualmente por grandes transformações, espera-se que o presente trabalho tenha como resultado, caso seja implantado, sobretudo uma gestão mais eficiente, redução de custos e aumento da qualidade do serviço prestado. O principal resultado deste trabalho foi o desenho de um Mapa de Trabalho que permitirá uma visão sistêmica de todo o processo por todos da equipe, que facilite e agilize as tarefas. A metodologia empregada para a realização do trabalho foi organizada a partir do trabalho de modelagem dos fluxos de trabalho com a busca dos elementos fundamentais do processo de forma simplificada e os elementos utilizados na modelagem do macroprocesso do vestibular do IFMG foram descritos para a montagem do mapeamento.

**Palavras-chave:** Gestão por Processos, Mapeamento de Processos, Instituições Públicas, Vestibular, IFMG.

## ABSTRACT

Over the past few years, Public Institutions have come under increasing pressure from society so that they can improve performance and demonstrate greater transparency and evaluation of results. Brazilian Public Institutions have a bureaucratic structure that makes management difficult and reduces the efficiency and effectiveness of services and has sought to improve their processes, by improving management models, implementing new techniques and Administration Theories. The objective of this study was to map the Vestibular work process of the Federal Institute of Minas Gerais in the search for the optimization of the work system. In addition to bibliographic consultations, the Bizagi Modeler software was used to prepare this study. As the IFMG entrance exam sector has never used Process Management and is currently undergoing major changes, it is expected that the present work will result, after being implemented, above all, more efficient management, cost reduction and increase in the quality of the service provided. The main result of this work was the design of a Work Map that will allow a systemic view of the whole process by everyone on the team, which facilitates and streamlines tasks. The methodology used to carry out the work was organized from the workflow modeling work with the search for the fundamental elements of the process in a simplified way and the elements used in the modeling of the IFMG entrance exam macro-process were described for the assembly of the mapping.

**Keywords:** Process Management, Process Mapping, Public Institutions, Vestibular, IFMG.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi baseado no estudo da importância da Gestão por Processos nas Instituições Públicas e no mapeamento do macro-processo do vestibular no Instituto Federal de Minas Gerais. Foram realizadas consultas bibliográficas a periódicos científicos, livros, teses e dissertações, por meio das bases de dados da Capes. A Gestão por Processos propicia a substituição de uma estrutura hierárquica e centralizada para uma flexível e surgiu da necessidade de foco nos resultados de desempenho das Instituições.

Sabendo da importância da instituição conhecer seus processos de trabalho, o objetivo desse trabalho é mapear o macro-processo do vestibular, entender e diagnosticar quais são as atividades e tarefas desenvolvidas e executadas por cada servidor, bem como os envolvimento existentes em cada etapa. Isto possibilitará e facilitará, com maior grau de precisão, a intervenção, alteração e modificação dos elementos identificados em cada processo.

Com a terceirização de parte das atividades relacionadas ao vestibular, houve a necessidade de readequação do setor e redistribuição das atividades entre os

servidores. No futuro, se implantado, o mapeamento do processo será de suma importância para a instituição e para os servidores do setor.

## 2. CONCEITO PROCESSO DE TRABALHO

O conceito de Processo de Trabalho é vasto. Apresentamos a definição dada por Harrington (1991, p.9) que o definiu como "[...] qualquer atividade ou grupo de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e fornece um produto ou uma saída a um cliente interno ou externo. Processos utilizam recursos de uma organização para produzir resultados."

Davenport (1994, p.13) propôs que:

Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação. Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor. (DAVENPORT, 1994, p.13)

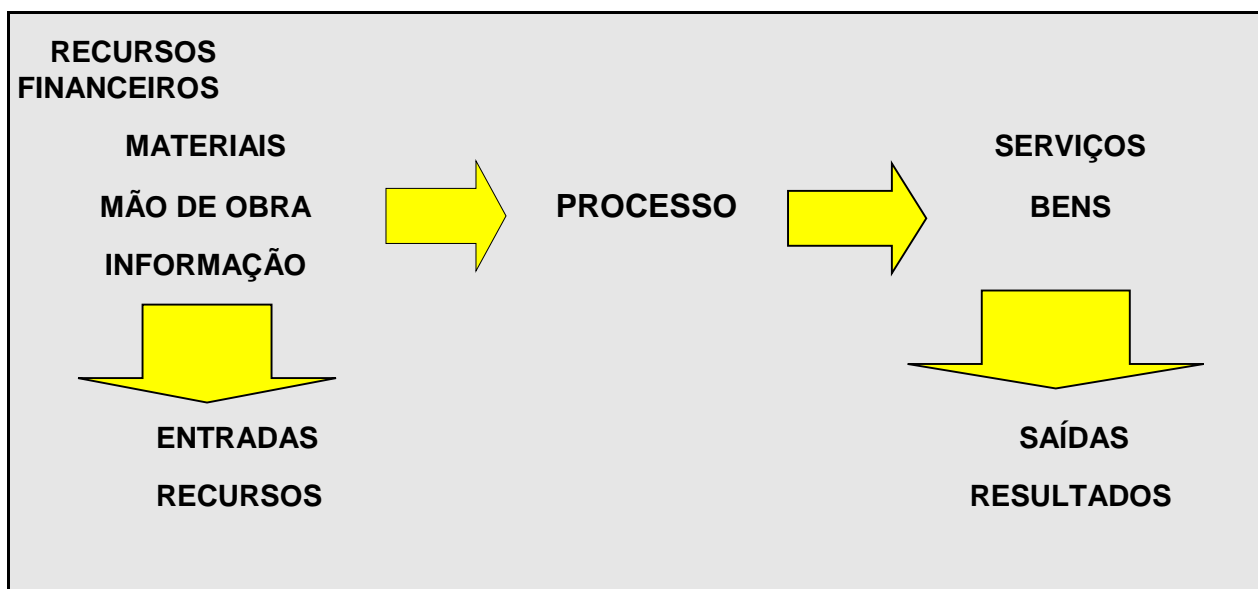
Baldam, Valle e Rozenfeld (2007, p.7) escreveram o seguinte a respeito da Gestão Por Processos:

A evolução e a difusão da gestão por processos trazem a perspectiva das organizações como um conjunto de processos internos e externos que devem ser entendidos e mapeados, de modo que as tarefas não sejam definidas segundo a função dos departamentos organizacionais, mas, sim, de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor agregado à organização e aos produtos/serviços oferecidos. Assim, a racionalização contemporânea do trabalho passa a interpretar as atividades organizacionais de maneira ampla e transfuncional, de forma que um processo pode cruzar departamentos e solicitar diferentes serviços, com foco na atividade que deve ser executada. (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2007, p.7)

A estrutura por processo permite que decisões sejam tomadas mais rapidamente, pois, todos os envolvidos no fluxo de trabalho possuem conhecimento do processo como um todo, o que facilita inclusive a comunicação dentro da organização.

A seguir, apresentamos uma um quadro ilustrativo de como se configura o Processo de Trabalho, seguindo o que foi proposto pelos autores já citados:

Quadro: Ilustração Processo de trabalho



Fonte: o autor

Segundo Biazzi (2007, p. 25) os processos organizacionais podem ser agrupados em três categorias:

- Processos operacionais - processos que criam, produzem e fornecem bens ou serviços que os clientes desejam, ou seja, processos relacionados às atividades-fim;
- Processos de decisão - processos cujos resultados são decisões que se referem aos processos operacionais, visando comandá-los;
- Processos administrativos - processos que dão suporte à realização dos processos operacionais e dos processos de decisão. (BIAZZI, 2007, p.25).

Os processos organizacionais podem ser classificados em três categorias principais. As nomeações dadas a essas categorias podem mudar de um autor para outro. A vantagem de dividir os processos em categorias diferentes é facilitar a identificação dos processos mais importantes e com maior impacto para a organização.

### 3. A GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em meados da década de 1980, a *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP), segundo Motta (2013, p.84), expandiu-se como “uma nova e

promissora modalidade de gestão pública. (...) com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada”. Essa mudança veio da necessidade de se adotar uma gestão focada no desempenho, nos resultados, nos clientes e da necessidade de uma estrutura menos centralizada e hierárquica. Os servidores públicos assumiram um papel importante nessas transformações, responsabilizando-se em promover a atividade-fim com maior eficácia e eficiência; e os cidadãos deixaram de ser apenas receptores dos serviços prestados pelo Estado, e passaram a ser considerados como usuários e clientes dos serviços públicos.

Com a Nova Gestão Pública, práticas como a Gestão da Qualidade e de Projetos deram embasamento para à Gestão por Processos, que permitiu a maximização dos resultados e o melhor desempenho de processos, reduzindo custos e a melhor alocação e utilização dos recursos, e o mais importante, o aumento da qualidade dos serviços prestados.

Para Manzini (2010) com a Nova Gestão Pública veio também a adoção de práticas de governança e sistemas de gestão que provocaram uma verdadeira transformação no setor.

As organizações públicas têm buscado adequação da estrutura organizacional e de seus processos internos, buscando aprimorar seus modelos de gestão e otimizar seus sistemas de trabalho.

De acordo com Deal e Kennedy (1982) é preciso a presença de uma liderança forte e apoio da alta administração para incentivar o ajuste do comportamento dos servidores na busca pela mudança da estrutura organizacional.

Willaert et al. (2007) consideram essencial que os servidores sejam treinados para que possam melhorar os processos e para pensar em termos de processos, é importante destacar que se trata de uma abordagem de caráter colaborativo, em que o trabalho em equipe é muito importante.

Segundo Davenport (2005), para que haja sucesso as mudanças organizacionais, é necessário estabelecer uma visão horizontal da organização, de modo que os fluxos sequenciais sejam viabilizados e efetivados perpassando as funções, e haja ampla e rápida troca de informações.



#### 4. BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS

Após análise da obra de diversos autores é possível destacar resumidamente alguns benefícios da implementação da Gestão Por Processos em uma instituição.

- Eliminação e/ou redução de tarefas repetidas ou desnecessárias;
- Melhor controle da gestão;
- Redução de custos em geral;
- Visão sistêmica da organização;
- Aumento da visibilidade para tomada de decisões;
- Integração das áreas e compartilhamento de conhecimento;
- Melhor divisão de tarefas.

Segundo Campos (2007) a gestão por processos traz muitos benefícios para a organização, dentre eles, a simplicidade e agilidade das atividades, flexibilidade organizacional, auxílio à gestão por meio dos indicadores de desempenho, visão integrada da organização e aplicação de abordagens inovadoras.

Para Orssatto (1999 *apud* MORONI; HANSEN, 2006) a gestão por processos permite que a organização: elimine erros, minimize atrasos, maximize. Para o autor é necessária uma atenção especial aos processos de comunicação e de resistências às mudanças na organização.

O mapeamento dos processos, além de demonstrar com clareza como o trabalho é executado e suas tarefas, auxilia a identificação de problemas existentes nos processos e também no entendimento do porquê eles ocorrem, tornando mais fácil evitá-los.

Zaiden (2013) ressalta que os benefícios alcançados por uma organização com a implantação da Gestão Por Processos são: a otimização de recursos, maior conformidade com normativas, aumento da eficiência operacional, a uniformização de ferramentas e técnicas utilizadas e maior clareza de responsabilidades.

Para Dixon (2012) a Gestão por Processos permite uma maior agilidade e eficiência na prestação de serviços ao cidadão.

Qualquer ação que vise à melhoria dos serviços públicos e a redução de custos deve ser encarada como uma possível saída para a constante diminuição dos recursos financeiros destinados aos órgãos públicos.

Do ponto de vista de Kohlbacher (2010), os efeitos positivos advindos da adoção desse modelo de gestão são: redução do prazo de entrega do produto ou serviço, melhoria na satisfação do cliente e na qualidade do produto e/ou serviço, redução de custo e melhor performance financeira da organização.

A Gestão por processos pode ser implantada em todo tipo de organização, independente do porte e da fonte mantenedora.

## **5. DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS**

As dificuldades mais comuns para a implementação da Gestão por Processos nas Instituições, abordadas nas obras são: a) a resistência a mudanças; b) a ausência de uma metodologia pré-definida; c) a cultura organizacional; d) a carência de tecnologia; e) a falta de monitoramento e controle dos processos.

Na prática, há diversas outras dificuldades para implementar a visão processual e usufruir de todos os benefícios. É importante a criação de um plano de comunicação que, bem executado, minimiza a resistência por parte dos servidores à implementação da gestão por processos na instituição.

## **6. GESTÃO POR PROCESSOS DO MACRO-PROCESSO DO VESTIBULAR**

Desde a sua criação, em dezembro de 2008, o IFMG possui um setor responsável pela organização do vestibular, hoje denominada Diretoria de Avaliação Educacional. Desde sua criação até o ano de 2018, o IFMG executava todos os processos relacionados ao vestibular. Devido à falta de qualificação técnica e de recursos, o IFMG decidiu, em 2019, por terceirizar parte do processo do vestibular, continuando responsável apenas por parte das atividades. Em 2019 por meio de licitação foi contratada uma Fundação de Apoio.

Além da Diretoria de Avaliação Educacional o setor de Comunicação da Reitoria também participa ativamente da divulgação do Vestibular. Os setores ligados à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Administração e Planejamento atendem a algumas demandas pontuais.

## 7. INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, IFMG, é uma instituição pública de ensino, integrante da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação.

O IFMG é uma autarquia formada pela incorporação da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos CEFETS de Ouro Preto e Bambuí e das UNEDS de Formiga e Congonhas. A Instituição está entre as 38 criadas no país pela Lei nº 11.892, sancionada em 29 de dezembro de 2008 pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Instalados em regiões estratégicas do estado, os campi do IFMG estão vinculados a uma Reitoria, que tem sede em Belo Horizonte.

O IFMG é composto por 18 campi: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibirité, Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista, além dos campi avançados de Arcos, Conselheiro Lafaiete, Ipatinga, Piumhi, Itabirito e Ponte Nova. Há, também, o Polo de Inovação em Formiga. São disponibilizados mais de 70 cursos, divididos entre as modalidades de Formação Inicial e Continuada (FIC), Ensino Técnico (integrado ao Ensino Médio, concomitante, subsequente), Ensino Superior (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia), Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. Para ingressar em algum curso técnico ou superior do Instituto existem duas possibilidades: por meio do SISU (Sistema de Seleção Unificada) ou por meio dos processos seletivos de Vestibular e Exame de Seleção, realizados duas vezes por ano.

O IFMG tem como missão ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional.

## 8. BIZAGI MODELER

O *Bizagi Modeler* é um software de notação e modelagem de processos de negócio, com ferramentas totalmente baseadas em notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) (2019), desenvolvido para sistemas operacionais Windows.

O *Bizagi Modeler* permite o desenho de fluxogramas que facilitam no entendimento dos processos de trabalho de uma organização ou setor. Com o *Bizagi*

*Modeler* é possível também trabalhar em nuvem, permitindo a divulgação simultânea dos projetos com toda a equipe de trabalho.

Visualmente, o *Bizagi Modeler* possui ferramentas intuitivas e com legendas explicativas. Possui recursos para validar os diagramas, reduzindo os erros no desenvolvimento dos mapas e oferece opções de publicação de documentos em Word, PDF, Excel, Web e Wiki. O usuário modela os processos de trabalho, adiciona descrições e o *Bizagi Modeler* gera documentos completos do trabalho desenvolvido.

Enfim, o *Bizagi Modeler* é uma ferramenta imprescindível quando se trata de modelagem de processos de trabalho, além de possuir versões gratuitas.

## **9. DESCRIÇÃO DETALHADA DO FLUXO DE TAREFAS DO MACROPROCESSO DE VESTIBULAR REALIZADOS PELO IFMG**

Seguem abaixo as atividades detalhadas e os autores envolvidos no macroprocesso do vestibular que servirão de base para a construção do mapa do processo.

- Elaborar orçamento geral (DAE): Elaboração de um orçamento geral de custos para a realização do vestibular;
- Definir datas e especificações do edital (COPEVES): Etapa em que são definidas as datas de todas as etapas do vestibular bem como suas especificações;
- Elaborar edital (COPEVES): Elaboração da minuta do edital e seus anexos;
- Seleção da banca (DAE): Seleção dos professores para formação da banca de elaboração das questões do vestibular;
- Criar página do concurso (COM): Após a definição das datas do edital é então criada a página do vestibular no site do IFMG;
- Consultar disponibilidade de espaço físico (COPEVES): A partir da definição da data da prova é feita consulta de disponibilidade de espaço físico nos diversos *Campi* do IFMG;
- Publicar edital (COM): Publicação do edital na página do vestibular no Portal do IFMG;
- Iniciar inscrição (Fundação de apoio): Preparar o sistema da TOTV's para o início das inscrições dos candidatos para o vestibular;
- Iniciar solicitações de isenção (Fundação de apoio): Preparar o sistema da TOTV's para início das solicitações de isenção da taxa de inscrição;

- Reservar espaço físico (COPEVES): Com uma estimativa de inscritos, é feita a reserva dos espaços físicos para o vestibular;
- Receber questões da banca (DAE): Entrega das questões elaboradas;
- Formatar provas (Fundação de apoio): Após receber as questões da banca é feita a junção do conteúdo e a formatação e diagramação da prova;
- Processar resultado das solicitações de isenção (Fundação de apoio): Logo após o término do período para solicitação de isenção é feita a confirmação ou não do direito à isenção dos candidatos;
- Validar pagamentos (Fundação de apoio): Efetivação no sistema do pagamento da taxa de inscrição no vestibular;
- Cadastrar espaço físico (Fundação de apoio): Com base no número final de inscritos é feito o cadastro de todos os espaços físicos necessários para a aplicação da prova;
- Alocar candidatos no espaço físico (Fundação de apoio): Após o cadastro dos espaços físicos, os candidatos são alocados, ou seja, tem seu local de prova, sala e cadeira definidas para a realização da prova;
- Preparar provas especiais (Banca): Após o final das inscrições e com base nos pedidos de condições especiais para a realização da prova definidos são feitas as provas especiais;
- Revisar prova (Banca): Revisão na prova à procura de erros;
- Cadastrar colaboradores (Fundação de apoio): Momento em que é feito o cadastro dos colaboradores necessários para aplicação da prova, com base nos espaços físicos e número de salas utilizadas para alocação de todos os candidatos;
- Solicitar empenhos, diárias e contratos (DAE): Após o cadastro de todos os colaboradores
- Imprimir provas (Fundação de apoio): Momento em que é feita a impressão das provas;
- Imprimir materiais para prova (Fundação de apoio): Após alocação dos candidatos é feita a impressão de todos os formulários, etiquetas, atas e instruções para a aplicação da prova;
- Personalizar cartões resposta dos inscritos (Fundação de apoio): Momento em que é feita a personalização dos cartões resposta dos candidatos;
- Imprimir materiais para colaboradores (Fundação de apoio): Impressão dos crachás e instruções para os colaboradores;

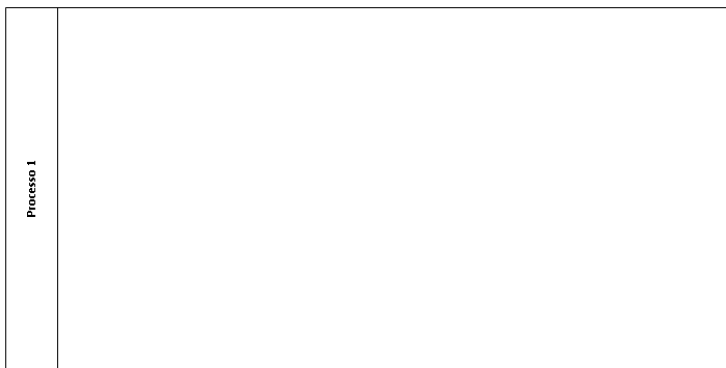
- Separar e empacotar provas (Fundação de apoio): As provas são separadas e empacotadas de acordo com o número de candidatos em cada sala do espaço físico;
- Aplicar prova (Fundação de apoio): Na data descrita no edital a prova é aplicada.
- Receber retorno das provas (Fundação de apoio): Todos os materiais provenientes da aplicação da prova são de responsabilidade da Fundação de apoio;
- Receber recursos (Fundação de apoio): É aberto o sistema para interposição de recursos quanto à prova e gabarito;
- Ler cartões resposta (Fundação de apoio): Consiste na leitura óptica dos cartões dos candidatos;
- Fazer crítica dos cartões respostas (Fundação de apoio): É feita a crítica nos cartões resposta, ou seja, é feita uma varredura nos cartões que tiveram algum erro de marcação para conferir se realmente foi erro de marcação ou erro na sua leitura;
- Atualizar frequência dos colaboradores (Fundação de apoio): É feita a atualização de quem efetivamente trabalhou na aplicação da prova;
- Efetuar pagamento dos colaboradores (Fundação de apoio): Momento que são gerados os processos para pagamento dos fiscais e colaboradores em geral, que efetivamente trabalharam na aplicação da prova;
- Encaminhar recursos para banca (Fundação de apoio): Caso tenha recebido algum recurso este é encaminhado para a banca que fez a questão;
- Receber respostas de recursos da banca (Fundação de apoio): Todos os recursos encaminhados para as bancas recebem uma resposta;
- Alterar gabarito (Fundação de apoio): Em caso de deferimento de recurso é feita a alteração do gabarito;
- Divulgar respostas dos recursos (Fundação de apoio): Consiste em divulgar as respostas dos recursos aos candidatos;
- Processar resultado (Fundação de apoio): Após todas as críticas nos cartões serem finalizadas e as respostas dos possíveis recursos estarem prontas, é feito o processamento, ou seja, a classificação dos candidatos, considerando as reservas de vagas;
- Divulgar resultado (Fundação de apoio): Com o encerramento do processamento, são feitas as últimas conferências em busca de erros e o resultado do vestibular é divulgado;

- Gerar relatórios para chamadas de candidatos aprovados (Fundação de apoio): São geradas as listas para as chamadas dos candidatos aprovados.

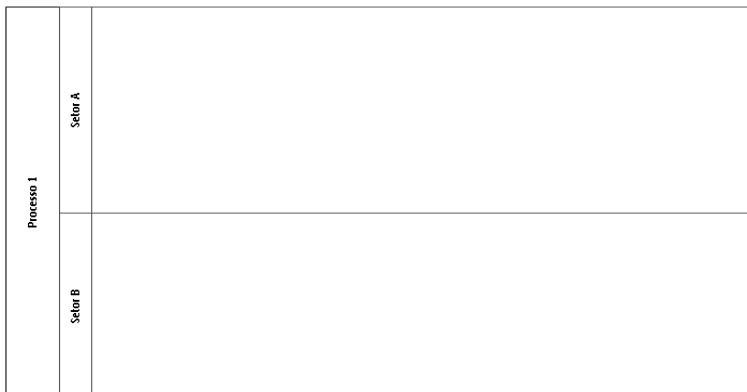
## 10. DETALHAMENTO DA MONTAGEM DO FLUXOGRAMA

Definidas as atividades de trabalho, os atores responsáveis, os eventos, as entradas e saídas foi possível o mapeamento do processo, realizado com o programa *Bizagi Modeler* e apresentado no tópico a seguir.

Piscina (Pool): espaço que contém todos os passos de um único processo. Qualquer diagrama tem pelo menos uma piscina. O nome dado à piscina é o nome do processo.



- Raias (Lane): são divisões da piscina que representam setores ou áreas organizacionais.



- Eventos: representam algo que acontece ou pode acontecer durante o curso de um processo e afeta seu fluxo.

- Evento de início: Indica o início do processo.



- Evento intermediário: Indica que algo ocorre durante o processo.



- Evento de fim: Indica o fim do processo.



- Tarefas: atividades simples usadas quando o trabalho não pode ser dividido em mais detalhes.



- Gateways: são elementos usados para controlar as convergências e divergências do fluxo.

- Gateway paralelo:



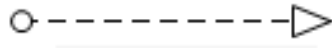
- Indicativos de fluxo

- Sequência de fluxo: seta contínua que indica o caminho seguido pelo processo.





- Fluxo de mensagem: seta descontínua que representa troca de mensagem entre dois processos diferentes.

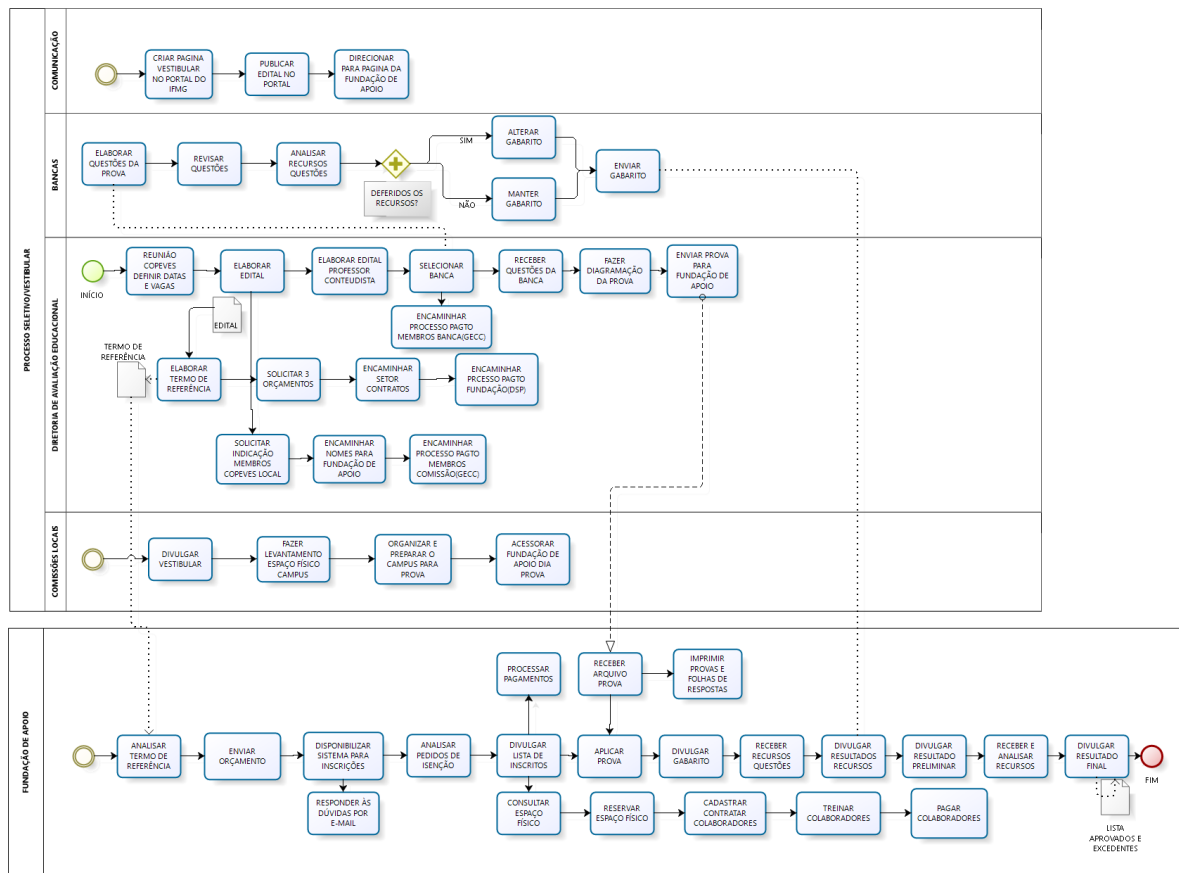


- Associação: é usada para associar informações e artefatos com objetos de fluxo;



## 11.PROPOSTA DE MODELAGEM DO PROCESSO:

Modelagem de Processos é a representação dos processos de trabalho de uma organização, com o objetivo de documentar, entender e analisar os processos. Através do mapa do processo é possível obter uma visão lógica das atividades e mostrar, de forma intuitiva e simples, como o trabalho é feito em uma empresa, além de trazer uma visão abrangente dos principais componentes do processo, apresentando maior precisão. O mapa de processo inclui, além das atividades, o relacionamento delas com outros elementos, como atores, eventos e resultados.



Fonte: o autor

Com a visão geral do processo espera-se que os servidores tenham uma nova forma de pensar, voltada para o todo e não somente para as funções executadas, um pensamento sistêmico.

### 13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos enfoques deste trabalho foi mapear o macroprocesso do vestibular do IFMG e analisar como uma estrutura por gestão de processos poderá contribuir com as atividades da COPEVES. Com a Gestão por Processos será possível definir os processos críticos, analisar e levantar os problemas e propor ações para aprimoramento. O mapeamento do processo de um vestibular traz segurança para todos, e possibilita análises constantes do processo visando a qualidade, segurança, transparência e redução de custos. O macroprocesso do vestibular é muito complexo, requer muito empenho por parte dos servidores, pois não há margens para erros.

A gestão por processos, se implantada no futuro, permitirá que as diversas atividades sejam pensadas e realizadas levando-se em consideração todos os setores envolvidos, com a integração dos recursos tecnológicos, humanos e materiais. Essa proposta de trabalho contribuiria para atender aos anseios da sociedade por mais qualidade dos serviços públicos e otimização na utilização dos recursos financeiros.

## REFERÊNCIAS

BALDAM, R. L. *et al.* **Gerenciamento de processos de negócios**. 2. ed. São Paulo: Editora Érica, 2007.

BPMN **Business Process Model and Notation**. Disponível em: <<http://www.bpmn.org>>. Acesso em: 19 de outubro 2019.

BIAZZI, M. R. **Instituições Públicas de Ensino Superior: Estudo de Casos de Processos Administrativos**. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

**BIZAGI MODELER**. Versão 3.6, 2019. Disponível em: <<https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler>>

CAMPOS, E. R. **Metodologia de Gestão por Processos**. 1. ed. Campinas: UNICAMP, 2007.

DAVENPORT, T. *The Coming Commoditization of Processes*. **Harvard Business Review**. v. 83, n. 6, p. 100-108, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEAL, T. F.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison Wesley, 1982.

DIXON, J. **Hype Cycle for Business Process Management**, 2012.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement**. New York: McGraw-Hill, 1991.

KOHLBACHER, M. *The effects of process orientation: a literature review*. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010.

MANZINI, R. O desdobramento da estratégia através do *Balanced Scorecard*: lições da experiência no Poder Judiciário Nacional. **Cadernos FGV Projetos**, ano 5, n. 12, p. 52-61, maio/jun. 2010.

MORONI, M. A.; HANSEN, P. B. Gestão por processos e a gestão de projeto: um modelo gerencial para alocação de recursos. **Revista Gestão Industrial**. Ponta Grossa, v. 2, n. 1, p. 46-57, 2006.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

WILLAERT, P.; BERGH, J.; WILLEMS, J.; DESCHOOLMEESTER, D. *The process oriented organization: a holistic view. Developing a framework for business process orientation maturity*. In: *INTERNATIONAL BPM CONFERENCE*, 5., 2007, Brisbane. **Anais...**Brisbane: Proceeding, 2007. p. 24-27.

ZAIDEN, J. A. S. Escritório de Processos: otimizando a gestão pública do Estado de Goiás. In: *CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, 6., 2013, Brasília /DF. **Anais...** Brasília/DF: CONSAD, 2013. p. 1-32.

## **Capítulo 26**

# **ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA: O IMPACTO DO CONTINGENCIAMENTO DE GASTOS NA PESQUISA E EXTENSÃO BRASILEIRA**

**Brenda Ariel de Oliveira Alves  
Walkiria França Vieira e Teixeira**

# ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA: O IMPACTO DO CONTINGENCIAMENTO DE GASTOS NA PESQUISA E EXTENSÃO BRASILEIRA

*Brenda Ariel de Oliveira Alves*

*Graduada em Administração Pública pela Universidade Federal e São João Del-Rey. Pós-graduada em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior, pela FAE/UFMG. e-mail: [brenda.ariel@hotmail.com](mailto:brenda.ariel@hotmail.com).*

*Walkiria França Vieira e Teixeira*

*Doutora em Estudos Linguísticos pela UNESP. Professora visitante da UESC, Ilhéus, BA. Orientadora de TCC, curso de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior, da FAE/UFMG. e-mail: [walkiriateixeira@gmail.com](mailto:walkiriateixeira@gmail.com).*

## RESUMO

A presente pesquisa buscou realizar uma análise sobre o impacto do contingenciamento de gastos para as universidades brasileiras, tomando-se como base para tal, uma pesquisa bibliográfica em artigos e documentos que discutem em que proporções o contingenciamento de gastos pode afetar as universidades (CISLAGHI, 2019; FERRARI, 2019; MEYER, BUSTAMANTE e BATISTA JÚNIOR, 2019; NEGRI, KOELLER, 2019; SILVA, 2018; SOUZA, 2019). Sabe-se que o Brasil é responsável por pesquisas importantes mundialmente, como a descoberta da relação entre a microcefalia e o Zika vírus. Ainda assim, no início do ano, o Governo Federal anunciou o bloqueio de 30% nas despesas não obrigatórias das universidades brasileiras. Além disso, a Capes, o CNPq e o FNDCT, responsáveis por grande parte dos financiamentos em pesquisa no Brasil, sofreram importantes cortes e já poderão ter pesquisas paralisadas ainda em 2019. Mesmo havendo um descontingenciamento anunciado pelo mesmo governo antes do final do ano, as pesquisas que foram paralisadas sofrerão grandes atrasos. Assim, restou demonstrado que os impactos no futuro do país poderão ser incalculáveis, porque a pesquisa é muito mais que o pesquisador, ela auxilia no desenvolvimento social do país. Por esse motivo, as grandes nações investem grandes recursos em pesquisa, enquanto no Brasil, vemos o contrário.

**Palavras-chave:** Universidade. Contingenciamento de gastos. Impacto. Educação.

## ABSTRACT

The present research sought to carry out an analysis on the impact of the contingency of expenses for Brazilian universities, taking as a basis for this, a bibliographical research in articles and documents that discuss in what proportions the expenditure contingency can affect the universities (CISLAGHI, 2019; FERRARI, 2019; MEYER, BUSTAMANTE and BATISTA JÚNIOR, 2019; NEGRI, KOELLER, 2019; SILVA, 2018; SOUZA, 2019). It is known that Brazil is responsible for important research worldwide, such as the discovery of the relationship between microcephaly and the Zika virus. Even so, at the beginning of the year, the Federal Government announced a 30% block on non-mandatory expenses for Brazilian universities. In addition, Capes, CNPq and FNDCT, responsible for a large part of research funding in Brazil, suffered major cuts and may already have research paralyzed in 2019. Even with a lack of research announced by the same government before the end of the year, research that has been paralyzed will suffer major delays. Thus, it remains to be demonstrated that the impacts on the country's future may be incalculable, because research is much more than the researcher, it helps in the social development of the country. For this reason, large nations invest large resources in research, while in Brazil, we see the opposite.

**Key-words:** University. Contingency of expenses. Impact. Education.

## INTRODUÇÃO

No início de 2019 o governo federal anunciou corte de R\$ 2,2 bilhão em todas as Universidades no Brasil, o que representa cerca de 30% do orçamento anual destinado a essas instituições.

De acordo com a ANDIFES (Associação dos Reitores das Universidades Federais), desde o ano de 2014, este representa o maior contingenciamento de gastos, o que poderá impactar profundamente o funcionamento de tais instituições. (TENENTE; FIGUEIREDO, 2019)

Essa análise se faz necessária tendo em vista que o controle das despesas nas Universidades Federais brasileiras poderá impactar no desenvolvimento do país, não apenas na educação, mas também na saúde, na economia, no agronegócio, em suma, no desenvolvimento social como um todo.

Cabe ressaltar que a educação é fundamental para a evolução humana, é ela que proporciona a descoberta de doenças e seus respectivos tratamentos, melhora a qualidade de vida do ser humano, desenvolve mecanismos que facilitam a vida e o trabalho das pessoas, sendo assim, observar o que pode ser prejudicado com o anunciado contingenciamento poderá servir de parâmetro para uma análise do futuro da nação.

A pesquisa realizada foi do tipo descritiva, um estudo teórico por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e reportagens, a análise dos estudos sobre o impacto do contingenciamento de gastos anunciado pelo governo federal no desenvolvimento do ensino e da pesquisa no Brasil. Quanto à abordagem, foram utilizadas pesquisas qualitativas, não teve o objetivo de gerar valores quantitativos para a análise, o estudo possui caráter interpretativo.

## **1. DO ENSINO, DA PESQUISA E DA EXTENSÃO NAS UNIVERSIDADES**

Provavelmente, grande parte da população desconhece os trabalhos desenvolvidos nas universidades país a fora, contudo, as pesquisas desenvolvidas por essas impactam, e muito, no dia-a-dia das pessoas.

Como exemplo, podemos citar o estudo divulgado no ano de 2016, que comprovou a relação entre a microcefalia e o Zika vírus. A correlação que hoje parece inevitável, ainda não tinha sido comprovada cientificamente, apesar de diversos casos da doença em outros países.

Necessário lembrar, mas a doença se tornou epidemia no Brasil entre os anos de 2015 e 2016, com 3.037 casos confirmados entre 8 de novembro de 2015 e 2 de dezembro de 2017. (BRASIL, 2018, p. 1)

Apesar de já existirem estudos que mostravam “que o vírus se escondia no sistema neurológico dos infectados, (...) não conseguiram estabelecer relação de causa e efeito entre o Zika e a microcefalia”. (ALENCAR, 2016) Até que uma pesquisa conduzida pelos cientistas Braga e Peron, da Universidade de São Paulo (USP) e Muotri, da Universidade da Califórnia comprovou, por meio de testes, sua correspondência.

Em estudo realizado no ano de 2018 pelo Instituto de Física da USP (Universidade de São Paulo), demonstra que o Brasil está em 13º lugar em produção científica mundial. Ainda de acordo com o estudo, as áreas mais pesquisadas são: meio ambiente, medicina clínica, agricultura e tecnologia industrial. (DUDZIAK, 2018)

Um marco no desenvolvimento do ensino superior no Brasil ocorreu em 1951, com a criação do Conselho Nacional de Pesquisas – CNPq, que tem até os dias atuais “o papel de coordenar o desenvolvimento científico e tecnológico do país”, (HUMEREZ; JANKEVICIUS, 2015) No mesmo ano, também foi criada a



“Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – encarregada da formação de docentes e pesquisadores”. (HUMEREZ; JANKEVICIUS, 2015)

Com o surgimento destes dois institutos é que as atividades de pesquisa passaram a ser formalizadas e financiadas por programas específicos que visam o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil.

Com o advento da Constituição de 1988, a Educação Superior teve a definição de normais gerais pela “Lei de Diretrizes e Bases do Ensino Nacional – LDB (Lei 9394, de 1996), que mudou a concepção da educação no país e implantou a legislação de Avaliação, Regulação e Supervisão do Ensino que apareceram no século XXI”. (HUMEREZ; JANKEVICIUS, 2015)

Estudos demonstram a rápida expansão do desenvolvimento acadêmico no país, que não parou de crescer, em pouco mais de 50 anos foi possível qualificar mais de “120.000 docentes em Programas de Doutorado, com duração média de 5 anos”. (HUMEREZ; JANKEVICIUS, 2015)

Em 2003, já no governo PT, o Banco Mundial reafirma o compromisso pela Educação Superior como motor de desenvolvimento nacional, com isso, ampliou-se ainda mais o ensino superior privado. (CISLAGHI, 2019, p. 143-144)

Além disso, o FIES foi reestruturado,

Em 2010, foi criado o Fundo de Garantia de Operações de Crédito Educativo (FGeduc) que funciona como garantidor dos empréstimos contraídos. Estudantes com renda familiar bruta mensal per capita de até 1,5 salário mínimo passaram a poder acessar o Fies sem necessidade de fiador. Os juros também foram reduzidos de 6,5% para 3,4% por ano e a carência se ampliou de 12 para 18 meses e o prazo para a quitação passou para três vezes o tempo financiado. Com as mudanças instituídas em 2010, o financiamento se ampliou imediatamente em 152,2%, já em 2011, alcançando os impressionantes 1.895,97% de aumento de recursos anuais entre 2010 e 2015, ano em que foram concedidos 14 bilhões em empréstimos.<sup>4</sup> (TCU, 2016). (CISLAGHI, 2019, p. 145)

Em 2005, por meio da Lei nº 11.096, foi criado o PROUNI - Programa Universidade para Todos, o qual “distribui bolsas integrais e parciais em instituições superiores privadas para estudantes de baixa renda, com reservas de cotas para segmentos populacionais como índios e negros e para deficientes”, em troca de novos incentivos fiscais. (CISLAGHI, 2019, p. 145)

Entidades filantrópicas, que já tinham isenção, foram obrigadas a participar do programa com 20% da receita em atividades assistenciais, 20% em bolsas integrais e 20% em bolsas de qualquer modalidade. Entidades sem fins lucrativos que já tinham isenção de imposto de renda e Contribuição Sobre o Lucro Líquido (CSLL) passaram a ter isenção de Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e do Programa de Integração Social (PIS), oferecendo 10% de bolsas, sendo 5% integrais e 5% parciais. Entidades com fins lucrativos também passaram a ter isenções fiscais se participassem do programa, com as mesmas isenções de COFINS, PIS, CSLL e imposto de renda, e a mesma cota de bolsas, 5% integral e 5% parcial, das entidades sem fins lucrativos. Isso significaria, em 2005, segundo o MEC, 250 milhões em isenção fiscal, caso todas as instituições privadas aderissem ao PROUNI. Em 2007, a perspectiva era de que o PROUNI beneficiasse 301.321 alunos com uma renúncia fiscal de 126,05 milhões de reais. (CISLAGHI, 2019, p. 145)

Conforme restou demonstrado, apesar de todo o atraso educacional sofrido durante o período colonial, o Brasil conseguiu avançar não apenas em quantidade de cursos superiores, faculdades e universidades, mas também na pesquisa e extensão, o que tem auxiliado no desenvolvimento e progresso nacional.

Ainda assim, o déficit é grande, segundo estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) no ano de 2018, apenas “17% dos jovens adultos com idade entre 24 e 34 anos atingem o ensino superior”. (BBC, 2018)

Em outra pesquisa, realizada pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística no ano de 2010, apontou que apenas 7,9% dos brasileiros possuem ensino superior completo. (GUIA DO ESTUDANTE, 2017)

Em contrapartida ao número pessoas com ensino superior completo, o Brasil encontra-se em 13º lugar em pesquisas no mundo, o que comprova a qualidade científica, apesar da quantidade de estudantes.

Em 2019, com o advento de um novo governo, o do presidente Bolsonaro, mudanças passaram a ser previstas, ocasionando ainda cortes nos gastos das verbas destinadas ao Ensino Superior, a fim de observar os seus impactos é fundamental observar o que será contingenciado nas Universidades Federais do Brasil.

No entanto, a fim de melhor esclarecer o assunto, antes se faz necessário uma análise do orçamento público, principalmente o destinado para a educação superior, que é tema central dessa pesquisa.

## **2. DO ORÇAMENTO PARA EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA NO BRASIL**

O artigo 165 da Constituição Federal de 1988 traz em seu bojo todos os instrumentos de planejamento governamental relativo ao orçamento público, estabelecendo a Lei do Plano Plurianual (PPA), a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei do Orçamento Anual (LOA) como peças orçamentárias definidoras dos parâmetros e da execução da previsão financeira. (SILVA, 2018, p. 981)

O PPA e a LDO são as que traçam as metas e diretrizes para a elaboração da LOA, a qual deverá ser executada no ano seguinte à sua aprovação, sobre esta, Silva (2018, p. 982) menciona:

A LOA materializa as diretrizes do direcionamento dos investimentos públicos, indicando qual será o volume de recursos público disponível para o próximo ano, por área de atuação do governo. A quantidade e a qualidade dos investimentos evidenciam qual o nível de prioridade do governante. O estudo do orçamento público transformou-se uma preocupação recorrente de pesquisadores. A partir dos orçamentos pode-se identificar, entre outras informações, o processo de tomada de decisão e as políticas públicas priorizadas para o atendimento das demandas do cidadão e da sociedade em geral. (SILVA, 2018, p. 982)

Assim, para a execução orçamentária é fundamental planejamento da previsão de receitas e despesas, definindo objetivamente as metas e prioridades do governo. (SILVA, 2018, p. 982)

Tal planejamento tem início no primeiro ano de governo, quando se elabora o PPA e a LDO para os três anos seguintes do mandato, incluindo o primeiro ano do mandato subsequente.

Dessa forma, quando assumiu o governo o atual presidente, já haviam sido todas as previsões para a execução orçamentária de 2019, com vistas na regularidade dos serviços de duração continuada, o que inclui a educação superior.

Tendo isso em vista, as instituições se organizaram esperando o recebimento dos valores previstos, contudo, menos de dois meses após assumir a presidência da república, deu-se início a um contingenciamento de gastos para diversos setores, incluindo a Educação, o qual passamos a melhor analisar.

### **3. DO CONTINGENCIAMENTO DAS VERBAS PARA AS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Em fevereiro de 2019, o Governo Federal iniciou um contingenciamento de gastos, por meio do Decreto nº 9.711/2019, que culminou em uma limitação de movimentação e empenho de todos os Ministérios, incluindo o da Educação e Cultura.

O Decreto foi justificado pela necessidade de redução de despesas para adequação à Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei nº 101/2000, afirmando ainda ser uma situação temporária, até que as contas do governo se normalizassem. (TENENTE; FIGUEIREDO, 2019)

A Educação como um todo sofreu com o bloqueio dos valores, contudo, pela objetividade, nesta pesquisa, iremos observar apenas as consequências sobre as universidades federais.

O contingenciamento se deu sobre a parte discricionária do orçamento, que são as chamadas despesas não obrigatórias, as quais são divididas em duas categorias, sendo elas:

O primeiro tipo é o gasto com custeio (ou despesas correntes), utilizado para manter o funcionamento das universidades: são as contas de luz, de água, as bolsas acadêmicas, insumos de pesquisa, compra de equipamentos básicos para laboratórios e pagamento de funcionários terceirizados. O segundo tipo são as chamadas despesas de investimento (ou de capital). Basicamente são as obras das universidades e a compra de equipamentos. (TENENTE; FIGUEIREDO, 2019)

As despesas obrigatórias, por sua vez, incluem os salários dos servidores e as aposentadorias, e representam, em algumas universidades, cerca de 80% da verba. (TENENTE; FIGUEIREDO, 2019)

Segundo a reitora da Universidade Federal de Minas Gerais, Sandra Goulart Almeida (2019):

É com essa verba que a UFMG paga contas de água, energia elétrica, serviços terceirizados, bolsas de graduação, de extensão e toda a manutenção dos laboratórios (de graduação e pesquisa) e das unidades acadêmicas. Se efetivado, o corte atingirá o funcionamento da instituição e prejudicará diversos serviços que a UFMG oferece à sociedade, como os prestados pelas ações de extensão, pelas clínicas odontológicas, da Faculdade de Odontologia, e pelo Hospital Veterinário, da Escola de Veterinária. (ALMEIDA, 2019)

Inicialmente, o Ministro da Educação anunciou que o corte se aplicaria apenas à “UnB (Universidade de Brasília), UFBA (Universidade Federal da Bahia) e UFF (Universidade Federal Fluminense), por que elas estariam promovendo ‘balbúrdia’ nos seus campi”. (BEZERRA, 2019)

Nesse aspecto, desde o início do seu mandato, o atual presidente, Jair Messias Bolsonaro, se viu envolvido em polêmicas relativas ao campo da educação, afirmando, por diversas vezes, que as universidades promoveriam e cultivariam determinada ideologia. (FERRARI, 2019, p. 71)

Inclusive, o então presidente em entrevista à revista *Época* falou sobre o assunto, propondo:

[...] menos investimentos em ciências humanas; punição a 'balbúrdia' das universidades federais; corte orçamentário em todas as federais; cortes de bolsas da Capes; varrer a 'ideologia' no Enem; punir alunos agressores; filmar alunos cantando hino, e por fim mudar livros didáticos. (FERRARI, 2019, p. 71)

Essas declarações acabaram mobilizando cerca de 11 mil acadêmicos universitários de todo o mundo, fazendo com que o governo voltasse atrás em sua decisão (FERRARI, 2019, p. 71), anunciando, em seguida que os cortes seriam “de forma isonômica para todas as universidades”, podendo o mesmo ser revisto no segundo semestre de 2019. (BEZERRA, 2019)

Posteriormente, esclareceu o Ministro que o bloqueio equivale a "3,4% do orçamento total das universidades” para o ano de 2019 (BEZERRA, 2019). Nesse ponto, cabe realizar alguns esclarecimentos.

Primeiramente, conforme já mencionado, há despesas que são obrigatórias dentro de uma universidade, dentre elas, a verba destinada a pagamento de pessoal. Assim, essa quota parte, ainda que fosse de desejo do governo, qualquer limitação seria ilegal.

Quanto à despesa discricionária, essa é destinada a investimento e ao custeio das atividades da instituição, tais como água, luz, telefone, internet, material de consumo, dentre outros, representa uma pequena parcela da verba, mas com ampla destinação. Ao contrário da vinculada, em que sua maior parte custeia o salário dos servidores.

Assim, apesar de aparentemente menor a porcentagem, por não poder sofrer alteração, a quota parte vinculada do orçamento, em algumas universidades, o bloqueio acabou representando índices ainda maiores que os anunciados, conforme relata Saldaña (2019)

(...) apesar de a definição do MEC (Ministério da Educação) indicar um corte linear de 30%. Para 37 das 68 federais, o congelamento supera esse percentual.

Há federais em que o corte atinge metade dos recursos discricionários autorizados, como ocorre nas universidades do Sul da Bahia (54%), Mato Grosso do Sul (52%) e Grande Dourados (49%). Os dados são do SIOF (Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Governo), extraídos na semana passada. Os recursos discricionários excluem salários, por exemplo. Levando em conta essa comparação, o impacto é de 30% em 11 federais e menor do que isso nas outras 20. O menor bloqueio ocorreu na UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora), que perdeu, até agora, 12% do orçamento autorizado. Isso representa R\$ 28 milhões. (SALDAÑA, 2019)

Dessa forma, os valores bloqueados representam 30% dos gastos discricionários, não havendo o que se falar em corte ou contingenciamento dos gastos vinculados. Ainda assim, os números são altos e as consequências maiores ainda.

Além desses, até setembro de 2019, o governo já anunciou o corte de 11.811 bolsas ofertadas pela Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, o que é reflexo da redução orçamentária que vêm ocorrendo desde março do mesmo ano. (FORMENTI, 2019)

Essas bolsas se destinam ao mestrado, doutorado e pós-doutorado e a medida representa uma redução de R\$ 37,8 milhões em investimentos nesses cursos. (FORMENTI, 2019)

A expectativa para 2020 é de ainda mais redução nessa área, podendo cair para R\$ 2,2 bilhões, o que equivale a 51% do orçamento previsto em 2019. (FORMENTI, 2019)

De acordo com a Nota Técnica nº 48 publicada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, em agosto de 2019, fica clara a preocupação da comunidade científica brasileira, de acordo com o Instituto,

No mês de julho de 2019, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) anunciou a suspensão de edital para bolsas de pós-graduação no segundo semestre [...] depois de já ter anunciado, em abril deste ano, que milhares de pesquisadores poderiam ficar sem o pagamento de suas bolsas a partir de outubro [...]. (NEGRI; KOELLER, 2019, p. 7)

Assim, além das Capes, o CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - FNDCT também sofreram com o corte de gastos.

Sobre a importância dessas instituições para a ciência e a tecnologia nacional, comentam Negri e Koeller (2019, p. 9)

Tradicionalmente, as principais fontes de recursos para suporte à pesquisa no país são o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e o Fundo Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico, que são unidades orçamentárias do MCTIC.<sup>8</sup> O primeiro financia principalmente bolsas de estudos para estudantes de graduação, pós-graduação e bolsas de produtividade para pesquisadores, além de apoio a projetos de pesquisa nas universidades e instituições de pesquisa brasileiras. O segundo é a principal fonte de recursos disponível no país para o suporte a projetos de pesquisa e inovação realizados por pesquisadores brasileiros tanto em universidades e instituições de pesquisa quanto em empresas. O Fundo apoia, entre outras coisas, compra de material, insumos, equipamentos, além de pagamento de bolsas para estudantes e pesquisadores envolvidos nos projetos aprovados. Juntas, essas duas unidades, CNPq e FNDCT, responderam por mais da metade do orçamento do antigo MCTI no período de 2000 a 2016 (antes da junção com as comunicações). Ou seja, são as unidades mais importantes no total do investimento em ciência e tecnologia do MCTIC. (NEGRI; KOELLER, 2019, p. 9)

Como visto, é o CNPq e o FNDCT os mais importantes investimentos brasileiros na pesquisa em ciência e tecnologia e a redução de seu orçamento pode impactar diretamente no desenvolvimento nacional.

Ainda de acordo com as autoras, o orçamento do CNPq já vem sendo reduzido desde o ano de 2013, conforme demonstram,

O valor previsto no projeto de lei para o órgão, embora tenha crescido em 2015 e 2016, passou de R\$ 2,3 bilhões, em 2013, para R\$ 1,2 bilhão, em 2019. O valor liquidado sofreu uma redução de mais de 50%: de R\$ 2,6 bilhões em 2013 para R\$ 1,3 bilhão em 2018. Em 2019, o CNPq já liquidou R\$ 850 milhões, ou 70% do valor orçado no PL. Isso sugere que o CNPq pode consumir todo o orçamento previsto antes mesmo de o ano chegar ao fim, o que explica o alerta feito pela instituição sobre a falta de recursos, nos últimos meses do ano, para pagar as bolsas já concedidas. (NEGRI; KOELLER, 2019, p. 9)

Já em relação ao FNDCT, apesar de aparentemente os valores a ele previstos terem sido superiores aos anos anteriores, o valor efetivamente executado foi muito inferior, conforme constatam Negri e Koeller (2019, p. 9)

No caso do FNDCT, a redução do orçamento não ficou aparente no PL, que previu mais de R\$ 4 bilhões para 2019, mas fica evidente nos valores disponíveis para execução. O orçamento efetivamente aplicado pelo Fundo caiu de R\$ 2,5 bilhões em 2013 para R\$ 766 milhões em 2018: uma redução de cerca de 70% no período. Em 2019, o valor executado pelo FNDCT está em apenas 7% do valor previsto pelo PL, ou cerca de R\$ 300 milhões. Se o ritmo de execução se mantiver, o desembolso do principal fundo de apoio à pesquisa e inovação no Brasil será, em termos reais, menor do que no início dos anos 2000, quando os fundos ainda estavam se estruturando. (NEGRI; KOELLER, 2019, p. 9)

Com isso, apesar de as universidades terem cerca de 30% dos seus recursos discricionários contingenciados, na prática, a pesquisa e a extensão sofreram muito mais que o anunciado, não tendo sido executado efetivamente apenas cerca de 30% dos valores que seriam destinados ao CNPq e 80% dos valores previstos para o FNDCT. (NEGRI; KOELLER, 2019, p. 10)

Dessa redução, diversas consequências poderão surgir nos próximos anos, as quais estudaremos adiante, entretanto, no momento cabe destacar que durante a realização desta pesquisa, o MEC – Ministério da Educação e Cultura anunciou o desbloqueio de parte dos valores, que se deu pelo Decreto nº 10.028/2019, destinando R\$ 1,156 bilhão para as Universidades. (MENEZES, 2019)

Outros R\$ 834 milhões foram desbloqueados com o intuito de “atender a educação básica, a concessão de bolsas de pós-graduação e a realização de exames educacionais”. (MENEZES, 2019)

No entanto, quase metade dos valores contingenciados continuam bloqueados. Tendo em vista os cursos de graduação e pós-graduação serem a maior fonte de pesquisa do país, se faz necessária uma análise mais detalhada das consequências práticas e a longo prazo de todo esse contingenciamento.

Contudo, antes de adentrarmos efetivamente ao assunto, necessário se faz abordar rapidamente sobre a autonomia que possuem as universidades, tema que passamos a observar.

#### **4. DA AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA**

A autonomia universitária pode ser verificada através de quatro vertentes, sendo elas: “a) autonomia organizacional; b) autonomia financeira; c) autonomia de equipe (*staffing*); e, d) autonomia acadêmica”. (MEYER; BUSTAMANTE; BATISTA JÚNIOR, 2019, p. 281)

A primeira se define em critérios constitutivos da organização, quais sejam:

[...] procedimento de seleção para a chefia executiva; critérios de seleção para a chefia executiva; demissão da chefia executiva; mandato da chefia executiva; membros externos nos órgãos governamentais da universidade; capacidade de decidir sobre as estruturas acadêmicas; e, capacidade de criar



peças jurídicas. (MEYER; BUSTAMANTE; BATISTA JÚNIOR, 2019, p. 281)

Em relação à autonomia financeira, está atrelada ao ciclo financeiro da instituição, a sua duração; “tipo de financiamento público; capacidade para realizar empréstimos; capacidade para manter excedentes; capacidade de ter imóveis próprios”. (MEYER; BUSTAMANTE; BATISTA JÚNIOR, 2019, p. 281)

Já a autonomia de equipe (*staffing*), encontra-se ligada a quesitos administrativos, abrangendo, entre outros:

[...] procedimentos de seleção para acadêmicos sêniores; procedimentos de seleção para servidores administrativos sêniores; remuneração para acadêmicos sêniores; salários para servidores administrativos sêniores; procedimentos de promoção para acadêmicos e servidores administrativos sêniores. (MEYER; BUSTAMANTE; BATISTA JÚNIOR, 2019, p. 282)

Por fim, quanto à autonomia acadêmica, esta envolve:

[...] definição do total de estudantes; procedimentos de admissão; definição de programas em todos os níveis; capacidade de decidir pelo encerramento de programas; definição da língua de formação; seleção de mecanismos para asseguramento de qualidade; capacidade de definição do conteúdo dos programas. (MEYER; BUSTAMANTE; BATISTA JÚNIOR, 2019, p. 282)

Dessa forma, percebe-se que para haver autonomia universitária é necessária a ausência de ingerência estatal, desde a seleção da chefia e dos demais servidores, até o orçamento e os programas a serem desenvolvidos.

Nota-se, entretanto, que, na prática, isso não vem ocorrendo, o governo sempre interferiu nas universidades e no atual não é diferente, contudo, um aspecto é relevante destacar, como restou demonstrado, o governo Bolsonaro não está reduzindo despesas apenas devido à falta de recursos, mas também há uma perseguição ao pensamento crítico, revestido em uma suposta difusão de determinada ideologia.

## **5. DO IMPACTO DO CONTINGENCIAMENTO DE GASTOS NA PESQUISA E EXTENSÃO BRASILEIRA**

Como visto, o Brasil demorou a se desenvolver na área educacional, no entanto, após período de evolução, há alguns anos tem havido drástica redução, atualmente, não são apenas as universidades públicas que tem sofrido, as particulares também, tendo havido indiretamente um desestímulo pelo ingresso ou permanência no ensino superior.

Em relação às universidades particulares, vemos que, a partir de 2017/2018, houve grande retenção na concessão de bolsas pelo PROUNI ou pelo FIES, já tratados anteriormente. (CISLAGHI, 2019, p. 143)

Quanto às universidades públicas, o atual contingenciamento e o corte de gastos terá impacto não apenas na redução de alunos, mas também no desenvolvimento social do país.

Poderá se tornar difícil a permanência de vários alunos que dependem do Programa Nacional de Assistência Estudantil das universidades, esse prospecto é fundamental para os universitários carentes, estando “diretamente ligado às transformações sociais, econômicas e políticas do país”. (SOUZA, 2019, p. 63)

Em relação aos cortes para a pesquisa, ciência e tecnologia, mais especificamente para o FNDCT, ficará o fundo impossibilitado de custear inclusive os projetos já contratados, de acordo com Negri e Koeller (2019, p. 11)

O plano de investimentos para o FNDCT em 2018 faz uma estimativa das necessidades orçamentárias do Fundo para 2019. Nesse plano, estima-se que, para custear os projetos já aprovados em anos anteriores, seria necessário R\$ 1,1 bilhão em 2019. Ora, retirando-se a reserva de contingência (que não pode ser gasta), o orçamento do FNDCT é de pouco mais de R\$ 850 milhões neste ano, o que significa que o Fundo não será capaz de custear nem mesmo os investimentos já contratados. Em outras palavras, nenhum projeto novo poderá ser financiado, o que provavelmente se refletirá na queda da produção científica e tecnológica do país nos próximos anos. (NEGRI; KOELLER, 2019, p. 9)

A situação dos investimentos do CNPq não é diferente, podendo haver suspensão ou cancelamento de bolsas já ofertadas

O orçamento disponível para este ano provavelmente não será suficiente nem mesmo para pagar as bolsas já concedidas pela instituição no passado. Isso significa que o país está deixando de formar novos cientistas e pesquisadores. O Brasil já é um país com poucos cientistas e pesquisadores: estimativas recentes apontam que são 888 (2014)<sup>15</sup> para cada milhão de habitantes. Em vários países desenvolvidos, esse número é próximo a 4 mil; na Espanha e na Rússia, perto de 3 mil; e na Argentina, são mais de 1 mil pesquisadores por milhão de habitantes. Formar capital humano é essencial

para produzir ciência e tecnologia e requer políticas de estado continuadas, previsíveis e transparentes. (NEGRÍ; KOELLER, 2019, p. 11)

Em outubro do mesmo ano, no entanto, houve um descontingenciamento anunciado pelo MEC onde é previsto a liberação de 100% das despesas de custeio de água, luz, telefone e limpeza.

Os efeitos a longo prazo, entretanto, para as pesquisas paralisadas, são incalculáveis, pois não afeta apenas a produção científica, a redução de recursos destinados à formação superior de capital humano também poderá impactar na competitividade do país em relação a outras nações que investem em ciência e tecnologia.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para a realização deste estudo, propôs-se realizar uma análise sobre o impacto do contingenciamento de gastos para as universidades brasileiras.

A educação brasileira ainda se encontra em processo evolutivo, nos últimos anos, após grande investimento e atualizações legislativas, houve grande aumento dos cursos e de estudantes matriculados nas universidades país afora.

Mesmo com todas as dificuldades, no ano de 2018, o Brasil alcançou o 13º lugar em produção científica no mundo, o que demonstra a qualidade dos trabalhos desenvolvidos e o empenho das universidades em pesquisa.

Conforme restou demonstrado, os impactos no futuro do país poderão ser incalculáveis, porque a pesquisa é muito mais que o pesquisador, ela auxilia no desenvolvimento social do país. Assim, contingenciar valores que já são escassos, sem sombra de dúvidas, causará grandes prejuízos ao país. Principalmente quando percebemos que não é apenas por dificuldades na arrecadação de receitas pelo governo federal, mas principalmente por vontade política.

O que ainda não percebeu o atual governo é que a educação transforma a sociedade, é ela que proporciona a mudança de vida para a maioria dos brasileiros, garantindo melhores empregos e salários.

Também não notou que a pesquisa é fundamental para o progresso e o desenvolvimento social, apresentando sempre novos caminhos e descobertas que permitem a evolução do país.

Portanto, não apenas a educação poderá ficar prejudicada com o contingenciamento de recursos, mas toda a coletividade.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Lucas. **Cientistas brasileiros provam relação entre zika e microcefalia**. 2016. Disponível em:

<<https://revistagalileu.globo.com/Ciencia/noticia/2016/05/cientistas-brasileiros-provam-relacao-entre-zika-e-microcefalia.html>>. Acesso em: 15 set. 2019.

ALMEIDA, Sandra Regina Goulart. **Com as despesas de agosto executadas, UFMG trabalha pelo desbloqueio orçamentário**: corte no orçamento anunciado em maio, quando já haviam sido decorridos cinco meses, afeta o planejamento e pode ter consequências. Site UFMG, Comunicação, Notícias, Institucional, 2019. 4 de setembro 2019. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/com-as-despesas-de-agosto-executadas-ufmg-trabalha-pelo-desbloqueio-orcamentario>. Acesso em: 18/01/2020.

BBC. **Mais da metade dos brasileiros não tem diploma do ensino médio, aponta OCDE**. 2018. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2018/09/11/mais-da-metade-dos-brasileiros-nao-tem-diploma-do-ensino-medio-aponta-ocde.ghtml>>. Acesso em: 15 set. 2019.

BEZERRA, Mirthyani. **30% ou 3,5%: Quanto Bolsonaro cortará nas universidades federais? Entenda**. 2019. Disponível em:

<<https://educacao.uol.com.br/noticias/2019/05/11/governo-muda-discurso-e-corte-na-educacao-passa-de-30-para-35-entenda.htm>>. Acesso em: 30 set. 2019.

BRASIL. **Constituição**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 1988. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 20 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1995. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 20 set. 2019.

BRASIL., de 13 de janeiro de 2005. I Brasília, Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm)>. Acesso em: 20 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Boletim Epidemiológico**. 2018. Disponível em:

<<https://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2018/janeiro/30/2018-002.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2019.

CISLAGHI, Juliana Fiuza. **A trajetória histórica do ensino superior no Brasil: expansão e privatização da ditadura aos governos do PT.** SER Social, v. 21, n. 44, p. 134-151, 10 mar. 2019.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. **Panorama da produção científica do Brasil (2011-2016).** 2018. Disponível em: <<http://portal.if.usp.br/ifusp/pt-br/not%C3%ADcia/panorama-da-produ%C3%A7%C3%A3o-cient%C3%ADfica-do-brasil-2011-2016>>. Acesso em: 15 set. 2019.

FERRARI, Julie Fernanda. **O processo de Bolonha e os cortes na educação superior do governo bolsonarista: considerações a partir de textos jornalísticos.** Ensaios Pedagógicos. UFSCar/Campus Sorocaba, v. 2, n. 2, p. 69-77, ago. 2019.

FORMENTI, Lígia. **MEC bloqueia mais verbas e corte já afeta 11,8 mil bolsas de pós-graduação.** 2019. Disponível em: <<https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,mec-bloqueia-mais-verbas-e-corte-ja-afeta-11-8-mil-bolsas-de-pos-graduacao,70002993596>>. Acesso em: 30 set. 2019.

GUIA DO ESTUDANTE. **Censo do IBGE mostra crescimento no número de brasileiros com ensino superior.** 2017. Disponível em: <<https://guiadoestudante.abril.com.br/universidades/censo-do-ibge-mostra-crescimento-no-numero-de-brasileiros-com-ensino-superior/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

HUMEREZ, Dorisdaia C. de; JANKEVICIUS, José Vítor. **Evolução histórica do ensino superior no Brasil.** 2015. Disponível em: <[http://www.cofen.gov.br/enfermagem-e-formacao-artigos-cientificos\\_31492.html](http://www.cofen.gov.br/enfermagem-e-formacao-artigos-cientificos_31492.html)>. Acesso em: 15 set. 2019.

MENEZES, Dyelle. **Universidades e institutos federais vão receber quase 60% da verba descontingenciada pelo MEC.** 2019. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=80801>>. Acesso em: 30 set. 2019.

MEYER, Emilio; BUSTAMANTE, Thomas da Rosa de; BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Autonomia Universitária, Democracia e Federalismo.** Rio de Janeiro: Revista Culturas Jurídicas, v. 6, n. 13, p. 279-307, jan./abr. 2019.

NEGRI, Fernanda de; KOELLER, Priscila. **O declínio do investimento público em ciência e tecnologia: uma análise do orçamento do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações até o primeiro semestre de 2019.** Brasília: Ipea, 2019.

SALDAÑA, Paulo. **Corte é maior do que 30% do orçamento livre em mais da metade das federais.** 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2019/05/corte-e-maior-do-que-30-do-orcamento-livre-em-mais-da-metade-das-federais.shtml>>. Acesso em: 30 set. 2019.

SILVA, Marta Rosa Farias de Almeida Miranda. **Investimentos públicos em educação superior na Bahia: o orçamento das Universidades Estaduais Baianas.** Brazilian Journal of Development, p. 979-999, 28 dez. 2018.

SOUZA, Adnna Raquel Araújo de. **Educação em tempos de contrarreforma: identificando as implicações da política de ajuste fiscal no ensino superior brasileiro e os seus rebatimentos na assistência estudantil.** 2019. 89 fl. TCC (Graduação) - Curso de Bacharel em Serviço Social, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

TENENTE, Luiza; FIGUEIREDO, Patrícia. **Entenda o corte de verba das universidades federais e saiba como são os orçamentos das 10 maiores.** 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/05/15/entenda-o-corte-de-verba-das-universidades-federais-e-saiba-como-sao-os-orcamentos-das-10-maiores.ghtml>>. Acesso em: 15 set. 2019.

## Capítulo 27

# **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL**

**Isabel Matilde dos Santos Pereira**

**Walkiria França Vieira e Teixeira**

## **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL**

*Isabel Matilde dos Santos Pereira*

*Possui graduação em Administração pela Faculdade Una de Betim (2013) Especialização em Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior (2019). Atualmente é supervisora administrativo - TCM Terraplenagem, Construções e Máquinas Ltda.*

*Walkiria França Vieira e Teixeira*

*Doutora em Estudos Linguísticos pela UNESP. Professora visitante da UESC, Ilhéus, BA. Professora orientadora de TCC do curso de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior, da FAE/UFMG. e-mail: walkiriateixeira@gmail.com.*

### **RESUMO**

A administração estratégica se apresenta uma ferramenta valiosa, pois permite estabelecer um processo contínuo de interação da empresa com seus ambientes internos e externos, possibilitando definir objetivos, identificar potencialidades e orientar decisões no sentido de viabilizar a melhor gestão e aproveitamento dos recursos disponíveis. Devido a esta ferramenta ser pouco utilizada pelas pequenas empresas, que encontram dificuldade na sua interpretação e aplicação, este trabalho objetivou apresentar a metodologia de administração estratégica às pequenas empresas, principalmente àquelas que atuam no setor comercial, através da exposição do método de elaboração da estratégia e das ferramentas que auxiliam neste processo. Este trabalho também expôs a aplicação dos conceitos por meio da análise de uma pequena empresa na qual, utilizando-se da administração estratégica foram interpostas ações corretivas com o objetivo de estruturar a gestão empresarial desta pequena empresa comercial. Através da exposição bibliográfica foram apresentados os principais conceitos que constituem o processo de administração estratégica, assim como, as suas teorias e etapas: diagnóstico, análise, formulação, implantação e controle. Estes conceitos orientaram o desenvolvimento de estratégias e decisões que foram aplicadas à empresa objeto deste projeto. Na conclusão, constatou-se que a competitividade advinda da globalização e a necessidade de sobrevivência das micro e pequenas empresas comerciais exigem a implantação de ferramentas administrativas que possibilitem uma melhor gestão dos recursos e habilidades disponíveis, tornando possível superar as ameaças encontradas no mercado e convertê-las em oportunidades para uma empresa e que a administração estratégica é uma ferramenta que pode ser aplicada as pequenas empresas neste propósito.



**Palavras Chave:** Administração estratégica, micro e pequena empresa comercial, ferramentas e métodos.

## Introdução

A crise política e econômica que vem assolando o Brasil desde meados de 2012 impactou significativamente o mercado brasileiro, causando um efeito em cadeia: a instabilidade econômica resultou na volta da inflação de forma expressiva, causando limitação da oferta de crédito, elevação nos custos de produção, que acabaram por ser repassados aos preços dos produtos; a alta nos preços, por sua vez, limitou o poder de compra e reduziu a demanda e, conseqüentemente, a queda do consumo fez cair também a produção, resultando na extinção de muitas vagas de emprego nos mais diversos setores...

Este impacto foi sentido principalmente pelas pequenas empresas, por serem um tipo de negócio que possui um maior desafio de gestão, devido à sua capacidade limitada de recursos, tecnologia e conhecimento. Tais empresas possuem grande dificuldade em aliar o alcance de seus objetivos a um modelo de gestão que as possibilite manter-se no mercado em um cenário como o atual e, ao mesmo tempo, potencializar os recursos disponíveis de modo a ampliar os objetivos e conquistas mercadológicas.

Em se tratando de microempresa do setor comercial, observa-se ainda que, em sua maioria, trata-se de pequenos negócios em que a gestão cabe ao proprietário do negócio, sendo que estes são empreendedores sem conhecimento das ferramentas metodológicas da administração e que conduzem seus negócios empiricamente.

É considerando as especificidades deste nicho de mercado que se propôs este projeto, cujo propósito foi identificar e propor tratativas às falhas diagnosticadas em uma pequena empresa do setor comercial, aqui denominada Empresa X.

## **Objetivos**

### **Objetivo Geral:**

- Estruturar e conferir condições de competitividade e lucratividade à empresa objeto deste projeto.

### **Objetivos Específicos:**

- Estabelecer a diretriz organizacional definindo: tipo de negócio, visão, missão, valores.
- Redefinir o Layout empresarial.
- Controlar o Fluxo de Caixa e eliminar a confusão patrimonial.
- Estabelecer critério de manutenção preventiva de maquinário e eliminar o desperdício.
- Ajustar tabela de preço ao mercado.
- Orientar o gestor de modo a conferir-lhe conhecimento das ferramentas de gestão estratégica.
- Corrigir desvios de gestão eliminando gastos desnecessários, gargalos de produção e má utilização de recursos.
- Atender aos requisitos das legislações fiscais e trabalhistas.
- Capacitar colaboradores para se engajarem no processo de modo a garantir sua continuidade ao término desta pesquisa.

### **Metas**

- Estruturar o Fluxo de Caixa futuro através do controle de gastos, a fim de proporcionar a quitação de débitos, sem comprometer a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações financeiras junto a funcionários, fornecedores e governo. Eliminar os pontos fracos da estrutura organizacional, detectar e eliminar ou minimizar as possíveis ameaças; detectar os pontos fortes, a fim de mantê-los e identificar as oportunidades, a fim de aproveitá-las em benefício da organização.

- Identificar os pontos fracos da concorrência, convergindo-os ao encontro das necessidades de estruturação interna e aproveitamento das oportunidades.
- Desenvolver estratégias que minimizem a insatisfação dos colaboradores e, ao mesmo tempo, promova o comprometimento da equipe com a estruturação e crescimento empresarial.
- Impulsionar o posicionamento de mercado, de forma a promover a competitividade e lucratividade.
- Estruturar a gestão da Empresa X, tornando-a eficiente e capaz de gerir seus recursos financeiros, humanos e de produção.

## **Justificativa**

Embora sejam de grande importância para economia brasileira, as micro e pequenas empresas enfrentam, além da crise político-econômica, dificuldades internas que comprometem a sua sobrevivência. Como exemplo, é possível citar sua capacidade limitada de gestão eficiente de recursos, muitas vezes escassos, que lhes impedem de aproveitar totalmente seu potencial e seus fatores de produção, o despreparo de seus administradores que, em sua maioria, não possuem conhecimento técnico e administram sozinhos todos os recursos da empresa, a inobservância ao princípio da entidade (pois grande parte dos proprietários deste tipo de negócio mistura as contas pessoais às contas empresariais). Além disso, dificuldade e despreparo para atender clientes cada vez mais exigentes, ausência de controle de processos e resultados, o que permite a existência de gargalos e, em consequência, ocorre desperdício de matéria prima, desperdício de tempo e insatisfação do cliente.

Devido a estas limitações e ao alto índice de mortalidade da MPE, se faz necessário desenvolver ferramentas gerenciais e regras que direcionem as decisões, organize a empresa e lhe proporcione maior lucratividade. Estas ferramentas se constituem em estratégias a serem empregadas...

Este tema constitui-se extremamente relevante pois, além do cenário político-econômico e da importância das micro empresas para a economia, como já foi citado,

há de se considerar que, segundo a publicações do SEBRAE (2018), “a MPE representa 98,5% do total de empresas do país, 27% do PIB, 54% do saldo de empregos formais”, também segundo o SEBRAE (2013) “a MPE representa 70% das novas vagas de empregos geradas por mês, 40% da massa salarial e 1% das exportações”.

Considerando a importância das MPE's e tendo em vista que o estudo e a prática da administração não se tratam de uma ciência prescritiva, este trabalho selecionou o setor de atividade econômica que fosse mais expressivo na composição do total de MPE's, para que fosse possível produzir um planejamento que chegasse o mais próximo possível da realidade de um número maior de micro e pequenos empreendimentos. Assim sendo, foi selecionado, para elaboração deste trabalho, o setor de comércio, devido seu índice de representatividade, conforme é possível verificar no Gráfico 1.

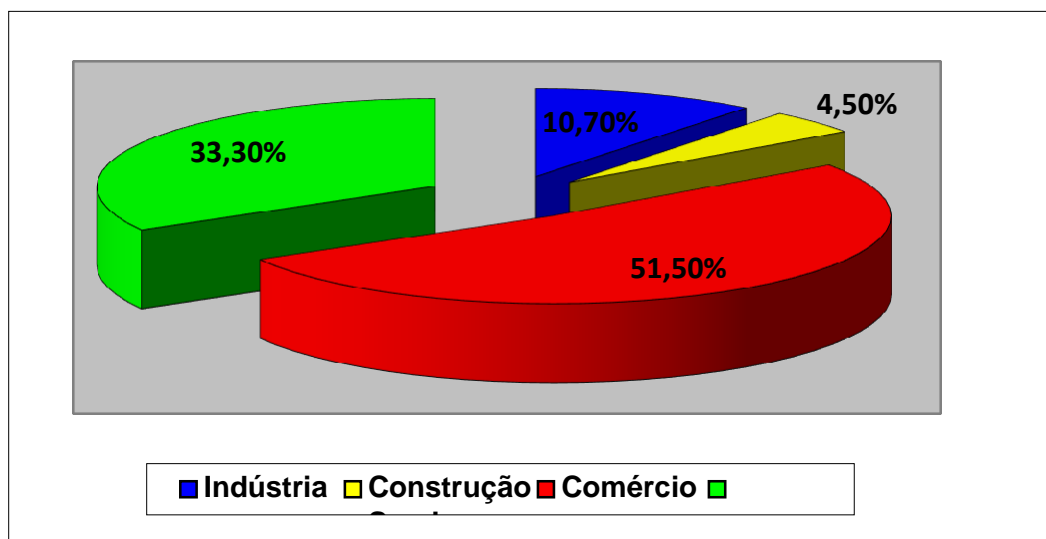


GRÁFICO 1: Distribuição das micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica no Brasil em 2011. FONTE: Adaptado de SEBRAE (2013).

A Empresa X, na condição de micro empresa do setor comercial, constitui-se um exemplo desta fatia de mercado e a aplicação desta pesquisa propiciou a produção de literatura útil ao auxílio de outros estudiosos que desejem aprofundarem sobre o tema, ao mesmo tempo em que, promoveu à empresa pesquisada, informações e métodos que lhe confiaram condições de continuidade no mercado de forma

produtiva, garantindo a manutenção de sua empregabilidade e participação na economia de forma geral.

## **Apresentação da Problemática**

A crise política e econômica que vem assolando o Brasil nos últimos anos alterou a perspectiva de crescimento de inúmeras empresas, causando desemprego e grande número de falências empresariais. Esta perspectiva de retração econômica exige intervenções que garantam a capacidade de criar e manter empresas estáveis e que gerem trabalho e renda para a população economicamente ativa por longos períodos de tempo.

Neste contexto, observa-se que as Micro e as Pequenas Empresas (MPE) possuem um papel significativo e de grande impacto na economia brasileira, pois consistem na principal fonte de geração de renda da população economicamente ativa, representam parte considerável do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro; além do fato de que a fomentação das MPE's contribui para a menor concentração de mercado e melhor distribuição financeira, promovendo equidade e melhor estabilidade econômica e política.

Segundo dados apurados pelo Ministério do Trabalho e Emprego e publicados pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2013) foram gerados

657.573 empregos formais no Brasil, no primeiro semestre de 2013. Desse saldo, 517.470 foram gerados por Micro e Pequenas Empresas, representando uma participação de 78,70% nos empregos gerados; enquanto que as Médias e Grandes Empresas (MGE) geraram apenas

112.514 empregos formais, representando 17,10% no total de empregos gerados. Tais dados denotam, de maneira clara, que as MPE's consistem na principal fonte de geração de renda da população economicamente ativa no Brasil, representando parte considerável do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro; além do fato de que a fomentação das MPE's contribui para a menor concentração de mercado

e melhor distribuição financeira, promovendo equidade e melhor estabilidade econômica e política.

Porém, segundo Machado, Torres e Abreu (2009, p. 4), “o contraponto é que o fenômeno da mortalidade das MPE persiste, embora em menor escala”.

Isto se atribui a diversos fatores, que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir o risco de fechamento. Destes fatores, são citados como principais entraves à sustentabilidade das pequenas e médias empresas, o desconhecimento do mercado, a gestão ineficaz ou despreparada, a interdependência entre os assuntos particulares e empresariais, a falta de padronização e integração com parceiros comerciais, a dificuldade para atender clientes cada vez mais exigentes; a ausência de controle de processos e resultados; a escassez de mão- de-obra especializada, entre outros...

Ainda, segundo a publicação do Machado, Torres e Abreu (2009, p. 7), as pequenas e médias empresas carecem de melhor Planejamento Estratégico e melhor gerenciamento do Fluxo de Caixa. A implementação de tais estratégias contribui para superar os desafios em relação à expectativa de “queda da atividade econômica, do aumento do desemprego, do encarecimento do crédito e do acirramento da concorrência” que vem ocorrendo devido à instabilidade das economias europeia e americana, sendo que este contexto político econômico externo tem impactado no Brasil desde a crise de 2008. Portanto, observa-se que existe uma grande carência de informações e capacitação que proporcione e assegure a sobrevivência das MPE's.

É considerando estes fatos que foi proposto e aplicado este projeto que consiste em aplicar ferramentas da administração estratégica em uma microempresa do setor comercial, aqui denominada Empresa X. Após a realização da análise empresarial, foram indicadas ações corretivas para eliminar ou minimizar os desvios identificados, juntamente com o gestor foi realizada a aplicação das medidas por ele aprovadas. O propósito da aplicação deste projeto foi eliminar fatores que pudessem ser limitadores ou incapacitantes.

Através de entrevista da análise dos registros empresariais de compra e venda, entrevista com gestor e colaboradores se obteve um diagnóstico da Empresa X, no qual identificou-se que esta empresa enfrentava dificuldades de se manter ativa devido à gestão ineficiente de seus recursos físicos e financeiros, falta de

gerenciamento do Fluxo de Caixa e confusão patrimonial, ou seja, não existia separação entre patrimônio particular e empresarial, o que comprometia a capacidade desta empresa de cumprir compromissos e de se manter estável economicamente. A partir desta análise delimitou-se a seguinte problemática:

Como aplicar a administração estratégica na Empresa X de modo a estruturar a gestão de seus recursos e eliminar os fatores limitantes?

## Referencial Teórico

Trevisan e Anjos (2017) definem planejamento estratégico como “o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica, como meio de auxiliar na definição de objetivos e estratégias para alcançar esses objetivos”. E Oliveira (2013) diz que numa empresa, a estratégia está diretamente ligada “à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades”.

Segundo Lopes (2010, p. 23), embora não haja a definição do termo entre os autores, o consenso, entre todas as definições, é que “estratégia é a inseparabilidade entre a organização e o ambiente externo que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro lhe oferece oportunidades que importa aproveitar.” Neste contexto, o sentido de estratégia seria a relação existente entre a organização e o ambiente.

Portanto, pode-se dizer que estratégia é delinear e detalhar um método a ser empregado, de modo que a aplicação possibilite alcançar um objetivo predeterminado.

Isto porque a aplicação da Administração Estratégica confere às empresas diversos benefícios, mas, segundo Certo e Peter (1993, p. 12), organizações que aplicam a Administração Estratégica em sua gestão pode propiciar:

- visualização dos problemas antes que ocorram; alertar previamente a organização para as mudanças, permitindo promover ações em resposta à mudanças, minimizando os efeitos indesejáveis;
- torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades; melhora a canalização de esforços para a realização de objetivos predeterminados;

- facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado;
- permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano.

Os benefícios da aplicação da Administração Estratégica também se estendem aos administradores, pois os ajuda a ser genuinamente mais interessados na organização, ajuda-os a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos, permitindo-os ter uma clara visão do negócio.

Ainda, segundo Certo e Peter (1993, p. 9), além dos benefícios já citados, o benefício mais importante é a tendência de tais organizações aumentarem seus lucros.

Oliveira (2013) aponta como benefícios, modelos de gestão cada vez mais simples, flexíveis e sustentados, facilidade na identificação de capacitação e incapacitações dos profissionais das empresas, assim como consolidação de novo perfil dos executivos. Melhoria nos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade nas empresas.

Portanto, valendo-se da colocação de Oliveira (2013) “a possível única dificuldade em aplicar a Administração Estratégica está na sua amplitude, mas, seguramente é um desafio administrativo ao qual se pode suplantar com qualidade”.

### Definição de Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte

As MPE's caracterizam-se por serem empresas de pequena capacidade, quantidade de empregados restrita, capacidade de produção limitada e possuem maiores dificuldades de disponibilização de recursos. No entanto, este tipo de empresa compõe uma soma considerável do PIB Brasileiro, assim como são de grande representatividade na geração de empregos e suporte às atividades das grandes empresas.

Segundo dados publicados por Machado, Torres e Abreu (2009, p.4), por muito tempo as MPE's foram desconsideradas nas políticas de incentivo econômico; no entanto, após o controle inflacionário da política econômica ocorrido nos últimos anos,



aliado à nova política expansionista de crescimento econômico aplicado no Brasil, inseriu novos incentivos aos pequenos negócios. Um destes incentivos foi a conhecida Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar 123/2006) que estabeleceu normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às pequenas e médias empresas em todas as esferas de governo, além de reduzir a informalidade e fortalecer o tecido social e econômico do País.

Conforme a Legislação Brasileira a Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, estabeleceu:

LC 123/06. Art. 1º. Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

- I – à apuração e recolhimento de impostos e contribuições (...)
- II – ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, e inclusive obrigações acessórias;
- III – ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos...

A Lei Complementar 123/2016 regulamentou a classificação quanto ao porte empresarial estabelecendo vários critérios, um destes critérios (sendo este o mais aceito), é o faturamento ou receita bruta anual.

Este critério foi alterado pela Lei Complementar 155 de outubro de 2016 que estabeleceu novos valores de receita bruta para referência de classificação de porte empresarial.

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
<b>Microempresa</b>	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
<b>Empresa de pequeno porte</b>	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
<b>Microempreendedor individual</b>	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

QUADRO 1: Classificação de porte empresarial quanto a Receita Bruta conforme Lei Complementar 155 e 2016. FONTE: SEBRAE NACIONAL. 2019.

### Metodologia de coleta dos dados

Este projeto de pesquisa se propõe a realização de uma pesquisa ação, com a utilização das ferramentas da Administração Estratégica para coletar informações, propor tratativas, avaliar e controlar os resultados conforme ilustração na figura abaixo.

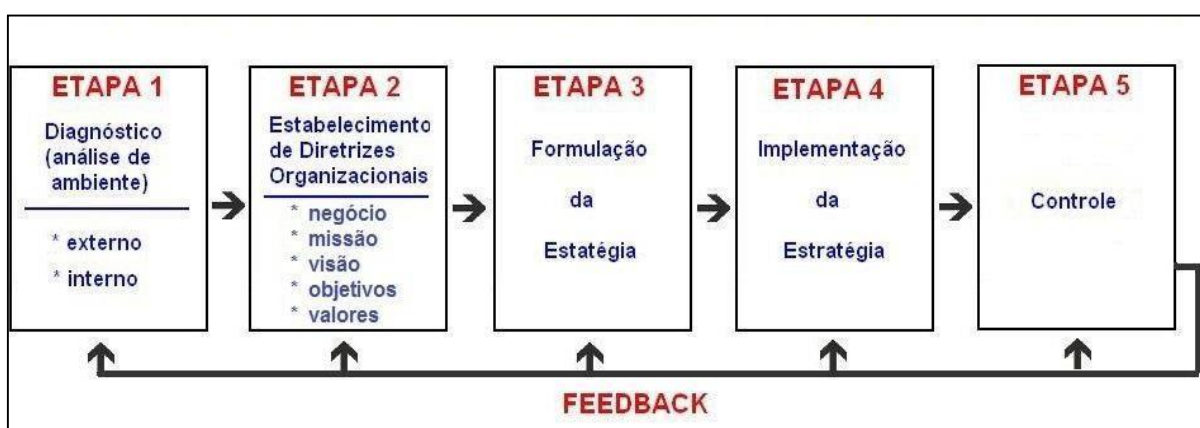


FIGURA 1: O processo de Administração Estratégica. FONTE: Certo e Peter (1993, p. 27).

A definição de estratégias empresariais depende de olhar para fora e para dentro da organização, de forma que possibilite planejar melhor os recursos e ações.

Uma das ferramentas que possibilitam esta percepção é a análise SWOTT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) apresentada por Melo (2008).

De acordo com Araújo et al. (2015), a Análise SWOT faz parte de um grupo com várias ferramentas estratégicas, que se destaca por fazer uma integração entre os aspectos internos e externos da empresa, melhorando assim os planos de ação elaborados pela alta gestão.

O quadro 2 ilustra a aplicação da análise SWOT:

		Análise Interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	Ameaças	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

**QUADRO 2: Análise SWOT.**

FONTE: Adaptado de MELO (2008, p. 16).

A análise do ambiente foi realizada com auxílio de colaboradores e do gestor por meio da aplicação da matriz SWOT, a análise dos resultados obtidos permitiu estabelecer o plano de ação que foi seguido, assim como o cronograma de execução.

#### Plano de Ação

Organizar o Layout empresarial como forma de melhor aproveitamento do espaço disponível e reduzir a despesa referente a aluguel por área ocupada.

Reeducação da equipe com o propósito de reduzir perdas e melhorar o atendimento.

Nesta etapa será aplicado treinamento da equipe em que sejam abordados os temas:

- Atendimento ao cliente e técnicas de vendas,
- Eliminação de desperdício e redução de perdas,
- Controle de estoque,
- Formação de preço e política de descontos,

Renegociar preços com fornecedores...

Controlar o estoque por meio do Sistema de Gestão já existente na empresa, mas, que não é utilizado corretamente. Esta etapa exige treinamento e estabelecimento de rotinas.

Traçar um rigoroso Planejamento de Gestão do Fluxo de Caixa e implantá-lo.

### Cronograma de Execução do Projeto de Intervenção

O quadro abaixo ilustra o cronograma de desenvolvimento das atividades do projeto.

Tarefas Conforme Legenda abaixo	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Jan/18	■						■				
Fev/18		■					■				■
Mar/18			■				■				■
Abr/18				■	■	■	■	■		■	■
Mai/18				■			■	■			■
Jun/18				■			■	■			■
Jul/18				■		■	■				■
Ago/18				■			■				■
Set/18				■			■	■			■
Out/18				■		■	■				■

<b>Nov/18</b>											
<b>Dez/18</b>											
<b>Jan/19</b>											
<b>Fev/19</b>											
<b>Mar/19</b>											
<b>Abr/19</b>											
<b>Mai/19</b>											
<b>Jun/19</b>											

QUADRO 3: Cronograma.

**LEGENDA:**

**A** => Diagnóstico e identificação do problema, escolha da estratégia de intervenção.

**B**=> Estabelecer a diretriz organizacional definindo o tipo de negócio, sua visão de mercado, missão quanto empresa, valores defendidos.

**C**=> Redefinir o Layout empresarial.

**D**=> Controlar o fluxo de caixa e eliminar a confusão patrimonial.

**E**=> Estabelecer critério de manutenção preventiva de maquinário e eliminar o desperdício.

**F**=> Ajustar tabela de preço ao mercado.

**G**=> Orientar o gestor de modo a conferir-lhe conhecimento das ferramentas de gestão estratégica.

**H**=> Corrigir desvios de gestão eliminando gastos desnecessários, gargalos de produção e má utilização de recursos.

**I**=> Atender aos requisitos das legislações fiscais e trabalhistas.

**J**=> Capacitar colaboradores para engajarem-se no processo de modo a garantir sua continuidade ao termino desta pesquisa.

**K=>**Avaliação, análise de resultados e interposição de tratativas.

## Orçamento

Um dos principais objetivos deste projeto é a redução de custos, para isto, a proposta envolve utilizar os recursos disponíveis, no entanto se considerou custos que são inevitáveis tais quais, custos relativos a obrigações fiscais advindos da regulamentação da folha de pagamento e tempo de parada na produção empregados para treinamento. Esta estimativa produziu o seguinte orçamento.

<b>PLANILHA DE PREVISÃO DE ORÇAMENTO</b>		
<b>CUSTO MENSAL</b>	<b>PREVISÃO DE ACRÉSCIMO</b>	<b>CUSTO PREVISTO</b>
Regularização da folha de pagamento	25%	R\$ 3.383,00
Regularização INSS	8% sobre regularização da folha de pagamento	R\$ 270,64
Regularização FGTS	8% Sobre regularização da folha de pagamento	R\$ 270,64
Paralisação da mão de obra para treinamento	10% da produção de um dia	R\$ 2.000,00
Manutenção de maquinário		R\$ 1.000,00
<b>TOTAL PREVISTO</b>		<b>R\$ 6.924,28</b>

QUADRO 4: Orçamento.

Estima-se uma elevação de custo de aproximadamente R\$ 6.924,28 ao mês, em sua maior parte, advindo da aplicação da regulamentação tributária.

## Avaliação e acompanhamento

Segundo Ribeiro (2015) as empresas devem fazer o monitoramento do planejamento estratégico para que não voltem a ser levadas ao cotidiano

caracterizado pela urgência e pela realização de atividades que não dão sentido à sua existência e que ainda ameacem a sua permanência em um mercado altamente competitivo.

A fim de realizar este monitoramento este projeto utilizou a ferramenta de Avaliação e Controle proposta pelo SENAC (2012) o Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), trata-se de uma ferramenta da Administração Estratégica que tem por princípio a melhoria da qualidade de processos envolvidos na execução e gestão.

Consiste em quatro passos:

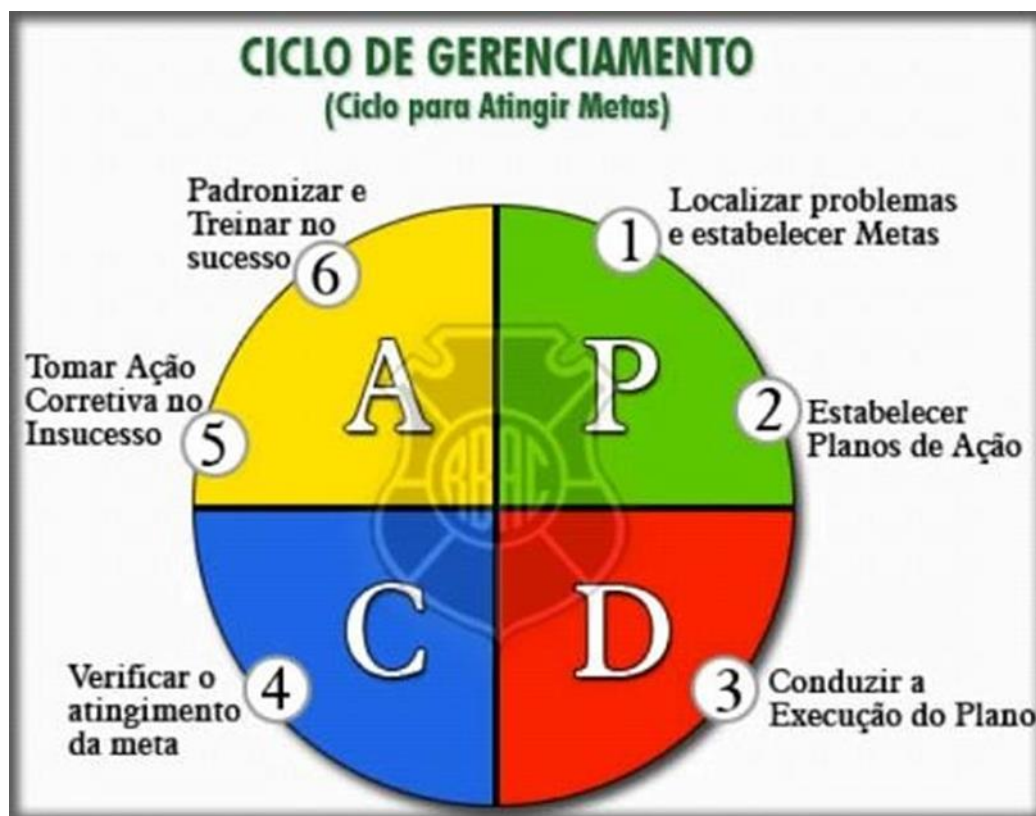
Plan (planejamento): estabelece missão, visão, objetivos, procedimentos e processos necessários para atingir os resultados.

Do (execução): compreende a etapa em que se executam as atividades propostas.

Check (verificação): monitora e avalia os resultados periodicamente, balizando com o planejamento e resultado esperado.

Act (ação): a partir da avaliação e dos resultados obtidos, verifica-se a necessidade de correções ou de novo plano de ação, aprimora-se a execução e corrige-se as falhas.

O quadro 5 ilustra a matriz cíclica do PDCA.



QUADRO 5: Ciclo PDCA. FONTE: SENAC 2012.

### Implementação do projeto e resultados obtidos

A Empresa X é uma empresa familiar e por este motivo a sua administração geral se dá pelo único sócio cotista, sendo que sua esposa é responsável pela gerência.

Devido à sua condição de pequena empresa, a Empresa X conta apenas com 2 auxiliares administrativos, 8 atendentes de balcão, 2 atendentes de e-mails e telefone, 1 estoquista.

A análise de ambiente da Empresa X foi realizado com a colaboração de funcionários e do gestor, tendo por referência a Matriz Swot, obtendo o seguinte resultado:

CARACTERÍSTICA OBSERVADA	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
--------------------------	---------------	---------------	---------------	---------



TIPO DE GESTÃO		-Mudar o posicionamento do gestor. - Foi apresentado ao gestor a forma como colaboradores viam sua forma de gestão incentivando-o a proporcionar a participação dos colaboradores no processo de elaboração e implementação das estratégias.	Gestão conservadora e autocrática.	A composição da empresa pela família pode ocasionar conflitos de interesses de ordem familiar e alheios à empresa que possam interferir no desempenho desta.
ESPAÇO FÍSICO	A empresa possui um espaço físico amplo.	Aproveitar espaço disponível no interior da empresa. Para tanto, foi feita a reorganização da alocação do espaço, de modo que se aproveitou melhor o espaço disponível e promover maior agilidade nos processos e redução de custo com a eliminação do pagamento de aluguel para alocação de estoque.	A alocação de espaço era mal utilizado. Existiam setores amontoados e espaços ocupados por materiais e itens inservíveis. Existia também, salas alugadas para alocar os itens de estoque. Este pagamento de aluguel onerava o preço final da mercadoria.	
LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	Região central e acessível.		Dificuldade de estacionamento.	
EXTENSÃO TERRITÓRIAL	Satisfatória.		Não se aplica.	
ATENDIMENTO	Empresa oferecia atendimento diferenciado de acordo com o público alvo.		O atendimento de balcão é vagaroso e faltava atenciosidade no tratamento do cliente. Como medida de correção aplicou-se treinamento aos colaboradores.	O atendimento de balcão defasado gerava perda de cliente para a concorrência.
DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS		Foi apontada a necessidade de utilizar a vitrine, para exposição de novos produtos.	A vitrine não era utilizada para expor produtos.	
SEGMENTAÇÃO DE PÚBLICO ALVO	A empresa oferecia atendimento específico ao			

	balcão e atendimento diferenciado ao público corporativo (que é o público alvo, principal).			
FLUXO DE CAIXA	A empresa apresentava fluxo de caixa capaz de cumprir com suas obrigações de curto prazo.	Foi implementada a separação das contas particulares e empresariais.	A empresa possuía comprometimento com financiamento. Também identificou confusão patrimonial, advinda do pagamento de contas particulares do gestor pela conta empresarial.	O financiamento e pagamento de contas particulares do sócio pelo caixa da empresa comprometia o fluxo de caixa.
INVESTIMENTOS			Devido aos financiamentos obtidos, a empresa estava impossibilitada de investir no negócio.	O não investimento, implica em perda de mercado e desvantagem frente à concorrência.
FINANCIAMENTOS			A empresa possuía comprometimento com financiamento.	O financiamento compromete o fluxo de caixa da empresa.
CRÉDITO	A empresa era capaz de cumprir com suas obrigações, e garantia seu crédito no mercado.			Os financiamentos adquiridos comprometeram o crédito total disponível a empresa.
PREÇO		A redução de custo em aluguel permitiu introduzir a política de descontos de venda.	O preço praticado apresentava variação em relação ao da concorrência, o que ocasionava perda de orçamentos para a concorrência.	Havia risco de perder a fatia de mercado já conquistada.
COLABORADORES			Encontravam-se desmotivados e insatisfeitos, com administração. A desmotivação também era causada pela ausência de ações e benefícios que favorecessem o colaborador.	
GESTÃO DE VENDAS	A empresa possui sistema de registro de			

	entrada e saída de mercadoria, que viabiliza a gestão comercial e controle de estoque e compras.			
MAQUINÁRIO DISPONÍVEL			O maquinário utilizado pela empresa está gasto e apresentando defeito frequentemente. O comprometimento da empresa com financiamento a impede de comprar novos maquinários.	Perda da qualidade nos serviços oferecidos.
MANUTENÇÃO DE MAQUINARIO		Implementou-se a manutenção preventiva.	Não existe manutenção preventiva, somente corretiva.	Perda da qualidade nos serviços oferecidos.
FLUXOGRAMA DE OPERAÇÕES	A empresa possuía manual com registro das operações.	Apresentou-se o manual aos colaboradores introduzindo o seu uso.	O manual não era bem utilizado nem divulgado.	
LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO		Realizou-se a organização do estoque introduzindo controle de vencimentos. Novo layout proporcionou melhor alocação de itens eliminando perdas.	Não existe controle de datas de vencimento por lote de mercadoria o que tem ocasionado perda em estoque. Alocação de itens sem o cuidado necessário gera avaria na mercadoria e consequente perda.	
GESTÃO DE ESTOQUE	A empresa possuía sistema de registro de entrada e saída de mercadoria, que viabilizou o controle de estoque e compras.	Utilizou o próprio sistema empresarial para introduzir gestão de estoque e de compras.	A empresa pagava aluguel de espaço para alocação do estoque. Com a reorganização do layout empresarial eliminou-se este custo.	
COMPONENTE LEGAL	A empresa tem participado de licitações e pregões, utilizando os benefícios que a Lei	A Lei Geral da MPE concede tributação específica e condições favorecidas nas negociações com órgãos públicos.		

	Geral da MPE concede.			
OBRIGAÇÕES GOVERNAMENTAIS	A empresa encontra-se em dia com suas obrigações.	Não existe impedimento nas transações comerciais com órgãos públicos.		
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	Empresa oferece produtos de informática que acompanham a tecnologia exigida no mercado.		A empresa não utiliza a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), e não possui o hábito de fazer inovações em seus processos e métodos.	
CLIENTE	Empresa possui clientela bem segmentada.		Clientes reclamam de variação do preço em relação ao mercado.	Perda de orçamentos para a concorrência.
CONCORRÊNCIA		Não possui estratégia de diferenciação.		Oferece melhores preços do que os praticado pela empresa.
FORNECEDOR	Se oferecia prazos satisfatórios.	Introduziu a política de compras em que incluía obrigatoriamente três cotações para que se decidisse pela compra.	Devido à empresa não verificar preço com mais de um fornecedor, existia a possibilidade de estar comprando por preços maiores do que o ofertado pela concorrência.	

QUADRO 6: Aplicação da Matriz SWOT a Empresa X.

A partir da matriz SWOT e da identificação das oportunidades converteu-se estas oportunidades em plano de ação, promovendo a implementação de estratégias que eliminassem as disfunções encontradas ou que pelo menos minimizassem.

A aplicação da administração estratégica mostrou-se além das expectativas promovendo organização empresarial, maior rentabilidade no emprego de recursos principalmente no que diz respeito à gestão de estoques e política de compras.

A separação das contas particulares da conta empresarial promoveu controle de gastos de ambos, promovendo gasto consciente e gestão eficiente de recurso.

## Considerações Finais

Considerando as relações comerciais em âmbito global verificou-se que a concorrência tem se tornado mais acirrada, e que, neste cenário de intensa competição, as pequenas empresas apresentam maiores desafios e dificuldades para defenderem suas fatias de mercado e de ampliá-las.

Neste cenário conturbado é compreensível que o gestor tenha dificuldades de se orientar a fim de promover o seu negócio, principalmente o gestor de pequenos negócios comerciais, pois atuam num ambiente de muitas incertezas. No entanto, mesmo possuindo maiores dificuldades e recursos mais limitados, a pequena empresa comercial pode sobreviver neste cenário, desde que cultivem possibilidades de crescimento; para isso, é necessário aos gestores deste segmento, adotem medidas que norteiem suas decisões, lhes ofereça condições de aproveitar seus recursos e habilidades ao máximo possível, ao mesmo tempo em que lhes permita superar as ameaças e explorarem as oportunidades que o mercado pode oferecer.

Considerando este contexto como premissa, o presente projeto apontou a Administração Estratégica como um método que promove aos pequenos negócios e a seus gestores as ferramentas necessárias para que tomem e orientem suas decisões, de modo a atingir os objetivos empresariais e destacarem-se no mercado. E que, embora a Administração Estratégica seja uma solução complexa e de longo prazo, sua aplicabilidade oferece uma enorme capacidade de Gestão dos Recursos e orientação de decisões que podem impulsionar uma empresa rumo à lucratividade.

A aplicação da Administração Estratégica não pode ser utilizada como uma ferramenta prescritiva, pois, para que uma estratégia funcione, se faz necessário considerar todos os pormenores da empresa em questão, todas as suas particularidades organizacionais e ambientais, para só então desenvolver estratégias que serão aplicadas por meio da escolha de uma abordagem específica e que deverá ser controlada, considerando a possibilidade de mutações e adequações que possam surgir devido às várias reações que este método ocasiona.

Neste contexto, a postura da gestão é relevante na adoção de uma estratégia, pois o tipo de gestão interfere na escolha do método de abordagem e no impacto deste na cultura organizacional, pois os resultados de uma estratégia também estão condicionados à sua abordagem.

E por fim, é necessário salientar que a escolha da estratégia e da abordagem também carece de controle e de um feedback que permita ir ajustando os resultados e até mesmo a estratégia para que esta provoque o resultado esperado, sem impactos que se revelem negativos aos objetivos empresariais.

A aplicação do planejamento estratégico na Empresa X permitiu constar que a Administração Estratégica foi e continua a ser um diferencial no que diz respeito a uma gestão estruturada e bem orientada. Sua aplicação na Empresa X promoveu a orientação dos processos decisórios, a visualização de defasagens assim como propiciou correções que se fizeram necessários. Como resultado positivo da adoção destas medidas obteve-se a melhoria do layout empresarial, a gestão do fluxo de caixa, o controle de estoque e introdução das políticas de compra e venda e a reestruturação da folha de pagamento empresarial.

Considerando que as micro e pequenas empresas comerciais, em grande parte, são administradas por profissionais que não possuem muito conhecimento técnico, a presente pesquisa também ofereceu conhecimento conceitual e metodológico que viabiliza a gestão orientada deste segmento no mercado.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. C. et al. **ANÁLISE DE SWOT**: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial, Lins, 2015.

BRASIL. **Lei Complementar nº 155**, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Disponível em

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm)>.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>.

CERTO; Samuel C.. PETER; J. Paul. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

LOPES; Vera Helena. **O impacto dos processos de Administração Estratégica como antecedentes do desempenho de micro e pequenas empresas**. 2010. 115f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

MACHADO; João Carlos. TORRES; Marcio. ABREU; Marcos Augusto de. **Desafios e oportunidades de Negócios com Pequenas e Medias Empresas**. Serasa Experian Business Information. Abril de 2009.

MELLO; Lenira Carvalho Almada. **Administração Estratégica**: Um estudo de caso da empresa Varig. 2008. 59f. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação)- UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008.

OLIVEIRA; Djalma de Pinho Reouças de .**A Administração Estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 8° ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RIBEIRO, I. **Planejamento Estratégico aplicado aos pequenos negócios**. 2015.

SEBRAE. **Índice de confiança dos pequenos negócios no Brasil (ICPN)**. 2013.

SEBRAE. **Perfil das Micro e Empresas de Pequeno Porte**.2018.

SENAC. **Tópicos especiais em Administração Estratégica**. 2012.

TREVISAN; Thamara Thays Souza Santana. ANJOS; Raquel Prediger. **Estudo de caso**: Planejamento Estratégico em uma Pequena Empresa de Consultoria Ambiental e Florestal do Município de Três Lagoas – MS. 2017.

## **Capítulo 28**

# **APOSENTADORIA DE SERVIDORES PÚBLICOS: EXPERIÊNCIA DE UM PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

**Natália Fernandes Kelles**

**Thais Almeida Arantes Villela**

**Wellington Marçal de Carvalho**



## **APOSENTADORIA DE SERVIDORES PÚBLICOS: EXPERIÊNCIA DE UM PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

*Natália Fernandes Kelles*

*Psicóloga da Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Psicologia Clínica e Mestre em Psicologia pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente servidora do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais. [nataliakelles@ufmg.br](mailto:nataliakelles@ufmg.br)*

*Thais Almeida Arantes Villela*

*Terapeuta Ocupacional pela Universidade Federal de Minas Gerais. Pós-graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade Cândido Mendes. Atualmente servidora da Universidade Federal de Minas Gerais, atuando na Divisão de Aposentadoria e Pensão do Departamento de Administração de Pessoal. [thais-villela@dap.ufmg.br](mailto:thais-villela@dap.ufmg.br)*

*Wellington Marçal de Carvalho*

*Professor conteudista e orientador de TCC do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior. Graduado em Biblioteconomia (UFMG) e Doutor em Letras / Literaturas de língua portuguesa (PUC Minas). Bibliotecário-Documentalista coordenador da Biblioteca da Escola de Veterinária da UFMG. [marcalwellington@yahoo.com.br](mailto:marcalwellington@yahoo.com.br)*

### **RESUMO**

O objetivo do trabalho é realizar um breve resgate histórico da legislação sobre os programas de educação para aposentadoria no país e uma análise crítica de um programa de educação para aposentadoria de uma instituição federal de ensino superior. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica e a análise documental da instituição pesquisada. No trabalho, concluiu-se a importância desses programas e a necessidade de ampliá-los nas instituições de inclusão da preparação para a aposentadoria desde o início da carreira. Aponta-se ainda a necessidade de pesquisar os impactos da recente reforma da previdência na decisão da aposentadoria dos servidores públicos e nas instituições de ensino.

**Palavras-chave:** Aposentadora; Servidor público; Educação para aposentadoria.

### **ABSTRACT**

The objective of the work is to carry out a brief historical review of the legislation on retirement education programs in the country and a critical analysis of a retirement

education program of a federal higher education institution. The methodology used was the literature review and document analysis of the researched institution. At this paper, it was concluded the importance of these programs and the need of expansion in the institutions and inclusion, from the beginning of the career, of the retirement preparation. It also points out the need to investigate the impacts of pension reform on the decision of public servants' retirement and educational institutions.

**Key-words:** Retirement, Civil servant, Retirement education.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho apresenta um lugar de destaque na vida dos sujeitos e está relacionado à atividade produtiva do ser humano. Grande parte da sociedade passa a maior parte de sua vida adulta no trabalho e, em sua maioria, convivendo mais tempo com seus colegas de atividades laborais do que com seus familiares, sendo o trabalho o principal organizador da vida humana. Figaro (2008) define o mundo do trabalho como

o conjunto de fatores que engloba e coloca em relação a atividade humana, o meio ambiente em que se dá a atividade, as prescrições e as normas que regulam tais relações, os produtos dela advindos, os discursos que são intercambiados nesse processo, as técnicas e as tecnologias que facilitam e dão base para que a atividade humana de trabalho se desenvolva, as culturas, as identidades, as subjetividades e as relações de comunicação constituídas nesse processo dialético e dinâmico de atividade. Ou seja, é um *mundo* que passa a existir a partir das relações que nascem motivadas pelas relações humanas de trabalho, e simultaneamente conformam e regulam tais atividades. É um microcosmo da sociedade, que embora tenha especificidade, é capaz de revelá-la. (FIGARO, 2008, p.92).

Dessa forma, o trabalho modifica e é modificado pelas pessoas em um processo dialético. Para Zanelli, Silva e Soares (2009, p. 23), o trabalho é um “núcleo definidor do sentido da existência humana”. As relações interpessoais desenvolvidas naquele espaço podem contribuir para a saúde ou para o adoecimento mental dos sujeitos. Nesse sentido, ao se desligar do trabalho, por meio da aposentadoria, muitos sujeitos podem apresentar sentimentos de inutilidade, tristeza e angústia. Morin (2001) apresenta uma pesquisa na qual 80% das pessoas, ao serem questionadas sobre o que fariam em relação ao trabalho se tivessem possibilidade de viver confortavelmente e financeiramente sem o emprego, relatam que continuariam trabalhando. Os motivos apresentados foram “para se relacionar com outras pessoas,

para ter o sentimento de vinculação, para ter algo que fazer, para evitar o tédio e para se ter um objetivo na vida” (MORIN, 2001, p. 9).

Assim, o processo de aposentadoria é complexo e para alguns sujeitos pode acarretar sofrimento mental. Nesse sentido, é imprescindível que os sujeitos se preparem para a aposentadoria e construam projetos de vida que deem novos significados e permitam novos caminhos.

Atualmente, a aposentadoria vem sendo amplamente discutida devido às propostas de alteração na previdência social, tais propostas dividem opiniões na sociedade. E essas opiniões muitas vezes são influenciadas pelos significados que as pessoas dão ao trabalho. Na instituição federal de ensino em estudo, é possível identificar profissionais que não pretendiam se aposentar, ainda e apresentam grande potencial produtivo e uma relação de pertencimento à instituição, optando, porém, pela aposentadoria devido aos possíveis impactos dessa reforma em sua remuneração.

Nesse sentido, consideramos fundamental refletir sobre a aposentadoria e sobre os programas de preparação para a aposentadoria ofertados aos servidores. Assim, o objetivo deste trabalho é realizar uma análise crítica sobre o programa de educação para aposentaria de uma instituição federal de ensino superior (IFES), perpassando sobre as legislações referentes a tais programas no país e buscando conhecer as estratégias utilizadas pelas IFES para auxiliar os servidores no processo de aposentadoria. Pretende-se também apresentar as implicações, ainda de forma incipiente, da reforma da previdência na decisão de aposentadoria dos servidores dessa instituição.

A questão do presente trabalho surgiu da prática como servidoras técnico-administrativas em educação na Pró-Reitoria de Recursos Humanos de uma instituição federal de ensino superior. Nesse trabalho é realizado atendimento aos servidores da instituição para tratar de diversos assuntos, dentre os quais a aposentadoria. No entanto, percebe-se que muitos servidores solicitam a aposentadoria com inseguranças e receios sobre o futuro, enquanto outros manifestam certeza sobre o encerramento do seu trabalho na instituição e apontam caminhos para seus projetos de vida.

Nesse sentido, é importante criar espaços que permitam aos servidores refletir sobre seus projetos de vida e qual o melhor momento para cada sujeito optar pela aposentadoria. Além disso, ações que promovam o bem estar dos trabalhadores e

programas de preparação para a aposentadoria, seja no âmbito público ou privado, estão previstas no Estatuto do Idoso (Lei nº 10.471/2003) e na Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa (Portaria nº 2.528/2006). No âmbito do serviço público federal, foi publicada a Portaria nº 12, de 20 de novembro de 2018, com as diretrizes para a promoção da educação para a aposentadoria dos servidores. Dessa forma, todas as instituições que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) devem promover as devidas adequações a essa normativa.

Na rotina laboral nota-se diariamente que, com as propostas de mudança na previdência social, para muitos sujeitos essa reflexão não tem sido possível, visto que o receio de alterações que acarretem em prejuízos financeiros e/ou aumento no tempo de contribuição tem elevado o número de solicitações de aposentadorias voluntárias<sup>34</sup>. Em 2018, foram concedidas 269 aposentadorias, sendo a média de 22 concessões por mês. De janeiro a outubro de 2019, com o novo governo e a proposta de reforma da previdência, esse número teve um aumento considerável para 313 concessões. Entre os meses de julho a outubro de 2019, foram abertos ou desarquivados 306 processos de aposentadoria. Acredita-se que as mudanças propostas na reforma da previdência para o servidor público, aumentando o tempo de contribuição e a idade para a aposentadoria, sejam o principal motivador desse aumento das solicitações.

Este trabalho justifica-se pela determinação legal da implantação de programas de educação para aposentadoria, conforme apontado anteriormente, bem como devido à escassez de pesquisas sobre o tema. Além disso, vislumbra-se a possibilidade de que esse trabalho possa vir a estimular as instituições a implantarem ações e programas de preparação para a aposentadoria, a fim de auxiliar os trabalhadores nesse momento tão importante e decisivo de suas vidas. Como apontado por Pazzim e Marin (2016), apenas 23% das organizações no Brasil oferecem tais programas. Dessa forma, a divulgação de iniciativas que tiveram êxito em seus objetivos é fundamental para que o trabalho seja amplificado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

<sup>34</sup> As aposentadorias voluntárias são, como o nome indica, solicitadas pelos próprios servidores. Há ainda a possibilidade de aposentadoria compulsória e a aposentadoria por invalidez, a primeira realizada pela instituição quando o servidor atinge a idade de 75 anos e a segunda quando o servidor possui alguma patologia permanente prevista em lei que o impede de desempenhar suas atividades laborais.

## 2. 1 Aposentadoria: reconstruindo necessidades e desejos

Rodrigues *et al.* (2005) apontam que, na sociedade capitalista, a aposentadoria é considerada como perda do sentido da vida, na qual o sujeito vivencia uma “morte social. Ao se valorizar apenas aqueles que produzem, deprecia-se o sujeito aposentado” (RODRIGUES, *et al.*, 2005, p. 542). Moreira (2011) destaca ainda que, na contemporaneidade, muitos sujeitos “fogem da vida refugiando-se na vida profissional. O homem que nada mais é do que o homem do trabalho perde a possibilidade de realizar sua existência: ele apenas executa tarefas mecanicamente em busca de dinheiro para o consumo desenfreado” (MOREIRA, 2011, p. 544). Assim, situações de não trabalho, como aposentadoria e desemprego, podem gerar culpa e vergonha nos sujeitos que vivem no capitalismo, que exige produção constante. Nesta perspectiva, os sujeitos que não trabalham, muitas vezes são recriminados e marginalizados. Assim, Zanelli, Silva e Soares (2009) propõem uma reflexão crítica sobre os significados da aposentadoria em nossa sociedade, que apontam para inatividade, ócio, não fazer, pôr a parte, de lado.

Ao discutir sobre os sentidos do trabalho, Moreira (2011) propõe abordar dois aspectos, sendo o primeiro o trabalho como inscrição psíquica de sentido, em que o sujeito pode estabelecer com a atividade profissional uma relação que possibilita realizar sua existência. O outro aspecto é o da sobrevivência, uma vez que o salário adquirido através da atividade laboral é necessário à subsistência dos sujeitos. Assim, Moreira (2011), por meio da teoria psicanalítica, propõe a compreensão do trabalho a partir da dialética necessidade e desejo “pensando necessidade como o espaço das exigências básicas de sobrevivência e desejo como uma inscrição humana que revela a face da busca de reconhecimento pelo outro” (MOREIRA, 2001, p. 545). Dessa forma, ao decidir sobre a aposentadoria, é imprescindível que os sujeitos tenham reconstruído suas necessidades e desejos a fim de rearranjar o lugar ocupado pelo trabalho em suas vidas.

Como destaca Zanelli (2000), o processo de aposentadoria é subjetivo, por isso, vivenciado de maneira distinta entre os sujeitos. No entanto, a interrupção das atividades de trabalho desempenhadas ao longo da vida implica em rompimento de vínculos e mudanças de hábitos que impactam as relações pessoais e sociais. Assim, o sujeito depara-se com o desafio de “descobrir, aceitar e assumir novas atividades e

novos significados para a vida” (ZANELLI, 2000, p.159). Assim, Zanelli (2000) aponta que os programas de preparação para aposentadoria configuram-se como programas de desenvolvimento pessoal. A fim de compreender como esses programas surgiram e como se configuram, apresentaremos a seguir um breve resgate histórico dos mesmos.

## **2.2 Breve histórico dos programas de preparação para a aposentadoria**

Pazzim e Marin (2016) apontam que os programas de preparação para aposentadoria surgiram na década dos anos 1950 nos Estados Unidos e chegaram ao Brasil a partir de 1980. Esses programas têm como principal objetivo auxiliar os sujeitos a realizar a transição para a aposentadoria, promovendo reflexões sobre o futuro e ajudando a (re) pensar sobre o projeto de vida. A construção desse projeto é muito importante para que os sujeitos possam transcender o presente e pensar sobre seus propósitos. Zanelli, Silva e Soares (2009) apontam que o projeto de vida é um processo de “construção e de elaboração de ideias, que deve ser continuamente refinado, de modo a transformá-las em estratégias de ação, sempre levando em conta aspectos referentes à viabilidade e ao valor que será agregado, tendo em vista a condição futura de aposentado” (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2009, p. 53).

Conforme pesquisado por Pazzim e Marin (2016), na maioria dos programas a equipe é multidisciplinar e busca trabalhar os aspectos bipsicossociais da aposentadoria, sendo as principais temáticas: envelhecimento, relações familiares, finanças, nutrição, qualidade de vida, legislação e planejamento pós-carreira.

Os programas de educação para a aposentadoria estão previstos na legislação brasileira. Em 1994, a Lei nº 8.842, que estabeleceu a política nacional do idoso, já apontava como competência dos órgãos e entidades públicas na área do trabalho e previdência social “criar e estimular a manutenção de programas de preparação para aposentadoria nos setores público e privado com antecedência mínima de dois anos antes do afastamento” (BRASIL, 1994). Essa lei foi regulamentada pelo Decreto Nº 1.948, de 03 de julho de 1996, que apresenta como competência do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), por meio do serviço social e em parceria com órgãos tanto governamentais quanto não governamentais, o estímulo “a criação e a manutenção de programas de preparação para aposentadorias, por meio de assessoramento às

entidades de classes, instituições de natureza social, empresas e órgãos públicos, por intermédio das suas respectivas unidades de recursos humanos” (BRASIL, 1996).

Os programas de preparação para aposentadoria são apontados como dever do poder público no Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003), devendo ser ofertados aos sujeitos com antecedência de, no mínimo, um ano. O estatuto prevê que seja estimulada a participação dos sujeitos em novos projetos sociais e fornecidas informações sobre seus direitos sociais. Além disso, dispõe sobre a necessidade de estimular as organizações privadas a contratarem idosos, reforçando a ideia de que o trabalho está na centralidade da vida dos cidadãos.

No âmbito das instituições públicas, em 2018, a Secretaria de Gestão de Pessoas publicou a Portaria nº 12/2018 que regulamenta as diretrizes para a promoção da educação para aposentadoria dos servidores públicos federais. O normativo aponta que tais diretrizes devem ser desenvolvidas ao longo do exercício profissional e da aposentadoria dos servidores (BRASIL, 2018). Tal característica indica o caráter preventivo da preparação da aposentadoria.

A portaria sinaliza a necessidade de as instituições estimularem ações que possam:

- I - fortalecer os fatores de proteção pessoais, psicossociais e organizacionais associados à promoção do envelhecimento ativo, ao bem-estar e à qualidade de vida antes e durante a aposentadoria;
- II - proporcionar o planejamento para aposentadoria, a tomada de decisão consciente e voluntária, a transição segura e a adaptação à aposentadoria com qualidade de vida e bem-estar;
- III - estimular o desenvolvimento de atitudes positivas e que promovam o envelhecimento ativo, a redução do ageísmo e da discriminação etária; e
- IV - valorizar o conhecimento adquirido pelos servidores com mais experiência profissional e/ou em vias de aposentadoria e/ou aposentados a fim de preservar a memória institucional (BRASIL, 2018).

O normativo também apresenta alguns conceitos para orientar os órgãos, e entre eles destacamos os de aposentadoria, educação para aposentadoria e memória institucional. A aposentadoria é compreendida como “término do exercício profissional no serviço público que se caracteriza como direito da percepção de proventos mensais na fase pós-carreira por já ter adquirido as condições legais exigidas pelo Estado” (BRASIL, 2018). Ao definir a educação para aposentadoria, esse momento é considerado como um processo no qual é necessário planejamento e educação ao longo da carreira, a fim de que a transição e a adaptação para a aposentadoria sejam bem sucedidas. Assim, o conceito de educação para aposentadoria é ampliado em

relação ao estatuto do idoso, que previa essa preparação próxima ao momento da aposentadoria, enquanto que a portaria apresenta a necessidade desse planejamento ocorrer ao longo da vida dos sujeitos. Tal concepção corrobora os autores que estudam essa temática e trabalham com esses programas, tais como Zanelli, Silva e Soares (2009).

A memória institucional é conceituada como o “registro das experiências sobre processos, produtos e serviços vivenciadas pelos servidores ao longo do seu exercício profissional na instituição, que podem servir como referência para os que estão na ativa” (BRASIL, 2018). A portaria também apresenta os fatores de risco e de proteção associados à adaptação à aposentadoria, e dentre eles destacamos as condições ambientais e organizacionais que estão diretamente relacionadas ao trabalho desses sujeitos. Assim, o dispositivo enfatiza a responsabilidade dos órgãos em favorecer condições adequadas de trabalho para os servidores e a necessidade de auxiliá-los a estabelecer seus projetos de vida, perpassando sua carreira, a transição para a aposentadoria e o projeto pós-carreira. Neste sentido, o conceito de memória institucional pode auxiliar no trabalho com os servidores, intervindo nas relações intergeracionais, organizando a instituição e estabelecendo as diretrizes para a gestão do conhecimento e podendo motivar os trabalhadores a trocar experiências.

A necessidade dos programas de preparação para a aposentadoria é reiterada pelo Decreto 9.921, de 18 de julho de 2019, que consolida os atos normativos do Poder Executivo Federal sobre a temática da pessoa idosa.

A partir do breve resgate histórico e da legislação sobre o tema, realizou-se uma análise de um programa de preparação para a aposentadoria, a fim de compreender como as normativas alcançam os servidores, demonstrando como o programa ocorre na prática de uma IFES.

### **3 METODOLOGIA**

O artigo é qualitativo e utilizou a pesquisa bibliográfica e documental para alcançar seus objetivos. A pesquisa bibliográfica, como aponta Quirino (2016, p. 6), “consiste na procura de referências teóricas publicadas em livros, artigos, *papers* etc., para que o pesquisador que procura explicar um problema a partir das referências publicadas em tais materiais tome conhecimento e analise as contribuições científicas ao assunto em questão.”



Após o levantamento bibliográfico, foi realizada a análise de documentos relativos ao programa de educação para a aposentadoria e dados dos processos de aposentadorias dos servidores da IFES pesquisada. Assim, foram consultados dados quantitativos e qualitativos dos processos, relatórios do programa e relatórios técnicos das equipes de trabalho que atuam nessa área na universidade.

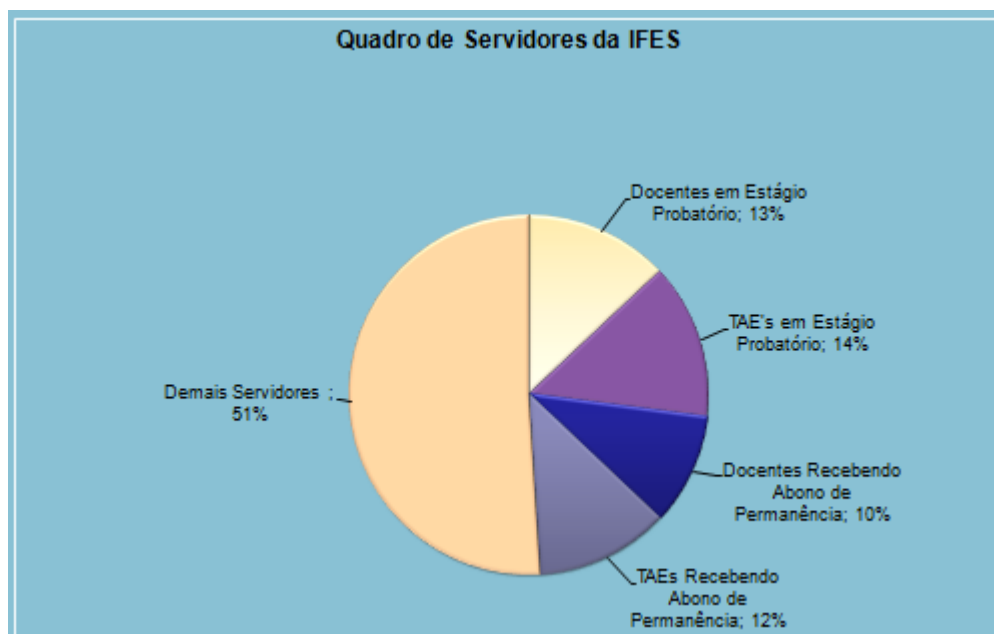
Os dados foram acessados após autorização prévia da área de gestão de pessoas da instituição. Os dados são internos, no entanto de acordo com a Lei nº 12.527/2011, Lei de Acesso à Informação, esses dados podem ser solicitados por qualquer cidadão. Em seu artigo 7, a referida Lei, inclui “informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços (...) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos” (BRASIL, 2011) como informações que são asseguradas ao acesso público.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A instituição apresentada nesse trabalho possui em seu quadro de funcionários uma diversidade de cargos, carreiras e contratos de trabalho. Na instituição há servidores públicos de três carreiras distintas, a saber: docentes de magistério superior federal, docentes de magistério do ensino básico, técnico e tecnológico e técnico-administrativos em educação (TAE). Cada uma dessas carreiras tem regulamentação e atribuições próprias, apresentando, no caso dos TAE's, uma diversidade de cargos e, no caso dos docentes, diferentes áreas de conhecimento. Além desses profissionais, a instituição possui ainda diversos prestadores de serviço terceirizados, principalmente nas áreas de limpeza, manutenção e segurança, adolescentes trabalhadores, médicos residentes e estagiários.

A instituição apresenta, em seu quadro, servidores que estão ingressando no trabalho, assim como pessoas que estão na instituição há, aproximadamente, 55 anos. Do quadro atual, de 7.580 servidores, 13% dos docentes e 14% dos TAE's estão em estágio probatório, ou seja, ainda não atingiram três anos de trabalho na instituição. Conforme indicado no Gráfico 1, 10% dos docentes e 12% dos TAE's estão recebendo abono permanência, ou seja, cerca de 800 servidores que já apresentam os requisitos legais para solicitar aposentadoria, mas optaram por permanecer em atividade. Assim, diversas gerações convivem na instituição.

Gráfico 1 - Dados dos servidores da IFES



Fonte: Fita espelho da instituição referente ao mês de agosto de 2019

O programa de educação para a aposentadoria na instituição teve início no ano de 2013 como projeto piloto motivado pela área de gestão de pessoas do órgão, quando se verificou que, no período de 2013 a 2023, a expectativa era de que 50% do seu quadro de funcionários alcançariam os requisitos para a aposentadoria. Além disso, os profissionais de recursos humanos da instituição recebiam servidores buscando orientações sobre a aposentadoria que demonstravam angústias e dúvidas relacionadas à tomada de decisão. Desde 2014, o programa é ofertado anualmente aos servidores em dois módulos, sendo um de palestras informativas e outro de atividades vivenciais. Dessa forma, trata-se de um programa reconhecido e demandado pela comunidade universitária. O objetivo geral do programa é “estimular a reflexão e elaboração de um projeto de vida para a aposentadoria por meio de um conjunto de atividades coordenadas por equipe interdisciplinar” (SILVA; OLIVEIRA; FERNANDES, 2014, p.10).

Nessa IFES o programa é denominado Programa de Educação para Aposentadoria (PEA). Considera-se pertinente a utilização do termo “de educação” na perspectiva do desenvolvimento e de um processo subjetivo.

A instituição também busca parcerias com redes de serviços com o objetivo de divulgar alternativas de lazer, capacitação e saúde, bem como facilitar a inserção do

sujeito em outros grupos sociais, uma vez que o trabalho não ocupará mais esse lugar. Além de ofertar as atividades e propiciar a reflexão sobre a aposentadoria e a construção do projeto de vida, o programa, por ser formado por grupos de servidores, possibilita também a criação de novos laços entre os sujeitos que, apesar de trabalharem na mesma instituição, muitas vezes não se conheciam ou não tinham contatos próximos.

Entre os anos de 2016 e 2018, o programa registrou a participação de 100 servidores, sendo 12 da carreira do magistério superior e 88 ocupantes de cargos técnico-administrativos em educação, dos participantes 77 eram do sexo feminino e 23 do masculino. Observa-se que a adesão dos técnicos é maior que a dos docentes, assim como das mulheres. Apesar dessa questão não ter sido analisada, considera-se importante verificar os motivos da maior adesão do programa ser dos técnicos e das mulheres, uma vez que a legislação prevê o alcance da maior parte dos servidores. Acredita-se que ao compreender essas motivações seja possível identificar formas de sensibilização dos docentes e dos homens, alcançando-se, assim, uma adesão maior desse público ao programa. Dos servidores que participaram das atividades do programa ao longo dos anos citados, 43 ainda estão em atividade e 57 já se aposentaram. Verificou-se ainda que o tempo entre a conclusão do programa e a concessão da aposentadoria foi de, aproximadamente, dois anos.

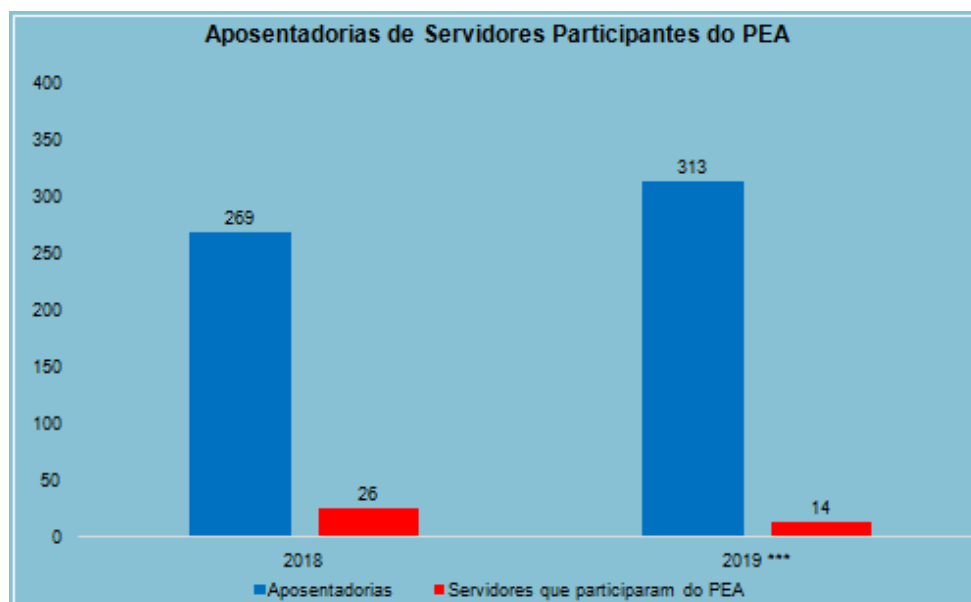
Como citado anteriormente, a Reforma da Previdência, promulgada em 12 de novembro de 2019 como Emenda Constitucional (EC) Nº 103, trouxe alterações relevantes para o sistema previdenciário brasileiro, sobretudo no que se refere à concessão de aposentadoria e pensão. Para o servidor que pretende se aposentar com paridade e proventos integrais e não tenha optado pelo regime de previdência complementar, instituído pela Lei 12.618/2012, haverá um pedágio correspondente a 100% do tempo que faltaria para atingir o tempo mínimo de contribuição estabelecido. Com a EC 103/2019 fica extinta a aposentadoria proporcional que antes permitia ao servidor, atingida a idade prevista (60 anos para mulheres e 65 anos para homens), optar por se aposentar. Considerando os pontos levantados, percebe-se a relevância de que o servidor tenha conhecimento e possa se preparar para sua aposentadoria com toda a antecedência necessária.

A tramitação da PEC 6/2019, com sua posterior aprovação, que culminou na promulgação da Emenda Constitucional Nº 103/2019, contribuiu para o aumento da

abertura do número de processos de aposentadoria voluntária, bem como a averbação de tempo de contribuição, conforme dados já apontados. A Divisão de Aposentadoria e Pensão da instituição respondeu à cerca de 5.093 mensagens eletrônicas em 2018, enquanto em 2019<sup>35</sup> esse número passou para 5.603. Percebeu-se também uma demanda maior por atendimentos presenciais pelos servidores do setor. Embora o dado não possa ser quantificado até o momento, sabe-se que foram realizadas 306 convocações para assinatura do termo de opção de aposentadoria, momento em que são apresentados ao servidor os fundamentos legais aos quais faz jus, bem como a simulação de valores de acordo com a norma estabelecida para o cálculo dos proventos.

Conforme indicado no Gráfico 2, das 269 aposentadorias concedidas no ano de 2018, apenas 26 eram de servidores que participaram do PEA. No ano de 2019, das 313 concessões até o mês de outubro, somente 14 (quatorze) referiam-se a participantes do programa ofertado pela IFES.

Gráfico 2 - Número de aposentadorias de servidores X número de aposentadorias de servidores que participaram do PEA



Fonte: Dados fornecidos pela IFES

<sup>35</sup>Os dados de 2019 referem-se até o dia 31/10/2019. O setor responsável atende demandas de aposentadorias e pensões.

Os dados de 2019 referem-se ao período de janeiro a outubro. Como o programa acontece somente uma vez por ano e o número de vagas para o módulo vivencial é bastante limitado, a instituição deveria investir em outras formas de conscientização e educação para a aposentadoria, como a publicação de cartilha informativa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme apresentado no trabalho, percebe-se, tanto na literatura quanto nos programas de educação para a aposentadoria pesquisados, que o planejamento desse momento da vida dos sujeitos é realizado apenas na iminência da aposentadoria, o que, muitas vezes, dificulta o processo.

Como apontado nos estudos sobre a temática, o ideal é que o planejamento da carreira e o da aposentadoria sejam incluídos no projeto de vida dos sujeitos, a fim de que eles possam se programar para tal momento de forma consciente, e que as expectativas e receios possam ser trabalhados ao longo da carreira. Neste sentido, verifica-se que a questão precisa ser trabalhada nas instituições brasileiras, uma vez que, culturalmente, elas não se planejam para esse momento. Além disso, na IFES pesquisada percebe-se que muitos gestores não preparam sua organização para a aposentadoria do servidor, que frequentemente desliga-se da instituição e leva consigo a memória dos processos trabalhos, o que impacta na gestão do conhecimento.

Dessa forma, assim como o planejamento da aposentadoria deve estar presente desde o início da carreira do servidor, é importante que as IFES, em seus planos de desenvolvimento institucional, também se programem para esse momento, a fim de realizar a gestão do conhecimento de forma responsável.

Pazzim e Marin (2016) apontam também a recomendação de pesquisadores sobre a temática da aposentadoria de que seja realizado o acompanhamento dos participantes dos programas de preparação para a aposentadoria após a efetivação da mesma, entretanto, não se localizou na literatura estudos que apontem trabalhos de monitoramento dos participantes. Dessa forma, sugere-se que as IFES também incluam o monitoramento em seus programas, tanto para auxiliar os sujeitos no processo como também para avaliar os impactos e ações de melhorias em seus programas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. **Estatuto do Idoso**. 3. ed., 2. reimpr. Brasília: Ministério da Saúde, 2013. 70 p.

BRASIL. Regime Jurídico Único-RJU. Servidores Públicos Civis da União **L. Nº 8112/90**, Pub. Diário Oficial da União Seção I, de 18.03.98.

BRASIL. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011.

BRASIL. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Portaria nº 12**, de 20 de novembro de 2018.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 103**, de 12 de novembro de 2019.

FIGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Organicom**, v. 5, n. 9, p. 90-100, 2008.

MOREIRA, Jacqueline de Oliveira. Imaginários sobre aposentadoria, trabalho, velhice: estudo de caso com professores universitários. **Psicologia em estudo**, v. 16, n. 4, p. 541-550, 2011.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001.

PAZZIM, Tanise Amália; MARIN, Angela. Programas de Preparação para Aposentadoria: Revisão sistemática da literatura nacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 1, p. 91-101, 2016.

QUIRINO, Raquel. **Apostila Metodologia Científica**. [S. I.] : [s.n.], 2016.

RODRIGUES, Milena *et al.* A preparação para a aposentadoria: o papel do psicólogo frente a essa questão. **Revista brasileira de orientação profissional**, v. 6, n. 1, p. 53-62, 2005.

SILVA, Fabiane Maria; OLIVEIRA, Janaína Palmela de; FERNANDES, Luisiane Costa Fernandes. **Programa de educação para aposentadoria dos servidores da Universidade Federal de Minas Gerais**. Belo Horizonte. 2014.

ZANELLI, José Carlos. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. **Revista de ciências Humanas**, n. 4, p. 157-176, 2000.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal; SOARES, Dulce Helena Penna. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho**: construção de projetos para o pós-carreira. [S. I.]: Artmed Editora, 2009.

**Autores**

# **CURRÍCULOS DOS AUTORES**

**Biografias**

### **Adriana Maria Loureiro**

Discente do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Educação Agrícola pela UFRuralRJ e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

### **Alexandra Gomes Barreto**

Associada ao Instituto Brasileiro de Psicanálise Clínica IBPC (2019), Especialização em Gestão Institucional Federal de Ensino Superior, UFMG (2017), Especialização em Psicopedagogia pelo Centro Universitário Salesiano São Paulo (2011), Graduação em Pedagogia pelo Centro Universitário Internacional (2018) e Graduação em Psicologia pela Universidade Paulista (2008). Docente - Interprete de Libras na Escola Estadual e Orientadora na Academia Psicopedagogica - EAD, Atuação Clínica Infantil voltada para Inclusão e Educação Especial TEA, Síndromes, TDA/TDAH, TOD, TAG, Transtornos afetivos, cognitivos, socioemocionais, mais de 10 anos de atuação.

### **Ana Laura de Jesus Santos**

Professora da Educação Básica Infantil. Especialista em Gestão de Instituições Federais

### **André de Carvalho Bandeira Mendes**

Mestre em Estudos do Lazer - Interdisciplinar pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Graduado em Psicologia (UFMG). Especialização em Gestão de Projetos. Psicólogo do Serviço de Psicologia Aplicada da UFMG. Docente do Curso de especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES) na UFMG. Preceptor da Residência Multiprofissional do Hospital das Clínicas (HC) da UFMG.



### **Antônio Artur de Souza**

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina em 1987, Especialista em Educação a Distância pela Universidade Federal Fluminense em 2012, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina em 1990, Ph.D. em Management Science pela Universidade de Lancaster em 1995, na Inglaterra, e Pós-doutor em Finanças pela Universidade de Grenoble, na França, em 2017. Trabalha como Professor Titular da Universidade Federal de Minas Gerais. Já atuou como professor da Universidade Federal de Santa Catarina (1989-1990), da Universidade Estadual de Maringá (2000-2003) e da Universidade de Brasília (2003-2004). Tem experiência docente e de pesquisa nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Transportes. Suas principais especialidades são: Finanças, Orçamento Empresarial, Contabilidade Financeira, Planejamento Tributário, Contabilidade Gerencial, Sistemas de Informações, e Análise e Gestão de Custos.

### **Brenda Ariel de Oliveira Alves**

Graduada em Administração Pública pela Universidade Federal de São João Del-Rey. Pós-graduada em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior, pela FAE/UFMG. e-mail: bren-da.ariel@hotmail.com

### **Bruna Melo Santos**

Pós-graduada em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior, pela FAE/UFMG. e-mail: bruna\_ms90@yahoo.com.br

### **Cíntia Valéria Souza**

Graduada no Curso de Licenciatura em Normal Superior pela Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC). Pós Graduanda em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). cintiasouzalima@hotmail.com.

### **Cláudio Henrique Teixeira**

Graduado em Comunicação Social / Relações Públicas - Centro Universitário Newton Paiva; - Pós Graduado em Pedagogia Empresarial - ênfase em Gestão de Pessoas - Centro de Estudos e Pesquisas Educacionais de Minas Gerais / Centro Universitário Newton Paiva;- Curso Programa de Desenvolvimento de Líderes - Fundação Dom Cabral ;- Pós Graduado em Gestão de Instituições Federais do Ensino Superior - Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG;- Gerência Distrital da Indústria Farmacêutica.

### **Cynara Fiedler Bremer**

Pós Doutora pela Universidad de Granada, Espanha (2019). Pós Doutora pela Universität des Saarlandes, Alemanha (2015). Doutora em Engenharia de Estruturas pela UFMG (2007). Mestre em Engenharia de Estruturas pela UFMG (1999). Engenheira Civil pela UFMG (1996). Professora da Universidade Federal de Minas Gerais desde 2010, Escola de Arquitetura, Departamento de Tecnologia do Design, da Arquitetura e do Urbanismo (TAU).

### **Deize Lopes de Souza Alves**

Bacharel em Pedagogia. Especialista em Gestão de Instituições Federais

### **Eliana Antonia Demarques**

Vivência há mais de 30 anos na área de Informática, Gestão e Educação. Graduada em Licenciatura Plena em Matemática. Mestre em Ciência da Informação e cursa Doutorado em Educação. Experiência como professora no ensino Infantil, Fundamental, Médio, Técnico, Graduação e Pós-Graduação. Em 1999, iniciou projetos de EaD e trabalha com Design Instrucional e coordenação de materiais didáticos, principalmente em LIBRAS e BRAILLE.

**Elizane Cristina Bastos de Almeida**

Pós-graduada em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES) pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Graduação em História (UNOPAR). Técnico de Enfermagem/Socorrista do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência - SAMU na Prefeitura Municipal de Betim (MG). Técnica em Enfermagem do Trabalho da prefeitura de Nova Lima (MG).

**Fernanda Cockell Vital**

Bacharel em Direito. Especialista em Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior.

**Irisdeis Lucia Siqueira**

Atualmente é auxiliar administrativo no Centro de Atividades Didáticas 1/ CAC ligada a Universidade Federal de Minas Gerai. ÁREA COM EXPERIÊNCIA ATUAÇÃO: Biblioteconomia, Secretariado, Área Administrativa e Informática, Gestão de Eventos, Gerenciamento de Serviços Gerais.

**Irving dos Santos Lelis**

Graduado em Matemática pela Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: [irving.lelis@ifmg.edu.br](mailto:irving.lelis@ifmg.edu.br)

**Isabel Matilde dos Santos Pereira**

Possui graduação em Administração pela Faculdade Una de Betim (2013) Especialização em Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior (2019). Atualmente é supervisora administrativo – TCM Terraplenagem, Construções e Máquinas Ltda.

### **Jacqueline Moreno Theodoro Silva**

Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal de Minas Gerais(1986), especialização em Gerência e Teconologia da Qualidade pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais(1993), mestrado em Tecnologia/Educação Tecnológica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais(2001) e curso-tecnico-profissionalizante em Magistério de 1o Grau pelo Governo do Estado de Minas Gerais(1985). Atualmente é Pedagoga - Servidora técnico-administrativa do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Pesquisadora da Universidade Federal de Minas Gerais e Membro de corpo editorial do Trabalho & Educação (UFMG).

### **Janaina Chagas da Silva**

Formada em Administração Pública pela Universidade Federal de Lavras. Especialista em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior pela Universidade Federal de Minas Gerais. Servidora Pública do Estado de Minas Gerais. Maior interesse é ajudar ao máximo as pessoas a receber um serviço público de qualidade e eficiência.

### **Jéssika de Aredes Miranda**

Professora da Educação Básica Estadual. Especialista em Gestão de Instituições Federais.

### **Josimary Conceição de Sousa**

Pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade Federal de Minas Gerais. Contadora da UFMG.

### **Juliana Magalhães Sieira**

Pós-graduada em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior, pela FAE/UFMG. e-mail: julianamsieira@gmail.com.

### **Lucinete de Fátima Alves Pereira**

Possui graduação em Tecnólogo em Radiologia pela Universidade José do Rosário Vellano (2008). Atualmente é Técnico em Enfermagem no Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais desde 1996.

### **Mabel Melo Sousa**

Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (2009). Especialista em Família, Uma Abordagem Sistêmica, pela Universidade de Fortaleza (2008). Especialista em Saúde da Família pela Escola de Saúde Pública do Ceará (2014).

### **Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos**

Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal de Minas Gerais (1983); especialização em Administração: Gestão Estratégica - Universidade Federal de Minas Gerais (2007) e mestrado em Administração - Faculdades Pedro Leopoldo (2013). Atualmente é assessora pedagógica e professora colaboradora em curso de pós-graduação lato sensu ofertado pela Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Minas Gerais. Tem experiência na área de Administração Pública, com ênfase em Gestão Universitária / Gestão de Pessoas/ Organização dos Processos de Trabalho.

### **Marcellus Henrique Rodrigues Bastos**

Mestre em Administração - MPA Mestrado Profissional em Administração - PPGA-UFF, pela Universidade Federal Fluminense (2013-2015). Bacharel em Administração pela Universidade Federal Fluminense (2010) e Bacharel em Relações Públicas pelo Centro Universitário de Barra Mansa (2005), Pós graduado - MBA em marketing empresarial pela Universidade Federal Fluminense (2009), Formado Empreendedorismo pela Universidade Federal Fluminense (2014). Atualmente é professor do CEFET /RJ - Campus Valença.

### **Marcelo Antonio Nero**

Atualmente é Prof. Adjunto C, Nível 02, do Departamento de Cartografia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), credenciado no Programa de Pós-Graduação em Análise e Modelagem de Sistemas Ambientais (linha de pesquisa de qualidade temática e orientação de mestrados e doutorado), orientador de alunos de iniciação científica, pesquisador/consultor do Laboratório de Geotecnologias (GEOTEC/IGC/UFMG). Além disso, é vice-coordenador no programa de pós-graduação *latu sensu* em Geoprocessamento. Foi Prof. Formador I do Programa de pós-graduação *latu sensu* de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, subárea de Tecnologias, Universidade Aberta do Brasil (UAB), desde julho de 2019-2020. Adicionalmente, é co-orientador de aluno de mestrado no programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil/Informações Espaciais da Universidade Federal de Viçosa (UFV) desde 2017.

### **Márcio Augusto Monteiro**

Pedagogo, Geógrafo e Analista Ambiental, Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, Especialista em Orientação Educacional e Supervisão Escolar, em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, em Educação Ambiental e em Plantas Medicinais: Manejo, uso e manipulação. Coordenador de graduação, Coordenador de polo EAD, Pedagogo e Professor. [marcioaugustom1@gmail.com](mailto:marcioaugustom1@gmail.com)

### **Maria do Perpetuo Socorro de Lima Costa**

Doutora em Educação pela UFMG. Professora da UFVJM, DCBIO/FCBS. e-mail: [socorrolimacosta.ufvjm@gmail.com](mailto:socorrolimacosta.ufvjm@gmail.com)

### **Murilo Batista dos Santos**

Formado em Administração pela FACISA \_ BH: Pós Graduado em Administração pela FGV - BH; Pós Graduação pela UFMG - Especialização GIFES

**Natália Fernandes Kelles**

Psicóloga da Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Psicologia Clínica e Mestre em Psicologia pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente servidora do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais.

**Patricia Pereira Paulino**

Graduada em História pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós Graduada em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós Graduada em Gestão Escolar pelo Instituto Pedagógico de Minas Gerais (IPEMIG).

**Poliane Pereira Paulino**

Graduada em História, Licenciatura Plena pela UFMG (2008), Pós Graduada em Gestão de Instituições Federais pela UFMG (2013), Servidora Pública Federal em Educação (2012) na Universidade Federal de Minas Gerais.

**Rafael Henrique Rezende de Souza**

Engenheiro Industrial Mecânico – rafaelhenriquersouza@gmail.com

**Ricardo Tadeu Barbosa**

Doutorando em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas). Mestre em Educação pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Licenciatura e bacharelado em História (PUC-Minas). Docente Efetivo do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) - Campus Pirapora.

### **Ricardo Viana Velloso**

Doutor em Educação pela Universidade São Francisco (USF), campus Itatiba, São Paulo (2019). Possui graduação em Letras pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (1986), graduação em Letras-Português/Literatura pelas Faculdades Integradas da Federação de Escolas Simonsen (1999), graduação em Direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Vianna Junior (1992) e mestrado em Educação pela Universidade do Estado de Minas Gerais (2009). Atualmente é Técnico em Assuntos Educacionais da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), onde exerce também atividades de docência, como Assessor Pedagógico e Professor colaborador em curso de pós-graduação lato sensu.

### **Silvana Santos**

Membro do corpo docente do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais em Educação Superior, Faculdade de Educação/Universidade Federal de Minas Gerais. Doutora em Ciência da Informação. Orientador. E-mail: silsanter@gmail.com

### **Simone Pereira da Silva**

Professora da Educação Básica Estadual. Especialista em Gestão de Instituições Federais

### **Sylvia Koury Martins**

Licenciada em Letras. Servidora Pública Federal/Auxiliar em Administração da UFMG. Cursista GIFES. Email: sylviakoury@ufmg.br



**Thais Almeida Arantes Villela**

Terapeuta Ocupacional pela Universidade Federal de Minas Gerais. Pós-graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade Cândido Mendes. Atualmente servidora da Universidade Federal de Minas Gerais, atuando na Divisão de Aposentadoria e Pensão do Departamento de Administração de Pessoal.

**Theles de Oliveira Costa**

Professor Adjunto e Membro do Conselho Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais. Doutor em Engenharia.

**Walkiria França Vieira e Teixeira**

Doutora em Estudos Linguísticos pela UNESP. Professora visitante da UESC, Ilhéus, BA. Orientadora de TCC, curso de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior, da FAE/UFMG. e-mail: walkiriateixeira@gmail.com

**Wellington Marçal de Carvalho**

Professor conteudista e orientador de TCC do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior. Graduado em Biblioteconomia (UFMG) e Doutor em Letras / Literaturas de língua portuguesa (PUC Minas). Bibliotecário-Documentalista coordenador da Biblioteca da Escola de Veterinária da UFMG.

**Jader Luís da Silveira (Organizador)**

Possui Graduação em Ciências Biológicas pela Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG, MBA Executivo em Saúde pela Universidade Candido Mendes - UCAM, Especialização em Análises Clínicas e Microbiologia pela Universidade Candido Mendes - UCAM, Especialização em Uso Educacional da Internet pela Universidade Federal de Lavras - UFLA, Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Especialização em Docência com Ênfase na Educação Básica pelo Instituto Federal Minas Gerais - IFMG e Especialização em Docência com Ênfase na Educação Inclusiva, pelo Instituto Federal Minas Gerais - IFMG. É Fundador e Diretor Geral do Grupo MultiAtual Educacional e das escolas integrantes.



ISBN 978-65-993373-3-8



9

786599

337338



Editora  
**MultiAtual**