



Gestão Pública

Prática, Processos e Atores

Organizadores

Antônio Alves Filho

Maria Arlete Duarte de Araújo

Volume 2

Reitor

José Daniel Diniz Melo

Vice-Reitor

Henio Ferreira de Miranda

Diretoria Administrativa da EDUFRN

Maria das Graças Soares Rodrigues (Diretora)

Helton Rubiano de Macedo (Diretor Adjunto)

Conselho Editorial

Maria das Graças Soares Rodrigues (Presidente)

Judithe da Costa Leite Albuquerque (Secretária)

Adriana Rosa Carvalho

Alexandro Teixeira Gomes

Anne Christine Damásio

Cândida Maria Bezerra Dantas

Cassiano de Almeida Barros

Cícero Flávio Soares Aragão

Cláudio Marcos Teixeira de Queiroz

Eliane Santos Cavalcante

Euzébia Maria de Pontes Targino Muniz

Francisco Wildson Confessor

Ismenia Blavatsky de Magalhães

Jacqueline de Araújo Cunha

John Fontenele Araújo

Leonardo Mendes Alvares

Lígia Rejane Siqueira Garcia

Marcelo Gomes Pereira

Márcio Dias Pereira

Olívia Moraes de Medeiros Neta

Rogério de Araújo Lima

Samuel Anderson de Oliveira Lima

Tarciro Nortarson Chaves Mendes

Tatyana Mabel Nobre Barbosa

Winifred Knox

Secretária de Educação a Distância

Maria Carmem Freire Diógenes Rêgo

Secretária Adjunta de Educação a Distância

Ione Rodrigues Diniz Moraes

Coordenadora de Produção de Materiais Didáticos

Maria Carmem Freire Diógenes Rêgo

Coordenação Editorial

Mauricio Oliveira Jr.

Gestão do Fluxo de Revisão

Fabiola Barreto Gonçalves

Gestão do Fluxo de Editoração

Mauricio Oliveira Jr.

Revisão Linguístico-textual

Jakeline Simões Gomes

Revisão de ABNT

Edineide da Silva Marques

Fernando Rodrigues da Rocha Junior

Revisão Tipográfica

Andreza Souza Santos

Diagramação

Ian Medeiros

Capa

Augusto Erick Baía Silveira

Conselho Técnico-Científico – SEDIS

Maria Carmem Freire Diógenes Rêgo – SEDIS (Presidente)

Aline de Pinho Dias – SEDIS

Apúena Vieira Gomes – SEDIS

Célia Maria de Araújo – CE

Ione Rodrigues Diniz Moraes – SEDIS

Lilian Giotto Zaros – CB

Ricardo Alessandro de Medeiros Valentim – CT

Sulemi Fabiano Campos – CCHLA

Antônio Alves Filho
Maria Arlete Duarte de Araújo
Organizadores

GESTÃO PÚBLICA

Práticas, Processos e Atores

Volume 2





Fundada em 1962, a Editora da UFRN continua até hoje dedicada à sua principal missão: produzir impacto social, cultural e científico por meio de livros. Assim, busca contribuir, permanentemente, para uma sociedade mais digna, igualitária e inclusiva.

A seleção da obra foi realizada pela Comissão de Pós-graduação, com decisão homologada pelo Conselho Editorial da EDUFRRN, conforme Edital nº 01/2023-PPG/EDUFRRN/SEDIS, para a linha editorial Técnico-científica, de acordo com o disposto no processo 23077.148796/2024-78.

Catálogo da publicação na fonte
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Secretaria de Educação a Distância

Gestão pública : práticas, processos e atores [recurso eletrônico] / organizado por Antônio Alves Filho e Maria Arlete Duarte de Araújo. – 1. ed. – Natal: EDUFRRN, 2025. v. 2.
1500KB; 1 PDF

ISBN 978-65-5569-617-2

1. Administração Pública. 2. Gestão Pública. 3. Gestão Pública – Gestão de Pessoas. 4. Gestão Pública - Transparência. 5. Gestão Pública – Gestão Universitária. I. Alves Filho, Antônio. II. Araújo, Maria Arlete Duarte de.

CDU 35
G393

Elaborada por Edineide da Silva Marques CRB-15/488.

Todos os direitos desta edição reservados à EDUFRRN – Editora da UFRN
Av. Senador Salgado Filho, 3000 | Campus Universitário
Lagoa Nova | 59.078-970 | Natal/RN | Brasil
e-mail: contato@editora.ufrn.br | www.editora.ufrn.br
Telefone: 84 3342 2221

APRESENTAÇÃO

O livro **GESTÃO PÚBLICA: Práticas, Processos e Atores – Volume 2** aborda uma diversidade de temas que disputam atenção nas tomadas de decisão dos gestores públicos. Alguns desses temas não são novos, mas outros emergem em função de atuais exigências que recaem sobre a administração pública. Independentemente de serem antigos ou novos, todos representam problemas que ocupam um espaço na agenda pública devido à dinâmica própria das instituições.

As temáticas do teletrabalho, do estresse ocupacional, do comprometimento e do dimensionamento da força de trabalho evidenciam a necessidade de a administração pública profissionalizar a gestão de pessoas, atentando para as novas demandas que envolvem as pessoas em contextos cada vez mais desafiadores, com cobranças maiores da sociedade por serviços e bens de maior qualidade, entregues em um menor espaço de tempo e com mais efetividade.

Outras temáticas estão mais vinculadas às condições administrativas de instituições públicas de ensino, como o papel da infraestrutura para a qualidade acadêmica e o financiamento da atividade de extensão. Essas são questões pouco exploradas por outros pesquisadores da gestão pública, apesar de sua importância para o funcionamento das instituições, trazendo, assim, uma contribuição singular. Por fim, as temáticas de participação e transparência, embora não sejam novas, continuam a desafiar os

gestores públicos e compõem um mosaico de temas pertinentes à administração pública.

O livro **GESTÃO PÚBLICA: Práticas, Processos e Atores – Volume 2** é constituído por capítulos originários dos trabalhos de dissertação ou projetos de intervenção desenvolvidos pelos autores, sob a orientação de coautores, respectivamente discentes e docentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Nesse sentido, o livro traduz o esforço desses discentes e docentes para disseminar o conhecimento produzido pelos projetos de intervenção e dissertações no Programa, com o objetivo de compartilhar essas reflexões com a comunidade acadêmica, profissionais da administração pública, gestores e interessados em geral nas temáticas abordadas. Assim, contribui para consolidar a institucionalização do campo de pública.

Antônio Alves Filho
Maria Arlete Duarte de Araújo

PREFÁCIO

A dificuldade em evitar que a pesquisa científica se torne algo ensimesmado diminui à medida que surgem iniciativas como a capitaneada pelos professores Maria Arlete e Antônio surgem. Conforme novos temas emergem e passam a ser problematizados por pesquisadores e pesquisadoras, contraditoriamente, é possível perceber que diversas questões, que há tempos perpassam de forma recorrente a tomada de decisão dos gestores, ainda carecem de solução. Resolvê-las torna-se fundamental. Os oito trabalhos publicados neste livro podem ser facilmente enquadrados nessa categoria, que ousou chamar de temas fundamentais em qualquer debate atual envolvendo a administração pública no Brasil.

Os desafios vislumbrados por fenômenos como a pandemia de Covid-19 e os desastres climáticos ocorridos no Rio Grande do Sul demonstraram a importância do Estado e de seus servidores, o que faz com que trabalhos como os aqui publicizados – que tratam de temáticas como modelos de gestão, formatos de trabalho, dimensionamento da força de trabalho, financiamento público, transparência e participação – ganhem ainda mais notoriedade. Essa relevância se soma à qualidade dos estudos, o que reforça a impressibilidade dessa publicação e de sua leitura.

Muito mais que um exercício bem-feito da aplicação de métodos científicos, os estudos aqui publicados são um convite à reflexão sobre problemas e soluções. Embora essas questões sejam analisadas no contexto das instituições de ensino superior,

elas são comuns à quase totalidade das organizações que se dedicam à resolução dos problemas públicos.

Somente em 2023, o Brasil publicou 156.800 artigos científicos. Alguns desses artigos se enquadram na categoria daqueles que têm fim em si mesmos, feitos para cumprir requisitos, seja de agências de fomento ou de empregadores. Claramente, os artigos aqui socializados não se enquadram em nenhuma dessas categorias de motivação, visto que o entendimento de que aqueles que se dedicam a estudar a coisa pública devem buscar a geração de valor para o conjunto da sociedade é algo que inebria o espírito tanto daqueles que se dedicaram a escrever este livro quanto, tenho certeza, daqueles que se dedicarão à sua leitura.

Se você acessou este material e vai fazer a leitura de todos os trabalhos ou apenas daqueles que se relacionam com as questões mais atinentes aos seus interesses, pode ter certeza de que essa viagem será recompensada.

Caio César de Medeiros-Costa*

* Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade de Brasília - FACE/ADM UnB. Atualmente cedido ao Ministério da Educação para exercício de função comissionado do poder executivo de coordenador de avaliação da política educacional (FCE 3.13). Doutor em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) realizou o estágio doutoral na Harvard Kennedy School - Harvard University (USA) . É mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa, Bacharel em Gestão do Agronegócio também pela UFV e Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Presidente (2022-2024) da Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP). É líder do Núcleo de Estudos em Licitações e Contratos Administrativos, grupo de pesquisa certificado pelo CNPq. Integra o grupo de pesquisa Administração Pública e Gestão Social (APGS/UFV), o Centro de Estudos em Política e Economia do Setor Público (CEPESP/FGV) e integrou o Center for International Development (CID) na Harvard Kennedy School.

SUMÁRIO

Capítulo 1

TELETRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA: O QUE PENSAM OS GESTORES DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE	12
---	----

Kátia Simonne Oliveira Dias

Antonio Alves Filho

Capítulo 2

ANÁLISE DO FINANCIAMENTO PÚBLICO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI	40
---	----

Vicente Hudson Sousa Pereira

Pamela de Medeiros Brandão

Capítulo 3

LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO: UMA ANÁLISE DA TRANSPARÊNCIA ATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO ESTADO DO CEARÁ	69
--	----

Alana de Oliveira Sousa

Maria Arlete Duarte de Araújo

Capítulo 4

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE INFRAESTRUTURA
PARA A QUALIDADE ACADÊMICA DOS CURSOS DE
GRADUAÇÃO DO CCSA/UFRN 108

Francisco Lopes Filho

Pamela de Medeiros Brandão

Capítulo 5

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS
COM BASE NO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS 145

Juliana Karine Costa de Oliveira

Antonio Alves Filho

Capítulo 6

ESTRESSE OCUPACIONAL DE SERVIDORES EM
AMBIENTE DE TRABALHO: APLICAÇÃO DO MODELO
DEMANDA-CONTROLE EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IFRN) 178

Flávia Angélica Magalhães Brito

Maria Teresa Pires Costa

Capítulo 7

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO EM
DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE
DE INSTRUMENTOS E PRÁTICAS NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CARIRI 216

Ruth Karollyne Barbosa Gomes

Fábio Resende de Araújo

Capítulo 8

O PRINCÍPIO DA PARTICIPAÇÃO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI (2016-2020) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)	240
--	-----

Paula Camila Granjeiro Rodrigues

Pamela de Medeiros Brandão

INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES	277
------------------------------	-----

TELETRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA

O QUE PENSAM OS GESTORES DO INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO NORTE

*Kátia Simonne Oliveira Dias
Antonio Alves Filho*

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, especialmente no que se refere às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), contribuíram determinantemente para uma nova concepção da relação entre trabalho, espaço e tempo, eliminando muitas barreiras e limitações anteriormente existentes para o exercício laboral (Mello, 1999; Fernandes, 2018, 2019; Araújo; Lua, 2021). Esse cenário favoreceu o surgimento e o desenvolvimento do que passou a ser denominado teletrabalho. Sobre essa modalidade, Mello (1999) e Fincato (2020) afirmam que se trata de um modo que leva o trabalho aos funcionários, e não mais o contrário, evidenciando, desse modo, a quebra das barreiras espaciais. Fincato (2020) também destaca a transcendência dos limites territoriais, tornando possível, inclusive, o trabalho em movimento.

No que tange às novas tecnologias que possibilitam o trabalho remoto, autores como Fernandes (2018, 2019) vêm

promovendo um debate cada vez mais intenso sobre o tema, dado o ritmo acelerado das mudanças e inovações, que ocorrem quase diariamente. Novos programas, aplicativos, ferramentas e as constantes atualizações desses aparatos criam uma dicotomia na relação entre o homem e a máquina: se, por um lado, facilitam a vida do profissional, tornando os processos de trabalho e a comunicação mais ágeis; por outro, impõe o desafio do aprendizado, exigindo familiaridade e segurança no uso desses instrumentos digitais.

A disseminação do teletrabalho, que se intensificou de maneira mais acentuada a partir de 2020, está diretamente relacionada à pandemia de Covid-19, decretada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em março daquele ano. Desde o início, já se indicava o alto nível de transmissibilidade e a gravidade clínica da doença, conforme os índices de letalidade observados em alguns países (Freitas; Napimoga; Donalisio, 2020). Diante da ausência de vacinas e medicamentos apropriados para seu combate, foram determinadas medidas não farmacológicas de adoção em massa, tais como a quarentena, isolamento e distanciamento social, sendo este último imprescindível para a contenção da doença (Aquino *et al.*, 2020).

Nesse novo contexto, a imposição do distanciamento social, tanto como medida essencial de contenção da Covid-19 quanto pela necessidade de continuidade das atividades laborais, levou empresas e órgãos de diversos setores da economia a adotarem o teletrabalho como solução viável. No setor educacional, a manutenção das atividades exigiu a adoção do ensino remoto e do teletrabalho como modalidades fundamentais para garantir a continuidade do ensino e da aprendizagem.

Como importantes instituições de ensino para o desenvolvimento do Brasil, os Institutos Federais de Educação, Ciência e

Tecnologia, assim como outras instituições de ensino, tiveram que adotar o teletrabalho em caráter emergencial. No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), o teletrabalho, implementado emergencialmente, compreendeu o período de 17 de março de 2020 a 9 de janeiro de 2022, conforme determinado pela Portaria nº 501/2020-RE/IFRN e regido pela Instrução Normativa nº 19/20-SGDP, posteriormente alterada pela Instrução Normativa nº 21/20-SGDP, de 19 de março de 2020, ambas da Secretaria de Gestão e Desempenho Pessoal do Governo Federal e citadas na referida portaria. Após esse período, os docentes retornaram às atividades presenciais. No entanto, muitos servidores técnico-administrativos continuaram desempenhando suas funções de forma híbrida, uma vez que o IFRN estava passando por um processo de adoção permanente do teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

O PGD é uma iniciativa do governo federal que considera os avanços tecnológicos e os princípios da Administração Pública, como eficiência e transparência, além do aprimoramento da gestão de pessoas e da melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores. Trata-se de um instrumento de gestão que regula o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos participantes. O controle de assiduidade e pontualidade dos servidores no PGD é substituído pelo controle de entregas e resultados, independentemente da modalidade adotada, que pode ser presencial ou remota. Atualmente, o PDG é regido pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.

No entanto, a falta de experiência e preparo para a adoção dessas novas formas de trabalho gerou diversos desafios para servidores docentes e técnicos administrativos, especialmente aqueles que ocupavam cargos de gestão. Esses profissionais enfrentaram a necessidade urgente de desenvolver competências

para lidar com questões relacionadas à comunicação institucional, investimentos em infraestrutura tecnológica, adaptação cultural e desenvolvimento de habilidades específicas (Silva; Vieira; Pereira, 2015; Hau; Todescat, 2018; Lepletier; Cruz, 2018; Leite; Lemos, 2021; Figueiredo *et al.*, 2021).

Mishima-Santos, Sticca e Zerbini (2020) destacam o caráter compulsório com que o teletrabalho foi implementado na vida dos trabalhadores, muitos dos quais não tinham experiência prévia com essa modalidade e não receberam treinamentos específicos em desenvolvimento e educação (TD&E). Essa adaptação tornou-se ainda mais desafiadora devido à necessidade de conciliar demandas domésticas e familiares, como os cuidados com a casa e com os filhos.

Além dos desafios individuais, nos quais cada trabalhador precisou encontrar formas de equilibrar diferentes demandas, surgiram dificuldades relacionadas ao trabalho em equipe. Manha (2020) aponta que, em um ambiente fisicamente disperso, a falta de visibilidade sobre o trabalho dos colegas pode gerar a sensação de que se está sobrecarregado e atuando sozinho. Melo (2020) complementa essa análise ao discutir a complexa fronteira entre o poder diretivo do empregador, o poder de fiscalização e o direito do trabalhador à intimidade e à vida privada.

Em síntese, a experiência do teletrabalho no contexto da pandemia evidenciou essas e outras questões, reforçando a necessidade de buscar soluções para os desafios dessa modalidade. Independentemente do surgimento de outra pandemia ou situação de calamidade, a expansão do teletrabalho é um processo em curso há décadas, acelerado pela Covid-19. Ao ser vivenciado intensamente por empresas e profissionais em todo o mundo, suas fragilidades tornaram-se mais evidentes (Fincato, 2020).

Diante desse cenário, desenvolveu-se o presente estudo com o objetivo de analisar a percepção dos gestores do IFRN sobre a experiência no regime de teletrabalho, os desafios vivenciados e as perspectivas diante da implementação permanente dessa modalidade. Os resultados são apresentados neste capítulo, visando contribuir tanto para aprofundamento do conhecimento sobre o teletrabalho, especialmente em instituições públicas, com destaque para o IFRN e seus gestores, quanto para a formulação e implementação de políticas e práticas de gestão mais eficazes.

2 TELETRABALHO E SUA GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Contextualizando o teletrabalho no âmbito do Serviço Público Brasileiro, as primeiras experiências foram registradas em 2019, por iniciativa do Tribunal de Contas da União, por meio da Portaria nº 139/2019, que institui essa modalidade no órgão. Nos anos seguintes, outras instituições adotaram o modelo como opção de jornada, entre elas a Secretaria da Receita Federal em 2012, e a Controladoria Geral da União, em 2015 (Toledo, 2020). Atualmente, mais de dez instituições adotam o teletrabalho, incluindo o Banco do Brasil (BB), o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), e a Receita Federal do Brasil (RFB). No âmbito jurídico, sua presença é ainda mais expressiva, abrangendo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Supremo Tribunal Federal (STF), o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR), e Tribunais de Justiça (TJs) de diversos estados, como Minas Gerais, Pernambuco, Paraná, São Paulo e Maranhão, entre outros (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Segundo Mendes, Oliveira e Veiga (2020), um dos principais argumentos em favor da adoção do teletrabalho no serviço público é a redução de custos, que pode ser uma alternativa viável para enfrentar a dificuldade de alcançar os objetivos estratégicos das organizações diante de orçamentos cada vez mais restritos. Os referidos autores (2020, p. 12750) afirmam que

Com efeito, essa mudança alterará a vida pública e em sociedade, em termos de tecnologia aplicada à produção, pois, trará, sobremaneira, novas práticas no processo de trabalho, além do que este novo modelo de ir ao trabalho vivenciará uma nova tarefa não desgastante, porém, desafiadora, com maior produtividade nos locais de teletrabalho com redução de custo operacionais no serviço público, o que ratifica a sua vinculação ao melhor desempenho.

No que concerne à gestão, esse tema é, por sua carga de responsabilidade e caráter plurifacetado, apresenta-se como um desafio complexo. A gestão a distância, ou seja, a administração do teletrabalho, torna-se ainda mais desafiadora (Leite; Lemos, 2021). Segundo Figueiredo *et al.* (2021), um dos papéis-chave do gestor é a seleção dos futuros teletrabalhadores, pois essa modalidade não é adequada a todos os perfis profissionais.

Variáveis de ordem pessoal e ambiental influenciam diretamente esse processo de escolha. Algumas características de personalidade e competências profissionais e técnicas costumam ser determinantes para um bom desempenho no teletrabalho, como flexibilidade, confiabilidade, organização, concentração e domínio das tecnologias da informação e comunicação.

Além da seleção das atividades possíveis de serem realizados a distância, também cabe à gestão integrar, em uma visão acurada, o processo como um todo, atentando-se ao cumprimento

de prazos e à qualidade do trabalho realizado. Como a supervisão direta e inviável, o foco tende a recair sobre os resultados, a produtividade e a análise do trabalho entregue. A ausência do contato presencial deve ser compensada pelo gestor por meio do uso de recursos tecnológicos, que devem ser empregados para fortalecer a coesão da equipe, apesar da distância. Isso se dá por meio da sensibilização e do treinamento contínuo, reforçando, mais uma vez, a importância de um programa eficaz de comunicação (Leite; Lemos, 2021).

No acompanhamento do desenvolvimento das atividades, a relação de confiança entre gestor e equipe deve ser estabelecida e continuamente fortalecida por ambas as partes, sendo o fio condutor de todo o processo, especialmente devido à ausência do contato presencial. Nessa nova realidade, o foco deve estar nos resultados, nas metas alcançadas, na qualidade do trabalho apresentado e na capacidade individual de autogestão e autodisciplina (Silva; Vieira; Pereira, 2015).

Nesse contexto, o teletrabalho, caracterizado como uma forma descentralizada de trabalho, demanda uma mudança na abordagem da gestão (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020). No âmbito da Administração Pública, serão necessárias diversas adaptações e um preparo adequado da gestão para conduzir esse novo modelo, conforme afirma Silva (2015, p. 8):

É importante destacar que a adoção, de forma ampla, do teletrabalho na administração pública não é uma medida fácil de ser implantada. Para que isso ocorra, é preciso que as atividades que devam ser priorizadas sejam selecionadas, distribuídas e acompanhadas de forma consistente. Isso exige investimentos em softwares para administrar todo o processo, além de treinamento para os gestores, para sensibilizá-los na gestão das pessoas que vão estar

distantes da repartição pública. A decisão para a adoção do teletrabalho no setor público prima por resultados e observa a qualidade dos serviços realizados.

Lepletier e Cruz (2018) destacam dois tipos de gestão que impactam diretamente a qualidade do teletrabalho no serviço público brasileiro: a gestão de processos e a gestão de competências. Na realidade, independentemente de se tratar do setor público ou privado, os autores ressaltam que o mapeamento e o aprimoramento contínuo dos processos trazem inúmeros benefícios para a organização, tais como a eliminação de retrabalho, maior padronização de produtos e serviços, redução do tempo dos processos, melhoria dos indicadores de desempenho e melhor instrumentalização da gestão do trabalho a distância.

Diante desse cenário, evidencia-se a complexidade e o caráter desafiador da gestão do teletrabalho no serviço público, seja pelas características inerentes à administração governamental, seja pela necessidade de maior rigor no cumprimento de normativos ou pelo fato de a prática ainda estar em fase inicial de disseminação. Independentemente das dificuldades que se apresentem, há indícios de que o teletrabalho pode obter êxito no setor público. No entanto, faz-se necessária uma compreensão mais aprofundada do fenômeno sob a ótica dos teletrabalhadores.

3 MÉTODO

O presente estudo tem caráter qualitativo e teve como lócus o IFRN. Os participantes foram dezesseis servidores que exerciam cargos de gestão, tanto técnico-administrativos quanto docentes. Para melhor representar a população de gestores, buscou-se selecionar um representante de cada campus do

IFRN no estado do Rio Grande do Norte, a saber: Apodi, Caicó, Canguaretama, Ceará-Mirim, Currais Novos, Ipanguaçu, João Câmara, Jucurutu, Lajes, Macau, Mossoró, Natal - Central, Natal - Cidade Alta, Natal - Zona Leste, Natal - Zona Norte, Nova Cruz, Parelhas, Parnamirim, Pau dos Ferros, Santa Cruz, São Gonçalo do Amarante e São Paulo do Potengi, além da Reitoria. Desse modo, ainda buscou-se contemplar a diversidade nas funções ocupadas, abrangendo cargos como direção-geral, diretoria acadêmica, diretoria administrativa, coordenações administrativas, chefias de gabinete e coordenações de curso, entre outros.

Dos 16 gestores entrevistados, 10 eram técnicos administrativos e 6 docentes. Quanto ao tempo de atuação na instituição, 7 gestores tinham entre 6 e 10 anos de serviço, 6 possuíam entre 11 e 15 anos, e 3 estavam na instituição há, no máximo, 5 anos. As funções ocupadas foram variadas, incluindo Direção-Geral, Diretoria Acadêmica, Diretoria Administrativa, Coordenações de Curso, de Almoxarifado e Patrimônio, de Gestão de Pessoas, Chefia de Gabinete, entre outros. A maioria dos entrevistados se identificou com o gênero masculino (12 gestores). Quanto à escolaridade, 6 possuíam pós-graduação lato sensu e 7 eram mestres. A idade média dos participantes variou entre 31 e 40 anos (13 gestores).

Para coleta de dados, utilizou-se entrevistas com roteiro semiestruturado, realizadas de forma virtual por meio da plataforma *Microsoft Teams*. O instrumento continha, essencialmente, oito perguntas, abordando as seguintes categorias, definidas a priori: 'Gestão do teletrabalho', 'Aspectos favoráveis e desfavoráveis', e 'Perspectivas para o futuro'. Essas categorias foram elaboradas com base na literatura sobre o teletrabalho.

Previamente, solicitou-se o preenchimento de um breve questionário de caracterização sociodemográfica, bem como a

anuência para a realização e gravação das entrevistas, por meio do Termo de Consentimento de Autorização do Uso de Imagens – Fotos e/ou Vídeos. Importa ressaltar que a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Onofre Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CEP HUOL/UFRN), tendo sido aprovada pelo Parecer nº 5.796.199.

O tratamento dos dados das entrevistas seguiu os parâmetros da análise de conteúdo (Bardin, 2011). As falas foram transcritas na íntegra e, posteriormente, analisadas por dois juízes, que seguiram as etapas de inferência, interpretação e codificação. Após a análise, foram identificados setenta e sete códigos, estabelecidos a partir da percepção de núcleos de sentido e da criação de unidades de registro. Para cada um desses códigos, foi formulada uma definição, permitindo aos juízes agrupar aqueles compartilhavam o mesmo significado. Esse processo resultou em vinte e quatro códigos finais, apresentados no Quadro 1 em ordem alfabética.

Quadro 1 – Códigos e suas definições

Códigos	Conceito
1. Adaptabilidade	Diz respeito a relatos de superação das dificuldades, por meios e estratégias diversas.
2. Adaptação aos horários	Situações em que o gestor teve que se adaptar aos horários de cada trabalhador de sua equipe.
3. Adoecimento psíquico	Situações-limite, ou desgaste psíquico gradativo, sensação de esgotamento, exaustão, sofrimento com fortes abalos internos.

Códigos	Conceito
4. Conciliar cuidado com dependentes	Desafios e soluções encontradas pelos servidores que tiveram de se dividir entre o trabalho realizado em casa e os cuidados e atenção com os filhos e/ou demais dependentes (enteados, pais, avós, idosos, pessoas doentes, dentre outros).
5. Desafios da gestão de equipes	Desafios que se impõem para a gestão no relacionamento com sua equipe, durante a condução do processo de implementação permanente do teletrabalho na instituição.
6. Desafios da gestão do tempo	Dificuldades na gestão do tempo que se dedica ao trabalho e às demais esferas da vida, sem a natural diferenciação espacial que o trabalho presencial proporciona.
7. Desgaste	Desgastes pessoais, laborais e nas relações interpessoais em função da imposição do teletrabalho sem um preparo prévio.
8. Dificil conciliação trabalho/vida pessoal	Dificuldades e soluções encontradas na conciliação o trabalho dentro de casa e a atenção que deve ser dedicada à família e ao descanso.
9. Dificuldades de comunicação	Dificuldades de ordens diversas de comunicação a distância, seja entre servidores da mesma equipe ou de setores diferentes, ou dos servidores com a gestão.
10. Economia de recursos	Economia de gastos, insumos e espaço que o teletrabalho poderá trazer para a instituição e para os servidores.
11. Falta de infraestrutura	Não ter infraestrutura necessária ao teletrabalho ou ao ensino remoto (computadores, mesas, cadeiras, ambiente adequado, silêncio, apoio familiar, dentre outros).
12. Fortalecimento dos laços familiares	Estar mais presente em casa e o fortalecimento das relações com os familiares.

Códigos	Conceito
13. Gestão do desempenho	Avanço positivo para facilitar a avaliação da produtividade e desempenho dos trabalhadores.
14. Importância das capacitações	Necessidade de mais capacitações, de forma a preparar melhor o servidor para desenvolver suas atividades a distância.
15. Importância das condições de trabalho	Importância das condições favoráveis de trabalho, seja na instituição ou em casa, e do quanto essas condições refletem nos resultados.
16. Necessidade de desconexão	Indica o estresse gerado e a necessidade de se desligar do trabalho e das ferramentas virtuais ligadas a ele, além das estratégias possíveis para o alcance dessa desconexão.
17. Preocupação com a avaliação	Evidencia os riscos que podem ocorrer caso a gestão do teletrabalho não seja realizada de forma correta, ocasionando equívocos no processo de avaliação.
18. Preocupação com a saúde	Relata a logística e os cuidados tomados, de forma a se proteger do contágio da covid-19 e outras doenças.
19. Pressão e sobrecarga de trabalho	Sensação de pressão e excesso de trabalho, sobretudo aos ocupantes de cargo de gestão, pela carga extra de responsabilidades e do inerente poder decisório.
20. Qualidade de vida	Vantagens pessoais do teletrabalho, tais como a diminuição do deslocamento, mais flexibilidade de horários e poder desenvolver as atividades no conforto de casa, dentre outros.
21. Qualidade e eficiência	Necessidade de manter a eficiência e visões de que o teletrabalho poderá auxiliar na potencialização da eficiência do servidor e do setor, pelas vantagens que a modalidade pode oferecer.

Códigos	Conceito
22. Falta de experiência com teletrabalho	Aponta que, antes do teletrabalho no período de pandemia, o servidor nunca teve contato com essa modalidade de trabalho.
23. Ter boas perspectivas	Sentimento de positividade e otimismo diante da implementação permanente do teletrabalho na instituição.
24. Ter perfil adequado	Consciência de que o teletrabalho não é viável para todo servidor ou setor, mas que existem atividades e perfis adequados.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Para finalização do processo de análise, os vinte e quatro códigos foram agrupados nas três categorias anteriormente mencionadas, que serão apresentadas na seção de resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentados e discutidos, em sequência, três Tabelas (1, 2 e 3), cada uma representando uma das categorias estabelecidas, com o conjunto de códigos a elas atribuídos na análise de conteúdo. Essas tabelas refletem a percepção dos gestores do IFRN sobre sua experiência durante a pandemia, os desafios enfrentados e as perspectivas diante da implementação permanente dessa modalidade. Cada código será acompanhado da frequência com que apareceu, expressa em números absolutos, considerando tanto o número de entrevistas em que foi mencionado (NE) quanto o número total de ocorrências ao longo das entrevistas (NT).

Tabela 1 – Gestão do teletrabalho

Categoria	Código	NE	NT
Gestão do teletrabalho	Falta de experiência com teletrabalho	15	15
	Ter perfil adequado	13	24
	Desafios da gestão do tempo	12	25
	Qualidade e eficiência	11	20
	Gestão do desempenho	9	20
	Necessidade de desconexão	9	18
	Adaptabilidade	8	23
	Dificuldades de comunicação	7	13
	Desgaste	7	12
	Pressão e sobrecarga de trabalho	7	11
	Adaptação aos horários	7	7
	Falta de infraestrutura	6	9
	Desafios da gestão de equipes	5	6

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Conforme mostra a Tabela 1, a categoria ‘Gestão do teletrabalho’ agrupou a maior parte dos códigos (13 dos 24). Entre os aspectos mais evidenciados pelos gestores, destaca-se a falta de experiência prévia com essa modalidade, ou seja, o fato de o servidor nunca ter tido contato com o teletrabalho antes da pandemia.

Em sequência, aparece a percepção de que o teletrabalho não é viável para todo servidor ou setor, pois sua adequação depende da natureza das tarefas desempenhadas. Figueiredo *et al.* (2021) afirmam que nem todos os trabalhadores possuem as habilidades e competências necessárias para realizar suas atividades remotamente de forma satisfatória, uma vez que esse modelo exige qualidades como flexibilidade, confiabilidade, organização e concentração, entre outras.

Dentre os desafios enfrentados, a gestão do tempo foi um dos aspectos mais recorrentes nas falas dos gestores, que relataram dificuldades para organizar o tempo e equilibrar a vida profissional e pessoal. Araújo e Lua (2021) refletem sobre essa questão e apontam evidências da relação entre o conflito trabalho-família e o surgimento de problemas como ansiedade, depressão e distúrbios do sono. Nesse contexto, a gestão do tempo se configura como um tema que merece atenção em estudos futuros.

A priorização da qualidade e eficiência, aliada à gestão do desempenho, demonstra a busca dos gestores por manter o fluxo de atendimento e nível de produtividade o mais próximo possível do regime presencial, mesmo diante do cenário novo e incerto da época. A necessidade de desconexão, somada ao desgaste à pressão e à sobrecarga de trabalho, decorre de uma rotina de imersão excessiva nas atividades laborais, na qual os horários de início e término da jornada não eram claramente definidos, variando a cada dia e se mesclando à rotina doméstica e familiar. Sobre esse aspecto, Goldschmidt e Graminho (2020) abordam a necessidade de desconexão como um direito fundamental do trabalhador, intimamente ligado à privacidade, ao lazer e ao repouso.

Os autores também propõem uma reflexão sobre a hiperconexão ao trabalho, intensificada pelo uso crescente de

ferramentas tecnológicas, como as redes sociais, e-mails, aplicativos, smartphones e outros recursos. Embora esses instrumentos aproximem as equipes e facilitem diversas tarefas, também dificultam a separação entre os momentos de trabalho e os de descanso e lazer. A fala de uma das gestoras entrevistadas ilustra bem esses desafios.

Olha, foi bem difícil essa adaptação ao trabalho remoto, porque a gente não tinha a sistematização de como fazer. Foi... da noite pro dia... e aí a gente teve que construir uma rotina diferente, é... treinar. [...] o grande desafio era essa adaptação da vida, da rotina diferenciada de tá em casa é... e no meio de uma pandemia em que havia muitos medos e angústias [...] E aí a gente teve que trabalhar esse entendimento de que a mensagem chega, mas o tempo de resposta não é imediata, é no seu tempo, no seu horário de trabalho, e dividir a sua rotina, porque apesar de você tá em casa, não tem mais a divisão do que é o espaço de trabalho, o espaço de lazer, o espaço de vida social, o espaço de família... Ficou tudo num espaço só (Entrevistada 16).

Outrossim, os desafios da gestão, de maneira geral, e mais especificamente, da gestão de equipes, também se destacaram nas falas dos entrevistados. Os relatos ressaltam a particularidade da responsabilidade assumida por aqueles que estão à frente das tomadas de decisão e do gerenciamento dos teletrabalhadores.

Dentre as inúmeras dificuldades enfrentadas, destacam-se os problemas de comunicação, a falta de infraestrutura adequada para a realização do teletrabalho em domicílio e a necessidade de adaptação aos diferentes horários da equipe, aspectos frequentemente mencionados pelos gestores e gestoras.

Tabela 2 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis

Categoria	Código	NE	NT
Aspectos favoráveis e desfavoráveis	Qualidade de vida	11	19
	Difícil conciliação trabalho/vida pessoal	10	15
	Preocupação com a saúde	9	17
	Conciliar cuidado com dependentes	9	11
	Fortalecimento dos laços familiares	7	15
	Adoecimento psíquico	5	11

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Conforme mostra a Tabela 2, a qualidade de vida e o fortalecimento dos laços familiares despontam como os principais aspectos positivos do teletrabalho, evidenciando benefícios que reverberam no âmbito pessoal. Alguns gestores relataram que a maior presença em casa, mesmo que em função do trabalho, contribuiu para a aproximação e o fortalecimento dos vínculos familiares.

Além disso, a economia com o deslocamento proporcionou um ganho de tempo, permitindo maior convivência com familiares e a possibilidade de realizar mais refeições em casa. Somado a esses fatores, o conforto de trabalhar no próprio lar, de maneira geral, resultou em uma melhor qualidade de vida. Essa percepção se reflete nas seguintes falas:

Bom, é, no caso do teletrabalho, a minha relação com a família melhorou. Eu, eu creio que, que que foi uma experiência nesse sentido, que... Trouxe... é, assim, coisas

boas, então é, haja vista a possibilidade para passar a maior parte do tempo próxima, né? àquelas pessoas ali do seu convívio, pessoas que você... né... ama, digamos assim (Entrevistado 2).

Porque eu acredito que... passar do tempo a gente vai ter um desempenho melhor, até porque... a pessoa vai, eu entendo que a pessoa vai ter uma melhor qualidade de vida, porque é como, tipo assim, as economias de tempo... todas aquelas coisas que geram insatisfação da gente, né? (Entrevistado 12).

Em contrapartida, a difícil conciliação entre trabalho e vida pessoal, bem como os desafios relacionados ao cuidado com dependentes (filhos, enteados, idosos, entre outros), foram aspectos destacados pelos gestores como pontos negativos do teletrabalho. O período pandêmico e o isolamento social intensificaram essas dificuldades, tornando a preocupação com a saúde um fator ainda mais evidente na experiência do teletrabalho.

Fincato (2020) reforça o contexto da pandemia, aliado à rápida e impositiva expansão do teletrabalho à época, contribuiu para uma percepção mais clara e intensa das fragilidades desse modelo de trabalho.

Voltando-se para o futuro do teletrabalho no âmbito do IFRN, buscou-se compreender as perspectivas dos gestores em relação à adoção permanente dessa modalidade. Esses dados estão representados na Tabela 3, que apresenta a categoria ‘Perspectivas para o futuro’.

Tabela 3 – Perspectivas para o futuro

Categoria	Código	NE	NT
Perspectivas para o futuro	Importância das capacitações	9	16
	Ter boas perspectivas	9	14
	Economia de recursos	8	9
	Preocupação com a avaliação	7	15
	Importância das condições de trabalho	6	9

Fonte: dados da pesquisa (2023).

As perspectivas para o futuro refletem uma visão positiva em relação à permanência do teletrabalho na instituição, além de apontarem aspectos considerados relevantes pelos gestores, como a importância das capacitações e das condições de trabalho. Leite e Lemos (2021) reforçam essa defesa ao destacarem que o aprimoramento contínuo deve ser oportunizado não apenas para gestores e teletrabalhadores, mas para toda a equipe, incluindo os trabalhadores presenciais, que manterão contato com aqueles que atuam remotamente.

A economia de recursos e a expectativa de boas perspectivas ressaltam a visão otimista dos gestores quanto ao futuro do teletrabalho. Suas falas frequentemente trazem uma reflexão sobre a diferença entre o contexto pandêmico, no qual o teletrabalho foi implantado de forma emergencial, e o cenário atual, marcado pelo avanço da vacinação, a retomada das atividades escolares e sociais, e a redução do medo do contágio, entre outras mudanças rumo ao que se conhecia como o ‘velho normal’.

A preocupação com a avaliação pode ser compreendida como uma consequência da gestão do desempenho. Nesse aspecto específico, os gestores demonstram interesse na fase final do processo, ou seja, no feedback sobre as entregas dos teletrabalhadores e nos métodos para mensuração não apenas do volume produzido, mas também da qualidade do trabalho entregue.

Hau e Todescat (2018) destacam a necessidade de adaptação cultural, comunicação eficiente e feedback constante como elementos fundamentais para o êxito dessa modalidade. Silva, Vieira e Pereira (2015) fazem um comparativo relevante, apontando que, no regime presencial, as horas de trabalho são computadas como um critério importante de avaliação, enquanto no teletrabalho o foco recai sobre metas alcançadas, resultados obtidos, qualidade das entregas e a capacidade de autogestão e autodisciplina, em detrimento da quantidade de horas trabalhadas.

Pertinente às condições de trabalho, além das condições físicas que naturalmente são consideradas quando esse tema é abordado (como ambiente apropriado, ergonomia, entre outros), Silva (2015) destaca a importância do investimento em softwares, visando aprimorar não apenas o fluxo das atividades, mas também o gerenciamento de todo o processo.

Ainda no âmbito das ações voltadas à oferta de boas condições de trabalho, Giacomello *et al.* (2022) ressaltam a relevância do acompanhamento psicológico para aqueles que desempenham suas funções a distância. Isso se deve ao fato de que o teletrabalhador — especialmente aquele que cumpre 100% de sua jornada remotamente (considerando que também há modelos híbridos) — pode, em algum momento, enfrentar a sensação de isolamento social, o que impacta negativamente sua vida pessoal e profissional.

Diante dos resultados expostos até aqui, é possível, em uma perspectiva de síntese, apresentar de forma visual (Figura 1) os

principais aspectos apontados pelos gestores do IFRN quanto à sua experiência com o teletrabalho no primeiro ano da pandemia de Covid-19, bem como as perspectivas que o grupo evidencia em relação ao futuro do trabalho na instituição.

Figura 1 – Síntese da percepção dos gestores quanto ao teletrabalho



Fonte: elaboração própria (2023).

5 CONCLUSÕES

O teletrabalho configurou-se como um fenômeno durante a pandemia de Covid-19, pois, por intermédio dessa modalidade, foi possível garantir a continuidade da execução dos trabalhos e do atendimento às demandas, tanto em empresas privadas quanto em órgãos públicos. No mesmo mês em que a pandemia foi decretada pela OMS (março de 2020), o IFRN suspendeu suas atividades acadêmicas e administrativas presenciais, iniciando, naquele momento, o desafio da implementação emergencial do teletrabalho.

Nesse contexto, coube aos gestores, em todos os níveis da instituição, mobilizar competências para que as atividades do instituto fossem mantidas em conformidade com essa nova modalidade de trabalho, tornando relevante a análise da experiência desses profissionais com o teletrabalho no primeiro ano de isolamento.

Os resultados das entrevistas realizadas com um grupo de gestores revelaram a recorrência de alguns pontos em seus relatos sobre a experiência vivida no período pandêmico, tais como a falta de experiência prévia com a modalidade, o que intensificou os desafios; a conciliação de demandas pessoais e profissionais em um mesmo ambiente; o reconhecimento de que nem todos possuem perfil para o teletrabalho; e a percepção de que, apesar dos desafios, essa modalidade pode proporcionar mais qualidade de vida ao servidor, sobretudo por possibilitar maior proximidade com a família. Além disso, os gestores avaliam positivamente a implantação permanente do teletrabalho no instituto, desde que haja investimentos em capacitação e adequação das condições de trabalho.

Embora se reconheça a limitação do estudo, dado que não foi possível realizar um número maior de entrevistas e que os resultados se restringem ao contexto do IFRN, entende-se que as conclusões obtidas podem nortear futuras decisões sobre a continuidade do teletrabalho nessa instituição de ensino, bem como suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Ademais, ainda que outras instituições de mesma natureza possam apresentar vivências distintas, considera-se que os resultados deste estudo podem servir como referência para a implementação de políticas voltadas ao teletrabalho, cada vez mais consolidado no cenário contemporâneo do mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

AQUINO, E. M. *et al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de Covid-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 25, p. 2.423-2.446, jun. 2020. Suplemento 1. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/4BHTCFF4bDqq4qT7WtPhvYr/?lang=pt>. Acesso em: 12 ago. 2025.

ARAUJO, T. M.; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de Covid-19. **RBSO - Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [s. l.], v. 46, p. e27, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 ago. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020**. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN/IN-21-20-SGDP.htm. Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. **Histórico do PDG**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf>. Acesso em: 13 ago. 2025.

FERNANDES, C. H. R. **O teletrabalho no Brasil e seus desafios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Caique Fernandes, 2018.

FERNANDES, C. H. R. **Por dentro da transformação digital e novos modelos de gestão e trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Caique Fernandes, 2019.

FIGUEIREDO, E. *et al.* Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Brasília, DF, v. 21, n. 2, p. 1.427-1.438, jun. 2021. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.phpscript=sci_arttext&pid=S1984-66572021000200002&lng=pt&nrm=iso. acesso em: 13 ago. 2025.

FINCATO, D. P. Bases histórico-normativas e perspectivas do teletrabalho no Brasil pós-pandemia. **Revista Ibérica do Direito**, Porto, v. 1, n. 2, p. 80-95, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/7>. Acesso em: 14 jan. 2025.

FREITAS, A. R. R.; NAPIMOGA, M.; DONALISIO, M. R. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. **RESS - Revista Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, DF, v. 29, n. 2, p. e2020119, abr. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/TzjkrLwNj78YhV4Bkxg69zx/?lang=pt>. Acesso em: 13 ago. 2025.

GIACOMELLO, L. B. A. *et al.* Teletrabalho na pandemia de Covid-19: Impactos na saúde mental de trabalhadores. **Revista Trabalho (En)Cena**, [s. l.], v. 7, p. e022029, 2022. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/14708>. Acesso em: 13 ago. 2025.

GOLDSCHMIDT, R.; GRAMINHO, V. M. C. **Desconexão**: um direito fundamental do trabalhador. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020.

HAU, F.; TODESCAT, M. O Teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 37-52, jul./set. 2018. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/601>. Acesso em: 13 ago. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN). **Portaria nº 501/2020-RE/IFRN, de 17 de março de 2020**. Determina a suspensão das atividades acadêmicas e administrativas por tempo indeterminado. Natal, RN: IFRN, 2020. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/campus/reitoria/arquivos/2020/documentos-retorno-remoto-emergencial/portaria-no-501-2020/view>. Acesso em: 14 jan. 2025.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público (RSP)**, [s. l.], v. 72, n. 2, p. 330-359, abr./jun. 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987>. Acesso em: 13 ago. 2025.

LEPLETIER, E.; CRUZ, L. **Gestão do Teletrabalho (Home Office) no Brasil: casos do Serpro e TCU e métodos para a implantação**. 1. ed. Brasília, DF: Fácil, 2018.

MANHA, N. **Equipes virtuais ágeis: a transição para o trabalho remoto e como a agilidade pode ajudar seu time**. [S. l.: s. n.], 2020. E-book.

MELLO, A. **Teletrabalho (Telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO, L. F. **Teletrabalho em tempos de coronavírus**. 1. ed. [S. l.: s. n.], 2020. E-book.

MENDES, R. A. O. OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12.745-12.759, mar. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>. Acesso em: 13 ago. 2025.

MISHIMA-SANTOS, V.; STICCA, M. G.; ZERBINI, T. **Teletrabalho e a pandemia da COVID-2019: um Guia para Organizações e Profissionais**. Ribeirão Preto/SP: USP, 2020. 18 p. Disponível em: https://www.ffclrp.usp.br/imagens_noticias/15_04_2020__18_23_45__108.pdf. Acesso em: 14 jan. 2025.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria, RS. **Anais** [...], Santa Maria, RS: UFSM, 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2025.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? **Revista Perspectivas Contemporâneas**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 35-55, set./dez, 2015. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864>. Acesso em: 14 jan. 2025.

TOLEDO, A. T. Trabalho remoto no serviço público: o novo normal? **Boletim Economia Empírica**, Brasília, DF, v. 1, n. 3, p. 31-37, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4761>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ANÁLISE DO FINANCIAMENTO PÚBLICO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

*Vicente Hudson Sousa Pereira
Pamela de Medeiros Brandão*

1 INTRODUÇÃO

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a educação superior passou a ser concebida como um direito de todos e um dever do Estado, estimulando a ampliação do ensino público. Conforme preconiza o art. 207 da referida norma, o modelo de educação superior brasileiro fundamenta-se na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Nesse contexto, Menezes e Síveres (2013) corroboram esse entendimento ao argumentar que a extensão integra um tripé composto por ensino, pesquisa e extensão, cujos elementos não devem ser compreendidos como atividades autônomas, distintas e isoladas, mas sim como componentes essenciais para a construção de um modelo universitário integrado. Dentre as dimensões que compõem essa tríade, a extensão é a que ocupa menor espaço na vida acadêmica (Sousa, 2018), demonstrando certa fragilidade na efetiva articulação entre ensino, pesquisa e extensão.

É preciso considerar que a atuação da universidade ocorre por meio da interação entre ensino, pesquisa e extensão (Castro,

2019). No entanto, a extensão é a vertente com relação mais direta com a sociedade, pois desenvolve ações voltadas para o atendimento das demandas comunitárias, englobando uma série de atividades que extrapolam os muros da universidade, tais como o oferecimento de cursos, a realização de conferências e eventos, bem como a prestação de serviços. Essas iniciativas contribuem para transformar a realidade local por meio do conhecimento produzido nessas instituições (Castro, 2019; Santos, 2019; Silva, 2016; Lima Filho, 2014; Brasil, 2001). Consoante Souza (2016, p. 24), “a Extensão Universitária é um dos pilares norteadores de uma IES e está relacionada à crença de que o conhecimento gerado por essas instituições deveria transformar a realidade social, intervindo nas problemáticas existentes”.

Diante da conjuntura econômica que o país atravessa, com recursos cada vez mais escassos, torna-se imprescindível uma gestão orçamentária eficiente, a fim de garantir a adequada aplicação dos recursos nas atividades acadêmicas. Nesse sentido, destaca-se a importância do orçamento público como instrumento de controle dos gastos (Lira Netto, 2019).

Inserida nesse cenário, encontra-se a Universidade Federal do Cariri (UFCA). Localizada no sul do Ceará, mais especificamente na região do Cariri, a UFCA se destaca como uma instituição de ensino superior que surgiu com a proposta de promover a inclusão por meio da oferta de educação gratuita e de qualidade. Ademais, busca desenvolver ações transformadoras no contexto social da região em que está inserida, comprometendo-se também com a gestão adequada dos recursos necessários para a implementação de sua estratégia e ampliação de sua atuação no território caririense (UFCA, 2017).

É sabido que as atividades de ensino, pesquisa e extensão, em sua maioria, demandam financiamento público para sua

execução. Considerando o atual cenário de restrições orçamentárias, observa-se que a UFCA tem priorizado os investimentos em ensino, pesquisa, extensão e cultura, especialmente no que se refere à concessão de bolsas, em detrimento de algumas despesas discricionárias. Essa priorização das atividades-fim visa cumprir o compromisso institucional de valorizar o estudante, conforme estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2016 a 2020 (UFCA, 2017).

No processo de concepção do PDI 2016-2020, foram definidos os objetivos estratégicos, que representaram os fins a serem perseguidos pela universidade durante a vigência de seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI), de 2016 a 2025. Nessa perspectiva, o Planejamento Estratégico da UFCA destaca a extensão como um elemento indispensável para a integração das vertentes acadêmicas, reforçando a indissociabilidade entre elas (UFCA, 2017).

No âmbito de sua dimensão estratégica, cabe à extensão atuar de forma positiva no território em que a universidade está inserida, estabelecendo o contato desta com a sociedade e assumindo o compromisso de promover o desenvolvimento social (UFCA, 2017). Desse modo, a extensão constitui o instrumento essencial para que a universidade atenda aos anseios da sociedade e contribua para a transformação da realidade da comunidade ao seu redor. Nesse sentido, os projetos de extensão da UFCA têm cumprido o propósito de incentivar a participação e a inserção social por meio da interação entre a universidade e as comunidades (UFCA, 2017).

Considerando a explanação supracitada e a relevante contribuição da extensão universitária para o alcance dos objetivos institucionais – especificamente no contexto da UFCA –, este capítulo analisa o financiamento público da extensão

universitária no período de 2016 a 2020. Para tanto, examina os recursos orçamentários destinados às ações de extensão e estabelece a relação entre o financiamento público e as atividades extensionistas desenvolvidas na UFCA.

2 UNIVERSIDADES, EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E FINANCIAMENTO PÚBLICO

No Brasil, as receitas que financiam a máquina pública são obtidas por meio do esforço de arrecadação do Estado, sendo os tributos a principal fonte de viabilização dos investimentos estatais. Assim, a arrecadação tributária constitui a principal fonte de financiamento dos gastos governamentais, mas não a única, uma vez que o Poder Público também dispõe de recursos próprios arrecadados pela prestação de serviços de seus órgãos, além daqueles provenientes de contratos e convênios firmados com organismos públicos ou privados (Santos, 2013).

Em conformidade com a Constituição, o Poder Público deve apoiar financeiramente as atividades de pesquisa e extensão, destinando, no mínimo, 18% da receita proveniente de impostos. Esse apoio pode ocorrer por meio da alocação de recursos orçamentários consignados no orçamento geral da União. Nesse contexto, o orçamento configura-se como uma ferramenta fundamental para o financiamento das atividades das universidades (Santos, 2013).

Como integrantes da administração federal indireta, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) fazem parte do orçamento geral da União, estando orçamentária e financeiramente vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) sob a forma de Unidades Orçamentárias. Desse modo, o orçamento das IFES compõe a proposta orçamentária do MEC, que é encaminhada ao

Ministério da Economia (ME) para consolidação e posterior envio ao Congresso Nacional, onde será discutida e aprovada. É nesse documento, aprovado pelo Poder Legislativo, que constam todas as receitas e despesas das IFES vinculadas ao MEC (Ferreira, 2013).

O instrumento pelo qual o Poder Legislativo autoriza o Poder Executivo a executar despesas e arrecadar receitas por determinado período, visando ao cumprimento dos da política econômica do país, denomina-se orçamento público (Baleeiro, 2006). Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Abreu e Câmara (2015, p. 74) definem o orçamento público como um “instrumento da ação governamental capaz de tornar factíveis, ou não, as ações governamentais, a depender do modo como é formalizado”. Complementarmente, Paludo (2013) conceitua o orçamento público como um instrumento de planejamento governamental que viabiliza a realização de políticas públicas por meio de programas estruturados a partir dos recursos alocados.

Previsto na Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei Federal nº 4.320/1964, o orçamento das universidades brasileiras segue o modelo de orçamento-programa (Pires, 2001). De acordo com o art. 16 do Decreto-Lei nº 200/1967, essa técnica orçamentária “pormenorizará a etapa do programa plurianual a ser realizado no exercício seguinte e que servirá de roteiro à execução coordenada do programa anual”.

O orçamento das IFES, assim como o das demais organizações públicas, é composto por três peças orçamentárias: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Estes instrumentos de planejamento governamental, de iniciativa do Poder Executivo, são encaminhados ao Poder Legislativo, onde são discutidos e, posteriormente, votados (aprovados/rejeitados) (Albuquerque; Medeiros; Silva, 2008).

Em 1991, o Ministério da Educação (MEC) e a Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) elaboraram um modelo de distribuição orçamentária baseado na produtividade acadêmica das universidades e nas necessidades básicas das IFES (Silva *et al.*, 2012; Ferreira, 2013). No entanto, o conceito de produtividade acadêmica só passou a ser considerado a partir de 1999 (Ferreira, 2013).

Esse modelo, denominado Matriz de Alocação de Recursos de Outros Custeios e Capital (OCC), é composto por dois tipos de orçamento: o de custeio destina-se à manutenção das atividades das instituições integrantes da matriz, enquanto o orçamento de capital é utilizado para a conservação da estrutura física e patrimonial, além da expansão do ensino superior no Brasil (Silva *et al.*, 2012).

Os recursos aplicados pelas Universidades Federais (UFs) provêm de três principais fontes: as receitas arrecadadas e recolhidas à Conta Única do Tesouro Nacional (CTU), os valores provenientes de emendas parlamentares e aqueles oriundos do esforço da própria instituição (Nuintin *et al.*, 2014). Segundo Nuintin *et al.* (2014), antes de ser formalizada pelo MEC, a proposta orçamentária das UFs passa, de forma resumida, pelas seguintes etapas: (i) estabelecimento do montante de recursos pelo MEC, com base no PPA e na LDO; (ii) recebimento de recursos pelas UFs via Matriz OCC; e (iii) alocação dos recursos por elemento de despesa e definição de metas físicas.

Após a formalização da proposta orçamentária no MEC, o orçamento segue para consolidação pela Secretaria de Orçamento Federal (SOF) do Ministério da Economia (ME), órgão do Poder Executivo Federal. Em seguida, o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) é encaminhado para discussão no Poder Legislativo, podendo ser aprovado (com ou sem emendas parlamentares) ou rejeitado. Caso seja aprovado (com ou sem

emendas parlamentares) ou rejeitado. Caso seja aprovado, a etapa seguinte é sua execução (Nuintin *et al.*, 2014).

A destinação de recursos orçamentários para as atividades de ensino, pesquisa e extensão está condicionada à captação desses recursos, que têm se tornado cada vez mais escassos devido às crises econômicas enfrentadas pelo país. Além disso, a contenção orçamentária imposta pelo Governo no orçamento do MEC tem agravado a situação das universidades brasileiras. Nesse contexto, a extensão universitária tem sido a área menos beneficiada pela alocação discricionária de recursos para o custeio de suas atividades.

Diante desse cenário, torna-se fundamental conceituar a extensão universitária. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a extensão é uma atividade-fim da educação superior, devendo “promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição” (Brasil, 1996). Além disso, Bernardes, Pelarin e Silva (2014, p. 23) definem a extensão como

[...] o processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre a universidade e outros setores da sociedade, mediados por alunos de graduação orientados por um ou mais professores, dentro do princípio da indissociabilidade com o Ensino e a Pesquisa.

Para Jezine (2006, p. 3) “a interação ensino-pesquisa-extensão é o pilar que alicerça a formação humana/profissional, bem como a interação universidade e sociedade, no cumprimento da função social da universidade”. A partir da indissociabilidade entre esses três eixos, depreende-se que o ensino universitário só será plenamente eficaz quando estiver integrado à pesquisa e à extensão (Castro, 2019).

A extensão universitária, ao servir como um elo entre ensino e pesquisa, assume o papel de um subsistema dentro da estrutura universitária, promovendo a retroalimentação entre esses pilares. Nesse sentido, o oferecimento de cursos e outros serviços auxilia o ensino ao desenvolver habilidades acadêmicas, enquanto iniciativas voltadas para a pesquisa científica capacitam potenciais pesquisadores e fomentam a produção de conhecimento.

Na definição do conceito de extensão, o elemento sociedade é fundamental, pois contribui à universidade a missão de promover a interação com a comunidade. Com o objetivo de tornar a extensão um eixo estratégico da universidade brasileira, foi realizado, em 1987, o I Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, que mais tarde se consolidaria como o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX). As discussões desse fórum resultaram na inserção do tema na Constituição Federal da República de 1988 (Sousa, 2018).

O FORPROEX teve um papel essencial tanto no fortalecimento quanto na institucionalização da extensão nas Instituições de Ensino Superior (IES), uma vez que suas discussões geraram diretrizes para as ações extensionistas. Assim, a extensão passou a ocupar uma posição de destaque no cenário da educação superior brasileira, integrando, ao lado do ensino e da pesquisa, o tripé universitário. Dessa forma, os esforços empreendidos no âmbito do evento impulsionaram a extensão para o centro das discussões acadêmicas, culminando na criação da Política Nacional de Extensão Universitária.

No entanto, apesar da relevância da extensão universitária, ainda há desafios para sua consolidação. Com o intuito de fomentar seu desenvolvimento nas IES públicas, o FORPROEX e o MEC implementaram, em 1994, o Programa de Fomento à

Extensão Universitária (PROEXTE), cuja segunda edição foi estendida para o ano seguinte (Geraldo, 2011). Já em seu primeiro ano, o programa recebeu um aporte de aproximadamente US\$ 1.000.000,00, valor que dobrou na edição seguinte (Feres, 1994).

Apesar dos esforços para sua continuidade, o programa foi extinto em 1995 e retomado apenas em 2003, sob a denominação de Programa de Extensão Universitária (PROEXT). A implementação do PROEXT, especialmente após o Decreto nº 6.495, de 30 de junho de 2008, representou um avanço significativo no desenvolvimento da extensão, sobretudo no que se refere ao financiamento das ações extensionistas (Lira Netto, 2019).

Nesse contexto, Jezine (2006, p. 192) destaca que o PROEXTE “representou, assim, uma conquista política para o Fórum, concretizando suas reivindicações desde a sua criação”. O trabalho contínuo do FORPROEX ao longo dos anos contribuiu para que a extensão universitária passasse a ser mais valorizada pelas autoridades governamentais responsáveis pelo processo educacional brasileiro.

O PROEXT tem como objetivo garantir recursos orçamentários para viabilizar programas e projetos de extensão das IES públicas. Anualmente, são lançados editais aos quais as instituições submetem suas propostas para captação de recursos. Dessa forma, a concessão dos recursos ocorre por meio dessas chamadas públicas, com o MEC atuando como principal agente financiador (Lira Netto, 2019).

Lira Netto (2019, p. 66) ressalta que a instituição do Decreto nº 6.495 representou um avanço ao tornar o financiamento da extensão uma obrigação do governo, considerando-se tratar de uma área “de extrema relevância para as comunidades adjacentes, uma vez que a interação entre universidade e sociedade é primordial para promoção da justiça social”.

Além disso, a análise dos editais do PROEXT, referentes ao período de 2003 a 2009, indicou que “que o Governo Federal, através da SESU/MEC e de outros ministérios, tem se valido da extensão universitária para implantar suas políticas públicas de inclusão social” (Geraldo, 2011, p. 64).

O programa viabilizou o financiamento de inúmeras ações extensionistas entre 2010 e 2016. No entanto, sua extinção coincidiu com a promulgação da PEC 95/2016, que impôs limites aos gastos públicos por 20 anos. A partir de 2017, sem os recursos provenientes do PROEXT, as IES passaram a buscar outras fontes de financiamento para a extensão universitária.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, conforme Gil (2002), pois tem a finalidade de fornecer informações detalhadas que possibilitarão a análise do financiamento público na área de extensão universitária no âmbito da Universidade Federal do Cariri, no período de 2016 a 2020.

Além disso, por envolver a caracterização do orçamento destinado à extensão por meio da análise de sua execução, este estudo também se enquadra como pesquisa descritiva. Segundo (2002), a pesquisa descritiva tem como propósito observar, registrar, analisar e interpretar fatos, sem a interferência do pesquisador.

Quanto à natureza dos dados, a pesquisa apresenta um caráter quantitativo. Nesse sentido, a análise baseia-se em dados numéricos relativos às ações extensionistas da UFCA, bem como no uso de técnicas estatísticas tanto na coleta de informações quanto no tratamento dos dados (Richardson *et al.*, 2008). Assim, este estudo utilizou a estatística descritiva para examinar os recursos aplicados nas ações de extensão da UFCA.

Complementarmente, foi realizada uma análise documental, baseada em documentos institucionais referentes às ações extensionistas desenvolvidas no período e aos recursos aplicados em sua execução. Segundo Gil (2002, p. 45), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

Dessa forma, este estudo fundamentou-se em uma ampla gama de documentos, tais como editais, relatórios de gestão, legislação, resoluções, relatórios de execução orçamentária e demais documentos correlatos, os quais foram essenciais para a caracterização das ações orçamentárias e para a identificação dos recursos alocados a essas iniciativas.

No que se refere ao universo da pesquisa, a escolha foi intencional, restringindo-se a um estudo de caso: a Universidade Federal do Cariri, na qual foi analisada uma única unidade (Yin, 2010).

A amostra compreendeu as ações extensionistas realizadas na UFCA no período de 2016 a 2020, tanto aquelas que demandaram recursos orçamentários quanto as que foram executadas sem financiamento público. Assim, todas as ações de extensão realizadas no período investigado foram consideradas para a construção das análises apresentadas a seguir.

A coleta de dados foi realizada por meio da consulta a documentos institucionais, com o objetivo de extrair informações relevantes para a pesquisa, incluindo o Catálogo de Extensão da UFCA de 2019, editais de bolsas, planilhas e relatórios de gestão fornecidos pela Pró-Reitoria de Extensão da UFCA, referentes ao período analisado. Além disso, foram realizadas consultas ao Sistema Tesouro Gerencial do Governo Federal para obtenção de relatórios de execução orçamentária das despesas relacionadas às ações de extensão. Esses relatórios contêm as despesas orçamentárias específicas da

extensão, uma vez que é possível aplicar filtros para destacar apenas o orçamento alocado à Pró-Reitoria de Extensão em cada exercício, cujo detalhamento será apresentado a seguir.

Para a identificação dos recursos aplicados na extensão, foram utilizadas planilhas do Microsoft Excel 2010®, permitindo a atribuição dos recursos orçamentários destinados às bolsas de extensão a partir dos dados extraídos do Sistema Tesouro Gerencial. Cabe destacar que esses relatórios apresentam informações de forma analítica, discriminando o número da nota de empenho, o nome da bolsa e o respectivo valor, o que possibilita a identificação dos montantes destinados a cada bolsa de extensão.

Por fim, na etapa de correlação entre os recursos orçamentários e as ações de extensão, foram analisados os relatórios de execução orçamentária extraídos do Tesouro Gerencial, a partir dos quais foram elaborados quadros informativos sobre os recursos gastos com bolsas de extensão no período investigado. Com base nesses dados, foi possível calcular os percentuais de recursos alocados à extensão, bem como a distribuição dos investimentos entre as atividades de ensino, pesquisa, extensão e cultura.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Recursos orçamentários destinados à Extensão

Embora a grande parte do enfoque deste trabalho esteja direcionada para o orçamento destinado à concessão de bolsas, é oportuno apresentar as demais despesas realizadas com extensão no período examinado. Isso se justifica pelo fato de que a execução das ações extensionistas demanda recursos adicionais além daqueles vinculados às bolsas, incluindo diárias, passagens, ajudas

de custo, materiais, insumos, entre outros. A Tabela 1 sintetiza os recursos totais destinados à extensão no período investigado.

Tabela 1 – Recursos totais destinados à Extensão

Despesas	2016	2017	2018	2019	2020
Bolsas	R\$ 631.200,00	R\$ 447.625,00	R\$ 469.600,00	R\$ 456.766,66	R\$ 502.118,00
Diárias	R\$ 18.057,54	R\$ 8.869,61	R\$ 3.222,54	R\$ 11.963,26	-
Passagens	R\$ 28.950,00	R\$ 10.500,00	-	R\$ 30.000,00	-
Auxílios para estudos e pesquisas/ ajuda de custo	R\$ 4.512,00	R\$ 3.250,00	R\$ 11.000,00	R\$ 12.740,00	R\$ 40.000,00
Materiais e insumos	-	-	R\$ 230,00	-	-
Material para divulgação	-	-	-	R\$ 27.335,90	-
Premiações culturais	-	-	-	-	R\$ 5.000,00
Bolsas (PROEXT)	R\$ 107.602,40	-	-	-	-
TOTAL	R\$ 790.321,94	R\$ 470.244,61	R\$ 484.052,54	R\$ 538.805,82	R\$ 547.118,00

Fonte: autoria própria (2021).

As Tabelas 2 e 3 apresentam os gastos com bolsas de extensão, organizados conforme o tipo de bolsa e ano de execução.

Tabela 2 – Gastos com bolsas de extensão por ano

Ano	Tipo de bolsa	Valor Empenhado	Total
2016	Programa Paideia Cidade Educadora	R\$ 72.802,40	R\$ 738.802,40
	Projeto Música nas Escolas do Cariri	R\$ 11.200,00	
	Programa Nas Ondas da Terra	R\$ 27.600,00	
	Bolsas de Extensão (PIE, PEEEX, Demanda Espontânea)	R\$ 627.200,00	
2017	Programa Institucional de Extensão – PIE	R\$ 38.800,00	R\$ 447.625,00
	Ações Acadêmicas (Ampla Conc. + PEEEX + PROPE)	R\$ 408.825,00	
2018	Programa de Integração Ensino-Extensão – PEEEX	R\$ 61.600,00	R\$ 469.600,00
	Programa Protagonismo Estudantil – PROPE	R\$ 36.600,00	
	Programa Institucional de Extensão – PIE	R\$ 42.900,00	
	Modalidade Ampla Concorrência	R\$ 328.500,00	
2019	Programa de Integração Ensino-Extensão – PEEEX	R\$ 72.000,00	R\$ 456.766,66
	Programa Protagonismo Estudantil – PROPE	R\$ 35.400,00	
	Modalidade Ampla Concorrência	R\$ 349.366,66	
2020	Programa de Integração Ensino-Extensão – PEEEX	R\$ 65.400,00	R\$ 502.118,00
	Programa Protagonismo Estudantil – PROPE	R\$ 34.000,00	
	Modalidade Ampla Concorrência	R\$ 377.118,00	
	Bolsa Ações de Enfrentamento ao novo Coronavírus	R\$ 25.600,00	

Fonte: elaboração própria (2021).

A Tabela 3, por sua vez, reapresenta os recursos destinados à extensão, além de detalhar o total executado por tipo de bolsa no período analisado.

Tabela 3 – Recursos com extensão por tipo de bolsa

Tipo de bolsa	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Programa Paideia Cidade Educadora	R\$ 72.802,40	-	-	-	-	R\$ 72.802,40
Projeto Música nas Escolas do Cariri	R\$ 11.200,00	-	-	-	-	R\$ 11.200,00
Programa Nas Ondas da Terra	R\$ 27.600,00	-	-	-	-	R\$ 27.600,00
Programa Institucional de Extensão (PIE)	R\$16.000,00	R\$ 38.800,00	R\$ 42.900,00	-	-	R\$ 97.700,00
Programa de Integração Ensino-Extensão (PEEX)	R\$ 80.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 61.600,00	R\$ 72.000,00	R\$ 65.400,00	R\$ 351.000,00
Bolsas de Demanda Espontânea	R\$ 531.200,00	-	-	-	-	R\$ 531.200,00
Programa Protagonismo Estudantil (PROPE)	-	R\$ 36.000,00	R\$ 36.600,00	R\$ 35.400,00	R\$ 34.000,00	R\$ 142.000,00
Modalidade Ampla Concorrência	-	R\$ 300.825,00	R\$ 328.500,00	R\$ 349.366,66	R\$ 377.118,00	R\$ 1.355.809,66
Bolsa Ações de enfrentamento ao novo Coronavírus	-	-	-	-	R\$ 25.600,00	R\$ 25.600,00
TOTAL GERAL	R\$ 738.802,40	R\$ 447.625,00	R\$ 469.600,00	R\$ 456.766,66	R\$ 502.118,00	R\$ 2.614.912,06

Fonte: elaboração própria (2021).

Conforme os dados apresentados nas Tabelas 2 e 3, observa-se que as bolsas da modalidade ampla concorrência receberam um aporte superior a R\$ 300.000,00 nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020. Em termos percentuais, esse valor corresponde a 72,27% dos recursos totais destinados à extensão. Como discutido na subseção anterior, essa modalidade, por oferecer um maior número de bolsas, acabou sendo contemplada com uma parcela mais significativa do orçamento.

Os recursos destinados ao custeio das bolsas provêm do Orçamento Anual da UFCA. Entretanto, no ano de 2016, as modalidades PAIDEIA, Projeto Música nas Escolas e Programa nas Ondas da Terra contaram com financiamento do PROEXT, no montante de R\$ 107.602,40, para a cobertura de suas despesas.

A alocação orçamentária para as atividades-fim ocorre de forma discricionária, sem critérios predefinidos para sua distribuição. No entanto, há uma diretriz institucional que prioriza a destinação de recursos para atividades que integrem pesquisa, ensino e extensão (UFCA, 2018).

O processo orçamentário interno é realizado anualmente e consiste na coleta de informações financeiras junto às unidades acadêmicas e administrativas, responsáveis por informar suas demandas à PROPLAN. Em seguida, a PROPLAN consolida esses dados e os encaminha ao órgão setorial de planejamento orçamentário, a SPO/MEC. Como a distribuição do orçamento não leva em consideração o número de projetos submetidos, evidencia-se uma fragilidade na priorização da extensão no âmbito institucional.

4.2 Aplicação de recursos orçamentários nas ações extensionistas

Ainda que não seja significativo, o aumento no número de ações extensionistas verificado a partir de 2018 não decorreu, necessariamente, da aplicação de recursos nas atividades de extensão, uma vez que uma parte delas não requer recursos para sua realização, como é o caso de eventos, prestação de serviços, ações de demanda contínua, entre outras. O mesmo raciocínio se aplica à comparação entre os recursos totais destinados à extensão e as ações realizadas: uma parcela específica dos recursos foi consumida com diárias, passagens, ajudas de custo para inscrição em eventos, material de consumo etc. A Tabela 4 apresenta a relação entre as ações financiadas e o orçamento gasto no período.

Tabela 4 – Relação Ações financiadas versus Orçamento

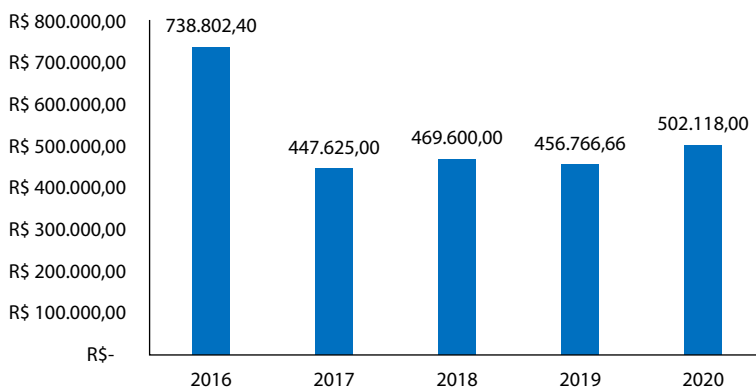
Ano	Número de ações financiadas	Orçamento com bolsas	Orçamento total com extensão
2016	133	R\$ 738.802,40	R\$ 790.321,94
2017	64	R\$ 447.625,00	R\$ 470.244,61
2018	87	R\$ 469.600,00	R\$ 484.052,54
2019	92	R\$ 456.766,66	R\$ 538.805,82
2020	113	R\$ 502.118,00	R\$ 547.118,00

Fonte: elaboração própria (2021).

No ano de 2016, as ações extensionistas receberam um maior aporte de recursos orçamentários provenientes do Programa de Fomento à Extensão Universitária (PROEXT), o que corrobora

Arruda (2018) ao afirmar que a extensão nas IFES foi contemplada com investimentos expressivos para o custeio de seus programas e projetos durante a vigência do Programa. Posteriormente, o financiamento da extensão sofreu uma redução de aproximadamente 39,41%, passando de R\$ 738.802,40, em 2016, para R\$ 447.625,00, em 2017 (Gráfico 1). Essa redução ocorreu porque, a partir de 2017, a extensão passou a contar exclusivamente com recursos provenientes da LOA da UFCA.

Gráfico 1 – Despesas com bolsas de extensão UFCA (2016-2020)



Fonte: elaboração própria (2021).

O comportamento das ações financiadas com bolsas acompanhou a tendência do total de ações extensionistas, ou seja, não apresentou um aumento significativo entre 2016 e 2020. O mesmo ocorreu com o orçamento destinado ao custeio das bolsas, que teve uma média anual de R\$ 522.982,41, com discretas oscilações no período. De modo geral, observa-se que o orçamento total destinado à extensão também seguiu essa mesma tendência.

Ao comparar os resultados desta pesquisa com os achados de Lira Netto (2019), verifica-se que, em seu estudo, o financiamento

da extensão apresentou pequenas oscilações. Outra constatação importante do trabalho do autor é que o orçamento extensionista da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) sofreu um corte de 48,64% em 2017, provavelmente em decorrência do encerramento do PROEXT, resultado da promulgação da EC 95/2016, que limitou os investimentos na educação, entre outras áreas.

Embora este estudo tenha constatado que as ações extensionistas não dependem exclusivamente de orçamento para sua realização, pois há outros fatores que influenciam esse processo, sua importância não deve ser subestimada. Para viabilizar a política de extensão, é fundamental garantir a destinação de recursos para o fomento dessas atividades, bem como implementar um plano de ação voltado para “garantir um maior aporte orçamentário para as atividades de extensão, buscando o engajamento efetivo do ambiente acadêmico com a sociedade, de modo que promova o bem comum” (Lira Netto, 2019, p. 117).

O financiamento público tem desempenhado um papel essencial no fortalecimento e na consolidação da extensão, incentivando a participação discente no desenvolvimento das ações extensionistas. Isso reforça o argumento de que o “fazer extensão” só é possível através da combinação de recursos econômicos (orçamentários) e humanos (pessoas).

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo analisar o financiamento público da extensão universitária no âmbito da UFCA, considerando o período de 2016 a 2020. Para alcançar esse objetivo, foram identificados os recursos orçamentários destinados à realização das ações de extensão por meio da concessão de bolsas

remuneradas e, por fim, buscou-se relacioná-los com as ações de extensão realizadas no período.

Constata-se, no entanto, que, apesar do esforço institucional da UFCA em disponibilizar recursos orçamentários para a extensão, as ações extensionistas necessitam de investimentos além das bolsas concedidas aos estudantes. Isso se deve ao fato de que a execução dessas atividades também depende do pagamento de outras despesas, como diárias para docentes e técnicos, materiais e insumos, ajudas de custo e material de divulgação. Dessa forma, um maior investimento na extensão poderia resultar no desenvolvimento de ações mais expressivas tanto em quantidade quanto em qualidade.

Embora algumas ações extensionistas não demandem recursos para sua realização, conforme demonstrado nos resultados deste estudo, o financiamento público desempenha um papel fundamental no fomento ao desenvolvimento da extensão nas instituições de ensino superior. Além disso, é importante considerar que as atividades extensionistas têm sido influenciadas por outros fatores além do financiamento, visto que, mesmo com a estabilidade dos recursos orçamentários ao longo dos anos, houve um crescimento na quantidade de ações e no número de docentes envolvidos com a extensão.

Os resultados demonstraram que a destinação de recursos para as atividades que compõem a tríade acadêmica manteve-se equilibrada ao longo do período analisado, graças à política institucional de priorização do custeio dessas atividades. Isso indica que a UFCA tem buscado seguir o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme preconizado na Constituição Federal. No entanto, os cortes e contingenciamentos no orçamento governamental, a ausência de um sistema de gestão da extensão e a escassez de novas fontes de financiamento

representam desafios a serem superados pela extensão universitária no futuro.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a escassez de pesquisas sobre a temática abordada e a dificuldade na coleta de dados, especialmente os referentes a 2016 e 2017, uma vez que a PROEX ainda não havia catalogado formalmente as ações extensionistas desses exercícios.

Convém salientar que este estudo não esgota a discussão sobre o tema, mas constitui um ponto de partida para a ampliação dos debates em torno do financiamento não apenas da extensão, mas também da pesquisa e do ensino, ambos essenciais para a sobrevivência das universidades.

Dessa forma, espera-se que esta pesquisa possa ser replicada em outras IFES, a fim de investigar as razões que levam os docentes a desenvolverem ações extensionistas, contribuindo para subsidiar a gestão da política de extensão. Além disso, sugere-se a realização de estudos semelhantes sobre o financiamento do ensino e da pesquisa no âmbito da UFCA, considerando a relevância desse tema para o debate acadêmico.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. R.; CÂMARA, L. M. O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 73-90, jan./fev. 2015.
- ALBUQUERQUE, C. M.; MEDEIROS, M. B.; SILVA, P. H. F. **Gestão de finanças públicas**. Brasília, DF: Gestão Pública, 2008.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARRUDA, J. R. **Extensão universitária na Universidade Federal de Viçosa**: trajetória, avanços e desafios a partir da instituição do PROEXT. 2018. 98 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Florestal, 2018.
- BALEEIRO, A. **Uma Introdução à Ciência das Finanças**. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.
- BERNARDES, M. A.; PELARIN, A. L.; SILVA, L. D. Indicadores e parâmetros para a estrutura da extensão universitária em uma IES. In: CANDIDO, J. G.; SILVA, L. D. (org.). **Extensão universitária**: conceitos, propostas e provocações. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014. p. 21-23
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 20 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 6.495, de 30 de junho de 2008.** Institui o Programa de Extensão Universitária – PROEXT. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6495.htm. Acesso em: 20 jun. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 14 jun. 2019.

BRASIL. **Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acesso em 25 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 21 maio 2019.

CASTRO, A. M. **Avaliação diagnóstica do programa de apoio a projetos de extensão do instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Ceará.** 2019. 117 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

FERREIRA, S. C. **Financiamento público das instituições federais de ensino superior: uma visao do grau de engessamento dos orcamentos das universidades federais.** 2013. 49 f. Dissertacao (Mestrado em Economia) – Universidade de Brasilia, Brasilia, DF, 2013.

FERES, M. J. R. Programa de Fomento à Extensão do MEC. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS*, 8., 1994, Vitória. **Anais [...]**. Vitória: UFES, 1994. p. 71-76.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS - FORPROEX. **Conceito de extensão, institucionalização e financiamento.** Brasília, DF: [s. n.], 1987. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/>. Acesso em: 27 nov. 2020.

GERALDO, R. **Programa de Apoio à Extensão Universitária – PROEXT na UFJF: um Estudo sobre o Planejado e o Realizado.** 2011. 154 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2011.

GERALDO, R. **Programa de Apoio à Extensão Universitária – PROEXT na UFJF: Um Estudo sobre o Planejado e o Realizado.** 2013. Disponível em: <http://www.estacio.br/mestradoedoutorado/docs/dissertacao-mestrado/ROMARIOGERALDO-completa.pdf> Acesso em: 10 jan. 2021.

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

JEZINE, E. A crise da universidade e o compromisso social da extensão universitária. João Pessoa: UFPB, 2006. 332 p.

LIMA FILHO, H. Análise da adequação das instituições de ensino superior localizadas na região metropolitana de Fortaleza ao Plano Nacional de Extensão Universitária – 2011/2020. 2014. 199 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

LIRA NETTO, J. C. Gasto público e execução orçamentária: uma análise da aplicação de recursos na área de extensão no âmbito da Reitoria do Instituto Federal da Paraíba – IFPB, no período de 2015 a 2017. 2019. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

MENEZES, A. L. T.; SÍVERES, L. (org.). Transcendendo fronteiras a contribuição da extensão das instituições comunitárias de ensino superior (ICES). 1. ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2013.

NUINTIN, A. A. et al. Eficiência da aplicação de recursos públicos nas universidades federais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 11., 2014, Natal. **Anais [...].** Natal: Associação Brasileira de Custos, 2014.

PALUDO, A. V. Orçamento Público e Administração Financeira e Orçamentária e LRF. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PIRES, J. S. D. B. **A plenitude da autonomia financeira e o ciclo orçamentário das universidades públicas do estado do Paraná.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79944/184910.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 jul. 2019.

PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO - PROEX. **Resumo dos programas e projetos de extensão.** Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Cariri, 2019. Disponível em: <https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wpcontent/uploads/2019/06/PROEXUFCA-relat%C3%B3rio-resumo-das-a%C3%A7%C3%B5es-2019-27.06.19.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. Documentos. **UFCA**, 6 set. 2019. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/estrutura-organizacional/pro-reitorias/proex/documentos/#accordion-1>. Acesso em: 19 ago. 2025.

PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO - PROEX. Portal Eletrônico. **Editais.** Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/estrutura-organizacional/pro-reitorias/proex/editais/>. Acesso em: 20 ago. 2021.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, E. A. V. **As ações extensionistas e suas contribuições na formação do aluno do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará sob a perspectiva da responsabilidade social.** 2019. 81 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

SANTOS, F. S. **Financiamento Público das Instituições Federais de Ensino Superior-IFES:** um estudo da Universidade de Brasília-UnB. 2013. 69 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

SILVA, W. P. **As ações de extensão na construção de uma universidade sertaneja.** 2016. 135 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

SILVA, P. M. *et al.* Planejamento Orçamentário: As Práticas da Universidade Federal de Lavras. **Revista de Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 209-227, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/19834535.2012v5n4p209>. Acesso em: 13 ago. 2025.

SOUSA, J. E. N. **Extensão universitária:** o panorama do Instituto Federal do Ceará. 2018.156 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

SOUZA, P. C. **A contribuição dos projetos de extensão de cunho social para a formação cidadã do aluno do Instituto Federal de Santa Catarina a luz da responsabilidade social universitária.** 2016. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração em Educação Universitária) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

NAS ONDAS da Terra. **iisca**, c2025. Disponível em: <https://iisca.ufca.edu.br/652/>. Acesso em: 15 out. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Relatório de Gestão – 2020.** Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Cariri, 2020. Disponível em: <https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wpcontent/uploads/2021/06/relat%C3%B3rio-de-gest%C3%A3o-2020-6compactado.pdf>. Acesso em: 15 out. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA. **Relatório de Gestão – 2019 da Universidade Federal do Cariri.** Conselho Universitário - CONSUNI. Juazeiro do Norte. Disponível em: <https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wp-content/uploads/2021/06/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-UFCA-2019..pdf>. Acesso em: 15 out. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Relatório de Gestão – 2018 .** Juazeiro do Norte: UFCA, 2019. Disponível em: https://documentos.ufca.edu.br/?post_type=doc&p=12293. Acesso em: 15 out. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA. **Relatório de Gestão – 2017 da Universidade Federal do Cariri**. Conselho Universitário - CONSUNI. Juazeiro do Norte. Disponível em: http://documentos.ufca.edu.br/?post_type=doc&p=3354. Acesso em: 15 out. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Prestação de contas ordinária anual**: relatório de gestão do exercício de 2016. Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Cariri, 2017. Disponível em: <http://documentos.ufca.edu.br/posttype=doc&p=3320>. Acesso em: 15 out. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **PDI UFCA 2020 - Plano de Desenvolvimento Institucional**. Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Cariri, 2017. Disponível em: http://documentos.ufca.edu.br/?post_type=doc&p=3157. Acesso em: 20 fev. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Planejamento Estratégico Institucional – PEI UFCA 2025**. Juazeiro do Norte: UFCA, 2025. Disponível em: https://documentos.ufca.edu.br/?post_type=doc&p=26886. Acesso em: 20 fev. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

UMA ANÁLISE DA TRANSPARÊNCIA ATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO ESTADO DO CEARÁ¹

*Alana de Oliveira Sousa
Maria Arlete Duarte de Araújo*

1 INTRODUÇÃO

Tem sido recorrente, nos debates sobre controle social e participação do cidadão no processo de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, a defesa da transparência de informações, práticas e processos como meio de aperfeiçoamento da gestão pública. Dessa forma, o tema da transparência tem mobilizado a atenção de gestores públicos, órgãos de controle e da sociedade em geral.

O cidadão, como provedor dos recursos públicos, tem o direito e o dever de acompanhar os atos executados por toda

¹ O presente capítulo se origina do texto de: SOUSA, A. de O. **Lei de Acesso à Informação: uma análise da transparência ativa nas Instituições de Ensino Superior Públicas do estado do Ceará**. 2022. 91 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Natal, RN, 2022. Orientada por Maria Arlete Duarte de Araújo e defendida em 01 de agosto de 2022.

a Administração Pública. Da mesma forma, os órgãos de controle têm a função de combater a corrupção e assegurar maior responsabilização dos gestores públicos (Albertin; Cruciol Filho; Anjos, 2018).

Grau (2006) percebe a transparência como um instrumento poderoso de mudança na gestão pública, uma vez que pode aumentar a eficiência das políticas e serviços públicos, além de permitir que o cidadão desenvolva e amplie sua influência sobre a administração. A transparência também se revela um mecanismo essencial para o fortalecimento da democracia, pois, à medida que possibilita ao cidadão o acesso a um maior volume de informações, amplia-se sua participação no debate público e, consequentemente, seu poder de influência no processo decisório da gestão pública. Esse processo contribui diretamente para a democratização da administração pública.

A discussão da transparência dos atos governamentais como uma necessidade para o controle e ampliação da participação social, no Brasil, levou, após muitas mobilizações da sociedade civil, à regulamentação do direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas - Lei de Acesso à Informação (LAI) - Lei n.º 12.527, de 2011, regulamentada no Poder Executivo Federal pelo Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012.

Antes da Lei de Acesso à Informação (LAI), outros instrumentos de transparência pública já haviam sido aprovados: a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 2000), o Portal da Transparência Pública (criado em 2004) e a Lei da Transparência (Lei Complementar nº 131, de 2009).

O direito à informação é, portanto, um elemento central na busca por maior transparência na administração pública. A LAI veio somar-se ao conjunto de normativos já existentes que disciplinavam a obrigatoriedade da transparência dos atos públicos,

fornecendo mais um instrumento essencial para a melhoria e eficiência do controle social.

A transparência pode ser ativa ou passiva, indicando que as informações são disponibilizadas de forma espontânea ou obtidas mediante solicitação do interessado. Para Silva (2017), a transparência pública é ativa quando há a publicação de informações em *sites* e diários oficiais, seja por exigência legal ou de forma voluntária. Já a transparência é considerada passiva quando o interessado solicita informações por meio dos instrumentos de participação social, como ouvidorias e audiências públicas, ou quando as requer diretamente ao órgão competente.

A exigência da transparência ativa é regulamentada pelo artigo 8º da LAI, o qual preconiza que é dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, de um rol mínimo de informações referentes a: registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público; registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros; registros das despesas; informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados; dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; respostas a perguntas mais frequentes da sociedade (Sousa, 2022, p. 41).

Os dispositivos da LAI aplicam-se aos três Poderes, aos entes federativos, à Administração Pública direta e indireta, às entidades controladas direta ou indiretamente pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios, bem como às entidades privadas sem fins lucrativos que recebem recursos públicos.

A LAI determina que a divulgação ativa de dados e informações nos sites institucionais dos órgãos ou entidades deve ocorrer em uma seção específica denominada ‘Acesso à Informação’ e disponibilizada no menu principal das páginas. Essa seção deve conter informações sobre: 1. Institucional; 2. Ações e Programas; 3. Participação Social; 4. Auditorias; 5. Convênios e Transferências; 6. Receitas e Despesas; 7. Licitações e Contratos; 8. Servidores; 9. Informações Classificadas; 10. Serviço de Informação ao Cidadão – SIC; 11. Perguntas Frequentes; e 12. Dados Abertos (Brasil, 2019).

Em atendimento ao artigo 45 da LAI, que atribuiu aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios a responsabilidade de definir regras específicas para sua aplicação por meio de legislação própria, obedecendo às normas gerais estabelecidas na referida lei, o Estado do Ceará promulgou a Lei nº 15.175, de 28 de junho de 2012. Essa legislação visa assegurar a implementação da LAI, determinando que a publicidade das informações ocorra por meio dos seguintes canais: Portais da Transparência; Sítios Institucionais; e Audiências ou Consultas Públicas (Brasil, 2012).

Após a promulgação da Lei Estadual nº 15.175, foi criado o Portal Ceará Transparente, que se tornou um importante instrumento de transparência ativa ao permitir o acesso público a dados governamentais (Ceará, 2021).

Diante dos diversos mecanismos criados para promoção da transparência ativa, torna-se pertinente investigar a transparência pública nas Instituições de Ensino Superior Públicas (IESP) no Estado do Ceará, com o objetivo de analisar se elas cumprem as exigências da LAI no que se refere à transparência ativa.

Pode-se considerar transparência ativa para fins desta pesquisa a publicização de dados e atos da gestão pública,

seja por exigência legal ou de forma espontânea, que proporcione ao cidadão o manejo e o entendimento de forma fácil e prática das informações divulgadas. Já os dispositivos da LAI são as normas, exigências e conceitos que dizem respeito à publicidade, acessibilidade e qualidade das informações a serem divulgadas por meio da transparência ativa, bem como a obrigatoriedade de disponibilizar esses dados em formato aberto, proporcionando assim uma melhor participação social (Sousa, 2022, p. 17).

As pesquisas existentes sobre transparência em instituições de ensino superior públicas indicam que a LAI ainda não é plenamente cumprida. Albertin, Cruciol Filho e Anjos (2018) concluíram que não há transparência adequada, pois as Universidades Estaduais brasileiras não divulgam, integralmente, as informações mínimas exigidas pelos termos da LAI.

Na mesma linha de pesquisa, Araújo (2019) constatou que 10 das 46 instituições analisadas (Universidades Estaduais e Municipais Brasileiras) não possuíam portais de transparência em seus sítios institucionais, a saber: UEA, UEAP, UEFS, UEMA, UEMASUL, UEMS, UEPA, UNIVIMA, URCA e UVA. No Ceará, apesar da expansão do ensino superior na última década e da avaliação positiva quanto à transparência no Estado, duas dessas instituições continuam sem portais de transparência: a Universidade Regional do Cariri (URCA) e a Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Já a pesquisa de Gama (2015) sugere que as informações contábeis nos *sites* das Universidades Federais não atendem integralmente às exigências de transparência ativa, o que pode dificultar a localização de dados ou indicar a necessidade de informações adicionais não contempladas pelos instrumentos disponibilizados.

Em relação aos mecanismos de governança e transparência nas Universidades Federais Brasileiras (UF's), Silva (2018) afirma

que nenhuma instituição investigada apresentou a divulgação completa das 32 variáveis analisadas em seu estudo. Assim, é possível inferir que não há 100% de transparência nessas instituições.

Lima, Abdalla e Oliveira (2020), por sua vez, constataram que ainda há um longo caminho a ser percorrido pelas universidades federais no que se refere à transparência ativa, uma vez que o guia da Controladoria Geral da União (CGU), utilizado como protocolo de navegação orientada, não vem sendo cumprido em sua totalidade.

Diante desse cenário, percebe-se uma lacuna de pesquisa sobre transparência ativa nas instituições de ensino superior em nível nacional. Assim, estudar as instituições estaduais e federais no Estado do Ceará – ainda que possuam vínculos administrativos distintos, mas estejam submetidas ao mesmo normativo que disciplina o acesso à informação no país, a LAI – pode contribuir para a ampliação do conhecimento sobre sua implementação.

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, a seção dois discute a importância da transparência para a gestão pública e a prestação de bens e serviços ao cidadão; a seção três apresenta o percurso metodológico; a seção quatro expõe e analisa os resultados; e a última seção traz considerações sobre a transparência ativa nas instituições de ensino superior públicas.

2 IMPORTÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA PARA GESTÃO PÚBLICA

O sistema político-administrativo, responsável por organizar as demandas sociais a partir da oferta de bens e serviços públicos pelo Estado, viabiliza a gestão pública, que deve estar pautada nos valores de justiça e solidariedade. Assim, a ação

administrativa explícita não apenas as principais orientações valorativas, mas também a realidade social a ser transformada. Nessa perspectiva, a administração pública tem a obrigação de prestar contas à sociedade sobre todos os atos praticados, bem como sobre aqueles que, por alguma razão, deixaram de ser realizados. Essa obrigação ética e legal da Administração Pública, conforme esclarece Estácio (2019), não se refere apenas aos recursos despendidos, mas também às demais ações e omissões em sua atuação enquanto gestora da máquina pública.

A obrigatoriedade da prestação por parte dos agentes públicos está prevista no artigo 70 da Constituição Federal de 1988, que estabelece: “prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária”.

Do princípio da publicidade, extrai-se que a população tem o direito de conhecer os atos administrativos para exercer o controle social. Sem o pleno conhecimento das ações realizadas, dos motivos das decisões tomadas, das opções contempladas e de outros aspectos vinculados ao processo decisório, o controle social torna-se inviável. A transparência, por sua vez, como princípio da gestão fiscal responsável, pressupõe tanto a publicidade quanto a compreensibilidade das informações (Platt Neto *et al.*, 2012). No entanto, Faraco (2015) explica que publicidade não implica necessariamente transparência: enquanto a primeira garante apenas o acesso à informação pública, a segunda possibilita uma apropriação social mais efetiva desses dados.

A transparência desempenha um papel essencial ao aproximar Estado e sociedade, ampliando o nível de acesso da população às informações (Santos; Rocha, 2019). No entendimento

de Pessoa (2013), a transparência pública consiste na divulgação e no acesso a informações econômicas, sociais e políticas relevantes sobre o governo e suas instituições, possibilitando que o cidadão participe das decisões políticas e avalie a gestão pública.

Cardoso *et al.* (2018) conceituam transparência pública como a disponibilidade de informações sobre políticas públicas, permitindo à sociedade monitorar o funcionamento e o desempenho governamental. Já Armstrong (2006) esclarece que a transparência envolve o compartilhamento de informações sobre decisões e atividades governamentais, sendo o gerenciamento adequado de registros e o acesso à informação de interesse de diversos segmentos da sociedade, como investidores, pesquisadores, comunidade acadêmica, mídia e cidadãos comuns.

A transparência pública também pode ser definida como a publicação e divulgação de informações governamentais de forma acessível e compreensível, possibilitando que a sociedade faça uso efetivo desses dados para os fins desejados (Freire, 2014). Em consonância com esse entendimento, Platt Neto *et al.* (2007) defendem que a transparência pública proporciona aos cidadãos uma melhor compreensão dos atos administrativos, fundamentando a tomada de decisões em momentos oportunos. Para Estácio (2019), a transparência representa a obrigação do Estado de dar publicidade a seus atos em linguagem clara e acessível, funcionando como um instrumento para promover a publicidade (*accountability*) e o acesso à informação.

Platt Neto *et al.* (2007) defendem que a transparência se fundamenta em três elementos principais: publicidade, compreensibilidade e utilidade. A publicidade refere-se à ampla divulgação de informações à população; a compreensibilidade está relacionada à simplicidade e ao uso de uma linguagem acessível, adequada ao perfil dos usuários, para garantir a melhor

assimilação das informações; e a utilidade fundamenta-se na relevância dos dados disponibilizados. Associada à relevância, encontra-se a confiabilidade das informações acessadas pelos usuários, ou seja, a garantia de veracidade do que é divulgado.

Faraco (2015) ressalta que a informação pública divulgada só adquire real significado para o usuário quando é transmitida com clareza pelos órgãos públicos e interpretada pelo cidadão a partir de seus conhecimentos prévios, considerando ainda a precisão contida na informação. Esse processo contribui diretamente para a apropriação social das informações relacionadas à gestão governamental.

Para que a informação seja confiável e útil, é necessário que seja clara, íntegra e atualizada. Arouck e Amaral (2013) destacam que a integridade da informação pertence à categoria do conteúdo e está intrinsecamente relacionada aos atributos de confiabilidade e autenticidade. Além disso, a atualização das informações permite a comparação com dados de outros períodos, possibilitando análises mais precisas e fundamentadas para a tomada de decisão. Sem informações corretas, atualizadas, íntegras e transparentes, torna-se impossível influenciar de maneira efetiva as decisões da ação pública. A ausência dessas condições inviabiliza completamente o diálogo entre os cidadãos e a administração pública.

Zuccoloto e Texeira (2019) argumentam que a transparência é um elemento fundamental para a efetivação da *accountability* no discurso público sobre boa governança. Os autores ressaltam que a transparência está diretamente ligada ao contexto das democracias modernas, particularmente à democracia representativa, pois um governo transparente permite maior participação da sociedade no controle de seus atos.

Nesse mesmo sentido, Estácio (2019) destaca que, para submeter o Estado e seus agentes ao controle da cidadania, e necessário dar transparência às ações governamentais, abrangendo tanto as instituições quanto as políticas públicas. Tal transparência contribui para a consolidação da democracia e o fortalecimento dos processos de gestão.

A participação cidadã, é portanto, um fator determinante para a efetivação do controle social. A exigência de que os órgãos públicos publiquem seus atos e gastos para garantir transparência só faz sentido se houver a atuação dos principais agentes fiscalizadores da sociedade: os cidadãos e os órgãos de controle. Além disso, é imprescindível que o esforço de transparência seja acompanhado por modificações estruturais na arquitetura organizacional do Estado, de modo a favorecer processos participativos e ampliar o envolvimento social na gestão pública.

A ampliação da participação popular possibilita a criação de um mecanismo de controle interno à administração pública a partir de uma ação externa, o que é essencial para a legitimação do Estado constitucional de caráter democrático. Sob a ótica da democracia participativa, essa maior interação dos cidadãos com a atividade administrativa fortalece a transparência do poder público e amplia o controle social (Contigli, 2016).

Em outras palavras, quando os órgãos públicos divulgam informações de maneira transparente, com esclarecimentos adequados sobre fatos e atos da gestão, utilizando uma linguagem acessível e garantindo a fácil localização dos dados, há uma maior probabilidade do engajamento dos cidadãos como agentes ativos na fiscalização das ações governamentais. Esse processo fortalece a participação democrática e consolida o controle social sobre a administração pública. Nesse sentido, Freire (2014) destaca que o acesso à informação, viabilizado pela transparência,

constitui um instrumento fundamental para que a sociedade compreenda o funcionamento do Estado, suas políticas, decisões e a destinação dos recursos públicos.

O direito do acesso à informação no Brasil, previsto no inciso XIV do art. 5º da Constituição Federal de 1988, foi regulamentado apenas em 2011 pela LAI – Lei nº 12.527, de 18 de novembro. A LAI tem como objetivo garantir o direito fundamental de acesso à informação, estabelecendo diretrizes como a publicidade como princípio geral, o sigilo como exceção, a divulgação de informações de interesse público independentemente de solicitação, a promoção da cultura da transparência e o fortalecimento do controle social da administração pública (Soares; Jardim; Hermont, 2013).

Antes da promulgação da LAI, o Brasil já havia regulamentado diversos dispositivos legais considerados instrumentos de transparência pública, como o *site* Contas Públicas (criado em 1998), a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 2000), o Portal da Transparência Pública (lançado em 2004) e a Lei da Transparência (Lei Complementar nº 131, de 2009). A estrutura da LAI está organizada em seis capítulos: I - Das Disposições Gerais; II - Do acesso a informações e da sua divulgação; III - Do procedimento de acesso à informação; IV - Das restrições de acesso à informação; V - Das responsabilidades e VI - Disposições finais e transitórias.

No que se refere às disposições gerais, o art. 3º, inciso III, da LAI determina que o acesso à informação deve ser assegurado por meio de tecnologias de comunicação, como os sítios eletrônicos dos órgãos e entidades da Administração Pública. Essa diretriz visa facilitar o acesso da população às informações públicas, considerando o uso crescente da internet como ferramenta de pesquisa e busca por dados governamentais.

O artigo 4º da LAI define os fundamentais que qualificam a informação pública para os efeitos da referida lei. A primariedade refere-se à qualidade da informação coletada diretamente na fonte, com o máximo de detalhamento possível e sem modificações. A integridade diz respeito à preservação da informação sem alterações, garantindo sua fidelidade quanto à origem, trânsito e destino. Já a autenticidade caracteriza a informação produzida, expedida, recebida ou modificada por um determinado indivíduo, equipamento ou sistema, assegurando sua legitimidade.

O art. 5º da LAI estabelece que é dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, devendo este ser assegurado por meio de procedimentos objetivos e ágeis, de maneira transparente, clara e em linguagem acessível. De forma mais específica, o inciso IV do artigo 7º da LAI determina que o acesso à informação compreende o direito do cidadão de obter dados primários, íntegros, autênticos e atualizados.

A relação do rol mínimo de informações a serem divulgadas pelos órgãos públicos em suas páginas de transparência está prevista no art. §1º do artigo 8º da Lei de Acesso à Informação (LAI). Já os §§2º e 3º determinam que os órgãos e entidades públicas devem utilizar todos os meios e instrumentos legítimos disponíveis, sendo obrigatória a divulgação dessas informações em seus sítios eletrônicos oficiais na internet.

Além disso, os *sites* devem conter uma ferramenta de pesquisa que possibilite o acesso às informações de forma objetiva, transparente e clara, utilizando linguagem acessível. Também devem garantir a autenticidade e a integridade dos dados, manter as informações atualizadas, indicar locais e instruções para contato eletrônico ou telefônico com o órgão responsável e adotar medidas para garantir a acessibilidade do conteúdo para pessoas com deficiência, entre outras exigências.

No capítulo II da LAI, que trata do acesso e da divulgação das informações, o art. 9º estabelece que a publicidade das informações deve ser garantida por meio da criação do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), cujo objetivo é atender e orientar o público quanto ao acesso à informação, informar sobre a tramitação de documentos e protocolizar requerimentos. Além disso, o artigo prevê a realização de audiências ou consultas públicas e o incentivo à participação popular como formas de ampliar a transparência.

Para aprimorar a implementação da LAI, o art. 40 determina que cada órgão ou entidade pública designe um responsável pelo monitoramento do cumprimento da lei. Esse responsável deve recomendar medidas para o aperfeiçoamento dos procedimentos necessários à efetividade do acesso à informação, bem como assegurar a publicação e a atualização do Plano de Dados Abertos do órgão (Brasil, 2011; 2016).

A LAI também distingue dois tipos de transparência: ativa e passiva. A transparência ativa refere-se à divulgação espontânea de informações públicas, excetuando-se aquelas protegidas por sigilo, nos portais de transparência e na seção de acesso à informação, conforme exigido pelo art. 8 da LAI. Já a transparência passiva, prevista no art. 10, refere-se ao direito do cidadão de solicitar informações específicas aos órgãos públicos, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação desejada.

Freire (2014) considera que, em um cenário ideal, a maioria das informações de interesse público deveria estar disponível por meio da transparência ativa, reduzindo a necessidade de solicitações individuais via transparência passiva. Nesse sentido, Lima (2019) destaca que quanto mais abrangente for a transparência ativa, menor será o número de pedidos de informações públicas,

ênfatizando a necessidade de uma publicação proativa dos dados de interesse público.

Apesar dos avanços proporcionados pela LAI na garantia do acesso à informação e na transparência da gestão pública, sua efetiva implementação enfrenta desafios e retrocessos. Lima (2019) ressalta que dispositivos normativos como a LAI reforçam as diretrizes de um governo aberto, conferindo ao cidadão um papel inédito na sua relação com o Estado.

No entanto, Bernardi *et al.* (2022) alertam que a ausência de mecanismos robustos para assegurar a efetividade da LAI compromete a transparência pública, destacando obstáculos como a falta de vontade política dos órgãos, limitações orçamentárias e deficiências na regulamentação sobre a disponibilização das informações. Ainda, segundo Bernardi *et al.* (2022), a implementação da LAI sem a infraestrutura adequada afeta diretamente a disseminação das informações e a qualidade delas, bem como a forma como os mecanismos de transparência foram instaurados no país sem um orçamento específico e em um ambiente majoritariamente virtual.

Para Machado (2020), um dos principais desafios para a implantação da LAI ainda é a falta de conscientização e responsabilização do corpo funcional, além da necessidade de ampliar as informações disponibilizadas por meio da transparência ativa, ou seja, sem que o cidadão precise solicitá-las.

Outra questão apontada por Machado (2020) refere-se à classificação de informações sigilosas, que, na interface dos planos político e gerencial, merece atenção especial, pois esses procedimentos, como foi visto, ficam apartados da operação rotineira da Lei de Acesso à Informação. O Artigo 31, §1º, inciso I, da LAI permite a restrição ao acesso de informações pessoais relativas à intimidade, honra, vida privada e imagem por, no

máximo, 100 anos, a contar da data de produção dessas informações. Também podem ser mantidas em sigilo informações consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado (Brasil, 2011).

Embora haja limitações na implementação da LAI, é necessário reconhecer a importância desse dispositivo para garantir o acesso à informação pelos brasileiros, promover a transparência pública e servir como ferramenta indispensável aos cidadãos que exercem ativamente o controle social, fiscalizando os atos dos gestores públicos e o uso dos recursos pelos órgãos governamentais.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O desenho metodológico adotado é o de uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo observar o nível de atendimento às exigências da LAI por parte das Instituições de Ensino Superior Públicas (IESPs) do Estado do Ceará. Gil (2010, p. 27) enfatiza que a pesquisa descritiva visa à “descrição das características de determinada população, podendo ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Para atender a esse objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa, de modo a encadear e discutir os resultados (Creswell, 2010). A abordagem quantitativa foi contemplada por meio de estatística descritiva, que analisou a frequência de divulgação em conformidade com a LAI, possibilitando a criação de um *ranking* das IESPs mais aderentes. A dimensão qualitativa foi explorada por meio da análise de categorização das exigências, com o intuito de observar a qualidade das informações divulgadas (Sousa, 2022).

A população da pesquisa constitui-se pelas IESPs do Ceará (Brasil, 2021), listadas a seguir. A seleção dessas instituições foi realizada por meio de uma consulta avançada no banco de dados do Sistema e-MEC, utilizando-se os seguintes filtros: Instituição de Ensino Superior (IES), Unidade Federativa (Ceará) e categoria administrativa (Pública Municipal, Pública Federal e Pública Estadual). As instituições analisadas foram: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE); Universidade Estadual do Ceará (UECE); Universidade Estadual do Vale do Acaraú (UVA); Universidade Regional do Cariri (URCA); Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB); Universidade Federal do Cariri (UFCA); e Universidade Federal do Ceará (UFC).

Para a coleta dos dados, foi utilizado o procedimento de pesquisa documental, que, segundo Martins e Théóphilo (2007), assemelha-se à pesquisa bibliográfica, mas não analisa materiais editados, como livros e periódicos. A pesquisa foi realizada nas páginas de transparência (sites) das IESPs, que disponibilizam informações em formato digital e on-line, sendo esses os documentos objeto de estudo desta investigação.

Foram elaborados quadros com checklists contendo as exigências mínimas para a promoção da transparência ativa das instituições, conforme os dispositivos da Lei nº 12.527/2011 (LAI). Os quadros foram adaptados a partir do instrumento de Nobre e Araújo (2019), que, originalmente, analisava o cumprimento da LAI pelas Assembleias Legislativas dos Estados da Região Nordeste. As categorias de análise contempladas nos quadros foram: (i) publicidade das informações mínimas exigidas pela LAI; (ii) aspectos relativos à acessibilidade e à qualidade das informações; (iii) questões pertinentes à participação social; e (iv) publicidade das informações em formato de dados abertos.

Com base nessas categorias, os quadros auxiliaram na identificação das seguintes questões:

- a)** verificar se as IESPs publicam as informações mínimas exigidas pela LAI;
- b)** avaliar se as informações disponibilizadas são de fácil acesso nos portais das IESPs;
- c)** examinar se as informações publicadas são íntegras, claras e atualizadas;
- d)** analisar se as IESPs disponibilizam meios para participação social;
- e)** averiguar se as IESPs divulgam as informações em formato aberto.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise documental, que, conforme Marconi e Lakatos (2017), consiste em um conjunto de operações que visam representar o conteúdo de um documento de forma diferente, tendo como objetivo a reapresentação condensada da informação.

O checklist de cada quadro foi aplicado com a seguinte pontuação: 1 ponto para atendimento integral; 0,5 ponto para atendimento parcial; e 0 ponto para não atendimento. Foram analisados 24 critérios de transparência ativa, totalizando a pontuação máxima possível de 24 pontos para cada IESP. Com base na pontuação obtida por cada universidade, calculou-se o percentual de atendimento, permitindo a elaboração de um ranking sobre a adequação das instituições às exigências da LAI.

Quadro 1 – Escala de pontuação dos conteúdos dos portais de transparência

Categorização	Pontuação
1. Item não existe no portal, e não há <i>link</i> remetendo a outra página que contenha a informação;	0
2. Item existe, porém: 2.1 <i>link</i> disponibilizado não funciona, dá erro; 2.2 há <i>link</i> para página externa, mas não puxa os filtros relacionados à instituição analisada ou não é informado o passo a passo para que a informação seja encontrada; 2.3 A informação não está atualizada; 2.4 O conteúdo está incompleto ou insuficiente.	0,5
3. Item existe e possui informação completa e de fácil acesso;	1

Fonte: Sousa (2022, p. 52-53).

As informações foram coletadas em abril de 2022, e a revisão dos dados foi realizada em junho do mesmo ano.

Como critérios de análise qualitativa das informações publicadas, foram considerados os seguintes aspectos (Sousa, 2022):

- i. informações íntegras - informações completas, sem lacunas ou omissões no site;
- ii. informações claras - informações facilmente compreensíveis, escritas em linguagem acessível e objetiva, permitindo que o público-alvo encontre com facilidade o que precisa;
- iii. informações atualizadas - informações publicadas de forma tempestiva, consideradas atuais referentes ao segundo semestre de 2021 e ao primeiro semestre de 2022;
- iv. informações de fácil acesso - informações organizadas no site de modo a exigir, no máximo, três cliques para sua localização, além de estarem facilmente encontráveis por meio da ferramenta de busca disponível na página principal do portal da instituição.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Categoria Publicidade das informações

O Quadro 2, apresentado a seguir, revela como as instituições atendem à categoria Publicidade das Informações, que trata do conjunto mínimo de informações exigidas pela LAI a serem disponibilizadas nos sites institucionais.

Quadro 2 – Análise da categoria Publicidade das informações

PUBLICIDADE DAS INFORMAÇÕES	UFCA	UFC	UNILAB	URCA	UECE	UVA
1 Há a divulgação da estrutura organizacional (organograma) e suas competências?	1	1	1	0,5	1	0,5
2 Há a divulgação relativa a repasses ou transferências de recursos financeiros?	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0
3 É divulgado painel com os registros das despesas?	1	0,5	1	0,5	0,5	0
4 Há publicidade dos procedimentos licitatórios e dos contratos?	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0
5 São divulgadas informações que permitam o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades?	1	1	1	0	0	0
6 Estão disponíveis informações relativas a perguntas e respostas mais frequentes da sociedade? Art. 8º, § 1º, VI, LAI	1	1	1	0	1	0
7 Contém campo de dados sobre as Informações Classificadas? Art. 45 do Decreto nº 7.724/2012	1	1	1	0,5	1	1

PUBLICIDADE DAS INFORMAÇÕES	UFCA	UFC	UNILAB	URCA	UECE	UVA
8 O órgão disponibiliza a 'Carta de Serviços' mantendo as informações atualizadas no Portal de Serviços do Cidadão: http://www.servicos.gov.br ?	0,5	1	1	0	0,5	0
9 São divulgadas as informações relativas aos servidores do órgão?	1	0,5	1	0,5	0,5	0
10 Há informações relativas às Auditorias e Relatórios de Gestão do órgão?	1	1	1	0	0,5	0,5
11 É divulgado o nome e cargo da autoridade do órgão responsável pelo monitoramento da implementação da Lei de Acesso à Informação no âmbito do órgão ou entidade (art. 40, LAI)?	0,5	1	0,5	0	0	0
TOTAL DE PONTOS	9,5	9	10	3	6	2

Fonte: Sousa (2022, p. 49-50).

As instituições federais UFCA, UFC e UNILAB formam um grupo mais homogêneo, pois, de um total de 11 pontos possíveis, alcançaram 9,5, 9,0 e 10,0 pontos, respectivamente. Em contraste, as instituições estaduais obtiveram escores significativamente mais baixos, sendo a UECE a única a apresentar um desempenho superior, com 6,0 pontos, o que evidencia um amplo espaço para melhorias.

A categoria Publicidade das Informações também revela que as instituições federais atenderam a mais de 80% das exigências da LAI, enquanto as estaduais, no conjunto, cumpriram menos de 30% do que é requerido. A única exceção foi a UECE, que atingiu 54,55% dos pontos esperados.

Cabe ressaltar que as universidades estaduais não disponibilizaram informações sobre o nome e cargo do responsável pela

implementação da LAI em suas dependências, tampouco dados que permitissem o monitoramento de programas, projetos e ações desenvolvidas.

Diante do exposto, deduz-se da análise desta categoria que a baixa pontuação obtida pelas universidades estaduais, do atendimento apenas parcial de alguns tópicos e não atendimento de outros, pode decorrer da ausência de designação da autoridade de monitoramento da LAI, que seria responsável pela cobrança dos setores envolvidos na divulgação de informações de forma ativa, bem como pela busca de melhoria na forma da divulgação das informações. E essa ausência do atendimento ao artigo 40 da LAI, que exige a designação/nomeação da autoridade de monitoramento da LAI, está estritamente relacionada com a preocupação da alta gestão da instituição com a transparência pública do órgão (Sousa, 2022, p. 69-70).

De um total de 6 pontos possíveis, os escores alcançados pelas instituições foram bastante semelhantes, variando entre 3,5 e 4,5, com exceção da UVA, que obteve apenas 2,5 pontos. As instituições UFC e UECE registraram os maiores escores, com 4,5 pontos, enquanto a UFCA e a URCA alcançaram 4,0 pontos.

Constatou-se que apenas a UVA não atendeu à exigência mínima de disponibilizar o ícone “Acesso à Informação” em seu portal. Além disso, verificou-se que, em todos os portais analisados, as informações não são facilmente acessíveis nem de fácil compreensão. Em alguns casos, é necessário percorrer mais de cinco cliques para baixar determinados documentos ou realizar uma consulta avançada em outro site, o que dificulta significativamente o acesso.

Outras informações, como Relatórios de Gestão e de Auditoria, Plano de Desenvolvimento Institucional e Painéis

de Monitoramento da Execução das Despesas e Receitas do órgão, apresentam um grau de dificuldade mediano para sua correta compreensão.

Os autores Jongbloed *et al.* (2018), em sua pesquisa sobre transparência no ensino superior, alertam para o risco de assimetria informacional decorrente da sobrecarga de informações e da forma como são apresentadas.

Cabe destacar também que uma informação acessível deve alcançar o maior número de pessoas, inclusive os portadores de deficiência, seja auditiva, física ou de visão. Diante do exposto, o que foi observado é que as instituições escopo dessa pesquisa se esforçam no sentido de apresentar recursos de acessibilidade em seus sites (acesso em libras, recurso para aumentar e diminuir fonte, e o recurso do alto contraste), porém apenas duas disponibilizaram todos esses recursos na sua página principal. As demais disponibilizaram um ou outro recurso. Duas delas não disponibilizaram o recurso básico do acesso em libras para os surdos-mudos, o que dificulta o acesso da informação a esse grupo específico (Sousa, 2022, p. 73).

Importa destacar que apenas duas universidades apresentam informações atualizadas em seus portais institucionais e/ou no portal de dados abertos. Além disso, verificou-se que, na maioria das universidades, há a disponibilização de links quebrados, que direcionam para páginas não encontradas ou com erros, resultando no acesso a informações incompletas. Os resultados acima convergem com os achados das pesquisas de Saraceno (2019) e Zeferino e Silva (2021), que apontam a atualização das informações nos portais universitários como um desafio recorrente.

Esses estudos evidenciaram casos em que as informações foram disponibilizadas de forma desatualizada ou parcial, além

da presença de links que direcionam para páginas específicas das unidades sem divulgar os dados de maneira clara e objetiva. Essa mesma problemática foi constatada na maior parte das universidades analisadas nesta pesquisa, reforçando a necessidade de aprimoramento na gestão e transparência das informações disponibilizadas on-line.

4.2 Categorias Acessibilidade e Qualidade da informação

As categorias Acessibilidade e Qualidade da Informação, apresentadas no Quadro 3, analisam a disponibilidade e compreensão das informações, bem como os recursos de acessibilidade oferecidos para pessoas com deficiência.

Quadro 3 – Análise da categoria Acessibilidade e Qualidade da informação

ACESSIBILIDADE E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO	UFCA	UFC	UNILAB	URCA	UECE	UVA
1 O sítio contém o ícone de acesso à informação ou banner/seção da Transparência em local de fácil visualização?	1	1	1	1	1	0
2 As informações são facilmente encontradas no sítio, de forma transparente? Art. 5º, Art. 8º, § 3º, I	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
3 Existem medidas para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência? Art. 8º, § 3º, VIII	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5
4 A linguagem utilizada é de fácil compreensão, simples, clara? Art. 5º, Art. 8º, § 3º, I	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

ACESSIBILIDADE E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO	UFCA	UFC	UNILAB	URCA	UECE	UVA
5 A informação publicada demonstra-se íntegra? Art.6º,IV	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5
6 As informações divulgadas estão atualizadas? Art. 8º, § 3º,VI	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5
TOTAL DE PONTOS	4	4,5	3,5	4	4,5	2,5

Fonte: Sousa (2022, p. 50).

De um total de 6 pontos possíveis, a UFC e a UECE alcançaram 4,5 pontos (75% da pontuação possível), atestando o esforço que têm feito para garantir acessibilidade e qualidade da informação. A UVA apresenta uma pontuação baixa, alcançando apenas 41% da pontuação máxima. As demais instituições alcançam uma pontuação mediana e apontam a necessidade de melhorias constantes para que os cidadãos possam acessar com facilidade a informação (e que ela seja útil e de qualidade) e, desse modo, possa atender à finalidade para a qual foi gerada e disponibilizada. A UVA, como apresenta pontuação baixa em outros itens, deverá fazer um esforço ainda maior.

4.3 Categoria Participação Social

A categoria Participação Social, apresentada no Quadro 4, analisa a disponibilização de canais de interação entre as instituições e a sociedade, incluindo a divulgação dos contatos institucionais, da Ouvidoria e do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

Quadro 4 – Análise da categoria Participação Social

INFORMAÇÕES CONCERNENTES À PARTICIPAÇÃO SOCIAL	UFCA	UFC	UNILAB	URCA	UECE	UVA
1 Estão disponíveis informações sobre o local e as respectivas instruções que permitam ao interessado em se comunicar, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão? Art. 8º, § 3º, VII, LAI	1	1	1	1	1	1
2 Há informações sobre os canais mantidos pela Ouvidoria do órgão para a apresentação de denúncias, solicitações, sugestões, reclamações e elogios?	1	1	1	1	1	1
3 Há a divulgação das audiências ou consultas públicas, conferências previstas e as realizadas, se for o caso?	1	1	1	0,5	0	1
4 É disponibilizado o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) a fim de atender e orientar o público quanto ao acesso a informações?	1	1	1	0,5	1	0,5
TOTAL DE PONTOS	4	4	4	3	3	3,5

Fonte: Sousa (2022, p. 51).

Do total de 4 pontos possíveis para essa categoria, as três universidades federais (UFCA, UFC e UNILAB) atenderam integralmente aos requisitos. Entre as instituições estaduais, a UVA obteve 3,5 pontos, enquanto a URCA e a UECE pontuaram 3,0.

Essa categoria apresentou a maior aderência entre todas as universidades, uma vez que todas alcançaram mais de 80% dos requisitos exigidos, disponibilizando endereço, contatos institucionais, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e redes sociais oficiais.

É notável que houve um avanço no atendimento à disponibilização dos meios de participação social pela população analisada, considerando que em 2019, o autor Melo constatou a ausência total do eixo “Participação Social” em catorze sítios de universidades federais selecionadas e de sua ausência parcial em até dezessete sítios. De toda forma, é importante salientar a importância da participação social para um melhor desempenho da gestão pública, inclusive no aperfeiçoamento da transparência ativa do órgão (Sousa, 2022, p. 76).

Contigli (2016) complementa essa ideia ao constatar constatada que a ampliação da participação popular na Administração Pública fortalece tanto o controle interno quanto a legitimação do Estado democrático.

Por fim, o simples registro da existência de meios que viabilizam a participação não garante necessariamente seu uso efetivo, sua eficiência ou a satisfação dos usuários.

4.4 Categoria Dados Abertos

A categoria Dados Abertos, apresentada no Quadro 5, avalia se as informações são disponibilizadas em formato aberto, permitindo que os cidadãos utilizem os dados em diferentes formatos.

Quadro 5 – Análise da categoria Dados Abertos

INFORMAÇÕES EM FORMATO DE DADOS ABERTOS	UFCA	UFC	UNILAB	URCA	UECE	UVA
1 Há a divulgação de um campo para acesso às informações em formato de Dados Abertos?	1	1	1	0	0	0
2 Existe a possibilidade de gravação de relatórios de informações em diversos formatos eletrônicos, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações? Art. 8º, § 3º, II, LAI	1	1	1	0	0	0
3 A página referente aos dados abertos está atualizada?	0,5	1	0	0	0	0
TOTAL DE PONTOS	2,5	3	2	0	0	0

Fonte: Sousa (2022, p. 51).

Nesta categoria, as universidades estaduais não obtiveram pontuação, evidenciando o descumprimento da LAI. Em contrapartida, as universidades federais atenderam às exigências de forma integral ou parcial: a UFC cumpriu integralmente os requisitos, enquanto a UFCA alcançou 2,5 pontos devido à desatualização de algumas informações em seu portal. Já a UNILAB obteve 2,0 pontos, pois não disponibilizou dados atualizados.

A categoria Dados Abertos foi a que obteve menor aderência das universidades, sendo que a única que atendeu 100% ao exigido, foi a UFC, disponibilizando o Portal de Dados Abertos com as informações devidamente atualizadas. Cerca de 50% da população da pesquisa, as universidades estaduais, não disponibilizaram suas informações em formato de dados abertos e não possuem Portal de Dados

Abertos. Isso pode decorrer da falta de regulamentação estadual, pois apesar de ser uma exigência da LAI, faz-se necessário um regulamento no âmbito da esfera estadual para o cumprimento integral das normas legais de âmbito nacional (Sousa, 2022, p. 78).

A seguir, a tabela apresenta o ranking de atendimento à transparência ativa, conforme a LAI, considerando os aspectos analisados.

4.5 Ranking de atendimento à LAI - Transparência Ativa

Tabela 1 – Pontuação total de atendimento à LAI

POPULAÇÃO	PONTUAÇÃO TOTAL	PERCENTUAL DE ADEQUAÇÃO À LAI	RANKING DE ADEQUAÇÃO
UFC	20,5	85,42%	1°
UFCA	20	83,33%	2°
UNILAB	19,5	81,25%	3°
UECE	13,5	56,25%	4°
URCA	10	41,67%	5°
UVA	8	33,33%	6°

Fonte: Sousa (2022, p. 78).

Conforme a Tabela 1, a UFC foi a instituição que melhor se adequou ao disposto na LAI quanto à transparência ativa, enquanto a UVA obteve a menor pontuação. Esse escore foi calculado dividindo-se a pontuação obtida pela pontuação máxima, que totaliza 24.

A transparência ativa possibilita o acesso às informações de forma tempestiva, ampliando as oportunidades de controle social e, conseqüentemente, fortalecendo a participação cidadã no processo de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas.

5 CONCLUSÕES

A LAI estabelece as categorias de Publicidade das Informações, Acessibilidade e Qualidade das Informações, Participação Social e Dados Abertos como fundamentais para a promoção da transparência ativa. Esta pesquisa buscou avaliar o comprometimento das Instituições de Ensino Superior Públicas do Estado do Ceará no atendimento às exigências da LAI e, por conseguinte, no fortalecimento da transparência ativa como um valor essencial para a aproximação entre o cidadão e as instituições, incentivando a participação social e o controle social.

Os resultados indicam diferenças significativas entre as instituições analisadas no cumprimento da legislação. De modo geral, observa-se a formação de dois grupos: as universidades públicas federais e as estaduais. O primeiro grupo demonstrou maior aderência às exigências da LAI, especialmente nos critérios de participação social e dados abertos. Uma possível explicação para essa disparidade pode estar na maior uniformidade das práticas de gestão entre as instituições federais, facilitada por fóruns de discussão, como a ANDIFES, que promovem debates e definem diretrizes comuns, contribuindo para uma atuação mais alinhada.

Outro aspecto relevante diz respeito à qualidade e acessibilidade das informações disponibilizadas nos portais institucionais.

A mera publicação de dados não é suficiente se as informações não forem apresentadas de forma clara e acessível a todos os cidadãos que deles necessitam. Assim, mesmo entre as instituições que já demonstram preocupação com a qualidade da informação, ainda há desafios a serem superados.

O critério com maior adesão entre todas as universidades foi o de Participação Social, o que evidencia um esforço para viabilizar a transparência ativa e o controle social. Em contrapartida, a categoria de Dados Abertos foi atendida exclusivamente pelas universidades federais. Na análise geral da transparência ativa, as universidades federais atingiram mais de 80% da pontuação esperada, enquanto as estaduais apresentaram desempenho insuficiente no cumprimento dos requisitos mínimos, com apenas uma instituição alcançando 56,25% do total de 24 pontos.

Além dos fatores mencionados, a disparidade entre as universidades públicas federais e estaduais pode estar associada à ausência de regulamentação estadual específica. Faltam, por exemplo, um Guia ou Manual que estabeleça diretrizes para a divulgação das informações mínimas exigidas pela LAI, um responsável formal pelo monitoramento do seu cumprimento e uma normatização estadual sobre dados abertos.

Apesar das limitações identificadas nos portais de transparência, os achados da pesquisa indicam um esforço para atender à LAI e um acúmulo progressivo de conhecimento sobre suas exigências. Há evidências de uma crescente capacidade organizacional para o cumprimento dos requisitos legais e, sobretudo, do reconhecimento de que o acesso à informação é um direito fundamental do cidadão, consolidando-se como um tema permanente na administração pública.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, E. A.; CRUCIOL FILHO, J. H.; ANJOS, R. C.
Evidenciação das informações mínimas exigidas pela Lei de acesso à informação (Lei nº12. 527/2011): nível de transparência dos portais on-line das universidades estaduais do Brasil. **RIC - Revista de Informação Contábil**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 34, 2018.
- ARAÚJO. M. A. D. de. **Responsabilização na reforma do sistema de saúde: Catalunha e Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- ARMSTRONG, E. Integrity, transparency and accountability in public administration: recent trends, regional and international developments and emerging issues. **Economic & Social Affairs**, [s. l.], aug. 2005.
- AROUCK, O.; AMARAL, S. A. do. **Atributos de qualidade da informação e a lei de acesso à informação**. 2013. Disponível em: <https://anaiscbbd.emnuvens.com.br/anais/article/view/1610>. Acesso em 26 ago. 2021.
- ARAÚJO, R. M. G. **Aplicabilidade da Lei de Acesso à informação: uma análise das informações disponibilizadas nos websites institucionais das universidades públicas estaduais e municipais brasileiras**. 2019. 93 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16797>. Acesso em: 22 abr. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 9 ago. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da Uniao. Secretaria de Transparencia e Prevencao da Corrupcao. **Guia de Transparência Ativa (GTA) para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal**. Brasília, DF: Controladoria-Geral da Uniao, 2019. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/46643>. Acesso em: 10 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 02 ago. 2020.

BRASIL. Ministerio da Educacao. Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro. **e-MEC**, c2025. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 10 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Ato20112014/2012/Decreto/D7724.htm. Acesso em: 10 abr. 2021.

BRASIL. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.

Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 10 abr. 2021.

BRASIL. Lei complementar nº 131, de 27 de maio de 2009.

Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em: 10 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 15.175, de 28 de junho de 2012. Define regras específicas para a implementação do disposto na lei federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, no âmbito da administração pública do Estado do Ceará, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=243245>. Acesso em: 23 abr. 2021.

BRASIL. Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016. Institui

a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2016/decreto/d8777.htm. Acesso em: 10 abr. 2021.

BERNARDI, A. J. et al. 10 anos da lei de acesso à informação: de onde viemos e para onde vamos. São Paulo: Artigo 19, 2022.

CARDOSO, L. L. *et al.* Transparência pública: análise em portais de transparência do poder executivo municipal do Brasil. **Meta: Avaliação**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 29, p. 443-472, maio/ago. 2018.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. **Ceará Transparente**, 2021. Disponível em: <https://cearatransparente.ce.gov.br>. Acesso em: 26 ago. 2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. **Ceará Transparente**, 2022. Disponível em: <http://www.uece.br/>. Acesso em: 23 abr. 2022.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. **UVA**, c2025. Disponível em: <http://www.uvanet.br/>. Acesso em: 23 abr. 2022.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. **Universidade Regional do Cariri**, [2022]. Disponível em: <http://www.urca.br/portal2/>. Acesso em: 27 abr. 2022.

CONTIGLI, F. C. O. A necessidade da efetividade da Participação Popular e do Controle Social na Administração Pública para a consolidação do Processo Democrático Brasileiro. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 22, 2016. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/rdagp/article/view/160/pdf>. Acesso em: 1 jun. 2022.

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

ESTÁCIO, R. S. O. **Transparência pública: uma análise das informações disponíveis no portal do Instituto Federal de Sergipe**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2019. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/11869>. Acesso em: 10 jul. 2021.

FARACO, B. P. **Transparência das informações públicas nos portais das instituições federais de educação profissional da região sul do Brasil**. 2015. 122 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1630>. Acesso em: 14 ago. 2021.

FREIRE, F. R. **Desafios para a transparência pública: um estudo com os usuários do Portal da Transparência do Governo Federal**. 2014. 283 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/17107>. Acesso em: 25 ago. 2021.

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

GRAU, N. C. La transparencia en la gestión pública: Cómo construirle viabilidad? Estado, gobierno, gestión pública. **Revista Chilena de Administración Pública**, [s. l.], n. 8, p. 22-44, 2006.

JONGBLOED, B. et al. Transparency in Higher Education: the emergence of a new perspective on higher education governance. In: CURAJ, A. *et al.* (ed.). **European Higher Education Area: the impact of past and future policies**. 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-31977407-7_27. Acesso em: 13 ago. 2022.

LIMA, M. P.; ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L. A avaliação da transparência ativa e passiva das universidades públicas federais do Brasil à luz da Lei de Acesso à Informação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 71, n. 3, p. 232-263, dez. 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5990>. Acesso em: 30 out. 2021.

LIMA, M. P. **As Universidades Públicas Federais são transparentes?** uma avaliação à luz da Lei de Acesso à Informação. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/13232>. Acesso em: 28 maio 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: projeto de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, D. A. **Transparência da informação pública: uma avaliação de sítios eletrônicos de Universidades Federais Brasileiras**. 2019. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2019. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9599>. Acesso em: 10 jul. 2021.

MACHADO, L. N. **Tirando a lei do papel: um estudo da implementação da lei de acesso à informação em entidades da Administração Pública Federal Indireta**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

NOBRE, K. R. S.; ARAÚJO, M. A. D. Assembleias Legislativas da Região Nordeste: um estudo sobre a Lei de Acesso à Informação. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 4-20, jan./dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4807>. Acesso em: 14 ago. 2025.

PESSÔA, I. S. **Determinantes da transparência das universidades federais brasileiras**. 2013. 175 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

PLATT NETO, O. A. *et al.* Publicidade e Transparência das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contab.Vista & Rev**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 75-94, jan./mar. 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197014728005>. Acesso em: 14 ago. 2021.

SANTOS, L. N.; ROCHA, J. S. A Importância da Transparência para o Fortalecimento da Gestão Pública Democrática. **Id on Line Rev. Mult. Psic.**, [s. l.], v. 13, n. 44, p. 892-904, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1661>. Acesso em: 14 ago. 2025.

SARACENO, R. D. F. **A lei de acesso à informação na universidade federal da Bahia**: transparência passiva, ativa e percepção dos servidores. 2019. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

SILVA, L. V. B. **Lei de acesso à informação e controle social**: um estudo do nível de transparência dos órgãos do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. 2017. 112 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

SILVA, E. O. **A transparência em Universidades Federais Brasileiras**: uma análise dos mecanismos de governança. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

SOARES, F. M.; JARDIM, T. D. M.; HERMONT, T. B. V. **Acesso à Informação Pública**: uma leitura da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Brasília, DF: [s. n.], 2013.

SOUSA, A. O. **Lei de Acesso à Informação: uma análise da transparência ativa nas Instituições de Ensino Superior Públicas do estado do Ceará.** 2022. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA. **Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira**, 2022. Disponível em: <https://unilab.edu.br/>. Acesso em: 7 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Unilab**, [2021]. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/#void>. Acesso em: 5 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Universidade Federal do Ceará**, 2022. Disponível em: <https://www.ufc.br/>. Acesso em: 5 ago. 2021.

ZEFERINO, D. S.; SILVA, L. H. S. A construção de uma cultura de transparência pública na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro: um estudo de caso sobre a lei de acesso à informação. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 25-46, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e74825>. Acesso em: 03 jul. 2022.

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. **Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro**. Brasília, DF: ENAP, 2019.

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE INFRAESTRUTURA PARA A QUALIDADE ACADÊMICA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CCSA/UFRN

*Francisco Lopes Filho
Pamela de Medeiros Brandão*

1 INTRODUÇÃO

Diante das transformações – principalmente políticas, sociais e econômicas – que ocorrem no mundo contemporâneo, o campo da Administração Pública tem desenvolvido estudos e pesquisas voltados para uma variedade de temáticas, conceitos e abordagens, com a finalidade de compreender o impacto dessas mudanças no funcionamento e nos resultados das ações governamentais. Além disso, busca-se elaborar novos modelos de gestão capazes de enfrentar os desafios atuais e atender às demandas da sociedade com mais eficiência (Pereira, 1998; Ayres *et al.*, 2016; Brasil, 2014; Nascimento, 2021).

Nas últimas duas décadas do século XX, a Administração Pública passou por mudanças significativas em seus modelos de gestão, adotando, a partir da década de 90, o modelo da Nova Gestão Pública, com o intuito de aumentar a eficiência dos

processos públicos (Ayres *et al.*, 2016). Esse modelo parte da premissa de que, quando as organizações públicas implementam práticas e ferramentas gerenciais adequadas, os resultados tendem a ser mais eficientes, promovendo melhorias na qualidade e no desempenho da prestação de serviços.

Esse argumento em prol do aumento da eficiência, efetividade e competitividade resultou em processos de reformas do Estado implementados em diversos países, embora de forma não linear e sem consenso absoluto. No Brasil, os princípios da reforma foram estabelecidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, tendo como um dos seus focos a qualidade dos serviços públicos. Desde então, sua implementação tem ocorrido gradualmente nos níveis federal, estadual e municipal.

Outrossim, os órgãos da administração pública brasileira são regidos pelo princípio da supremacia do interesse público e pela obrigação de prestar serviços de qualidade à sociedade, garantindo o uso eficiente dos recursos em prol do bem comum e do desenvolvimento sustentável. Para isso, a gestão pública deve adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para a ampliação da governança, em conformidade com os princípios da Administração Pública definidos na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2014).

Dentre os serviços públicos prestados pela Administração Pública, destaca-se a educação como um direito fundamental, com ênfase na educação pública de ensino superior. As universidades públicas, por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, contribuem não apenas para a educação, mas também para o desenvolvimento do país. Por isso, a qualidade desse serviço público é fundamental, sendo necessária a adoção de práticas de gestão que garantam a eficiência e a efetividade no uso dos recursos públicos.

Além de garantir a universalidade do acesso e a gratuidade do ensino superior, a melhoria da qualidade é um dos principais desafios enfrentados pela educação brasileira. Cabe ao Governo Federal, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 –, garantir a avaliação das instituições de ensino superior, de seus cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004.

De acordo com os dados do ENADE 2022, apenas 6,2% dos cursos de graduação oferecidos por instituições públicas e privadas alcançaram a nota máxima. Entre eles, 23,9% dos 1.426 cursos das instituições federais e apenas 1,4% dos 6.360 cursos de universidades privadas obtiveram a nota 5. Observa-se que as universidades federais foram as que mais alcançaram esse conceito 5, contudo, o resultado ainda é preocupante, evidenciando a necessidade de políticas e ações voltadas para a melhoria da qualidade acadêmica.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), desde sua criação em 1958, é referência no ensino superior do Rio Grande do Norte e tem como desafio constante a melhoria da qualidade acadêmica. No ranking nacional baseado no ENADE (2017-2019), entre as 175 universidades federais, ocupou o 29º lugar, com 86 cursos avaliados, resultando em uma nota média de 3,432. Conforme o Plano de Gestão 2019-2023, a UFRN mantém diversos cursos de graduação e programas de pós-graduação (*stricto* e *lato sensu*), além de projetos de pesquisa e extensão, distribuídos da seguinte forma: 112 cursos de graduação (102 presenciais e 10 EaD), 134 cursos de pós-graduação *stricto sensu* (90 mestrados e 44 doutorados) e 16 cursos técnicos de nível médio (UFRN, 2019). A universidade atua em cinco campi: Natal

(Campus Central), Macaíba, Santa Cruz, Caicó e Currais Novos. O Campus Central é composto por oito Centros Acadêmicos.

A UFRN instituiu a Política de Melhoria da Qualidade dos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação por meio da Resolução nº 048/2020-CONSEPE, de 08 de setembro de 2020, estabelecendo que os cursos devem desenvolver planos estratégicos para enfrentamento de fragilidades e aprimoramento da qualidade, considerando, como referência, os indicadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC) e da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Dentre os Centros Acadêmicos que compõem a UFRN, destaca-se o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), criado pelo Decreto Federal nº 74.211, de 24 de junho de 1974, com a finalidade de difundir áreas específicas do conhecimento humano por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. O CCSA oferece cursos de graduação e pós-graduação (*stricto* ou *lato sensu*) e, em 2022, contava com 5.133 estudantes matriculados, sendo 4.597 em cursos de graduação, 392 em programas de mestrado e 144 em programas de doutorado. O CCSA conta com 238 professores, dos quais 202 são efetivos e 36, substitutos.

Ao longo de seus 50 anos de criação, o CCSA tem desenvolvido atividades de ensino, pesquisa e extensão no campo das Ciências Sociais Aplicadas, alicerçadas em boas práticas e condutas de gestão inovadoras. Compreende-se que as práticas de gestão voltadas para a infraestrutura podem ser decisivas para a qualidade acadêmica dos serviços educacionais prestados pelo CCSA, mesmo diante dos desafios conjunturais e organizacionais que tornam o papel do gestor universitário cada vez mais dinâmico e desafiador.

Nesse sentido, este capítulo tem como objetivo avaliar a influência da gestão da infraestrutura na qualidade dos

serviços educacionais oferecidos pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte no período de 2003 a 2023.

Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória-descritiva (Gil, 2011) com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Como estratégia metodológica, adotou-se o estudo de caso (Yin, 2001), tendo como unidade de análise o CCSA/UFRN, que também constituiu o universo da pesquisa. A população investigada abrangeu as três diretoras do CCSA no período de 2003 a 2023¹, totalizando 20 anos de gestão.

Para melhor sistematizar a discussão dos resultados, o capítulo divide-se em quatro seções. A primeira consiste nesta introdução, na qual se contextualiza a temática, se indicam o objetivo e a metodologia utilizada. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico-empírico que fundamentou o estudo, com foco na avaliação da qualidade da educação superior e na influência da infraestrutura. Em seguida, discutem-se os resultados da pesquisa e, por fim, expõem-se as considerações finais.

¹ Esse recorte temporal foi estabelecido em razão, especialmente, de ser o período de expansão das universidades públicas no país e de investimentos que permitiram com que o CCSA desenvolvesse um conjunto de ações de infraestrutura com perspectiva de influenciar na melhoria da qualidade acadêmica de seus cursos. Embora a dimensão da infraestrutura só tenha sido inserida no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) a partir de 2006, juntamente com as dimensões de proposta didático- pedagógica e corpo docente, estabelece-se esse recorte temporal por considerar que as ações de infraestrutura realizadas no CCSA a partir de 2003 foram desenvolvidas com vistas a garantir condições adequadas para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão com qualidade. Inclusive, as avaliações realizadas pelo SINAES a partir de 2006 consideraram a infraestrutura já existente.

2 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E A INFLUÊNCIA DA INFRAESTRUTURA

A qualidade da educação pública envolve questões macroestruturais, como a desigualdade social e seus desdobramentos na sociedade. Também abrange aspectos relacionados às instituições de ensino, incluindo seus processos de organização e gestão (Dourado; Oliveira, 2009). Assim, a organização e a gestão das instituições de ensino estão diretamente relacionadas às condições de trabalho, à infraestrutura física e aos equipamentos disponibilizados, bem como à formação e capacitação docente, entre outros fatores relevantes para a qualidade da educação.

Segundo Coutinho (2000), os padrões de qualidade do serviço público visam atender a requisitos como adequação do serviço, impacto sobre o público-alvo, custo e importância para a sociedade. Para esse autor, o planejamento da gestão pública com foco no cidadão requer avaliações frequentes acerca dos resultados, dos processos e da satisfação dos cidadãos em relação aos serviços prestados. Assim, a qualidade do serviço público é medida pela satisfação e expectativa do cidadão-usuário, bem como pelo atendimento às demandas da sociedade.

No âmbito da gestão pública, a avaliação da satisfação e da expectativa do cidadão-usuário pode ser realizada por meio de indicadores. De acordo com Bahia (2021), há diversas concepções de indicadores, mas todas possuem certa semelhança. Nesse contexto, o principal objetivo de um indicador é “[...] traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação” (Bahia, 2021, p. 8).

Nesse sentido, a avaliação da educação superior brasileira, considerando suas especificidades e grande complexidade, conta com um sistema próprio para aferição da qualidade dos cursos da graduação. Esse sistema foi instituído com a promulgação da Lei nº 10.861/2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Além de Portarias Normativas e Decretos sobre temas e procedimentos diversos, o SINAES tem como finalidade atender ao princípio constitucional da melhoria da qualidade da educação nos cursos de graduação e nas Instituições de Educação Superior (IES).

Seus objetivos incluem a orientação da expansão da oferta de ensino superior, o aumento contínuo da eficácia institucional e da efetividade acadêmica e social, além do fortalecimento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES. Esse fortalecimento ocorre por meio da valorização da missão pública das instituições, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Para avaliar a qualidade dos cursos da graduação, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), vinculado ao Ministério da Educação, define os procedimentos de divulgação dos indicadores da avaliação. A partir de 2008, os indicadores de qualidade do ensino superior passaram a considerar o Índice Geral de Cursos (IGC), além do Conceito Preliminar de Curso (CPC).

Além disso, o INEP desenvolveu ferramentas para a produção de indicadores de qualidade e avaliação dos cursos, entre as quais se destacam: o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), o Conceito Preliminar de Cursos (CPC)

e o Índice Geral de Cursos (IGC)² (Pandolfi, 2017). O Inep também realiza a avaliação *in loco*, que tem como objetivo fornecer um referencial básico para o processo de regulação e supervisão da educação superior. Para isso, utiliza dois instrumentos principais: o Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) e o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG)³. A partir dos dados coletados pela comissão de avaliação durante a visita *in loco*, gera-se o Conceito de Curso (CC)⁴.

² O Conceito Enade é um indicador de qualidade que avalia os cursos de graduação a partir de resultados obtidos pelos estudantes no Exame Nacional considerando: a) o número de estudantes participantes do exame com resultados válidos; b) o desempenho dos estudantes participantes na parte de Formação Geral (FG) do exame; c) o desempenho dos estudantes participantes na parte de Componente Específico (CE) do exame (INEP, 2015). O Índice Geral de Cursos (IGC) é construído com base numa média ponderada das notas dos cursos de graduação e pós-graduação de cada instituição, sintetizando, num único indicador, a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino. E o CPC é um indicador de qualidade que avalia os cursos de graduação considerando o Conceito Enade (desempenho dos estudantes na prova do Enade); Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observados e Esperados (IDD); o Corpo Docente (percentual de mestres, doutores e regime de trabalho); e percepção dos estudantes sobre seu processo formativo referentes à organização didático-pedagógica, à infraestrutura e instalações físicas e às oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional.

³ O Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) é o documento que descreve os parâmetros da avaliação *in loco* no caso de credenciamento e reconhecimento das Instituições de Ensino Superior (IES). E o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG) é o documento que descreve os parâmetros da avaliação *in loco* no caso da autorização, reconhecimento e renovação do reconhecimento dos cursos de graduação.

⁴ O CC surge a partir de três dimensões previstas no IACG, que analisa os cursos da instituição a partir das dimensões: Organização Didático-Pedagógica, com peso 40; Corpo Docente ou Tutorial, com peso 20; e Infraestrutura, com peso 40.

Nessa direção, o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e outros aspectos são avaliados pelo SINAES com base em dez dimensões, organizadas em cinco eixos: planejamento e avaliação institucional; desenvolvimento institucional; políticas acadêmicas; políticas de gestão; e infraestrutura física (Pandolfi, 2017).

A busca pela qualidade nas universidades federais, tanto na graduação quanto na pós-graduação, está fundamentada na perspectiva de que uma formação de excelência contribui não apenas para a qualificação profissional, mas também para a formação cidadã. Reconhece-se, no entanto, que a qualidade da educação nessas instituições depende do financiamento público para a manutenção das dimensões pedagógicas, da infraestrutura física e dos recursos materiais e humanos.

Embora a relação entre investimento e qualidade educacional não seja linear nem determinística, pode-se afirmar que os investimentos refletem diretamente na eficiência e na qualidade das dimensões mencionadas. Sem os incentivos adequados, há um risco significativo de sucateamento da infraestrutura das instituições públicas.

Nesse sentido, Alves, Marques e Pereira (2010, p. 92) destacam que “[...] a infraestrutura acaba tendo um grande destaque, devido ao sucateamento vivido por elas, principalmente no que se refere às suas condições físicas, que geram obstáculos para o bom andamento das atividades acadêmicas”. Por essa razão, as instalações físicas estão entre os critérios utilizadas pelo MEC para avaliar a qualidade dos cursos de graduação. Conforme apontam Dourado e Oliveira (2009), a qualidade da educação não se limita às dimensões socioeconômicas e culturais ou às questões didático-pedagógicas. Ela envolve também o financiamento

público, a estrutura e as características das instituições de ensino, a qualidade do ambiente escolar e das instalações, os processos de organização e gestão e o engajamento ativo da comunidade acadêmica, entre outros aspectos.

Castro (2018) chama atenção para a necessidade de aprofundar a discussão sobre a infraestrutura educacional, incluindo a disponibilidade de materiais físicos, prédios, salas de aula e equipamentos, elementos que frequentemente não são considerados no debate sobre a melhoria da aprendizagem. A autora ressalta a importância de reconhecer a infraestrutura como uma variável essencial na avaliação da qualidade do ensino e como ferramenta para o monitoramento de políticas públicas na educação.

Alguns estudos também buscam compreender o impacto da gestão no desempenho das instituições de ensino. Abrúcio (2010), por exemplo, demonstrou que o modelo de gestão e o papel dos gestores influenciam significativamente a aprendizagem e o ambiente educacional. Entre os elementos que afetam esse desempenho, a gestão da infraestrutura ocupa um papel central.

A infraestrutura escolar é um fator determinante para a qualidade da educação em todos os níveis – básico, fundamental, médio e superior. Estudos da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO)⁵ apontam que “a qualidade da educação depende de diversos fatores, sendo um deles a infraestrutura do ambiente escolar”. Além disso, a organização destaca que “o estudo prova que o desempenho da aprendizagem dos estudantes é maior quando as escolas são seguras, confortáveis, limpas, acessíveis, convidativas e estimulantes” (Otero, 2019).

⁵ Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

A administração pública eficiente e eficaz, aliada ao compromisso e à dedicação da comunidade acadêmica, contribui diretamente para a defesa e a qualidade da educação pública. Para Demo (2001), a qualidade está associada à ideia de algo bem feito e completo, sobretudo quando aplicada à ação humana.

Guimarães (2005) explica que o ensino de qualidade depende diretamente da estrutura oferecida pela IES. Essa estrutura inclui espaços físicos e equipamentos adequados às necessidades da educação. Além disso, a qualidade do ensino está vinculada ao funcionamento articulado dos diferentes departamentos, que devem oferecer horários e locais de atendimento que proporcionem maior comodidade aos estudantes. Assim, fatores individuais e subjetivos também influenciam os indicadores de qualidade.

O desempenho das instituições de ensino e a qualidade acadêmica são, portanto, influenciados pela infraestrutura disponível e pela forma como ela é gerida. Segundo um estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que analisou a relação entre infraestrutura escolar e resultados acadêmicos, os fatores que mais contribuem para o bom desempenho dos estudantes incluem a presença de espaços de apoio ao ensino, como bibliotecas, laboratórios de ciências, computadores, auditórios e quadras esportivas (Duarte; Gargiulo; Moreno, 2011).

A oferta de infraestrutura abrange a disponibilidade e o funcionamento de espaços devidamente equipados. Entre eles, destacam-se salas de aulas confortáveis, com mobiliários adequado e de boa qualidade, banheiros acessíveis, áreas de convivência. bibliotecas, laboratórios e quadras esportivas, além de espaços administrativos como salas de professores, coordenações secretarias e almoxarifados (Duarte; Gargiulo; Moreno, 2011).

Especificamente, as salas de aula devem contar com recursos adequados (projetores, aparelhos de ar-condicionado,

mobiliário adequado, quadros, entre outros) para garantir uma boa experiência de ensino-aprendizagem. No entanto, não basta apenas equipar os ambientes: é fundamental que haja investimentos contínuos na manutenção desses recursos (Castro, 2018).

Dessa forma, a gestão da infraestrutura envolve um conjunto de ações que compreende três processos básicos: 1) aquisição dos materiais permanentes e de consumo; 2) manutenção dos espaços, prédios e equipamentos; e 3) contratação de prestadores de serviços. Para que esses processos seja, eficazes, é essencial uma gestão pautada pelo planejamento e pela disponibilidade orçamentária. No caso das universidades públicas, essas ações devem seguir os princípios, normas e regulamentos da administração pública, incluindo o uso de licitações e pregões para aquisição de materiais e contratação de serviços.

3 AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE INFRAESTRUTURA PARA A QUALIDADE ACADÊMICA NO CCSA/UFRN

O Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) tem como missão, “satisfazer as necessidades de educação superior da sociedade, no campo das Ciências Sociais Aplicadas, contribuindo para a formação integral do cidadão” (UFRN, 2020a, p. 2). Para alcançar esse objetivo, o CCSA oferece 8 cursos regulares de Graduação: (Administração, Administração Pública, Ciências Econômicas, Serviço Social, Turismo, Biblioteconomia, Ciências Contábeis e Direito). Além disso, disponibiliza 8 cursos de Pós-Graduação, distribuídos da seguinte forma: Administração (Mestrado e Doutorado), Economia (Mestrado), Gestão Pública (Mestrado), Serviço Social (Mestrado e Doutorado), Turismo (Mestrado

e Doutorado), Ciências da Informação (Mestrado), Ciências Contábeis (Mestrado) e Direito (Mestrado).

Segundo o Portal Enade/UFRN, em 2018, os cursos de graduação do CCSA/UFRN submetidos à avaliação do ENADE obtiveram, em sua maioria, notas consideradas satisfatórias, conforme os indicadores discutidos anteriormente e destacados no Quadro 1:

Quadro 1 – Avaliação do ENADE dos Cursos de Graduação do CCSA/UFRN no ano de 2018.

CURSOS	CONCEITO ENADE 2018	CPC	IDD	CC
Administração (B)	4	4	3	Não possui
Administração Pública (B)	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui
Administração Pública (B) – EAD*	3	3	3	4
Biblioteconomia (B)	3**	4	4	5
C. Contábeis (B)	4	4	3	Não possui
C. Econômicas (B)	2	3	2	Não possui
Direito (B)	5	4	3	4

Fonte: site do enade.ufrn.br

Legenda: CPC – Conceito Preliminar de Curso, IDD – Indicador de Diferença entre Desempenhos Observados e Esperados, CC – Conceito de Curso

*Cursos não regulares **ENADE realizado em 2009

Em 2022, dos seis cursos regulares avaliados, dois obtiveram conceito 5, três alcançaram conceito 4 e apenas um recebeu conceito 2. Dessa forma, o CCSA contribui fortemente para a meta do PDI da UFRN no que se refere aos cursos com conceitos 4 ou 5, uma vez que cinco cursos do Centro s encontram nessa

faixa de avaliação, representando 85,7% do seu resultado geral (Relatório de Gestão CCSA, 2022).

Observa-se ainda que o Curso de Biblioteconomia não participou do ENADE em 2018, tendo sido avaliado em 2009, quando obteve conceito 3. No entanto, em 2019, esse curso recebeu conceito 5, demonstrando sua evolução e qualidade. Verifica-se também que, entre os dois cursos de oferta não regular, o curso de Administração Pública a distância obteve conceito 3 no ENADE de 2018 e Conceito de Curso 4 na avaliação do mesmo ano. Já o curso de Gestão de Cooperativas não realiza o ENADE, possuindo apenas a avaliação de Conceito de Curso, com nota 5.

Além disso, é fundamental analisar o histórico dos índices do ENADE dos cursos ao longo dos anos, conforme apresentado no Quadro 2, considerando, inclusive, a data de início de funcionamento. Esse aspecto, por si só, evidencia a maturidade dos cursos do CCSA, bem como a manutenção de uma oferta de vagas consistentes.

Quadro 2 – Histórico dos índices do ENADE dos cursos de Graduação do CCSA/UFRN

CURSO	DATA DE INÍCIO	2006	2009	2010	2012	2013	2015	2016	2018
Administração	16/09/1971	5	5	-	4	-	5	-	4
Administração Pública (B)	23/02/2021	-	-	-	-	-	-	-	-
Administração Pública (B) - EAD	22/02/2010	-	-	-	-	-	2	-	3
Biblioteconomia (B)	17/03/1997	3	3	-	-	-	-	-	-

CURSO	DATA DE INÍCIO	2006	2009	2010	2012	2013	2015	2016	2018
C. Contábeis (B)	16/09/1962	5	4	-	4	-	4	-	4
C. Econômicas (B)	16/06/1969	3	3	-	2	-	2	-	2
Direito (B)	25/01/1954	5	5	-	5	-	5	-	5
Gestão de Cooperativas	04/02/2013	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviço Social (B)	02/03/1945	-	-	4	-	4	-	5	5
Turismo (B)	23/03/1997	5	4	-	3	-	3	-	4

Fonte: site do enade.ufrn.br

Os dados do Quadro 2 mostram que os resultados do ENADE dos Cursos de Graduação do CCSA apresentaram variações ao longo dos anos, com alguns cursos melhorando seus conceitos, outros registrando quedas e alguns mantendo seus desempenhos. Destaca-se o curso de Direito, que manteve o conceito máximo em todos os exames realizados desde 2006.

Os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Turismo apresentaram queda nos conceitos do ENADE em relação à avaliação de 2006. No entanto, apesar da redução, os cursos de Administração e Ciências Contábeis obtiveram conceito 4 no ENADE de 2018, o que é considerado de excelência pelo MEC. Já o curso de Turismo, após uma queda gradativa nas avaliações de 2009, 2012 e 2015, conseguiu elevar sua nota para 4 no ENADE de 2018, evidenciando uma retomada positiva nos resultados. Em contrapartida, o curso de Economia apresentou uma queda de desempenho a partir do ENADE de 2012, mantendo o conceito 2 por três ciclos consecutivos. Esse

resultado indica a necessidade de implementar medidas que possam melhorar esses indicadores, uma vez que eles refletem a qualidade dos cursos na avaliação do MEC.

As medidas para melhorar os indicadores de qualidade avaliados pelo MEC foram ampliadas, especialmente com a implementação da Política de Melhoria da Qualidade Acadêmica da UFRN. Essa política instituiu a obrigatoriedade da Semana de Avaliação e Planejamento dos cursos, bem como a elaboração e execução de Planos de Ação Trienal dos Cursos de Graduação (PATCG) e seus respectivos relatórios de acompanhamento. No âmbito do CCSA, esses planos são monitorados pela Assessoria Acadêmica e avaliados pela Comissão de Graduação da UFRN.

De acordo com o Relatório de Gestão do CCSA (2022), a infraestrutura física que dá suporte às atividades acadêmicas e administrativas do Centro é composta pelas seguintes áreas: Prédio Administrativo do CCSA; Setores de Aulas I e V; NEPSA I e II, Núcleo de Práticas de Extensão - NUPEX; Núcleo de Práticas Jurídicas do Curso de Direito; Núcleo de Práticas Contábeis; Laboratórios de Cursos (Ciências Contábeis; Turismo; Administração; Biblioteconomia; Economia; Gestão Social); Laboratório de Informática do Setor de Aulas I; Salas de Metodologias Ativas; Sala de Estudos; Sala de Convivência dos Terceirizados; e o NAED (em construção).

O gerenciamento e a manutenção dessa estrutura são monitorados pela governança do CCSA, responsável pelo planejamento e administração dos recursos essenciais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas. Esse processo conta com o suporte da Superintendência de Infraestrutura da UFRN. A estrutura de governança do CCSA, no que se refere à gestão da infraestrutura, é composta por diversos setores que atuam de forma integrada e complementar, abrangendo os níveis

Essa Assessoria é responsável pela gestão da infraestrutura de todos os prédios e áreas físicas que compõem o Centro. No apoio e andamento dessas atividades, conta com o Setor de Compras e Manutenção Geral (SCM), responsável por: manutenção da infraestrutura física; arborização e conservação de áreas de jardinagem; fiscalização dos serviços de limpeza e segurança; manutenção de diversos materiais permanentes, incluindo aparelhos de ar-condicionado, projetores multimídia, equipamentos de informática, mobiliário em geral, bebedouros e extintores de incêndio; garantia de condições de acessibilidade física; e manutenção elétrica, hidráulica e serviços de carpintaria, alvenaria, marcenaria, entre outros. O SCM atua de forma integrada com a Direção do Centro, colaborando na aquisição de materiais permanentes e na construção de novas obras, sempre com o objetivo de atender, com qualidade e eficiência, às demandas das unidades e setores do CCSA.

No que se refere ao mapa da gestão do CCSA, considerando os níveis estratégico, tático e operacional, observa-se que, internamente, a Assessoria Administrativa, juntamente com o Setor de Compras e Manutenção Geral, é responsável pelas ações estratégicas e táticas. Essas ações são consideradas estratégicas porque envolvem a tomada de decisões em conjunto com a Diretoria, dentro de um modelo de gestão compartilhada, participativa e democrática.

Além disso, são táticas, pois desdobram os objetivos institucionais em planos de ação, dirigindo a equipe operacional interna, composta por 36 funcionários terceirizados, que atuam em diversas funções, tais como: limpeza e higienização, manutenção geral, portarias e apoio administrativo. Ademais, há bolsistas de apoio técnico, que auxiliam em salas de aula e laboratórios de informática, bem como bolsistas técnicos em

informática, responsáveis pela manutenção dos computadores e projetores utilizados nos espaços acadêmicos e administrativos.

No nível estratégico da UFRN, destaca-se a Reitoria como o órgão executivo responsável por dirigir, administrar, planejar, coordenar e fiscalizar as atividades da instituição. Como órgãos auxiliares da Reitoria, têm-se as Pró-Reitorias, sendo as mais relevantes para a gestão da infraestrutura: Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) – responsável pela coordenação do sistema de planejamento institucional da UFRN; e a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) – encarregada da supervisão e coordenação das áreas de Contabilidade, Finanças, Material, Patrimônio, Segurança, Transportes e Serviços Gerais da UFRN.

As atividades desenvolvidas por esses setores impactam diretamente a infraestrutura do CCSA. No nível operacional externo, a gestão da infraestrutura do CCSA conta com o suporte da Superintendência de Infraestrutura da UFRN (INFRA/UFRN), que presta serviços nas seguintes áreas: manutenção geral de áreas físicas e equipamentos; contratação de empresas prestadoras de serviços para manutenção e conserto de equipamentos; e questões ligadas ao meio ambiente, segurança patrimonial e transportes.

Esses setores atuam no Centro de Ciências Sociais Aplicadas sob a coordenação do Setor de Compras e Manutenção, com o objetivo de atender às demandas dos diversos prédios e áreas que compõem o CCSA, incluindo: prédio administrativo do Centro, setores de aulas I e V, prédios do NEPSA I e NEPSA II, Núcleo de Prática Jurídica, Núcleo de Práticas Contábeis, NUPEX, NAED, assim como as áreas de estacionamento e jardinagem desses setores.

Conclui-se que o desenvolvimento eficiente da gestão da infraestrutura do CCSA depende da articulação entre diversos

setores, que devem atuar de forma integrada, comunicativa e eficiente. Esse processo envolve desde a disponibilização de recursos financeiros pelo MEC, passando pela Reitoria/UFRN, em seus diferentes níveis de gestão, até a Diretoria do Centro, que, em conjunto com a Assessoria de Administração Geral e o Setor de Compras e Manutenção, garante um ambiente acadêmico com infraestrutura adequada. Dessa forma, busca-se proporcionar um espaço que atenda aos requisitos de acessibilidade, luminosidade, refrigeração e ambientação, promovendo condições ideais para o ensino, a pesquisa e a extensão.

Além disso, considerando que a infraestrutura é um dos critérios de avaliação do Ministério da Educação (MEC) para os Cursos de Graduação, conclui-se que sua manutenção e conservação são fatores determinantes na qualidade dos cursos oferecidos pelo CCSA/UFRN. Nesse contexto, o CCSA tem adotado práticas de gestão na área de infraestrutura, com o objetivo de garantir condições adequadas tanto para os ambientes administrativos quanto para os acadêmicos, assegurando a excelência na prestação de serviços educacionais em seus cursos de Graduação e Pós-Graduação.

Foi realizado um mapeamento de todas as ações de infraestrutura desenvolvidas no CCSA no período de 2003 a 2023, tendo como base os seus Relatórios de Gestão. Observa-se que, independentemente do período de gestão, todas as áreas de infraestrutura foram contempladas, especialmente com ações voltadas para manutenção. Esse fato evidencia que o cuidado com a infraestrutura deve ser contínuo e permanente, ainda que a quantidade e o tipo de ações possam ser afetados por condições orçamentárias e financeiras, como ocorreu nos últimos anos devido às políticas do Governo Federal.

As restrições orçamentárias impuseram limitações ao desenvolvimento e à expansão da educação pública superior no Brasil. No contexto do CCSA, essas restrições dificultaram a aquisição de materiais e equipamentos essenciais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas. Além disso, inviabilizaram a realização de reformas nos prédios e a construção de novas instalações. Entretanto, em 2022, foi possível retomar a construção do Núcleo de Acessibilidade e Educação (NAED), cujas obras haviam sido iniciadas em 2007 e estavam paralisadas há aproximadamente dez anos.

Da mesma forma, observa-se que serviços de manutenção e aquisição de equipamentos dependem diretamente da disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros, bem como da realização de processos licitatórios para a compra de materiais e contratação de serviços. Esse cenário revela que a gestão da infraestrutura do CCSA requer suporte não apenas da sua estrutura interna de governança, mas também da UFRN, por meio, principalmente, da DMP/PROAD e da SINFR/PROAD, responsáveis pelos serviços de manutenção da infraestrutura física do Centro.

Em uma perspectiva mais ampla, considerando os vinte anos de gestão (2003-2023), observa-se uma gradativa e significativa melhoria das condições de infraestrutura do CCSA, com a construção de novos prédios e a modernização de equipamentos. Nota-se, portanto, que essas melhorias dependem tanto das práticas de gestão do CCSA quanto das condições político-econômicas vigentes.

Isso reforça a importância do financiamento público para garantir condições adequadas de infraestrutura, um aspecto que está diretamente ligado à defesa da educação como um direito fundamental, conforme estabelecido na Constituição Brasileira

de 1988, em seu artigo 6º. Além disso, ressalta a necessidade de preservação da universidade pública, gratuita e de qualidade.

As Diretoras do CCSA avaliam que trabalham para garantir boas condições de infraestrutura, contemplando desde as “sala de aula até as instalações gerais, passando por ambientes de docentes e equipamentos” (entrevistada 3). No entanto, destacam que algumas dessas melhorias foram mais expressivas do que outras, uma vez que dependem de oportunidades geradas por editais, da disponibilidade orçamentária e de políticas públicas de apoio à infraestrutura, como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), conforme afirma a Entrevistada 1.

O que é possível dizer é que algumas condições foram melhor trabalhadas em uma ou outra gestão, dada as oportunidades do momento. Assim, o lançamento de editais de apoio à infraestrutura, levavam à elaboração e apresentação de projetos, a exemplo da infraestrutura de pesquisa – NEPSA I e II sem que fossem deixados em segundo plano outras demandas que podiam ser resolvidas com recursos da própria UFRN/CCSA. Dada as dificuldades orçamentárias, o plano de criação/ manutenção da infraestrutura sempre demandou atenção da Direção do CCSA e, desse modo, sempre que os recursos permitiam as carências iam sendo supridas. Algumas práticas – articulação, reivindicação, prestação de contas, levantamento de demandas sempre foram sistemáticas. Outras, eram adotadas em função das oportunidades que surgiam – editais, políticas públicas de apoio à infraestrutura, políticas de expansão como o REUNI.

Além disso, as ações de infraestrutura também são impactadas por condições ambientais inesperadas, como a pandemia

de COVID-19, vivenciada entre 2019 e 2021. Conforme registra a entrevistada 3, “os desafios impostos pelo estado pandêmico e cortes orçamentários, associados a ausência de pregões ou contratos na instituição, contribuíram para que não fosse possível avançar mais em termos de infraestrutura”.

Ao longo dos últimos vinte anos, diversas ações foram planejadas e executadas, resultando em um avanço significativo na melhoria da infraestrutura. No entanto, reconhece-se que ainda há muito a ser feito para ampliar e aprimorar os serviços prestados à sociedade.

Nesse sentido, reforça-se a importância dos investimentos públicos na educação superior, de modo a possibilitar melhorias contínuas na infraestrutura. Isso inclui tanto a adequação dos espaços físicos, garantindo suporte às atividades acadêmicas e administrativas, quanto a modernização dos equipamentos, mobiliários e recursos tecnológicos. Além disso, tais investimentos são essenciais para superar barreiras arquitetônicas e tecnológicas, promovendo maior acessibilidade nos ambientes acadêmicos.

Na visão das gestoras, as práticas de gestão da infraestrutura exercem uma influência significativa sobre a qualidade acadêmica dos cursos de graduação do CCSA. Para a Entrevistada 1,

[...]não é possível pensar qualidade acadêmica sem pensar em salas, laboratórios e equipamentos adequados, na limpeza dos espaços, bibliotecas atualizadas, espaços de convivência para a comunidade acadêmica, espaços administrativos, móveis adequados, entre outros fatores, que asseguram a realização das atividades, que complementa citando a importância da infraestrutura para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, que “a infraestrutura cria as condições necessárias para a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão, a sua influência na qualidade

acadêmica dos cursos é muito grande e que a qualidade acadêmica é um conceito amplo e com muitos significados, e afirma que sem uma infraestrutura adequada se torna muito difícil alcançar a meta de qualidade acadêmica. Logo, a infraestrutura é imprescindível para criar as condições mínimas necessárias para que as atividades fins da universidade possam ser viabilizadas.

Do mesmo modo, a Entrevistada 2 considera que “a infraestrutura tem sim influência na qualidade acadêmica dos cursos de graduação do CCSA e que ter um bom ambiente em salas de aulas, é fundamental para uma melhor aprendizagem”. Complementando essa perspectiva, a Entrevistada 3 indica que:

[...]a infraestrutura assume um lugar ímpar quando se pensa na qualidade acadêmica, tendo em vista que qualquer atividade acadêmica e administrativa prescinde de uma infraestrutura adequada para o bom e pleno desenvolvimento destas atividades, ou seja, deve contar com salas de aulas e ou administrativas, com equipamentos e instalações adequadas, também a busca pela qualidade acadêmica precisa contar com laboratórios, salas que permitam o uso de metodologias ativas/diferenciadas com mobiliários e equipamentos adequados. Sem esse suporte, a infraestrutura do conhecimento, que diz respeito ao docente, aluno, servidor, encontra limites para o seu bom desempenho.

Reconhecendo essa influência, a infraestrutura, enquanto um dos parâmetros avaliados pelo MEC, tem sido objeto de planejamento pelas gestões do CCSA. Esses critérios orientam os objetivos de gestão e mobilizam diferentes atores na alocação de recursos. No entanto, conforme ressalta a Entrevistada 3, “Todavia, muitas vezes há um descompasso entre o que se planeja e o que é possível efetivar”. Isso ocorre porque as ações voltadas

à melhoria da infraestrutura dependem da disponibilidade orçamentária e financeira, bem como da realização de pregões e processos licitatórios, como expressa a mesma entrevistada:

A falta de investimento e a existência de cortes orçamentários e financeiros das IFES nos últimos anos são aspectos relevantes para se considerar um planejamento da infraestrutura e as condições necessárias para colocar em prática e tornar exequível o que se pretendia fazer. [...] A ausência de pregões, licitações também impacta fortemente para que as condições necessárias da infraestrutura se mantenham dentro do esperado para o bom e adequado funcionamento das instituições, no caso a UFRN e, por conseguinte, o CCSA.

Por isso, mesmo que os critérios exigidos pelo MEC tenham sido constantemente considerados nas ações das gestões do CCSA, é importante notar que

[...]nem sempre há uma coerência entre exigência por parte do Ministério da Educação e as condições materiais das IFES, sendo muito difícil obter nota máxima em todos os parâmetros, diante das dificuldades orçamentárias que têm acompanhado as instituições, salvo curtos momentos, a exemplo do REUNI. Este fato acaba prejudicando o conceito das IFES que via de regra têm mais dificuldades de manutenção e/ou criação de infraestrutura adequada pelos sucessivos cortes orçamentários que implicam em dificuldades de contratação do corpo docente e técnico, na modernização dos laboratórios, na atualização do acervo da biblioteca, na compra de softwares, na criação de novas estruturas, na realização de eventos, no apoio à assistência estudantil, na construção de novos espaços de ensino, etc (Entrevistada 1).

Nesse contexto, torna-se fundamental adotar estratégias que garantam condições adequadas de infraestrutura, mesmo em cenários adversos. Uma das medidas adotadas, conforme lembra a Entrevistada 1, foi a submissão de projetos de infraestrutura a editais de financiamento, o que permitiu ao CCSA aprimorar, ao longo do tempo, a estrutura de apoio à Graduação e à Pós-Graduação, viabilizando, por exemplo, a construção dos NEPSA 1 e 2.

Apesar dessa possibilidade, é preciso reconhecer que os limites orçamentários vivenciados pelas universidades públicas brasileiras impactam significativamente suas condições de infraestrutura. Essas restrições devem ser consideradas nas avaliações realizadas pelo MEC, a fim de que a qualidade dos cursos seja analisada de maneira condizente com essa realidade complexa.

Sabe-se que, embora a avaliação seja um instrumento essencial, os métodos utilizados dificilmente abarcam toda a diversidade das instituições de ensino superior, que se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento. Além disso, como ressalta a Entrevistada 1, as dificuldades enfrentadas pelas IFES em razão de políticas orçamentárias restritivas agravam esse cenário.

A questão orçamentária também foi destacada pela Entrevistada 3, ao afirmar que a escassez de recursos pode impactar de diferentes maneiras a qualidade das atividades acadêmicas, uma vez que o orçamento reduzido “compromete a contratação de vários serviços para o adequado funcionamento das instituições”.

Ainda assim, os resultados apontados pelos “instrumentos de avaliação utilizados pelo MEC, do ponto de vista da sua

experiência de gestão, são efetivamente relevantes” (Entrevistada 2), permitindo ainda

Orientar as ações com a preocupação de garantir uma educação pública de qualidade, inclusiva e referenciada socialmente, ajuda a pôr a lente em diversas ações, a exemplo, da contratação docente, da atualização do projeto pedagógico, na titulação do corpo docente, nas condições de realização da pesquisa e da extensão, nas formas de interação com a sociedade, na infraestrutura de laboratórios, equipamentos, livros, softwares, na organização acadêmica, entre tantos outros fatores que são observados na avaliação (Entrevistada 1).

Portanto, a partir dessas reflexões, apontam-se as contribuições da infraestrutura disponibilizada diretamente para as atividades de ensino, incluindo as condições das salas de aula, os recursos de tecnologias da informação e comunicação, e o acesso à internet. A disponibilização de salas confortáveis e climatizadas contribui para um processo de ensino-aprendizagem adequado, especialmente considerando o clima da cidade. Além disso, as salas de metodologias ativas tornam as aulas mais dinâmicas e favorecem o desempenho dos estudantes.

Os recursos de tecnologias da informação e comunicação, como computadores, projetores e internet, quando em pleno funcionamento, permitem que os professores adotem metodologias ativas diferenciadas e que os estudantes tenham acesso à informação durante as aulas. A disponibilidade de internet Wi-Fi possibilita que os alunos acessem materiais e turmas virtuais em diversos espaços, não apenas nas salas de aula.

Destacam-se também as contribuições dos laboratórios. Os Laboratórios Didáticos, como o Laboratório de Práticas

Empresariais, permitem que os estudantes desenvolvam atividades acadêmicas com articulação prática. Os Núcleos de Práticas, como o NPC, NPJ e NUTE/Seca, possibilitam que os estudantes adquiram experiência profissional ainda durante sua formação, prestando serviços à sociedade e integrando ensino, pesquisa e extensão. Além disso, os laboratórios com computadores, softwares instalados e acesso à internet facilitam a realização de pesquisas acadêmicas em base de dados e bibliotecas virtuais, além de proporcionarem suporte para a execução de trabalhos acadêmicos e disciplinas que exigem o uso de softwares especializados.

A infraestrutura destinada às atividades mais autônomas e extensionistas também desempenha um papel relevante na qualidade dos cursos. Os espaços para Empresas Juniores proporcionam aos estudantes o desenvolvimento de competências profissionais e empreendedoras, ampliando suas oportunidades no mercado de trabalho. Os Centros Acadêmicos (CAs) contribuem para a formação política e cidadã dos estudantes, enquanto as salas de estudo garantem um ambiente adequado para estudo individual e coletivo, promovendo a integração e socialização entre os alunos. Para estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, esses espaços são essenciais, pois muitos não dispõem de locais apropriados para estudo em suas residências.

No âmbito da pesquisa, a infraestrutura oferecida possibilita o desenvolvimento de investigações científicas e a realização de eventos acadêmicos. Os NEPSA 1 e 2, que abrigam os grupos de estudos, bibliotecas e auditórios, são exemplos dessa estrutura. A biblioteca setorial fornece acesso a acervos especializados e espaços apropriados para estudo individualizado, enquanto os auditórios permitem a organização de eventos e debates acadêmicos.

A infraestrutura também se estende às condições de trabalho dos docentes, coordenadores e equipe técnica-administrativa.

Espaços adequados para os professores possibilitam o planejamento das aulas, a elaboração de materiais didáticos e o atendimento individualizado aos estudantes. A existência de salas para a coordenação e secretarias dos cursos facilita a gestão administrativa e o atendimento das demandas estudantis.

Por fim, ressalta-se a relevância de espaços como áreas de jardins e praças, além da garantia de segurança e acessibilidade. Ambientes de convivência proporcionam lazer e interação para a comunidade acadêmica. A garantia segurança desses espaços é essencial para que as atividades sejam desenvolvidas de forma tranquila. A infraestrutura adaptada assegura que estudantes com deficiência tenham acesso a uma educação inclusiva, usufruindo dos mesmos recursos que os demais.

Diante dessas contribuições, avalia-se que a infraestrutura tem um impacto significativo na qualidade dos cursos de graduação, sendo uma condição básica para o processo de ensino-aprendizagem. No caso do CCSA, a infraestrutura é compartilhada entre os cursos, garantindo condições semelhantes para todos. Apesar disso, os conceitos de qualidade variam: cursos como Administração, Turismo e Ciências Contábeis possuem conceito 4, enquanto Direito, Serviço Social e Biblioteconomia obtiveram conceito 5. O Curso de Economia, com conceito 2, sugere que outros fatores, além da infraestrutura, influenciam na avaliação, como a proposta didático-pedagógica e o corpo docente.

Destaca-se que o Curso de Direito conta com o NPJ (Núcleo de Práticas Jurídicas), diferencial que contribui para a qualidade acadêmica. O NPC (Núcleo de Práticas Contábeis) é uma iniciativa recente que pode trazer benefícios semelhantes. Outros cursos poderiam também se beneficiar de núcleos de prática. O Curso de Administração Pública a Distância, com conceito 3,

não utiliza a infraestrutura física do CCSA, o que demonstra que sua avaliação se baseia em outros critérios.

Apesar das contribuições constatadas, de acordo com as análises dos Relatórios de Gestão do CCSA, entrevistas com gestores e a atuação no Setor de Compras e Manutenção, avalia-se que a gestão da infraestrutura tem enfrentado barreiras para assegurar a excelência dos espaços físicos e, consequentemente, contribuir de modo mais incisivo para a qualidade dos cursos.

As principais dificuldades enfrentadas nos últimos vinte anos foram: restrição de recursos orçamentários e financeiros; morosidade na elaboração e execução dos projetos de infraestrutura, especialmente quando envolvem recursos mais vultosos; entraves burocráticos no processo licitatório; incompatibilidade entre o fluxo de recursos dos serviços e os dispositivos normativos de gestão orçamentária; reduzido número de profissionais técnico-administrativos e alta rotatividade de chefias e coordenadores; falta de padronização de procedimentos institucionais; e uso inadequado de espaços e equipamentos.

4 CONCLUSÕES

Este capítulo tem por objetivo avaliar a influência da gestão da infraestrutura na qualidade dos serviços educacionais ofertados pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas no período de 2003 a 2023. A partir da pesquisa realizada, pondera-se que a qualidade acadêmica dos cursos de graduação do CCSA, expressa pelas avaliações do MEC, apresenta fortes indícios de influência da gestão da infraestrutura. No entanto, foram observadas discrepâncias entre as avaliações dos cursos, mesmo quando utilizam a mesma infraestrutura, revelando que outros

fatores impactam, em maior ou menor grau, a qualidade dos cursos investigados.

Apesar dos esforços empreendidos, não foi possível, com base nos procedimentos adotados nesta investigação, determinar em que medida e em que sentido as práticas da infraestrutura do CCSA influenciaram os resultados das avaliações do MEC. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a comparação entre os instrumentos de avaliação institucional e de cada curso com os relatórios das avaliações *in loco*. Além disso, é pertinente analisar as respostas às questões sobre infraestrutura constantes no questionário do estudante do ENADE, considerando o peso significativo desse fator na composição do referencial numérico resultante dos eventos avaliativos.

Ainda assim, evidenciou-se a importância da gestão da infraestrutura para a manutenção dos espaços acadêmicos e administrativos, bem como de seus equipamentos, os quais desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Verificou-se que, por meio da articulação de sua estrutura de governança, a gestão da infraestrutura tem assegurado boas condições de espaços e equipamentos, mesmo diante das restrições orçamentárias enfrentadas pelas instituições públicas de ensino superior no país. Destaca-se, ainda, a atenção dada pelas gestões do CCSA, nos últimos anos, à melhoria das condições estruturais, bem como a atuação articulada do Setor de Compras e Manutenção com as demais instâncias internas e externas ao Centro.

No período de 2003 a 2023, diversas práticas de gestão foram adotadas pelo CCSA na área da infraestrutura, abrangendo desde reformas e construção de prédios até atividades rotineiras de manutenção, aquisição de materiais e fiscalização dos serviços terceirizados. Segundo as gestoras entrevistadas,

tais práticas exercem uma influência significativa na qualidade acadêmica dos cursos de graduação, pois viabilizam suas atividades de ensino.

À guisa de conclusão, ressalta-se que a melhoria da qualidade acadêmica, que envolve também o aprimoramento da infraestrutura, é uma tarefa complexa e não depende exclusivamente das práticas de gestão adotadas, mas, sobretudo, de condições que possibilitem sua implementação. Em especial, da disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros, os quais, nos últimos anos, têm se tornado cada vez mais escassos. Dessa forma, reforça-se que a elevação da qualidade acadêmica das universidades depende de políticas de financiamento público permanentes.

REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos & Pesquisas Educacionais**, [s. l.], v. 1, p. 241-274, 2010. Disponível em: https://pesquisaeaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio__gestao_escolar_e_qualidade_da_educacao_um_estudo_sobre_dez_escolas_paulistas.pdf. Acesso em: 14 ago. 2025.

ALVES, J. N.; MARQUES, C. S.; PEREIRA, B. A. D. Identificação dos principais fatores relacionados à infraestrutura universitária: uma análise em uma IES Pública. **Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 23, n. 1, p. 91-103, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/2100>. Acesso em: 14 ago. 2025.

AYRES, A. B. et al. (Im) Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 81-106, jan./fev. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/VRFSDxKWN4ntfh4JFz5zQsp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2025.

BAHIA, L. O. **Guia Referencial para construção e análises de indicadores**. Brasília, DF: ENAP, 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA: Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília, DF: Ministério do Planejamento; SEGEP, 2014.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
Educaionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior
2020**: notas estatísticas. Brasília, DF: INEP, 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece
as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.
Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.
Acesso em: 16 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o
Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES
e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: [https://
www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.
htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm). Acesso em: 16 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto Federal nº 74.211, de 24 de junho de 1974**.
Modifica a estrutura da Universidade Federal do Rio Grande
do Norte. Disponível em: [https://www2.camara.leg.br/legin/
fed/decret/1970-1979/decreto-74211-24-junho-1974-422758-
publicacaooriginal-1-pe.html](https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-74211-24-junho-1974-422758-publicacaooriginal-1-pe.html). Acesso em: 29 jul. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República
Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da
República, [2016]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/
ccivil_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 14 ago. 2025.

CASTRO, E. S. **A infraestrutura escolar brasileira como
indicador para políticas públicas e para um padrão de
qualidade em educação**. 2018. 148 f. Tese (Doutorado em
Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional) –
Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI). **Resolução nº 002, de 10 de abril de 2006.** Aprova Regimento Interno do CCSA. Disponível em: <https://ccsa.ufrn.br/portal/wp-content/uploads/2014/08/anxres0022006-regimento-CCSA.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2025.

COUTINHO, M. J. V. Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 51, n. 3, 2000. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331>. Acesso em: 14 ago. 2025.

DUARTE, J.; GARGIULO, C.; MORENO, M. **Infraestructura Escolar y Aprendizajes en la Educación Básica Latinoamericana**: un analisis a partir del SERCE. 2011. Disponível em: <https://publications.iadb.org/es/infraestructura-escolar-y-aprendizajes-en-la-educacion-basica-latinoamericana-unanalisis-a-partir>. Acesso em: 16 jan. 2025.

DEMO, P. **Educação e qualidade**. 6. ed. São Paulo: Papirus, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Ks9m5K5Z4Pc5Qy5HRVgssjg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2025.

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

GUIMARÃES, R. T. **Avaliação de marca das instituições de ensino superior no segmento de mestrado e doutorado em administração: uma abordagem multivariada**. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Qualidade da infraestrutura das escolas públicas do ensino fundamental no Brasil**. Brasília, DF: UNESCO, 2019. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368757?posInSet=1&queryId=7990941a-c4d6-47cc-94a7-f163404e5ce8>. Acesso em: 25 ago. 2025.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2021.

PANDOLFI, C. **Modelo de mensuração da importância das variáveis do censo da educação superior, censo demográfico e os indicadores de qualidade das instituições de ensino superior**. 2017. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

PEREIRA, L. C. B. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 49, n. 1, jan./mar. 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 14 ago. 2025.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. **Plano de Gestão de 2020**. Natal: UFRN, 2020.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Resolução nº 048/2020-CONSEPE, de 08 de setembro de 2020**. Aprova a política de melhoria da qualidade dos cursos de graduação e de pos-graduação oferecidos pela UFRN. Disponível em: https://www.ufrn.br/resources/documentos/politicas/politica_de_Melhoria_da_Qualidade_dos_cursos_de_Grad_e_Pos-gradacao.pdf. Acesso em: 20 ago. 2025.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Pró Reitoria de Planejamento. **Plano de Gestão de 2019-2023**. Natal: UFRN, 2019.

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

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM BASE NO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

*Juliana Karine Costa de Oliveira
Antonio Alves Filho*

1 INTRODUÇÃO

Como consequência das transformações no cenário mundial, da globalização e do avanço tecnológico, o setor público brasileiro tem demandado a necessidade de adaptação por meio da promoção de mudanças organizacionais que incorporem aspectos estratégicos. Essas mudanças podem ocorrer por meio da reformulação da missão institucional, da adoção de novas ferramentas tecnológicas, da implementação de novas técnicas de trabalho ou da introdução de novos modelos de gestão (Camões; Pantoja; Bergue, 2010).

Segundo Schikmann (2010), os usuários dos serviços públicos estão cada vez mais exigentes quanto à satisfação de suas demandas. Nesse sentido, é necessário que o setor público implemente uma abordagem mais eficiente, eficaz e orientada para o atendimento das necessidades da população, cumprindo, assim, sua missão e seu papel na sociedade (González; Gidumal, 2009). Não basta apenas buscar a melhor relação custo-benefício se os

resultados esperados não forem alcançados e se as necessidades legítimas da sociedade não forem plenamente atendidas.

Fica evidente, assim, a premência de a Administração Pública implementar modelos de gestão orientados para resultados, direcionados à prestação de um serviço de excelência à sociedade e considerando o capital humano como um recurso essencial para alcançar o desempenho desejado. Nessa perspectiva, González e Gidumal (2009) defendem que os resultados só serão alcançados por meio da modernização da Administração Pública, a qual deve ocorrer por meio do desenvolvimento de uma gestão de recursos humanos flexível e aberta às inovações, com capacidade de adaptação aos novos paradigmas. Essa modernização deve valorizar o fator humano, enfatizar os resultados e, sobretudo, integrar as ações da área de recursos humanos à estratégia organizacional.

Neste contexto, observa-se a evolução da área, que sinaliza uma transição da perspectiva de Administração de Recursos Humanos focada no controle de pessoal e nos procedimentos administrativos para uma abordagem de Gestão Estratégica de Pessoas, cujo objetivo principal é a articulação funcional entre os objetivos individuais e organizacionais (Legge, 2005).

O modelo apresentado por Longo (2007), adotado neste estudo, propõe que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) seja observada como um sistema integrado de gestão, cuja finalidade central é a adequação das pessoas à estratégia da organização. Para o autor, a GRH deve ser considerada como um dos pilares fundamentais do modelo estratégico de gestão, tanto por influenciar diretamente o desempenho dos servidores quanto por orientá-los para a obtenção de resultados. Assim, o alinhamento das pessoas aos objetivos organizacionais se apresenta como o principal desafio da GRH.

O presente estudo foi realizado no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Norte (DETRAN/RN), instituição de grande relevância no Estado, tanto pela abrangência dos serviços prestados quanto pelo grau de receita gerado. O trabalho visa contribuir para o desenvolvimento dos servidores e para a excelência dos serviços prestados na Administração Pública, a partir da perspectiva da gestão estratégica de pessoas e com base na gestão por competências.

A motivação para esta pesquisa surgiu da constatação de deficiências nas práticas e políticas de gestão de recursos humanos, bem como da falta de coerência entre essas políticas e a estratégia organizacional. Além disso, identificou-se o uso ineficiente de ferramentas como a avaliação de desempenho e a gestão por competências, o que compromete a capacitação e o desenvolvimento dos servidores, dificultando a potencialização do capital humano e impactando negativamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Verificou-se, ainda, que as atividades desenvolvidas pela Subcoordenadoria de Recursos Humanos restringem-se, majoritariamente, ao processamento de tarefas administrativas cartoriais e rotinas relacionadas ao pagamento e à frequência dos servidores, evidenciando um papel limitado e característico de um Departamento Pessoal. Outro aspecto relevante é a ausência de um sistema informatizado, fator que contribui para a percepção de burocracia e ineficiência, dificultando a organização, a disponibilidade e a atualização das informações.

Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de inovação na área, especialmente no que se refere às lacunas nas práticas e políticas de GRH, na gestão estratégica e, consequentemente, nas políticas de contratação, capacitação, avaliação e remuneração dos servidores.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo apresentar uma proposta feita de reestruturação da Subcoordenadoria de Recursos Humanos, assim como das práticas e políticas da gestão de recursos humanos do Detran/RN, a partir da implantação da gestão estratégica de pessoas com base na gestão por competências.

A pesquisa está estruturada em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção explora os conceitos fundamentais relacionados ao tema. A terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa, iniciando com o diagnóstico da GRH da Autarquia, fundamentado no modelo de gestão por competências proposto por Longo (2007), e finaliza com uma proposta de ações para solucionar as fragilidades identificadas no subsistema de gestão do desenvolvimento. Por fim, a quinta seção expõe as conclusões e os impactos já observados como resultado do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública

Diante do aumento das exigências da sociedade em relação aos órgãos públicos quanto à prestação de serviços de qualidade e adequados às suas necessidades, Schikmann (2010) afirma que não basta uma atuação eficiente dos servidores públicos, é necessário também garantir eficácia e efetividade. Nesse sentido, a Gestão de Pessoas assume um papel central, especialmente porque o valor público, concretizado em bens e serviços, é produzido por meio das pessoas (Bergue, 2019).

Bergue (2019) esclarece que tudo nas organizações, de alguma forma, se processa por meio das pessoas, no setor público, por intermédio dos agentes públicos. Segundo o autor, qualquer área da organização, seja em relação à tecnologia, à natureza da atividade ou a qualquer outro aspecto específico, depende da ação humana. Seguindo essa linha de pensamento, a gestão, em sua essência, é a gestão de pessoas.

A Gestão de Pessoas, portanto, não se resume à antecipação de padrões idealizados sobre como agir em determinadas situações. Seu propósito é “qualificar os agentes públicos e compreender a dinâmica de comportamento das pessoas no ambiente de trabalho” (Bergue, 2019, p. 15). Diante dessa afirmação, Montana (2010) acrescenta que o reconhecimento da importância das pessoas dentro das organizações surgiu a partir da descoberta de que os fatores psicológicos e sociais podem influenciar diretamente a produtividade dos trabalhadores e, consequentemente, os resultados organizacionais.

No entanto, em muitos órgãos públicos, o Setor de Recursos Humanos ainda está voltado para atividades operacionais, como a elaboração da folha de pagamentos, a concessão de aposentadorias, o acompanhamento de concursos públicos e a proposição de leis, regras e outros regulamentos (Marconi, 2004). Contudo, nos últimos anos, a gestão de recursos humanos na administração pública tem passado por um processo de transformação, direcionando-se para o alinhamento estratégico organizacional (Longo, 2007).

Esse novo direcionamento tem levado o setor a evoluir de uma função meramente operacional para um enfoque que valoriza o alto desempenho e reconhece as pessoas como ativos estratégicos. Assim, a gestão de recursos humanos passa a ser compreendida como um sistema inserido em um contexto

maior de implementação e execução da estratégia organizacional (Becker; Huselid; Ulrich, 2001).

De acordo com Schikmann (2010), o desempenho de uma organização está diretamente condicionado às pessoas que nela atuam. Por essa razão, o planejamento estratégico deve abranger desde o nível macro até o individual. No contexto da administração pública, a autora destaca como instrumentos de gestão estratégica de pessoas o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho pautada nesses mesmos critérios.

Diante do exposto, torna-se evidente que a qualidade da gestão de recursos humanos, tanto em suas políticas e práticas individuais quanto no sistema como um todo, não pode ser analisada isoladamente, sem considerar sua conexão com a estratégia organizacional (Longo, 2007). Nesse contexto, a gestão por competências se consolida como uma ferramenta essencial para auxiliar as organizações no alcance de seus objetivos estratégicos.

2.2 A Gestão por Competências na Administração Pública

A gestão por competências vem sendo desenvolvida e utilizada nos últimos anos pelas organizações como uma tentativa de proporcionar mecanismos mais adequados para a gestão de recursos humanos (Carbone *et al.*, 2016). Partindo da constatação de que esses diferenciais são alcançados por meio das pessoas, percebe-se a necessidade de um alinhamento entre as competências individuais e a estratégia organizacional. Nesse contexto, a gestão de pessoas baseada apenas em tarefas e cargos torna-se insuficiente, pois, ao homogeneizar os indivíduos,

impede a identificação dos diferentes níveis de desenvolvimento e contribuição de cada um (Orsi; Bose, 2003).

A gestão de pessoas por competências insere-se no contexto da gestão estratégica por permitir o alinhamento das práticas e políticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional (Bergue, 2019). Nesse sentido, Dutra (2008) esclarece que as competências individuais estão diretamente relacionadas às competências organizacionais, visto que há uma influência mútua entre os valores, os conhecimentos e os recursos da organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos que a compõem.

Dessa forma, essa abordagem estratégica possibilita que a área de gestão de pessoas oriente suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais (Carbone *et al.*, 2016). Amaral (2008) afirma que a implantação da gestão por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de recursos humanos e pelo mapeamento das competências requeridas.

Para o autor, a gestão por competências na administração pública implica um enfoque amplo e integrador, considerando não apenas conhecimentos técnicos, mas também características pessoais. Além disso, destaca que as competências englobam habilidades interpessoais, capacidades cognitivas e de conduta, autopercepção traduzida em atitudes e valores, bem como os motivos que direcionam a conduta e os traços de personalidade.

Draganidis e Mentzas (2006) ressaltam que a gestão por competências tem como principal objetivo atrair e desenvolver profissionais por meio da identificação da pessoa mais adequada para determinada função, permitindo ainda o planejamento da

sucessão, a análise das necessidades de capacitação e desenvolvimento, entre outras funções essenciais para a gestão de pessoas.

Assim, esse modelo de gestão propõe o gerenciamento dos *gaps* ou lacunas de competências existentes na organização, buscando identificá-las e, em seguida, minimizá-las ou eliminá-las, o que resulta em uma maior aproximação entre as competências atuais e as necessárias. Esse processo orienta e estimula os profissionais a reduzirem as discrepâncias entre o que fazem (competências atuais) e o que a organização espera que façam (competências desejadas).

Nesse contexto, Schikmann (2010) defende que a gestão estratégica de pessoas deve incluir a definição dos perfis profissionais e a quantidade de pessoas necessários para cada função dentro da organização. Assim, Silva, Bispo e Ayres (2019, p. 60) corroboram que esse dimensionamento tem como objetivo “identificar a necessidade presente e futura, qualitativa e quantitativa de servidores”. Além disso, os autores complementam que a identificação das lacunas de competências e daquelas que serão necessárias no futuro contribui para o dimensionamento da força de trabalho, que, além de ser uma exigência legal, deve ser considerada essencial para a gestão de pessoas na administração pública.

Gramigna (2002) aponta diversas vantagens na adoção da gestão por competências, como a possibilidade de definição dos perfis profissionais, influenciando diretamente na elevação da produtividade; um foco mais direcionado para o desenvolvimento das equipes, com base nas necessidades da organização e no perfil de seus funcionários; a priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de retornos mais consistentes; uma gestão do desempenho baseada em critérios de fácil observação e mensuração; e a conscientização dos profissionais sobre a importância de assumirem a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Diante disso, o modelo de gestão por competências deve ser entendido como um instrumento voltado à identificação e ao estímulo do desenvolvimento das competências individuais, garantindo, assim, as competências organizacionais. Para tanto, esse processo deve ser contínuo e permitir o alinhamento dos objetivos organizacionais à gestão e ao desenvolvimento de pessoas (Dutra, 2008).

Além disso, esse modelo também abrange o estabelecimento de políticas para a sustentabilidade da gestão. Para que essas políticas sejam eficazes, é essencial que contemplem e integrem aspectos relacionados ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à realocação e redistribuição de pessoas, à estrutura de carreira, à avaliação de desempenho e à remuneração, entre outros fatores (Shickmann, 2010). Nesse sentido, a gestão por competências pode ser reconhecido como um instrumento moderno e eficiente para a gestão estratégica de pessoas.

2.3 Modelo de Gestão de Recursos Humanos proposto por Longo (2007)

Longo (2007), em sua obra *Mérito e flexibilidade*, apresenta um modelo de gestão por competências que propõe a articulação dos diversos subsistemas e políticas de recursos humanos. O modelo sugerido visa a uma gestão integrada com a estratégia organizacional, refletindo-se diretamente na estratégia da área e impactando os resultados almejados pela organização.

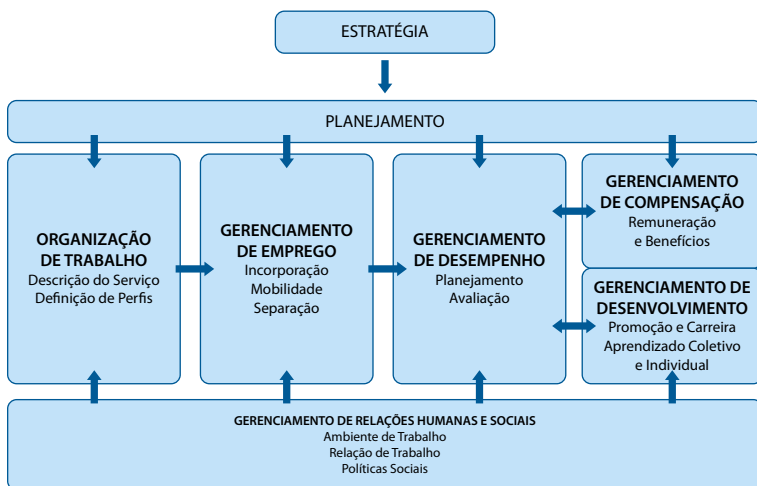
Além disso, o autor defende uma gestão por competências com um enfoque mais amplo e integrado, que, além de considerar os conhecimentos técnicos, contempla outras características pessoais, como habilidades interpessoais, capacidades cognitivas e de

conduta, autopercepção traduzida em atitudes e valores, além dos motivos ou estímulos que direcionam a conduta dos indivíduos.

No modelo defendido por Longo (2007), a GRH é estruturada em sete subsistemas alinhados à estratégia organizacional: Planejamento de Recursos Humanos; Organização do Trabalho; Gestão do Emprego; Gestão do Desempenho; Gestão da Compensação; Gestão do Desenvolvimento; e Gestão das Relações Humanas e Sociais.

Assim, o autor apresenta a GRH como “um sistema integrado de gestão que se desdobra em diversos componentes, os quais operam como subsistemas daquele que aparecem ligados e inter-relacionados na forma indicada pelas flechas” (Longo, 2007, p. 97). A Figura 1 ilustra a GRH composta pelos sete subsistemas interligados, organizados verticalmente em três níveis.

Figura 1 – Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Longo (2007).

Em relação aos subsistemas citados, Longo (2007) afirma que alguns requisitos são indispensáveis para que as políticas e práticas de GRH funcionem como um sistema integrado, garantindo sua existência e operacionalização mínima. Nesse sentido, os subsistemas devem operar de forma interligada, conforme indicada pelas flechas apresentadas no modelo, além de serem concebidos como aplicações de uma estratégia de recursos humanos derivada da estratégia organizacional, assegurando, assim, a necessária coesão.

Dessa forma, Longo (2007) propõe uma perspectiva de avaliação da GRH baseada nos resultados alcançados, e não apenas na qualidade das ferramentas de gestão empregadas. O referencial final de avaliação da GRH, implícito no modelo, transcende critérios pautados em boas práticas, desenvolvendo um enfoque global e destacando sua orientação finalista. Além disso, o autor enfatiza que a ‘coerência estratégica’ constitui um traço essencial de seu modelo, pois a gestão de recursos humanos não poderá contribuir significativamente para a obtenção de resultados organizacionais valiosos caso suas políticas não estejam devidamente alinhadas e articuladas com a estratégia da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma vez que se enquadra na metodologia de pesquisa social aplicada, voltada para a elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções (Thiollent, 2011). Nesse sentido, o presente estudo desenvolveu-se em duas etapas: inicialmente, com o diagnóstico da situação atual da Gestão de Recursos Humanos do Órgão; e, posteriormente, com

a apresentação da proposição de ações a serem implantadas, após apreciação da Direção Geral do Detran/RN.

A etapa de diagnóstico envolveu a análise das práticas e políticas da gestão de recursos humanos por meio da observação participante, da aplicação de questionários aos servidores e da análise documental (leis complementares, decretos e portarias). As informações levantadas permitiram a avaliação da situação atual da gestão de recursos humanos do órgão. O estudo fundamentou-se no modelo de gestão por competências proposto por Longo (2007), o qual, além de recomendar ações que promovam a integração entre a GRH e a estratégia organizacional, identifica as necessidades de desenvolvimento de acordo com cada subsistema.

A proposição das ações teve início com a reestruturação da Subcoordenadoria de Recursos Humanos, por meio da implantação do Setor de Desenvolvimento de Pessoas, responsável pelas atividades relacionadas à gestão estratégica de pessoas no Detran/RN. Com a criação desse setor e a formação de uma equipe devidamente capacitada para a execução das atividades, recomendou-se a implantação da gestão por competências, com ênfase na realização do mapeamento das competências organizacionais e individuais.

Posteriormente, tornou-se viável a elaboração e a implantação do plano de capacitação e desenvolvimento de servidores, possibilitando tanto o aprimoramento profissional e pessoal quanto a prestação de um serviço mais eficiente à sociedade. Paralelamente, foi possível estruturar e implementar um plano de capacitação e desenvolvimento voltado para gestores, com o objetivo de promover sua qualificação, fortalecer a gestão das equipes e otimizar o desempenho organizacional.

4 RESULTADOS

4.1 Diagnóstico com base no modelo de Longo (2007)

A realização do diagnóstico permitiu identificar os principais aspectos a serem desenvolvidos para a implantação da gestão estratégica de pessoas baseada na gestão por competências. Dessa forma, adotou-se como referência o modelo proposto por Longo (2007), o qual possibilitou a identificação de pontos críticos nos sete subsistemas que compõem a Gestão de Recursos Humanos (GRH) do órgão.

No âmbito do Detran/RN, constatou-se que a GRH não opera como um sistema integrado de gestão, além de apresentar uma desconexão entre os objetivos dos servidores e a estratégia organizacional. Nesse sentido, concluiu-se que as políticas e práticas de GRH da autarquia não estão devidamente alinhadas ou articuladas para a obtenção de resultados satisfatórios, tanto para o órgão quanto para a sociedade.

Com base nas informações levantadas, foi possível analisar a situação atual da Gestão de Recursos Humanos, identificando as necessidades de desenvolvimento em cada subsistema e propondo ações que favoreçam a integração entre a GRH e a estratégia organizacional. Dada a amplitude do diagnóstico, o Quadro 1 apresenta os principais pontos a serem desenvolvidos em cada subsistema.

Quadro 1 – Pontos a desenvolver nos Subsistemas da GRH

Subsistema de Recursos Humanos	Pontos a desenvolver
Planejamento de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar um sistema informatizado que possibilite uma análise atualizada e imediata das disponibilidades quantitativas e qualitativas de recursos humanos. • Realizar uma análise real das disponibilidades e necessidades de recursos humanos das Coordenadorias e Subcoordenadorias e propor uma distribuição correta desses recursos. • Implantar um plano de gerenciamento do clima e da cultura organizacional, estimulando uma adesão por parte dos servidores em obter o ambiente coeso, harmônico e alinhado aos objetivos organizacionais.
Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar um plano de gestão de RH por competências, identificando quais são as habilidades e as competências individuais necessárias para os cargos, fornecendo subsídios para o planejamento no desenvolvimento e na avaliação de desempenho dos servidores. • Formalizar a descrição das atividades, funções, responsabilidades e objetivos que devem ser atribuídos aos cargos. • Normatizar os processos internos e definir indicadores de performance para as Coordenadorias, Subcoordenadorias e cargos.
Gestão do emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Atualizar o plano de cargos, carreiras e retribuições dos servidores com base nas informações prestadas no presente projeto e na gestão estratégica de pessoas por competências. • Criar um programa de integração para os servidores recém nomeados (palestras, treinamentos, manual com informações sobre o Órgão). • Implantar um sistema informatizado e integrado que contemple as políticas e práticas referentes ao acesso das pessoas aos cargos, os mecanismos de mobilidade funcional e geográfico, os índices de absenteísmo, os procedimentos disciplinares e a desvinculação dos servidores. • Normatizar os critérios de preenchimento dos cargos.
Gestão do Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar um plano de avaliação de desempenho por competências, com a definição de padrões de desempenho alinhados com as estratégias e os objetivos organizacionais. • Criar um programa de treinamentos para que os gestores entendam a importância do acompanhamento ativo, da avaliação e do feedback aos servidores. • Implantar um sistema informatizado e interligado para a avaliação de desempenho, com a intenção de identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos servidores. • Incluir o modelo de avaliação 360°.

Subsistema de Recursos Humanos	Pontos a desenvolver
Gestão da compensação	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma política de remuneração variável que esteja alinhada ao desempenho individual e ao resultado organizacional. • Acrescentar ao plano de cargos, carreiras e remuneração mecanismos que estimulem o aprendizado individual e o desenvolvimento das competências. • Criar um programa de premiação pelos resultados alcançados.
Gestão do Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar o Setor de Desenvolvimento de Pessoas. • Implantar a Gestão por competências. • Implantar um plano de capacitação e desenvolvimento para servidores. • Implantar um plano de capacitação e desenvolvimento para gestores.
Gestão das relações humanas e sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar um planejamento para avaliações periódicas do clima organizacional. • Criar canais de comunicação direta com os servidores. • Utilizar mecanismos eficazes para a gestão e solução de conflitos. • Desenvolver um plano para práticas de saúde laboral junto com a Comissão de Qualidade de Vida.

Fonte: autoria própria (2020).

Diante do cenário apresentado, no qual foi realizada a análise da situação atual do sistema de GRH do Detran/RN e identificados os pontos a serem desenvolvidos nos sete subsistemas, tornou-se possível obter uma visão geral do funcionamento da gestão no órgão. No entanto, por uma questão de foco, a proposta apresentada a seguir se concentrará nas ações a serem implementadas no Subsistema de Gestão do Desenvolvimento.

4.2 Ações propostas para o Subsistema de Gestão do Desenvolvimento

Em relação às políticas de capacitação e desenvolvimento de servidores e gestores, observou-se que a Instituição não apresenta um plano estruturado nem um direcionamento claro para

o aprimoramento profissional e pessoal. Via de regra, são os próprios servidores e gestores que identificam a necessidade e solicitam a capacitação, sem que haja um controle ou acompanhamento por parte do órgão.

Esta proposição contempla um planejamento para a realização de ações no Subsistema de Gestão do Desenvolvimento do Detran/RN. Seu principal propósito é disponibilizar ferramentas com diretrizes fundamentais para a construção de um plano de gestão das políticas e práticas de recursos humanos da autarquia, possibilitando, assim, a implementação da gestão estratégica de pessoas, fundamentada na gestão por competências.

Dessa forma, propõe-se quatro ações principais:

- i. Reestruturação da Subcoordenadoria – implantação do setor de Desenvolvimento de Pessoas, responsável pela implementação de práticas e políticas estratégicas na gestão de recursos humanos, bem como pela capacitação e desenvolvimento dos servidores e gestores. Além disso, será responsável pelo assessoramento e gestão das comissões encarregadas de executar ações relacionadas aos recursos humanos;
- ii. Implantação da gestão por competências – direcionamento para a adoção desse modelo, com ênfase na realização do mapeamento de competências, etapa essencial para a execução das ações subsequentes.
- iii. Plano de capacitação e desenvolvimento para servidores – Proposta de criação e implementação de um plano de capacitação e desenvolvimento para os servidores, fundamentado na gestão por competências. Esse plano estabelecerá as diretrizes necessárias para que a Instituição

implemente um plano individual de capacitação, atendendo tanto às necessidades profissionais dos servidores quanto às demandas do setor, promovendo, assim, seu desenvolvimento pessoal e profissional.

- iv. Plano de capacitação e desenvolvimento para gestores – proposta de criação e implementação de um plano de capacitação específico para os gestores, também baseado na gestão por competências. Esse plano definirá as diretrizes para a preparação dos servidores que exercem funções de gestão, visando o desenvolvimento eficiente de suas atividades. Ele abrangerá aspectos fundamentais como liderança, gestão de equipes, gestão de conflitos, motivação e legislações pertinentes à função.

4.2.1 Ação 01: Reestruturação da Subcoordenadoria de Recursos Humanos para a implantação do Setor de Desenvolvimento de Pessoas

A primeira ação sugerida é a implantação de um setor responsável pela gestão estratégica de pessoas, pela introdução da gestão por competências e pelo estabelecimento de diretrizes para o planejamento, implantação, acompanhamento e avaliação dos planos de capacitação e desenvolvimento dos servidores e gestores do Detran/RN. Essas ações, especialmente a elaboração dos programas de capacitação e desenvolvimento de competências, estimulam a progressão profissional e pessoal, promovem uma gestão organizacional eficiente e contribuem para a prestação de um serviço de qualidade à sociedade.

O Setor de Desenvolvimento de Pessoas permitirá a formação de uma equipe dedicada à gestão estratégica de pessoas,

garantindo a execução das ações subsequentes na Instituição. A expectativa é que esse setor seja responsável pela implementação de práticas e políticas estratégicas na gestão de recursos humanos, pela capacitação e desenvolvimento dos servidores e gestores, além do assessoramento e gestão das comissões encarregadas das ações relacionadas aos recursos humanos.

O primeiro passo para a sua implementação foi a organização física do ambiente. Em seguida, a equipe do setor foi selecionada com base nas atribuições dos cargos e em critérios técnicos. Dessa forma, o setor passou a ser composto por duas Assessoras Técnicas Administrativas em Gerenciamento de Recursos Humanos e um Assessor Técnico em Psicologia Organizacional, pertencentes ao quadro funcional do órgão.

O Setor de Desenvolvimento de Pessoas ficará subordinado à Subcoordenadoria de Recursos Humanos e será responsável pelas seguintes atividades:

- Realizar o mapeamento das competências organizacionais e individuais, identificando o *gap* ou lacunas a serem preenchidas e, posteriormente, disponibilizar uma política orientada para o desenvolvimento das capacidades necessárias ao alcance dos objetivos institucionais.
- Desenvolver um plano anual de capacitação e desenvolvimento para servidores e gestores, fundamentado na gestão por competências.
- Gerenciar solicitações, inscrições, autorizações e participações dos servidores em programas de capacitação.
- Desenvolver um plano de avaliação do conhecimento adquirido nos programas de capacitação, além de estratégias para disseminação desse conhecimento entre os servidores.
- Criar um programa de integração para servidores recém-nomeados.

- Elaborar um programa de preparação para a aposentadoria dos servidores.
- Definir critérios e acompanhar a realização da Avaliação de Desempenho, em conjunto com a Comissão Especial de Avaliação de Desempenho (CEAD), com base na gestão por competências.
- Monitorar os resultados das avaliações de desempenho e, conseqüentemente, o desempenho individual, para propor planos de capacitação e desenvolvimento personalizados que incentivem o crescimento pessoal e profissional.
- Acompanhar e orientar a comissão responsável pelo desenvolvimento do Plano de Cargos, Funções e Retribuições.
- Apoiar e fornecer subsídios às comissões responsáveis por atividades relacionadas aos recursos humanos.
- Implementar práticas e políticas que promovam a motivação e o desenvolvimento dos servidores.
- Elaborar o Regimento Interno da Autarquia, contemplando a estrutura organizacional, as competências institucionais, a estrutura administrativa interna, as atribuições gerais e específicas dos setores e cargos efetivos, as certificações obrigatórias após a nomeação para funções específicas, bem como as atribuições dos cargos de provimento em comissão.

Com a efetiva implementação da primeira ação, ou seja, a criação do Setor de Desenvolvimento de Pessoas na Subcoordenadoria de Recursos Humanos, será possível estabelecer um ambiente propício para a introdução da gestão estratégica de pessoas no Detran/RN. Nesse sentido, propõe-se, como a segunda ação, a elaboração e implementação de um plano de gestão por competências na Instituição.

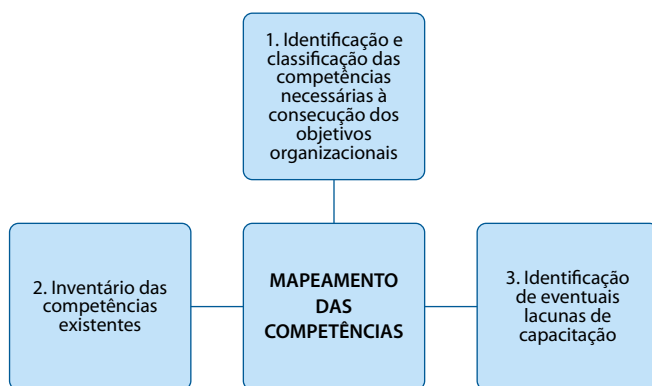
4.2.2 Ação 2: Elaboração e implantação da gestão por competências no DETRAN/RN, com ênfase no mapeamento das competências.

Após a implementação da primeira ação, a atenção deve ser direcionada ao mapeamento das competências. Essa etapa deve ser abordada com o máximo de detalhamento, pois é uma ferramenta essencial para a implantação da gestão por competências e fundamental para a execução das próximas ações propostas.

O mapeamento das competências consiste na identificação das lacunas (*gaps*) entre as competências necessárias e as competências internas existentes para a concretização da estratégia organizacional. Dessa forma, é imprescindível destacar que o ponto de partida para a elaboração do plano de capacitação e desenvolvimento deve ser sempre o mapeamento das competências, pois ele permite justificar tecnicamente os investimentos da Instituição na qualificação dos servidores.

A Figura 2 apresenta, de forma esquematizada, esse processo.

Figura 2 – Mapeamento das competências



Fonte: elaborado com base no Sistema Capacitação do PNDP (Brasil, 2013).

A partir da Figura 2, depreende-se que a identificação das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais geralmente é realizada por meio de métodos e técnicas de pesquisa social, como análise documental, entrevista individual, grupo focal, observação e questionários. Após essa etapa, torna-se possível catalogar as competências existentes e compará-las com aquelas consideradas essenciais para a Instituição.

O inventário das competências existentes é um passo fundamental para a organização dos dados em grupos de interesse, possibilitando a avaliação das correlações e demais análises pertinentes. Após a categorização e organização das competências, identifica-se a lacuna ou *gap* de competências, isto é, a diferença entre as competências disponíveis e as necessárias para a concretização da estratégia organizacional.

Com base na identificação dessas lacunas, é possível definir estratégias para a captação e o desenvolvimento das competências ausentes na organização. As ações de capacitação e desenvolvimento de competências internas também têm como objetivo reduzir esse *gap*, promovendo o aperfeiçoamento e a ampliação das competências já existentes na Instituição. Por estarem diretamente relacionadas aos processos de aprendizagem, tais ações serão detalhadas nas próximas etapas, por meio das diretrizes para a implantação dos planos de capacitação e desenvolvimento voltados para servidores e gestores.

4.2.3 Ação 3: Elaboração e implantação do plano de capacitação e desenvolvimento para servidores, com base na gestão por competências.

A proposta de elaboração e implantação do plano de capacitação e desenvolvimento para os servidores do Detran/RN

tem como objetivo estabelecer diretrizes para o aprimoramento pessoal e profissional dos servidores. Esse plano possibilita que, em parceria com a Instituição, o servidor identifique as competências já existentes e as que ainda precisam ser desenvolvidas, permitindo, assim, o planejamento de um plano individual de capacitação específico.

Esse planejamento deve atender às necessidades do servidor e do setor em que atua, além de viabilizar seu desenvolvimento, sua progressão (conforme o Plano de Cargos, Carreiras e Retribuições vigente), o cumprimento da carga horária mínima anual de capacitação estipulada pela Instituição e a melhoria do desempenho organizacional.

O mapeamento das competências permite planejar, monitorar e avaliar as ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho das funções. Assim, é importante destacar que a execução dessa ação está condicionada à realização da terceira ação.

No entanto, a implementação do plano de capacitação e desenvolvimento para servidores pode ocorrer de forma simultânea ou sequencial, por meio das seguintes etapas: sensibilização, mapeamento de competências (definição das competências de cada função, identificação das competências individuais e análise de *gap*), capacitação e desenvolvimento dos servidores, e mensuração, avaliação e acompanhamento da evolução, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Etapas para Implantação do Plano de Capacitação

Sensibilização	É a etapa em que a gestão por competências deve ser apresentada aos servidores e gestores. Neste momento, todos serão orientados e conscientizados sobre a proposta.
Mapeamento e definição do perfil de competência	Consiste no mapeamento das competências organizacionais, realizado na ação anterior. Devem estar alinhadas com a Missão, Visão, Valores e Estratégias da Instituição.
Identificação das competências dos servidores	Consiste no levantamento das competências que os servidores apresentam e que necessitam desenvolver.
Plano de capacitação e desenvolvimento	Após o levantamento das competências dos colaboradores e as necessidades de desenvolvimento, deverá ser criado um plano na intenção de capacitar e desenvolver as competências exigidas e que não forem identificadas.
Mensuração, avaliação e acompanhamento	Nesta etapa faz-se necessário acompanhar o desenvolvimento dos servidores por meio da avaliação de desempenho. Neste momento, o objetivo é levantar e analisar o desempenho individual e grupal dos servidores. Posteriormente poderá ser disponibilizado um novo plano de desenvolvimento para o servidor.

Fonte: autoria própria (2020).

As ações apresentadas anteriormente representam as primeiras etapas do processo de implantação do plano de capacitação e desenvolvimento dos servidores. Na primeira ação, identifica-se a etapa de sensibilização; na ação seguinte, a implantação da gestão por competências, por meio do mapeamento, contempla as etapas de definição do perfil de competências e identificação das competências dos servidores. Assim, a partir da terceira e da quarta ação, que envolvem a implementação do plano de capacitação e desenvolvimento, observa-se a mensuração, avaliação e acompanhamento do processo.

Fica evidente, neste momento, que as ações descritas neste estudo devem seguir a ordem cronológica estabelecida e, sobretudo, que são interdependentes para a adequada execução da gestão estratégica de pessoas, baseada na gestão por competências no Detran/RN. Dessa forma, mediante a correta implementação

das ações anteriores, torna-se viável a elaboração e implantação do plano de capacitação e desenvolvimento dos servidores.

Após a execução das ações já mencionadas – que incluem a reestruturação da Subcoordenadoria de Recursos Humanos, com a criação do Setor de Desenvolvimento de Pessoas; a implantação do sistema de gestão por competências no Detran/RN, com ênfase no mapeamento das competências; e a elaboração e implantação do plano de capacitação e desenvolvimento dos servidores, fundamentado na gestão por competências — propõe-se a quarta ação, que consiste na implantação do plano de capacitação e desenvolvimento para gestores.

4.2.4 Ação 4: Elaboração e implantação do plano de capacitação e desenvolvimento para gestores, com base na gestão por competências.

A implantação do plano de capacitação e desenvolvimento para gestores do Detran/RN tem o intuito de disponibilizar diretrizes para a introdução de uma proposta de aprimoramento pessoal e profissional, com foco nas lideranças. Além disso, possibilita que o gestor, em conjunto com a Instituição, identifique as competências existentes e as necessárias, elaborando um planejamento por meio de um plano individual de capacitação que atenda às suas necessidades profissionais e às do setor. Dessa forma, busca-se favorecer seu desenvolvimento, a gestão eficiente da equipe, o cumprimento da carga horária mínima anual de capacitação estipulada e a otimização no desempenho organizacional.

A proposta de elaboração e implantação do plano de capacitação e desenvolvimento dos gestores teve como referência os estudos apresentados por Silva, Bispo e Ayres (2019). Assim, o

primeiro passo deve ser a formação de uma equipe técnica responsável pela gestão do programa, a qual deverá passar por um processo de capacitação, principalmente em temas relacionados à proposta, tais como: gestão por competências no setor público; metodologias para identificação, mapeamento e avaliação de competências; aprendizagem gerencial; e desenvolvimento gerencial por meio de processos de aprendizagem. No caso do Detran/RN, recomenda-se que essa equipe seja composta pelos integrantes do Setor de Desenvolvimento de Pessoas.

Após a constituição da equipe técnica, deverão ser estabelecidas as diretrizes do plano. Essas diretrizes servirão como orientação para a definição dos objetivos e da metodologia utilizada na identificação das competências, bem como para o planejamento do processo de desenvolvimento.

A próxima etapa consiste na definição do perfil gerencial, que deve estar alinhado à estratégia organizacional e à legislação relacionada à função. As competências necessárias para o exercício da função deverão ser mapeadas pelo Setor de Desenvolvimento de Pessoas, em conjunto com a Direção-Geral do órgão. Além disso, nesta fase, é essencial a especificação das certificações obrigatórias para o exercício do cargo.

Após o mapeamento, é necessário realizar a avaliação das competências identificadas. Silva, Bispo e Ayres (2019) sugerem a elaboração de um questionário contendo as competências, suas respectivas definições e descritores. Esse modelo destaca a importância da definição das competências para o direcionamento das ações, enquanto os descritores devem ser utilizados na avaliação do desempenho do gestor público. Dessa forma, torna-se necessária a delimitação de uma escala de avaliação que contemple o grau de domínio, a importância

da competência para o desempenho funcional e sua mobilização no contexto profissional.

Finalizado o mapeamento, o Setor de Desenvolvimento de Pessoas deverá estruturar o processo de desenvolvimento das competências. Assim, a terceira etapa do plano consiste no design do programa, que corresponde à configuração do processo de aprendizagem. Nesse momento, deve-se definir uma metodologia que fundamentará a aprendizagem e o desenvolvimento das competências. Sugere-se a adoção da aprendizagem em ação, pois esta abordagem apresenta uma “perspectiva de aprendizagem mais adequada a programas de desenvolvimento gerencial, uma vez que articula a teoria e a prática, a reflexão e a ação” (Silva; Bispo; Ayres, 2019, p. 80).

A etapa de implantação do programa fundamenta-se em três proposições: aprendizagem formal, ciclo de ação e reflexão, e desenvolvimento de “comunidades aprendizes”, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Momentos da aprendizagem

Momentos	Objetivo
Aprendizagem formal	Desenvolver ou potencializar as competências gerenciais em sessões de treinamento formal. Pode envolver ainda o desenvolvimento de projetos para articular as atividades de aprendizagem com as necessidades da organização.
Ciclo de ação e reflexão	Estimular a troca de experiências e superar as principais dificuldades vivenciadas pelos participantes do programa. Pode ser realizado de forma integrada ao processo de aprendizagem formal, ou como uma atividade reflexiva das principais dificuldades enfrentadas com as atividades práticas, como, por exemplo, a implantação de um projeto de intervenção, ou ainda compartilhar o que aprenderam nas atividades.

Momentos	Objetivo
Desenvolvimento de “comunidades de aprendizes”	Compartilhar visões, objetivos comuns e fomentar o comprometimento do grupo na resolução de problemas e melhoria do desempenho das áreas de atuação. Neste momento, prioriza-se a aprendizagem coletiva e o pensamento sistêmico. É um momento que auxilia os participantes a vivenciar as competências em ação, sobretudo as comportamentais ou políticas indicadas, que envolvem uma dimensão subjetiva da prática gerencial.

Fonte: Silva, Bispo e Ayres (2019) e adaptado de Silva (2009).

A proposta apresentada por Silva, Bispo e Ayres (2019, p. 81) é recomendada para os gestores do Detran/RN, pois constitui uma sugestão inovadora que “rompe com uma perspectiva de treinamento e efetiva uma orientação para o desenvolvimento de uma competência em ação”. Como os autores enfatizam, esta proposta prioriza a utilização de valores como a troca de experiência, a aplicação do conhecimento no cenário da ação, promove a reflexão na ação e a aprendizagem baseada em projetos.

5 CONCLUSÕES

Este estudo foi motivado pela observação das deficiências relacionadas à Gestão Estratégica de Pessoas no DETRAN/RN. Desse modo, teve como objetivo apresentar uma proposta de reestruturação na Subcoordenadoria de Recursos Humanos, bem como das práticas e políticas da gestão de recursos humanos da autarquia, a partir da implantação da gestão estratégica de pessoas com base na gestão por competências, tendo como foco principal o Subsistema de Gestão do Desenvolvimento.

O modelo de gestão por competências proposto por Francisco Longo (2007) foi utilizado como referência para a realização do diagnóstico da gestão de recursos humanos. Dessa

forma, foram identificadas as principais deficiências nas práticas e políticas de gestão nos sete subsistemas que compõem o sistema de GRH. No entanto, embora o estudo apresente um diagnóstico abrangente para todos esses subsistemas, optou-se, por uma questão de foco, por propor ações para a implementação da gestão estratégica de pessoas com base na gestão por competências apenas no subsistema de Gestão do Desenvolvimento.

O diagnóstico realizado concluiu que a gestão de recursos humanos não se apresenta como um sistema integrado, uma vez que foi possível identificar a ausência de conexão entre as atuações dos servidores e as estratégias organizacionais. Isso evidenciou a necessidade de introduzir a gestão estratégica de pessoas na Instituição. Além disso, verificou-se que as políticas e práticas de GRH da autarquia não estão alinhadas ou articuladas para a obtenção de resultados satisfatórios, impactando diretamente a qualidade do atendimento à sociedade.

Com base nessas constatações, foram sugeridas ações iniciais para a implementação da gestão estratégica de pessoas. Primeiramente, propôs-se a criação de um setor responsável por essa gestão no órgão, ou seja, o Setor de Desenvolvimento de Pessoas. Em seguida, recomendou-se a introdução de um modelo de gestão por competências e, por fim, a definição das principais diretrizes para a elaboração e implementação de um plano de capacitação e desenvolvimento para servidores e gestores, fundamentado na gestão por competências.

No que tange às sugestões apresentadas neste estudo, e considerando o lapso temporal entre a implementação do projeto de intervenção e o momento atual, alguns avanços podem ser observados. Com a criação do Setor de Desenvolvimento do DETRAN/RN, foi possível apresentar à Direção-Geral da

autarquia um plano de ações detalhado, incluindo as possíveis competências do setor.

As necessidades de desenvolvimento de habilidades foram identificadas por meio de análise técnica, pesquisas com servidores e gestores e um amplo levantamento do clima organizacional. A partir dessas informações, foi elaborado e aprovado um plano de capacitação anual para os servidores. Como resultado, o DETRAN/RN capacita atualmente, no mínimo, 200 servidores por ano, de forma orientada e técnica, com base nas necessidades individuais identificadas e na conexão com as competências institucionais.

Outro avanço relevante foi o início do alinhamento entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica da autarquia. Nesse contexto, destaca-se Plano Plurianual (PPA), um instrumento de planejamento que vincula o Planejamento Estratégico da Instituição ao Orçamento anual. O PPA apresenta, entre seus objetivos gerais, a promoção da gestão estratégica por meio da inovação e tecnologia, com foco na qualidade do atendimento ao cidadão. Entre os objetivos específicos, inclui-se a capacitação e valorização dos servidores. Assim, a capacitação dos servidores passou a estar prevista no PPA do DETRAN/RN, em consonância com o planejamento estratégico da instituição.

Além disso, está em andamento a atualização do Regimento Interno do Detran, que prevê, entre as principais inovações, a criação da Coordenadoria de Planejamento Estratégico, atualmente inexistente. Essa Coordenadoria incluirá o Setor de Desenvolvimento de Pessoas, reforçando a importância da conexão entre o planejamento estratégico e a gestão estratégica de pessoas.

Também está em desenvolvimento a implementação de um sistema informatizado de avaliação de desempenho dos

servidores, conduzida pela Comissão Especial de Avaliação de Desempenho (CEAD) e pela Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho e Promoções (COPAP). Esse sistema integrará as informações dos resultados das avaliações às necessidades de capacitação dos servidores, consolidando mais uma mudança significativa na gestão estratégica de pessoas, por meio da gestão por competências.

Diante do exposto, é possível perceber a relevância deste estudo para a implementação da gestão estratégica de pessoas no DETRAN/RN. As ações propostas visam desenvolver, prioritariamente, as competências governamentais, institucionais, gerenciais, técnicas e individuais identificadas como essenciais (*gaps* de desenvolvimento), promovendo a melhoria do desempenho dos servidores e contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais. Além disso, essas ações estão alinhadas à missão, visão e valores institucionais, bem como aos objetivos estratégicos da autarquia.

Desse modo, o estudo proporcionou uma contribuição significativa para a introdução da gestão estratégica de pessoas, baseada na gestão por competências, nas práticas e políticas de gestão de recursos humanos do DETRAN/RN. Como resultado, tem colaborado para o desenvolvimento e a motivação dos servidores, e consequentemente, para a prestação de um serviço de qualidade à sociedade.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. 2008. Disponível em: http://repositorio.febab.org.br/files/original/30/4212/SNBU2008_061.pdf. Acesso em: 16 jan. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia da gestão da capacitação gestão da capacitação por competência**. Brasília, DF: SEGEPI, 2013. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-dacapitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 10 set. 2020.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2019.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2016. (Série Gestão de Pessoas).

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information management & computer security**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/ics/article/14/1/51/173167/Competency-basedmanagement-a-review-of-systems>. Acesso em: 14 ago. 2025.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GONZÁLEZ, S. M.; GIDUMAL, J. B. Good moves, mistakes and unexpected events in an initiative to improve public management in the ICT service provision at a university. **International Review of Administrative Sciences**, [s. l.], v. 75, n. 2, p. 271-291, 2009.

LEGGE, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. New York: Palgrave, 2005.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

MARCONI, N. Gestao de recursos humanos nas organizacoes sociais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PULICA, 9. Madrid, 2004. **Anais [...]**. Madrid: [s. n.], 2004.

MONTANA, P. J. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ORSI, A.; BOSE, M. Gestão por competências: modelos e abrangência. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 21, n. 1-2, p. 64-79, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/12760>. Acesso em: 14 ago. 2025.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília, DF: ENAP, 2019. (Coleção Gestão Pública).

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; SIMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 11-28.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ESTRESSE OCUPACIONAL DE SERVIDORES EM AMBIENTE DE TRABALHO

APLICAÇÃO DO MODELO DEMANDA-CONTROLE
EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IFRN)

Flávia Angélica Magalhães Brito
Maria Teresa Pires Costa

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios da gestão pública consiste em criar condições e proporcionar estrutura para o melhor desempenho de suas funções por meio do trabalho. No Brasil, desde o início da década de 1990, observa-se uma significativa alteração nas condições laborais, nos padrões de vida da população e nas formas de adoecimento decorrentes das intensas modificações no processo produtivo e nas relações de trabalho.

No início dos anos 2000, já se evidenciava a adoção de novas tecnologias e métodos gerenciais, a precarização das relações de trabalho e o ritmo acelerado das atividades laborais cotidianas, fatores que influenciavam a deterioração da saúde do trabalhador. Esse contexto poderia levar ao surgimento de novas formas de adoecimento, muitas vezes mal definidas, além de outras

manifestações de sofrimento vinculadas ao trabalho. Tais questões exigiam maior aprofundamento teórico e empírico para formulação de estratégias de intervenção coerentes e efetivas (Brasil, 2001). Atualmente, mais de duas décadas após as primeiras discussões sobre o tema, essa situação persiste e se intensifica.

As doenças profissionais e aquelas relacionadas ao trabalho geram elevados custos econômicos para o sistema de seguridade social, uma vez que estão entre os principais fatores responsáveis pelo absenteísmo, pela incapacidade temporária ou permanente e, em alguns casos, pela invalidez para o trabalho (Lacaz, 2007; Paschoal; Tamayo, 2004).

É notório que muitos profissionais ainda não percebem a relação entre doença e processo de trabalho, sejam eles os próprios trabalhadores, seus gestores ou mesmo as equipes de saúde responsáveis pelos exames periódicos. Nessas avaliações, as questões referentes à saúde mental e ao trabalho são pouco abordadas. Diante desse cenário, os setores de saúde das instituições devem desenvolver e implementar ações voltadas à ampliação do conhecimento sobre o tema, bem como à interceptação, prevenção, controle e, quando possível, erradicação dessas doenças (Brasil, 2004).

A atenção dada ao controle dos aspectos negativos do trabalho, especialmente aqueles interligados ao estresse, vem se ampliando paulatinamente, não apenas devido aos impactos prejudiciais à saúde dos trabalhadores, mas também em razão das consequências negativas para o funcionamento das organizações (Paschoal; Tamayo, 2004). Dessa maneira, tem-se impulsionado o estudo de diversos fatores no ambiente de trabalho que contribuem para o desgaste do corpo humano, tanto fisiológica quanto cognitivamente, refletindo no aumento da incidência do estresse ocupacional em diferentes grupos de trabalhadores (Dias *et al.*, 2016).

Além disso, para investigar a relação entre as características do trabalho e o estresse ocupacional, torna-se fundamental avaliar a percepção dos trabalhadores, pois são eles que vivenciam, na prática, as condições e os imprevistos do cotidiano. Assim, têm maior capacidade de explicitar as circunstâncias às quais estão submetidos. Diante disso, surge o seguinte questionamento: como o estresse ocupacional se manifesta entre os servidores no ambiente de trabalho, considerando demanda, controle e apoio social no Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)?

2 O ESTRESSE E SEUS MECANISMOS

O médico canadense Hans Selye foi o primeiro pesquisador a sistematizar o estudo do estresse na década de 1930. Ele observou que organismos distintos apresentam um mesmo padrão de resposta fisiológica a estímulos sensoriais e/ou psicológicos, constatando efeitos prejudiciais em praticamente todos os órgãos, tecidos e processos metabólicos quando o indivíduo está submetido a situações de estresse (Everly Júnior, 2002).

Conceitualmente, o estresse consiste em um estado de tensão que rompe o equilíbrio interno do organismo. Trata-se de uma reação fisiológica e psicológica diante de circunstâncias que exigem adaptações mais intensas do que aquelas normalmente requeridas na rotina cotidiana. Essas adaptações podem gerar intenso sofrimento físico ou psíquico, mobilizando excessivamente a liberação de neurotransmissores e desencadeando respostas psíquicas e somáticas.

Diversos estudos sobre o estresse abordam não apenas suas consequências psíquicas e fisiológicas, mas também suas implicações para a qualidade de vida, uma vez que ele pode interferir

significativamente na saúde e no bem-estar dos indivíduos (Lipp, 2001; 2015). O processo bioquímico do estresse se manifesta por meio de uma sensação de alerta, acompanhada de sintomas como taquicardia, sudorese, tensão muscular e boca seca (Lipp, 1996).

Para além da explicação bioquímica e psicofisiológica dos sintomas, autores com Lazarus e Folkman (1984) destacam que o estresse decorre do confronto do indivíduo com seu ambiente externo. Diante de determinadas situações, a pessoa avalia se suas capacidades são suficientes para enfrentar os desafios e preservar seu bem-estar.

As instituições federais brasileiras têm se dedicado a investigar as relações entre o estresse ocupacional e as condições de trabalho. Em uma pesquisa transversal realizada com Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) de uma universidade pública de Minas Gerais, observou-se que 39,7% dos trabalhadores estavam na categoria de trabalho passivo, 34,1% em baixa exigência, 14,4% em alta exigência e 11,8% em trabalho ativo (Moura *et al.*, 2018).

Um estudo semelhante com TAEs na Universidade Federal do Sul do Brasil classificou os trabalhadores, segundo os quadrantes do Modelo Demanda-Controle (MDC), da seguinte forma: 22,7% apresentaram alta exigência, 22,4% estavam em trabalho ativo, 28% em trabalho passivo e 26,9% em baixa exigência (Lopes; Silva, 2018).

Já uma pesquisa sobre estresse ocupacional entre agentes de centros de atendimento socioeducativo no Rio Grande do Sul, o a distribuição dos participantes nos quadrantes do MDC foi: 30,2% classificados em baixa exigência, 29,7% em trabalho ativo, 21% em trabalho passivo e 19,2% em alta exigência (Greco *et al.*, 2013). Dessa forma, o MDC permite compreender a situação dos trabalhadores a partir da distribuição dos quadrantes identificados nas instituições em que atuam.

3 GESTÃO DA SAÚDE DO TRABALHADOR E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO IFRN

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem despertado o interesse dos responsáveis pela Gestão de Pessoas, sendo reconhecida como um método eficaz para promover o bem-estar dos trabalhadores e, em contrapartida, estimular maior comprometimento e empenho nas atividades cotidianas. Entretanto, ainda persiste o desafio de as organizações desenvolverem a capacidade de atender às necessidades de seus funcionários no que se refere à melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho (Dal Forno; Rosa Finger, 2015). Essas necessidades decorrem da centralidade do trabalho na vida humana. De acordo com Mendonça (2018), o trabalho vai além das exigências de subsistência, atendendo também a demandas sociais, afetivas e emocionais dos indivíduos.

Nesse sentido, a atenção à qualidade de vida no trabalho (QVT) surge como uma ferramenta efetiva para reduzir os efeitos negativos do ambiente organizacional, gerando impactos positivos na saúde dos trabalhadores. Dessa forma, a QVT deve ser compreendida como um campo de promoção da saúde, e não apenas como uma estratégia administrativa voltada à melhoria da produtividade institucional (Camargo, 2021).

Para garantir a QVT, é essencial a implementação de práticas gerenciais que estimulem e favoreçam um ambiente de trabalho saudável. Nas decisões gerenciais, devem ser considerados todos os aspectos relacionados às condições laborais, incluindo infraestrutura física, atribuições dos cargos, planos de carreira e remuneração, além das relações entre funcionários e gestores. O objetivo principal é assegurar que o trabalhador desempenhe suas funções de forma segura e se sinta valorizado, o que, por sua

vez, contribui para seu maior comprometimento com os resultados da instituição (Amorim, 2010).

Essa também é uma necessidade do setor público. Nesse contexto, é importante considerar aspectos como a diversidade de cargos e funções, as exigências burocráticas, as demandas políticas, o impacto da comunicação de massa sobre o serviço público e a influência do produtivismo baseado no setor privado, que muitas vezes desconsidera as particularidades das instituições públicas, entre outros fatores (Carneiro, 2011, p. 2).

No âmbito do IFRN, a Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho foi aprovada pela Resolução nº 16/2014-CONSUP em 24 de julho de 2014, com o propósito de orientar ações voltadas à promoção da saúde e da qualidade de vida dos servidores. Além disso, a política busca favorecer o bem-estar no ambiente de trabalho e contribuir para a efetividade da função social da instituição. Os documentos normativos e a base legal que fundamentam essa política estão elencados no art. 3º (INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, 2014, p. 1-2):

I - Art. 7º da Constituição Federal, que descreve os direitos sociais dos trabalhadores e traz disposições que especificam a aplicação de princípios como a igualdade, o reconhecimento profissional e o suporte e a prevenção de riscos à saúde do trabalhador;

II - Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que estabelece os direitos e deveres dos servidores públicos, mecanismos para o seu desenvolvimento e motivação no trabalho, assim como previsões legais de prevenção, proteção e indenização com relação às atividades exercidas em operações ou locais considerados penosos, insalubres ou perigosos;

III - Decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011, que estabelece a Política Nacional de Segurança e Saúde no

Trabalho (PNSST), com o objetivo de promover a saúde, a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de prevenir acidentes e danos à saúde relacionados ao trabalho ou que ocorram no curso dele, por meio da eliminação ou redução dos riscos nos ambientes de trabalho;

IV - Portaria Normativa nº 03, de 25 de março de 2013, da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal;

V - Plano de Desenvolvimento Institucional do IFRN, que descreve o desenvolvimento de ações relacionadas à melhoria da qualidade de vida do servidor como um dos objetivos da Gestão de Pessoas, sendo a formalização, sistematização e desenvolvimento do Programa de Lazer e Qualidade de Vida dos Servidores uma das ações para a execução deste objetivo;

VI - Plano de Ação para Gestão 2012-2016, que propõe implementar ações voltadas à promoção da saúde e da qualidade de vida dos servidores;

VII - Planejamento da Diretoria de Gestão de Pessoas de 2014, que contempla o Macroprograma Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.

Em seu Art. 4º, os princípios que orientam a política são (INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, 2014, p. 2):

I – Valorização do humano como protagonista do processo laboral, conduzindo a um ambiente de bem-estar e ao êxito institucional.

II - Promoção de um ambiente laboral atento às demandas de saúde dos servidores, a partir de uma compreensão do ser humano integral, além do ambiente de trabalho.

III - Valorização e reconhecimento das contribuições dos servidores e colaboradores no cumprimento da função social da instituição.

IV - Desenvolvimento e crescimento profissional pautados por critérios transparentes, justos e alinhados com a função social da Instituição.

V - Ambiente seguro e com boas condições, que não coloque riscos à saúde dos servidores e colaboradores.

VI - Transparência na comunicação da comunidade institucional.

VII - Interação entre os servidores, colaboradores e unidades administrativas.

4 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de natureza aplicada e abordagem quantitativa, posto que, segundo Prodanov (2013), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimento para aplicação prática, envolvendo interesses locais, enquanto a pesquisa quantitativa busca traduzir informações em números para viabilizar sua análise.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e, no que se refere ao método de coleta de dados, trata-se de um estudo de caso. Consoante Prodanov (2013, p. 52), a pesquisa quantitativa “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno” e o estudo de caso se desenvolve “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Neste estudo, o universo inicial foi composto por servidores técnico-administrativos de todos os 22 campi do IFRN, totalizando 1.347 indivíduos. Os critérios de inclusão foram: ser servidor técnico-administrativo em um dos campi do IFRN e expressar concordância em responder ao instrumento de pesquisa, conforme os preceitos éticos estabelecidos.

Os critérios de exclusão foram: ser servidor em exercício no setor de trabalho da pesquisadora (Diretoria de Atividades Estudantis no Campus Natal Central), a fim de possíveis vieses ou contato prévio com o instrumento, condição que se aplicou a 18 servidores; e não consentir com a participação na pesquisa, em conformidade com as diretrizes éticas.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, o universo foi redefinido para 1.329 servidores. Em seguida, realizou-se o cálculo amostral com um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5%, resultando em uma amostra esperada de 208 servidores. No entanto, a amostra final foi composta por 232 servidores que efetivamente responderam ao instrumento de coleta de dados.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário autopreenchido de forma digital, utilizando a ferramenta de formulário do Google, enviado para o e-mail institucional dos servidores durante o mês de dezembro de 2022. O tempo estimado para resposta foi de 15 minutos. Os participantes responderam ao questionário após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O questionário continha questões sobre idade, gênero, renda em salários mínimos, campus de atuação e ocupação ou não de cargo de chefia. Também foram incluídas perguntas sobre as características do trabalho, tais como número de empregos, horário de trabalho, carga horária semanal e tempo de serviço no IFRN, visando à caracterização da população do estudo. Além disso, foram abordados aspectos relacionados ao estresse ocupacional, baseados no modelo de demanda/controle descrito por Karasek (1979) e adaptado para o Brasil por Alves *et al.* (2004). As variáveis da pesquisa foram selecionadas com base nesse modelo e estão detalhadas no quadro metodológico ao final desta seção.

O instrumento utilizado foi a versão resumida do *Job Stress Scale*, originalmente desenvolvido por Karasek (1979) e adaptado para o português por Alves *et al.* (2004). Ele é composto por dois blocos: o primeiro, com onze questões, avalia a demanda psicológica (cinco questões, sendo quatro relacionadas a aspectos quantitativos, como tempo e velocidade, e uma referente a aspectos qualitativos, como o conflito entre diferentes demandas) e o controle (seis questões, sendo quatro sobre desenvolvimento de habilidades e duas sobre autonomia e tomada de decisão). Nesse bloco, as respostas são apresentadas em uma escala do tipo Likert (1 a 4), variando entre “frequentemente”, “às vezes”, “raramente” e “nunca/quase nunca”.

O segundo bloco contém seis questões sobre apoio social, abordando as relações com colegas e chefes. As respostas também seguem uma escala do tipo Likert (1 a 4), com as opções: “concordo totalmente”, “concordo mais que discordo”, “discordo mais que concordo” e “discordo totalmente”.

Para a análise quantitativa dos dados, foi criado um banco de dados no software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS®), versão 25, onde foram inseridos os dados sociodemográficos dos participantes e suas respostas ao questionário. A análise dos dados foi realizada por meio de estatísticas descritivas e bivariadas, considerando as variáveis socioeconômicas e demográficas, as características do trabalho e a caracterização dos servidores segundo o MDC.

A avaliação do *Job Stress Scale* seguiu os critérios estabelecidos por Alves *et al.* (2004). Além disso, foi aplicado o teste qui-quadrado de Pearson para verificar associações entre as variáveis estudadas, considerando-se estatisticamente significativa qualquer associação com $p\text{-valor} \leq 0,05$, conforme os critérios estatísticos do teste.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira etapa da análise do estudo consistiu na distribuição da frequência dos participantes da pesquisa de acordo com o gênero com o qual se identificam, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Gênero com o qual se identifica

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Homem	137	59,1	59,1	59,1
	Mulher	94	40,5	40,5	99,6
	Outro	1	,4	,4	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Os resultados demonstraram que a população do estudo era composta por 59,1% de homens e 40,5% de mulheres (Tabela 1). De acordo com o Censo Demográfico de 2010, a população do Estado do Rio Grande do Norte era formada por 48,89% de homens e 51,11% de mulheres (IBGE, Censo Demográfico 2010). Assim, observa-se que, em contraste com os dados do Censo, a população analisada na pesquisa foi predominantemente masculina.

Outro ponto examinado no estudo foi a distribuição da frequência etária dos participantes, conforme apresentado na Tabela 2 a seguir:

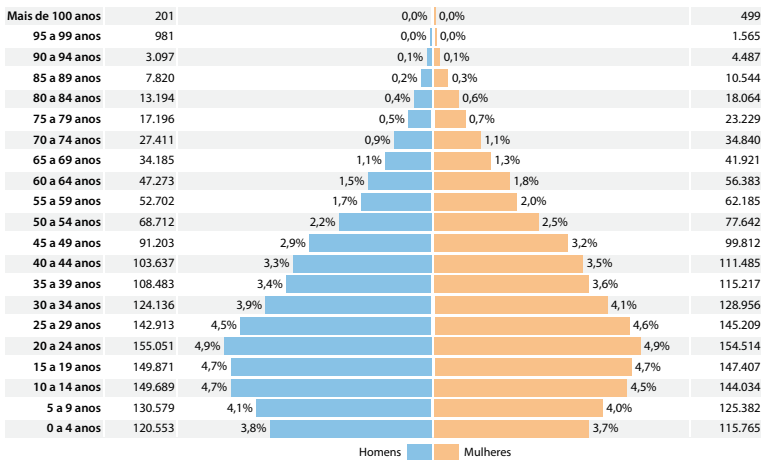
Tabela 2 – Idade em intervalos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	18 a 24 anos	3	1,3	1,3	1,3
	25 a 34 anos	53	22,8	22,8	24,1
	35 a 44 anos	124	53,4	53,4	77,6
	45 a 54 anos	42	18,1	18,1	95,7
	55 a 64 anos	10	4,3	4,3	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Na população estudada, a faixa etária mais frequente foi de 35 a 44 anos, representando 53,4 % dos servidores (Tabela 2). De acordo com o Censo Demográfico de 2010, as faixas etárias mais prevalentes eram de 20 a 24 anos, seguidas pela de 15 a 19 anos. Ao comparar os dados da pesquisa com os do Censo (Figura 1), observa-se uma diferença na faixa etária mais predominante. É importante destacar que, na população analisada nesta pesquisa, todos os indivíduos tinham 18 anos ou mais.

Figura 1 – Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade no RN



Fonte: Censo Demográfico (2010).

A distribuição da classificação econômica dos participantes da pesquisa foi analisada, conforme apresentado na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Renda em salários mínimos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	3 a 5 SM	96	41,4	41,4	41,4
	6 a 10 SM	95	40,9	40,9	82,3
	Acima de 10 SM	35	15,1	15,1	97,4
	Até 2 SM	6	2,6	2,6	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação à classificação econômica, 41,4% dos servidores afirmaram receber de 3 a 5 salários mínimos. De acordo com os dados da PNAD Contínua, rendimento domiciliar per capita no Rio Grande do Norte foi de R\$ 1.056,59. Dessa forma, observa-se uma diferença significativa ao comparar os resultados da pesquisa sobre renda com os dados do estado.

No que diz respeito às características laborais, analisou-se a distribuição dos participantes da pesquisa em relação ao número de empregos além do vínculo com o IFRN, conforme apresentado na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Empregos além do IFRN

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nenhum emprego	211	90,9	91,7	91,7
	um emprego	16	6,9	7,0	98,7
	dois empregos	3	1,3	1,3	100,0
	Total	230	99,1	100,0	
Omisso	Sistema	2	,9		
Total		232	100,0		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A análise das características laborais revelou que 90,9% dos trabalhadores não possuíam outro emprego além do vínculo com o IFRN. Entre os servidores que tinham um emprego adicional,

o percentual foi de 6,9%, enquanto aqueles com dois empregos além do IFRN representaram 1,3% (Tabela 4).

O número reduzido de servidores com múltiplos vínculos pode ser explicado pela vedação constitucional à acumulação remunerada de cargos públicos, salvo nos casos em que haja compatibilidade de horários e nas hipóteses expressamente previstas na Constituição Federal (Art. 37, inciso XVI), a saber:

- a) dois cargos de professor;
- b) um cargo de professor com outro técnico ou científico;
- c) dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas (Brasil, 1988).

Além disso, foi analisada a distribuição dos participantes da pesquisa quanto à carga horária semanal no IFRN, conforme apresentado na Tabela 5 a seguir:

Tabela 5 – Carga horária semanal no IFRN

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	20h	8	3,4	3,4	3,4
	30h	13	5,6	5,6	9,1
	40h	202	87,1	87,1	96,1
	Outro	9	3,9	3,9	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Ao analisar essa distribuição, observa-se que 87,1% dos trabalhadores afirmaram cumprir uma jornada de 40 horas semanais, enquanto 5,6% declararam trabalhar 30 horas semanais (Tabela 5). Esses dados corroboram com o que é visto nas Instituições Federais de Ensino, onde a jornada de trabalho majoritariamente é de 40 horas semanais ou, em casos específicos, de 30 horas semanais, conforme a flexibilização prevista na Lei nº 8.112/90 e nos Decretos nº 1.590/95 e nº 4.836/03. A flexibilização se aplica a situações em que os serviços prestados exijam atividades contínuas em regime de turnos ou escalas com duração igual ou superior a 12 horas ininterruptas, seja para atendimento ao público usuário, seja para o trabalho no turno noturno (Brasil, 1995; Brasil; 2003; Brasil, 1990).

Ainda no que se refere às características laborais, analisou-se a distribuição dos participantes de acordo com os turnos de trabalho no IFRN, conforme apresentado na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Turnos em que trabalha no IFRN

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Manhã	5	2,2	2,2	2,2
	Manhã e tarde	179	77,2	77,2	79,3
	Noite	3	1,3	1,3	80,6
	Tarde	4	1,7	1,7	82,3
	Tarde e noite	41	17,7	17,7	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Ao analisar os dados da tabela referente aos turnos de trabalho, observa-se que 77,2% dos servidores atuam nos turnos da manhã e da tarde, seguidos por 17,7% que trabalham nos turnos da tarde e da noite. Apenas 2,2%, 1,7% e 1,3% dos servidores trabalham exclusivamente nos turnos da manhã, da tarde e da noite, respectivamente (Tabela 6). Dessa forma, pode-se afirmar que 94,9% dos servidores atuam em dois turnos.

Esses dados demonstram que um percentual de servidores cumpre jornada em dois turnos, evidenciando a predominância do regime de 40 horas semanais e a baixa adesão a jornadas flexibilizadas ou com redução de carga horária, com ou sem impacto na remuneração.

Por fim, analisou-se a distribuição da população conforme a presença ou ausência de função de confiança, conforme apresentado na Tabela 7 a seguir:

Tabela 7 – Função de confiança

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	148	63,8	63,8	63,8
	Sim	84	36,2	36,2	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A partir dessa última análise, verificou-se que 36,2% dos servidores ocupam alguma função de confiança, enquanto 63,8% não desempenham essa atribuição (Tabela 7). É importante destacar que os ocupantes de cargos em comissão ou funções de confiança estão submetidos ao regime de dedicação

integral ao serviço, conforme o disposto no art. 120 da Lei nº 8.112/90, podendo ser convocados sempre que houver interesse da Administração (Brasil, 1990).

5.1 Níveis de demanda, controle e apoio social no ambiente de trabalho dos servidores do IFRN

Com relação ao ambiente de trabalho dos servidores do IFRN, o estudo analisou a distribuição da população em relação ao nível de demanda, controle e apoio social, conforme apresentado nas Tabelas 8, 9 e 10 a seguir:

Tabela 8 – Nível de demanda

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	baixa demanda	131	56,5	56,5	56,5
	alta demanda	101	43,5	43,5	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Tabela 9 – Nível de controle

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	baixo controle	27	11,6	11,6	11,6
	alto controle	205	88,4	88,4	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Tabela 10 – Nível de suporte/apoio social

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	baixo suporte	52	22,4	22,4	22,4
	alto suporte	180	77,6	77,6	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Ao analisar as tabelas, verifica-se que, em relação à demanda, ao controle e ao apoio social, 56,5% dos servidores apresentaram baixa demanda e 43,5%, alta demanda; 11,6% relataram baixo controle e 88,4%, alto controle; 22,4% indicaram baixo apoio social e 77,6%, alto apoio social (Tabelas 8, 9 e 10).

A demanda psicológica, conforme o modelo de Karasek, corresponde às exigências enfrentadas pelos servidores no desempenho de suas funções, incluindo o nível de concentração, a pressão do tempo para a realização das atividades e o ritmo e volume de tarefas. Diante desses fatores, a presente pesquisa identificou que 56,5% dos servidores relataram estar submetidos a baixa demanda psicológica, enquanto 43,5% declararam enfrentar alta demanda.

Outrossim, o controle no processo de trabalho refere-se ao uso de habilidades e à tomada de decisões. Quanto menor o nível de controle do servidor, maior a probabilidade de que esse tipo de ambiente laboral afete sua saúde mental (Glina *et al.*, 2001). Neste estudo, observou-se 88,4% dos servidores apresentaram alto nível de controle, enquanto 11,6% relataram baixo controle.

No diz respeito ao apoio social, os resultados indicam que 77,6% dos servidores afirmaram contar com alto apoio social

(suporte). O apoio social funciona como um mediador na relação demanda-controle, pois, quando presente, reduz os efeitos negativos das altas demandas e do baixo controle, promovendo uma maior sensação de bem-estar no ambiente de trabalho.

Todavia, sua ausência pode agravar os impactos adversos dessa relação sobre a saúde dos trabalhadores (Shimabuku; Mendonça; Fidelis, 2017). Essa interação entre apoio social e saúde mental foi evidenciada em um estudo realizado com servidores britânicos, no qual o baixo apoio social, associado ao estresse laboral repetitivo, aumentou o risco de transtorno depressivo maior (Stansfeld *et al.*, 2012).

5.2 Distribuição dos servidores nos quadrantes do Modelo Demanda Controle (MDC)

Esta pesquisa também analisou a distribuição dos servidores nos quadrantes do MDC, conforme apresentado nas Tabelas 11, 12, 13 e 14 a seguir:

Tabela 11 – Baixa Exigência

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Real	114	49,14	100,0	100,0
Omisso	Sistema	118	50,9		
Total		232	100,0		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Tabela 12 – Trabalho Ativo

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Real	91	39,22	100,0	100,0
Omisso	Sistema	141	60,8		
Total		232	100,0		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Tabela 13 – Trabalho Passivo

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Real	17	7,33	100,0	100,0
Omisso	Sistema	215	92,7		
Total		232	100,0		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Tabela 14 – Alta Exigência

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Real	10	4,31	100,0	100,0
Omisso	Sistema	222	95,7		
Total		232	100,0		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com a distribuição dos servidores nos quadrantes do MDC, a categoria que abrange a maior quantidade de trabalhadores foi a de baixa exigência, que combina baixa demanda e alto controle, representando 49,14% dos participantes (Tabela 11).

O segundo tipo de trabalho mais frequente foi o trabalho ativo, caracterizado por alta demanda e alto controle, com um percentual de 39,22% (Tabela 12). Já o trabalho passivo, que envolve baixa demanda e baixo controle, incluiu 7,33% dos trabalhadores (Tabela 13). Por fim, a categoria com menor representatividade foi o de alta exigência/desgaste (alta demanda e baixo controle), correspondendo a 4,31% dos servidores (Tabela 14).

O MDC prevê quatro tipos de experiências no ambiente de trabalho, classificadas em quadrantes denominados alta exigência, baixa exigência, trabalho ativo e trabalho passivo. A experiência de alta exigência ou alto desgaste ocorre quando há uma combinação de alta demanda psicológica e baixo controle, resultando em grande desgaste e possíveis efeitos negativos para a saúde. No caso dos servidores do IFRN, **4,31%** relataram viver esse tipo de experiência.

No trabalho ativo (alta demanda psicológica e alto controle), verificou-se um percentual de 39,22%. Apesar da alta demanda, esse tipo de trabalho tende a ser menos prejudicial à saúde do trabalhador, pois permite maior autonomia para planejar as atividades, ajustar o ritmo de execução e desenvolver estratégias para lidar com desafios. Em contrapartida, o trabalho passivo (baixa demanda e baixo controle) é considerado uma condição adversa, pois pode levar à perda de habilidades e ao desinteresse profissional. 7,33% dos servidores afirmaram ter essa experiência de trabalho.

Por fim, a categoria do MDC que incluiu o maior número de servidores foi a de baixa exigência (49,14%), considerada a

condição ideal para a saúde do trabalhador, pois combina baixa demanda e alto controle (Alves *et al.*, 2004). Esses resultados diferem de outros estudos (Urbanetto *et al.*, 2011; Moura *et al.*, 2018), nos quais o trabalho passivo (baixa demanda psicológicas e baixo controle sobre o trabalho) foi mais prevalente, correspondendo a 39,7% e 35,6% respectivamente.

Em um estudo sobre laboral entre agentes de centros de atendimento socioeducativo no Rio Grande do Sul, a distribuição dos trabalhadores nos quadrantes do MDC ocorreu da seguinte forma: 30,2% foram classificados na categoria de baixa exigência, 29,7% em trabalho ativo, 21% em trabalho passivo e 19,2% em alta exigência (Greco *et al.*, 2013).

Assim, essa pesquisa identificou a mesma ordem de prevalência dos quadrantes do MDC encontrada no presente estudo. Resultados semelhantes também foram observados em pesquisas com professores (Porto *et al.*, 2006). É importante mencionar que as duas experiências de trabalho mais prevalentes nesses estudos baixa exigência e trabalho ativo, compartilham um fator positivo: alto grau de controle sobre o processo de trabalho, o que permite maior poder de decisão e utilização das habilidades dos servidores. Embora o trabalho de baixa exigência seja geralmente considerado confortável, alguns autores apontam que ele pode se tornar desmotivador, podendo levar ao estresse psicológico e a problemas de saúde física (Costa; Ferreira, 2014).

Em contrapartida, 39,22% dos servidores estavam na categoria de trabalho ativo, caracterizada pelo efeito positivo do estresse, pois mantém os trabalhadores motivados para desenvolver novas habilidades e buscar aprendizado contínuo. No entanto, essa experiência laboral pode levar à exaustão emocional. Assim, embora o trabalho ativo proporcione autonomia e uma percepção positiva do trabalho, ele também pode desencadear

em maiores cobranças pessoais, aumento do cansaço mental, nervosismo e, em alguns casos, diminuição da qualidade de vida (Pereira *et al.*, 2014).

Nesta pesquisa, 7,33% dos servidores foram classificados na categoria de trabalho passivo. Essa condição pode estar associada à perda de interesse pelo trabalho, redução das habilidades e insatisfação profissional. O trabalho passivo tende a impactar negativamente a produtividade do servidor, levando-o a um estado de apatia, seja pela falta de desafios, seja pela rejeição de suas iniciativas no ambiente laboral. Diante desse cenário, recomenda-se que a instituição acompanhe esses trabalhadores para mitigar os impactos dessa condição (Costa; Ferreira, 2014; Alves; Hökerberg; Faerstein, 2013).

O quadrante de alta exigência (alta demanda e baixo controle), que pode gerar *job stain* (alto desgaste) com efeitos nocivos à saúde do trabalhador, apresentou o menor percentual entre os servidores (4,31%). Esse resultado foi significativamente inferior aos encontrados nos estudos de Lopes e Silva (2018) e Rocha (2017). O trabalho de alta exigência, especialmente quando há dificuldade em lidar com desafios no ambiente organizacional, pode resultar em fadiga, ansiedade, depressão e doenças físicas.

Essa condição tende a gerar mal-estar entre os servidores e queda na produtividade (Magnago *et al.*, 2020; Urbanetto *et al.*, 2011). No trabalho de alta exigência, o desgaste ocorre porque o trabalhador, submetido a estresse constante, não consegue lidar adequadamente com as demandas devido ao baixo grau de controle sobre suas atividades. Se a exposição ao estressor for curta, o organismo pode se recuperar mais facilmente; no entanto, quando prolongada, o desgaste se acumula ao longo do tempo (Alves; Hökerberg; Faerstein, 2013).

Além disso, evidências apontam que empregos de alta exigência podem estar associados a transtornos mentais, doenças cardiovasculares, doenças músculo-esqueléticas, cefaleias, entre outros problemas de saúde (Silva Junior, 2014; Pereira *et al.*, 2014). O Estudo Longitudinal de Saúde do Adulto, realizado com servidores de cinco universidades públicas, demonstrou que trabalhadores inseridos nos quadrantes de trabalho passivo, trabalho ativo e alta exigência apresentaram maior propensão ao diagnóstico de enxaqueca, em comparação com aqueles classificados na categoria de baixa exigência (Santos *et al.*, 2014).

Outro aspecto relevante da pesquisa foi evidenciado ao cruzar as variáveis categóricas e aplicar o teste do qui-quadrado de Pearson, o que demonstrou significância estatística ($p < 0,05$) entre os seguintes fatores: nível de demanda e renda em salários mínimos e baixa exigência e função de confiança. Os resultados detalhados dessas análises estão apresentados nas Tabelas 15 e 16.

Tabela 15 – Nível de demanda X Renda em Salários Mínimos

		Nível de demanda		Total
		Baixa demanda	Alta demanda	
Renda em salários mínimos	3 a 5 SM	55	41	96
	6 a 10 SM	56	39	95
	Acima de 10 SM	14	21	35
	Até 2 SM	6	0	6
Total		131	101	232

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Tabela 16 – Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	8,751 ^a	3	,033
Razão de verossimilhança	10,945	3	,012
N de Casos Válidos	232		

^a 2 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5.

A contagem mínima esperada é 2,61.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A análise dos dados da Tabela 15 revela que a maior parte dos servidores que percebem seu trabalho como altamente demandante se enquadra na faixa salarial de 3 a 5 salários mínimos. Esses achados podem ser correlacionados com um estudo realizado com técnico-administrativos de uma Instituição de Ensino Superior estadual, o qual apontou que a incompatibilidade entre a remuneração e o nível de formação pode resultar em desmotivação e queda da produtividade (Freitas; Souza; Quintella, 2013).

Dessa forma, é possível inferir que servidores cuja remuneração não condiz com sua qualificação podem experimentar uma redução no desempenho profissional, o que, por sua vez, pode aumentar a percepção de carga de trabalho e agravar a sensação de alta demanda no ambiente laboral.

6 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral analisar como se evidencia o estresse ocupacional dos servidores no ambiente de trabalho, considerando a demanda, o controle e o apoio social no Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), em consonância com o MDC (Karasek *apud* Alves *et al.*, 2004).

Os resultados indicaram que 56,5% dos servidores apresentaram baixa demanda e 43,5%, alta demanda; 11,6% apresentaram baixo controle e 88,4%, alto controle; 22,4% relataram baixo apoio social, enquanto 77,6% afirmaram receber alto apoio social.

Em relação aos quadrantes do MDC, verificou-se que 49,14% dos servidores estavam na situação de baixa exigência/baixo desgaste; 39,22% encontravam-se em trabalho ativo; 7,33% foram classificados no trabalho passivo; e, por fim, 4,31% estavam na condição de alta exigência/alto desgaste.

As experiências de baixa exigência e trabalho ativo, mais prevalentes nesta pesquisa, são associadas a um menor risco de adoecimento. Já as experiências de alta exigência e trabalho passivo apresentam uma correlação mais significativa com o adoecimento de ordem física e/ou psíquica (Karasek, 1990).

Com o intuito de contribuir para a melhoria da saúde física e mental dos servidores, recomenda-se a implementação de intervenções que incentivem trabalhadores em situação de trabalho passivo e de alta exigência a assumirem maior responsabilidade sobre as decisões tomadas no cotidiano profissional. Isso se justifica pelo fato de que, ao somar os percentuais dessas experiências laborais, constata-se que 11,64% dos servidores ainda se encontram em situações de trabalho com baixo grau de controle.

Outra recomendação importante é o estímulo a pesquisas qualitativas que promovam uma reflexão aprofundada sobre aspectos atinentes ao nível de controle do processo de trabalho, tais como autonomia, criatividade, enfrentamento de dificuldades e motivação, entre outros. Além disso, sugere-se a realização de estudos voltados à avaliação da relação entre os afastamentos do trabalho e os quadrantes do MDC, de modo a identificar qual experiência laboral está mais associada ao absenteísmo.

Também se destaca a necessidade de atuação do setor de saúde, em conjunto com outros setores e profissionais, para promover uma vigilância mais efetiva, interceptando problemas e queixas dos servidores. Dessa forma, busca-se prevenir ou atenuar os riscos de adoecimento no ambiente de trabalho e, consequentemente, proporcionar melhor qualidade de vida aos trabalhadores.

Como limitação do estudo, ressalta-se o fato de a população analisada ser composta exclusivamente por servidores públicos de uma instituição federal de ensino, o que dificulta a generalização dos resultados para a população em geral. No entanto, comparações com populações de características semelhantes podem ser consideradas válidas.

Ademais, outra limitação foi a ausência de perguntas no questionário relacionadas ao nível do cargo ocupado (fundamental, médio ou superior) e ao nível de escolaridade do servidor, o que impossibilitou a realização de associações entre o nível de formação, o cargo ocupado e as experiências nos quadrantes do MDC.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. G. M. *et al.* Versão resumida da “job stress scale”: adaptação para o português. **Revista de Saude Publica**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 164-171, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/55vCVJNvKpJcsGNjhpq5W4r/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2025.

ALVES, M. G. M. *et al.* Estresse no trabalho e hipertensão arterial em mulheres no Estudo Pró-Saúde: Estudo Pró-Saúde (Pro-Health Study). **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 43, n. 5, p. 893-896, out. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/jRgVVL74kw4hH6TpxrCq3MF/abstract/lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2025.

ALVES, M. G. M.; HOKERBERG, Y. H. M.; FAERSTEIN, E. Tendências e diversidade na utilização empírica do Modelo Demanda-Controlle de Karasek (estresse no trabalho): uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 125-136, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbepid/a/jMcJJKdXqv9YfyrQZ7VWtm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2025.

AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 35-48, 2010. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/357>. Acesso em: 14 ago. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 ago. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 17 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 4.836, de 9 de setembro de 2003**. Altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4836.htm. Acesso em: 17 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador**. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, 2004.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde.
Cadernos de Atenção Básica - Programa Saúde da Família.
Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde.
**Doenças relacionadas ao trabalho - Manual de procedimentos
para serviços de saúde.** Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2001.

DAL FORNO, C.; ROSA FINGER, I. Qualidade de vida no
trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de
pessoas. **Revista brasileira de qualidade de vida**, [s. l.], v. 7, n. 2,
p. 103-112, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/rbqv/article/viewFile/3015/2089>. Acesso em: 14 ago. 2025.

CAMARGO, S. F. *et al.* Qualidade de vida no trabalho em
diferentes áreas de atuação profissional em um hospital. **Ciência
& Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 26, p. 1.467-1.476, 2021. Disponível
em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/7dYmpff6ZPP9wtxW7gKT8Qc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2025.

CARNEIRO, S. A. M. Saúde do servidor: uma questão para a
gestão de pessoas. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO
PÚBLICA, 4., 2011, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF:
Consad, 2011.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho.** Rio de Janeiro:
Vozes, 2007.

COIMBRA, R. M.; MORAIS, N. A. **A resiliência em questão:**
perspectivas teóricas, pesquisa e intervenção. Petrópolis:
Artmed, 2015.

COOPER, C. L.; PHILIP, J. D.; O'DRISCOLL, M. P.

Organizational stress: a review and critique of theory, research, and applications. London: SAGE, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, M. D. F. A. A.; FERREIRA, M. C. Sources and reactions to stress in Brazilian lawyers. **Paidéia**, [s. l.], v. 24, n. 57, p. 49-56, 2014. Disponível em: <https://revistas.usp.br/paideia/article/view/80503>. Acesso em: 14 ago. 2025.

SILVA JÚNIOR, J. U. S. Afastamento do trabalho por transtornos mentais e fatores associados: um estudo caso-controle entre trabalhadores segurados da Previdência Social. **PLOs ONE**, [s. l.], v. 9, n. 12, p. e115885, 2014.

DALMOLIN, G. L. *et al.* Estresse ocupacional e síndrome de burnout entre trabalhadores de saúde. **Revista Recien-Revista Científica de Enfermagem**, [s. l.], v. 12, n. 37, p. 67-77, 2022. Disponível em: <https://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/602>. Acesso em: 14 ago. 2025.

DIAS, F. M. *et al.* O estresse ocupacional e a síndrome do esgotamento profissional (burnout) em trabalhadores da indústria do petróleo: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [s. l.], v. 41, 2016.

EVERLY JUNIOR, G.S. **A clinical guide to the treatment of the human stress response.** New York: Springer; 2002.

FONTES, F. F. **Teorização e conceitualização em psicologia: o caso do Burnout**. 2016. 127 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B.; QUINTELLA, H. L. M. M. Qualidade de Vida no Trabalho do técnico-administrativo em IES públicas: uma análise exploratória. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, [s. l.], v. 5, n. 2, 2013. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1382>. Acesso em: 14 ago. 2025.

GENUÍNO, S. L. V. P.; GOMES, M. S.; MORAES, E. M. O estresse ocupacional e a Síndrome de Burnout no ambiente de trabalho: suas influências no comportamento dos professores da rede privada do ensino médio de João Pessoa. **Anagrama**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-9, 2009. Disponível em: <https://revistas.usp.br/anagrama/article/view/35426>. Acesso em: 14 ago. 2025.

GLINA, D. M. R. *et al.* Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexos com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 607-616, maio, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/hPTdhk9g9Dwb3KcHY8H6xcp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2025.

GRECO, P. B. T. *et al.* Estresse no trabalho em agentes dos centros de atendimento socioeducativo do Rio Grande do Sul. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 34, n. 1, p. 94-103, 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rgenf/article/view/32897>. Acesso em: 14 ago. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
Censo Brasileiro de 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
(IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad
Contínua).** Rio de Janeiro. IBGE, [20--].

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução
nº 16/2014 CONSUP.** Aprova a Política e o Programa de
Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho do
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio
Grande do Norte. Disponível em: [https://portal.ifrn.edu.br/
documents/3470/16__Aprova_Politica_e_Programa_de_
Promocao_a_Saude_e_Qualidade_de_Vida_no_Tra_XGdaviD.
pdf](https://portal.ifrn.edu.br/documents/3470/16__Aprova_Politica_e_Programa_de_Promocao_a_Saude_e_Qualidade_de_Vida_no_Tra_XGdaviD.pdf). Acesso em: 14 ago. 2025.

KARASEK R. A. **Healthy work:** stress, productivity, and the
reconstruction of working life. New York: Basic Books, 1990.

LACAZ, F. A. C. O campo Saúde do Trabalhador: resgatando
conhecimentos e práticas sobre as relações trabalho-saúde.
Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 757-
766, abr. 2007. Disponível em: [https://cadernos.ensp.fiocruz.br/
ojs/index.php/csp/article/view/3157](https://cadernos.ensp.fiocruz.br/ojs/index.php/csp/article/view/3157). Acesso em: 14 ago. 2025.

LAZARUS, R.S.; FOLKMAN, S. **Stress, Appraisal, and
Coping.** Nova York: Springer; 1984.

LIPP, M. E. N. **O stress está dentro de você.** 8. ed. São Paulo:
Contexto, 2015.

LIPP, M. E. N. (org.). **Pesquisas sobre stress no Brasil**: Saúde, ocupações e grupos de risco. Campinas: Papirus, 2001.

LIPP, M. E. N.; Rocha, J. C. **Stress, hipertensão e qualidade de vida**. Campinas: Papirus, 1996.

LOPES, S. V.; SILVA, M. C. Estresse ocupacional e fatores associados em servidores públicos de uma universidade federal do sul do Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 23, n. 11, p. 3.869-3.880, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/qGMVYspNVbZVgBWtcckFrZG/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2025.

MAGNAGO, T. S. B. S. *et al.* Estresse e resiliência no trabalho em servidores públicos federais. **Enfermagem em Foco**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 78-86, 2020. Disponível em: <https://enfermfoco.org/article/estresse-e-resiliencia-notrabalho-em-servidores-publicos-federais/>. Acesso em: 14 ago. 2025.

MENDONÇA, H. G. **A saúde do servidor como objeto de gestão: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG)**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2018.

MOURA, D. C. A. *et al.* Demandas psicológicas e controle do processo de trabalho de servidores de uma universidade pública. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p. 481-490, fev. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/Pg3w69RD7nH4ZwLsLnxcCmd/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2025.

NAHAS, M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida:** conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. 7. ed. Florianópolis: Autor, 2017.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, n. 1, p. 45-52, abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/MRLmmQhyZQjWcN4DPffTBbq/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 18 ago. 2025.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família: trabalho no estresse ocupacional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 173-180, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/8M7sGNdwy3XJRmTDdrf9ZMv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 ago. 2025.

PEREIRA, É. F. *et al.* Work-related stress and musculoskeletal complaints of orchestra musicians. **Dor**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 112-116, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdor/a/5fz8GhYc9vY8bVLMfFkhZnN/?format=html&lang=en>. Acesso em: 18 ago. 2025.

PORTO, L. A. *et al.* Association between mental disorders and work-related psychosocial factors in teachers. **Rev. Saúde Pública**, [s. l.], v. 40, n. 5, p. 818-826, 2006. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17301903/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, M. V. R. **Modelo demanda-controle aplicado aos inspetores da ANAC: um estudo de caso**. 2017. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2017.

SANTOS, K. et al. Absenteísmo-doença, modelo demanda-controle e suporte social: um estudo caso-controle aninhado em uma coorte de trabalhadores de hospitais, Santa Catarina, Brasil. **Rev. bras. epidemiol.**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 609-619, dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbepid/a/Gz9PrNsbsnLkfZqtCNCJRC/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SANTOS, I. S. et al. Job stress is associated with migraine in current workers: The Brazilian Longitudinal Study of Adult Health (ELSA-Brasil). **Eur. J. Pain**, [s. l.], v. 18, n. 9, p. 1.290-1.297, 2014. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24700516/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SELYE, H. **Stress: a função da vida**. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1965.

STANSFELD, S. A. et al. Repeated job strain and the risk of depression: longitudinal analyses from the Whitehall II study. **American journal of public health**, [s. l.], v. 102, n. 12, p. 2.360-2.366, 2012. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23078508/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SHIMABUKU, R. H.; MENDONÇA, H.; FIDELIS, A.
Presenteísmo: contribuições do Modelo Demanda-Controlle para
a compreensão do fenômeno. **Cad. psicol. soc. trab.**, [s. l.], v. 20,
n. 1, p. 65-78, 2017. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/
scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172017000100006](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172017000100006).
Acesso em: 18 ago. 2025.

URBANETTO, J. S. *et al.* Estresse no trabalho da enfermagem
em hospital de pronto-socorro: análise usando a Job Stress
Scale. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, [s. l.], v. 19, n. 5, p. 1.122-
1.131, 2011. Disponível em: [https://revistas.usp.br/rlae/article/
view/4422](https://revistas.usp.br/rlae/article/view/4422). Acesso em: 18 ago. 2025

ZANELLI, J. C. (org.). **Estresse nas organizações de trabalho-
compreensão e intervenções baseadas em evidências**. Porto
Alegre: Artmed, 2010.

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO EM DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

UMA ANÁLISE DE INSTRUMENTOS E PRÁTICAS
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI¹

*Ruth Karollyne Barbosa Gomes
Fábio Resende de Araújo*

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da gestão de pessoas na Administração Pública Federal, o dimensionamento da força de trabalho constitui uma ferramenta essencial, pois permite estabelecer o quantitativo de profissionais necessário para a realização de determinadas entregas ou tarefas. Esse resultado pode servir como ponto de partida para diversas decisões relacionadas à gestão de pessoas, tais como seleção de pessoal, alocação da força de trabalho e desenvolvimento de carreiras e pessoas (Serrano *et al.*, 2018).

¹ Capítulo elaborado a partir da dissertação de mestrado: GOMES, Ruth Karollyne Barbosa. **Instrumentos e práticas de dimensionamento da força de trabalho: análise do planejamento de pessoal em diferentes níveis organizacionais da UFCA**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

O panorama brasileiro exige que as organizações disponham de meios para justificar, de forma consistente, as necessidades de pessoal, considerando a escassez de recursos, as demandas dos órgãos de controle e a transparência dos gastos públicos referentes à contratação de profissionais (Diniz, 2016). O dimensionamento da força de trabalho é um processo contínuo nas organizações e requer uma gestão eficaz das informações sobre os processos de trabalho, de modo a viabilizar sua implementação de forma bem-sucedida (Pereira, 2016).

A Lei nº 11.091, de 2005, determina que as Instituições Federais de Ensino Superior adequem seu quadro de pessoal às demandas institucionais. Complementarmente, o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, estabelece um conjunto de ações que essas instituições devem adotar para garantir um dimensionamento eficiente.

Diante desse contexto, observou-se a necessidade de ampliar os estudos empíricos sobre o dimensionamento da força de trabalho, aprofundando a análise das informações essenciais para esse processo e fomentando discussões sobre a aproximação da área de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos das organizações públicas, especialmente das instituições de ensino superior.

Ademais, o aprofundamento na temática proposta poderá servir como base ou fonte de informações para o corpo diretivo da própria instituição pesquisada, além de converter o conhecimento tácito acumulado em conhecimento explícito, tornando-o útil para outras instituições com realidades semelhantes.

Dessa forma, ao relacionar a gestão estratégica de pessoas ao dimensionamento da força de trabalho, surge a seguinte pergunta norteadora para esta pesquisa: como as práticas e os instrumentos de dimensionamento da força de trabalho da UFCA estão alinhadas às diretrizes legais em diferentes níveis organizacionais?

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nas organizações públicas, novas exigências do ambiente demandam maior transparência e participação na gestão dos recursos públicos, um controle mais rigoroso sobre a qualidade dos serviços prestados e uma maior responsabilização dos gestores quanto à utilização dos recursos em suas diversas naturezas. Diante desse cenário, torna-se obrigatório adotar ferramentas de gestão que alinhem a organização a essas exigências, visando maior eficiência e eficácia organizacional (Albano; Garcia, 2013).

No planejamento estratégico das IFES, destacam-se aspectos relacionados à natureza pública das universidades, ao caráter participativo da estrutura dessas instituições, à formação do corpo técnico-administrativo, à diversidade de competências necessárias para a eficácia dos objetivos, aos aspectos culturais, à escolha dos métodos de diagnóstico e planejamento, entre outros (Mizael *et al.*, 2013).

Difícilmente se pode afirmar que uma determinada estratégia será bem sucedida, considerando a inexistência de um modelo de planejamento estratégico perfeito que garanta melhores retornos à organização. Contudo, é possível reduzir a incerteza por meio de um criterioso processo de formulação das estratégias, no qual todos os integrantes da organização participam ativamente (Albano; Garcia, 2013).

A gestão estratégica enfrenta o desafio de articular o longo e o médio prazo com o curto prazo, convertendo os objetivos estratégicos em ações cotidianas da organização. Nesse processo, as diretrizes estratégicas desdobram-se em orientações para os níveis tático e operacional, de modo a viabilizar as mudanças previstas (Zimmerman, 2015).

Dessa forma, os objetivos traçados tendem a ser mais realistas quando há participação e comprometimento de toda a organização. Para compreender a relação entre planejamento estratégico e gestão de pessoas, é fundamental considerar alguns aspectos ligados ao dimensionamento de pessoal.

A gestão estratégica de pessoas no contexto do setor público pressupõe que a organização compartilhe a ideia de que a gestão de pessoas e todos os aspectos a ela relacionados sejam efetivamente considerados nas decisões da alta administração. Nessa linha, a essência da gestão está nas pessoas, que, no exercício de suas atividades laborais, geram valor público. Esse valor pode ser definido como o resultado produzido pela administração pública em interação com diferentes atores, orientado para a sociedade e reconhecido pelos diversos destinatários. É o cidadão quem determina o nível de pertinência do que é gerado, atribuindo-lhe valor, que, portanto, é percebido (Bergue, 2019).

A transição da administração de pessoal para a gestão de pessoas resultou na implementação de mudanças que configuram o que se denomina gestão estratégica de pessoas (Schikmann, 2010). O alinhamento das políticas de gestão de pessoas às estratégias da organização; a responsabilidade pela gestão de pessoas como um papel de todos os gestores; o foco nos indivíduos; e o comprometimento com a estratégia, cabendo a todos os membros da organização, são características de uma abordagem orientada para a estratégia (Amaral, 2016).

A gestão de pessoas não se restringe a uma área específica (departamento, unidade, secretaria etc.), mas deve ser compreendida como um processo. Para isso, é necessário superar a perspectiva departamental e adotar uma visão de gestão de pessoas que abarque toda a organização. Nessa perspectiva, faz-se necessário um novo olhar sobre a gestão de pessoas (Bergue, 2019),

que se desloque da estrutura funcional para focar nas pessoas, especialmente na relação entre as lideranças e os demais membros das equipes.

E por meio do planejamento de recursos humanos que se busca sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoal na organização, considerando que essas necessidades variam ao longo do tempo. O objetivo é garantir um quadro de profissionais adequado em termos de perfil, bem como de composição quantitativa e qualitativa. Esse planejamento inclui a definição de estratégias e ações que viabilizem o suprimento dessas necessidades, alinhadas aos objetivos e metas organizacionais, associadas ao planejamento estratégico, às disponibilidades orçamentárias e às exigências legais.

Ressalta-se que esse planejamento é um processo contínuo, essencial para a adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público. Além disso, deve ser revisto periodicamente, pois as demandas organizacionais evoluem, exigindo ajustes nos perfis profissionais, na composição e no quantitativo de pessoal (Marques, 2015).

Para compreender a relação entre a gestão estratégica de pessoas e o dimensionamento da força de trabalho no setor público brasileiro, é fundamental analisar as diretrizes legais que orientam o dimensionamento de pessoal na administração pública.

2.1 DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E SUAS DIRETRIZES LEGAIS

O dimensionamento da força de trabalho refere-se à determinação do número necessário de trabalhadores para que uma organização alcance seus objetivos e entregue os produtos a ela definidos (Isidro Filho; Serrano, 2016). No contexto das IFES, o

Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, estabeleceu diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. De acordo com esse decreto, o dimensionamento consiste no processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos no âmbito da IFE (Brasil, 2005).

O dimensionamento avalia o nível de adequação entre a quantidade de pessoal alocada na universidade e a demandada existente. Trata-se, portanto, de um elemento essencial para o planejamento de pessoal nas IFES, além de ser uma ferramenta útil para identificar possíveis problemas decorrentes do mau dimensionamento da força de trabalho (Corrêa *et al.*, 2017). Esse processo deve envolver tanto a elaboração quanto a orientação, levando em consideração a força de trabalho atual, as tecnologias aplicadas, os processos organizacionais, o modelo de gestão e o mapeamento de competências. A comparação entre a situação presente e a desejada permite identificar déficits e excessos no quadro de pessoal (Dutra, 2002).

Alguns passos fundamentais devem ser observados para a realização de um dimensionamento preciso. O primeiro consiste na compreensão da análise e da teoria organizacional. A análise organizacional refere-se à revisão do funcionamento de uma organização, abrangendo aspectos como desenvolvimento, ambiente de trabalho e estrutura interna. Já a teoria organizacional define a organização e seus objetivos, servindo como referência para a tomada de decisões subsequentes, conforme indicado no Manual de Dimensionamento do Ministério da Fazenda (Brasil, 2018).

A adoção de um modelo adequado à realidade organizacional ou ao tipo de serviço público prestado permite uma gestão mais eficaz da força de trabalho. Com isso, torna-se possível embasar decisões de baixo risco relacionadas à alocação, aposentadoria, movimentação e despesas com pessoal, entre outros aspectos (Serrano *et al.*, 2018).

O dimensionamento de pessoal decorre da necessidade de as organizações tomarem decisões mais assertivas quanto ao planejamento e à alocação de sua força de trabalho, sempre em consonância com seus objetivos estratégicos. Esse processo envolve a análise de um grande volume de informações, que resultam em um conjunto de outputs (saídas) capazes de subsidiar a tomada de decisões gerenciais sobre o quadro de pessoal (Pereira, 2016).

É imprescindível que a organização defina, em seu planejamento, o quadro de pessoal ideal, o que possibilita determinar, com precisão e objetividade, déficits e excessos de pessoal no curto, médio e longo prazo. Essas informações permitem que os gestores tomem decisões mais coerentes em relação às necessidades de cada unidade. Além disso, viabilizam um planejamento estratégico para a captação de pessoal, indicando previamente as unidades que apresentam maior necessidade de servidores, bem como os perfis profissionais adequados (Migliati, 2017).

O congelamento dos gastos públicos em termos reais tem levado órgãos e entidades federais a reconsiderar a contratação de servidores como única solução para a ampliação e a melhoria dos serviços prestados à sociedade. A impossibilidade de aumentar as despesas com pessoal exige que a administração pública eleve sua produtividade e eficiência. Sob essa ótica, repensar as reais necessidades e a alocação de pessoal torna-se fundamental. Diante de um cenário de crise fiscal que dificulta

novas contratações, a otimização da alocação do efetivo existente torna-se uma necessidade premente (Freitas, 2020).

Observa-se que a maioria dos processos de trabalho nas instituições públicas está interligada a um arcabouço normativo que rege o serviço público, incluindo decretos, leis, portarias, instruções e orientações normativas (Botta, 2017).

Quadro 1 – Normativos de Dimensionamento da Força de Trabalho

Ato normativo:	Regras:
Lei 11.091/2005	Exige que as Instituições Federais de Ensino Superior adequem seu quadro de pessoal às demandas da instituição.
Decreto nº 5.825/2006	Dentre outras diretrizes, estabelece que as Instituições de Ensino Superior dimensionem sua força de trabalho.
Portaria MP 193, de 3 de julho de 2018	Disciplina o instituto da movimentação para compor força de trabalho, previsto no §7º, do art. 93 da Lei 8.112, de 1990.
Portaria MP 342, de 31 de outubro de 2017	Dispõe sobre as cessões e as requisições de pessoal em que a administração pública federal, direta e indireta, seja parte.
Decreto 9.144, de 22 de agosto de 2017	Estabelece regras e procedimentos quanto à cessão de servidores e de empregados públicos da administração pública federal direta, indireta, autárquica e fundacional.

Fonte: adaptado de acordo com o Perfil da Força de Trabalho da Administração Pública Federal 2018- 2019. (Brasil, 2019).

A Lei nº 11.091, de 2005, estabelece a exigência de que IFES adequem seu quadro de pessoal às demandas institucionais. De acordo com o art. 4º dessa lei, cabe às IFES realizar uma avaliação anual da adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, podendo, se necessário, propor ao Ministério da Educação o seu redimensionamento, considerando, entre outros fatores:

- i. as demandas institucionais;
- ii. a proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;
- iii. as inovações tecnológicas; e
- iv. a modernização dos processos de trabalho no âmbito da instituição.

Já o Decreto nº 5.825, de 2006, em seu artigo 5º, determina que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada IFES deve contemplar, entre outros aspectos, o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, estabelecendo modelos de alocação de vagas que correspondam à realidade da instituição.

No art. 6º, o decreto reforça a urgência de um dimensionamento criterioso das necessidades institucionais de pessoal, com o objetivo de definir critérios para a distribuição de vagas. Essa definição deve ser baseada na análise do quadro de pessoal, da estrutura organizacional e das competências da IFE, bem como na avaliação dos processos e condições de trabalho e das condições tecnológicas da instituição.

Esse levantamento do histórico de normativas apresenta uma progressão de legislações que formalizam a relevância do dimensionamento de pessoal nas IFEs.

3 METODOLOGIA

A seleção do instrumental metodológico foi diretamente relacionada ao problema a ser estudado. O presente estudo tem o seguinte objetivo geral: compreender quais são as práticas e instrumentos usados para o planejamento de pessoal em diferentes níveis organizacionais na Universidade Federal

do Cariri (UFCA). Para que a investigação pudesse esgotar as informações sobre o tema, foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva, permitindo a delimitação do objeto de estudo de forma abrangente.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como um levantamento, conduzido por meio da interrogação direta de sujeitos, realizada através de entrevistas, além do uso de pesquisa documental. Foram analisados documentos institucionais elaborados sem a intenção de produzir conhecimento científico, tais como o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os Relatórios de Gestão e Relatórios Gerenciais dos setores envolvidos, além de Resoluções e Normativas da UFCA.

Com a finalidade de obter diferentes pontos de vista sobre o tema estudado, a seleção dos participantes da pesquisa levou em consideração suas funções enquanto gestores, conforme a estrutura organizacional da UFCA. Esses gestores fazem parte dos órgãos deliberativos superiores da instituição e coordenam atividades acadêmicas e administrativas.

As entrevistas foram realizadas de forma remota com 16 gestores, por meio de uma plataforma on-line, em virtude das restrições impostas pelo distanciamento social decorrente da pandemia de Covid-19. Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa por meio da plataforma Brasil, seguindo a Resolução nº. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, sendo aprovada sob o número CAAE 55669822.5.0000.5292.

Adicionalmente, os levantamentos da pesquisa foram realizados de forma bibliográfica e documental. A pesquisa documental foi caracterizada pelo uso de fontes restritas a documentos compilados pelo autor. Já a abordagem descritiva teve como finalidade retratar uma realidade tal como se

apresenta, possibilitando seu conhecimento e interpretação por meio da observação, registro e análise dos fatos ou fenômenos (Fonseca, 2012).

Quanto ao método, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, que permite a associação de uma grande quantidade de informações obtidas por meio de diferentes técnicas de levantamento de dados, com o objetivo de analisar integralmente uma situação e descrever a complexidade de um fenômeno real (Goldenberg, 2004).

Após a aceitação de 16 (dezesesseis) gestores para participação na pesquisa, foram agendados os dias e horários das entrevistas, bem como enviados os links para sua realização on-line. Essa plataforma possibilitou a gravação das entrevistas, e, assim, foram excluídos os participantes que não se manifestaram ou que recusaram o convite. Após a gravação, todas as entrevistas foram transcritas, destacando-se os trechos que respondiam aos objetivos específicos do estudo.

A entrevista semiestruturada permitiu uma exploração mais ampla das questões, conferindo aos entrevistados liberdade para desenvolver cada temática abordada (Marconi; Lakatos, 2003). Nesse sentido, foi utilizado um roteiro pré-definido com perguntas abertas, organizadas em categorias de análise, a fim de conduzir a pesquisa aos resultados esperados e garantir sua fundamentação teórica.

Para uma melhor compreensão dos instrumentos e práticas de dimensionamento pessoal na UFCA, a análise de dados foi estruturada em três categorias analíticas, delimitadas conforme os níveis de planejamento organizacional: estratégico, tático e operacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) da UFCA, os instrumentos e práticas de dimensionamento de pessoal foram influenciados tanto pelo ambiente externo, principalmente pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo Ministério da Educação, que estabelecem normas para as principais práticas dessa área, quanto pelo ambiente interno, por meio das decisões dos Órgãos Deliberativos Superiores. O Quadro 2 apresenta a relação entre as dimensões do planejamento estratégico e as categorias analíticas exploradas.

Quadro 2 – Dimensões (categorias) e subcategorias.

Dimensões do planejamento (Categorias)	Subcategorias
Estratégico	Planejamento Estratégico Institucional - PEI; Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Indicadores de desempenho e Indicadores de governança
Tático	Levantamento da Necessidade de Pessoal - LNP, Painel da Força de Trabalho, e Processos de movimentação de pessoal
Operacional	Força de trabalho, Tecnologias aplicadas e os Processos de trabalho.

Fonte: autoria própria.

Verificou-se, em nível estratégico, que o PEI e o PDI da universidade buscam atender ao que está proposto no seu Mapa Estratégico com relação à adequação do quadro de pessoal, por meio do estabelecimento de indicadores para quantificar essa adequação. Para isso, é necessário que os índices reflitam a real necessidade de força de trabalho da universidade, e que os gestores disponham de um instrumento ou normativo que os auxilie

na definição desse quantitativo, garantindo que os percentuais sejam sempre fidedignos.

Em nível tático, ao analisar diretorias de unidades acadêmicas e chefias de departamentos, observou-se que a adequação de pessoal representa um desafio, considerando o engessamento normativo e a busca por melhores remunerações, fatores que contribuem para a rotatividade de servidores, além do adoecimento decorrente da sobrecarga de trabalho. Constatou-se que a UFCA possui instrumentos utilizados periodicamente para controlar e quantificar sua força de trabalho.

No nível operacional, e considerando os resultados das entrevistas, percebeu-se que o quantitativo atual da força de trabalho disponível na UFCA é considerado um gargalo. Embora as tecnologias existentes sejam bem avaliadas, há a necessidade constante de inovação tecnológica. Além disso, os processos de trabalho requerem um estudo mais aprofundado e maior alinhamento, uma vez que o setor responsável por essa última questão não está diretamente integrado ao dimensionamento de pessoal.

Percebeu-se também um alto grau de subjetividade por parte dos gestores das unidades no que se refere às necessidades de força de trabalho. Não há um parâmetro ou instrumento único que permita identificar com precisão as reais demandas das unidades, dificultando a alocação adequada de pessoal. De modo geral, as decisões sobre o dimensionamento tendem a ser reativas e subjetivas, sem um plano de ação estruturado, o que ressalta a necessidade de adoção de uma ferramenta ou normativo que estabeleça critérios uniformes para a definição das necessidades de pessoal por parte dos gestores estratégicos.

Ao comparar as práticas de gestão de pessoas da UFCA com as diretrizes do planejamento estratégico para adequação do quadro de pessoal, constatou-se que a Divisão de Dimensionamento

dispõe de ferramentas para mensuração e controle da força de trabalho da Universidade. No entanto, essas ferramentas necessitam de aprimoramento contínuo, considerando a natureza dinâmica do dimensionamento de pessoal. Além disso, um dos principais entraves enfrentados é a falta de autonomia na gestão de pessoas, especialmente no que se refere à disponibilização de códigos de vagas.

Para atender ao objetivo deste estudo, buscou-se relacionar as práticas de dimensionamento da força de trabalho da IFE com a legislação vigente. Nesse sentido, foi analisado o disposto no Art. 6º do Decreto 5.825, que estabelece as ações que as Instituições de Ensino Superior devem cumprir para o adequado dimensionamento de sua força de trabalho:

Parágrafo único. Para o cumprimento do estabelecido no caput, deverão ser adotadas as seguintes ações:

- I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;
- II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;
- III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;
- IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;
- V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas;
- VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;
- VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;
- VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;

IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e
X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais.

Para fazer a relação proposta, criou-se o Quadro 3 abaixo, o qual apresenta uma síntese dessas ações supracitadas e as observações encontradas após as análises nos documentos institucionais e de acordo com as entrevistas, estabelecendo graus de identificação como sendo: identificado (encontrado nos documentos e/ou identificado nas entrevistas), identificado parcialmente (ação não realizada por todos) e não identificado (não encontrado nos documentos e/ou não identificado nas entrevistas), determinando se há uma aproximação do que é solicitado na legislação com o que é executado na IFES pesquisada, ou se ainda há um distanciamento: A (aproxima-se) e D (distancia-se):

Quadro 3 – Síntese das ações de dimensionamento de pessoal na UFCA

Ação	Grau de identificação	Observação	A x D
I - identificação da força de trabalho e sua composição;	Identificado	Verificou-se que a instituição possui um controle da composição da sua força de trabalho.	A
II - descrição das atividades dos setores;	Identificado parcialmente	Verificou-se que nem todos os setores possuem uma descrição das atividades que seja de fácil acesso aos “usuários”.	A
III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;	Não identificado	Não foi identificado um documento que fizesse essa descrição.	D

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO EM DIFERENTES
NÍVEIS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DE INSTRUMENTOS
E PRÁTICAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

Ação	Grau de identificação	Observação	A x D
IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;	Não identificado	Não foi identificado um documento que fizesse essa identificação.	D
V - análise dos processos de trabalho;	Identificado parcialmente	Verificou-se que há um engajamento em se mapear os processos de trabalho, não havendo ainda uma conclusão.	D
VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;	Não identificado	Verificou-se que há uma intenção por parte de alguns gestores de que haja essa redefinição, mas não foi dado início a um estudo ou levantamento com esse intuito.	D
VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;	Identificado parcialmente	Verificou-se que há indicadores que quantificam a força de trabalho adequada da universidade, mas ainda não há critérios bem definidos para que se estipule a real necessidade de FT.	D
VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;	Identificado	Verificou-se que essa ação é realizada por meio do Levantamento de Necessidade de Pessoal essa ação é realizada anualmente.	A
IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho;	Identificado	Verificou-se que esse ajuste é feito por meio de processos de remoção interna.	A
X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais.	Identificado	Verificou-se que essa ação é praticada com frequência.	A

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Como se pode observar, os resultados apresentados no quadro acima sugerem um “equilíbrio” entre as aproximações e os distanciamentos em relação às ações propostas pela legislação. Nota-se que, embora as práticas estejam integradas, ainda são necessários ajustes para potencializar os resultados.

Por fim, além das análises, esta seção busca oferecer uma contribuição à instituição, com base nos principais aspectos identificados. Considera-se que esses achados podem favorecer uma aproximação mais efetiva com as exigências legais, bem como fortalecer a relação entre a área de Gestão de Pessoas da IFE e os interesses institucionais de longo prazo.

Quadro 4 – Recomendações para as ações de dimensionamento de pessoal na UFCA.

Ações	Recomendações
Identificação da força de trabalho e sua composição;	Melhoria dos instrumentos de controle, e maior publicidade dos dados.
Descrição das atividades dos setores;	Uniformização da descrição das atividades dos setores de modo que os servidores e demais pessoas entendam como funciona e quem é responsável pelo que na universidade.
Descrição das condições tecnológicas e de trabalho;	Iniciar um projeto que possa atender à essa ação.
Identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;	Planejar e identificar o nível de capacitação dos servidores com vistas ao atendimento da ação demandada.
Análise dos processos de trabalho;	Publicizar e engajar os servidores na necessidade de mapear os processos de trabalho, bem como a atualização destes periodicamente.

Ações	Recomendações
Identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;	Analisar a real necessidade de redefinição da estrutura organizacional, e definir as competências setoriais.
Aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;	Apesar de haver cálculos da adequação da força de trabalho é necessário que seja elaborado um normativo que instrua o gestor a melhor determinar sua necessidade de força de trabalho.
Ferramentas utilizadas pela DDI;	Melhorar as ferramentas utilizadas pelo setor, com vistas a tornar ainda mais eficiente os resultados que são obtidos através deles.
Alinhamento entre mapeamento de processos e dimensionamento da força de trabalho.	Realizar um alinhamento entre os setores que tratam de mapeamento de processo com o de dimensionamento.

Fonte: dados da pesquisa (2022)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No tocante ao dimensionamento da força de trabalho e à legislação pertinente, este estudo permitiu sintetizar as ações que devem ser cumpridas pelas IFES e relacioná-las às práticas de gestão de pessoas da instituição analisada. Ressalta-se que a área de Gestão de Pessoas dessa universidade é influenciada tanto pelo ambiente externo, notadamente o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo Ministério da Educação, que estabelecem normas para as principais práticas da

área, quanto pelo ambiente interno, por meio das decisões dos Órgãos Deliberativos Superiores.

Os resultados desta pesquisa podem servir como subsídio para a gestão da universidade, auxiliando na avaliação e no alinhamento das práticas de gestão de pessoas com seu planejamento estratégico. Dessa forma, será possível intervir nas atividades que apresentaram maiores divergências, promovendo revisões que as adequem às demandas institucionais.

É imprescindível que todos compreendam que o planejamento estratégico é o documento norteador para o futuro da instituição. O desdobramento das ações estratégicas para as unidades organizacionais exige uma comunicação mais efetiva, especialmente voltada para os servidores técnico-administrativos, de modo a envolvê-los mais ativamente nos objetivos estratégicos da universidade. Somente com o engajamento das pessoas as organizações poderão alcançar o sucesso desejado.

Por fim, a importância desse tema nas IFES decorre da necessidade de fortalecer a contribuição da área de gestão de pessoas para os resultados institucionais e seu impacto na sociedade. Embora existam pesquisas relacionadas ao alinhamento entre práticas de gestão de pessoas e planejamento estratégico nas IFES, esse ainda é um tema pouco explorado, o que evidencia a relevância de estudos como este.

REFERÊNCIAS

- ALBANO, C. S.; GARCIA, F. T. O Impacto do Método e de Fatores Organizacionais no Processo de Planejamento Estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. **Parc. Estrat. Ed. Esp.**, Brasília, DF, v. 18, n. 37, p. 151-172, jul./dez. 2013.
- AMARAL, L. A. **A gestão de pessoas na Universidade Federal do Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos.** 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público.** Brasília, DF: ENAP, 2019.
- BOTTA, M. C. E. **Dimensionamento da força de trabalho nas instituições federais de ensino superior no Brasil - estudo de caso aplicado à universidade federal do triângulo mineiro.** 2017. Dissertação (Mestrado em Assessoria em Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2017.
- BRASIL. **Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [https:// planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004- 2006/2005/lei/l11091.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Manual de Dimensionamento de Força de Trabalho no Ministério da Fazenda:** metodologia aplicável e implementação estratégica. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2018. Disponível em: https://dimensionamento.paginas.ufsc.br/files/2021/06/2018_MinisterioFazenda.pdf. Acesso em: 29 maio 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Perfil da Força de Trabalho da Administração Pública Federal - Transição de Governo:** informações estratégicas. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, 2019. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/transicao-de-governo-2018-2019/arquivos/6_perfil-da-forca-de-trabalho-da-apf-versao_para_publicacao.pdf. Acesso em: 29 maio 2024.

CORRÊA, R. O. *et al.* Dimensionamento de pessoal Técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais [...].** Mar del Plata: [s. n.], 2017. p. 1-16.

DINIZ, C. A. **Informação de pessoal para Dimensionamento da Força de Trabalho**: estudo de caso do Ministério da Saúde. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas, Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia do Trabalho Científico**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

FREITAS, H. S. **Gastos com pessoal**: mecanismo de eficiência na alocação da força de trabalho na administração direta. 2020. 192 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2020.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, Brasília, DF, n. 74, p. 73-108, 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/rtcu/article/view/1003>. Acesso em: 18 ago. 2025.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 80. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOMES, R. K. B. **Instrumentos e práticas de dimensionamento da força de trabalho**: análise do planejamento de pessoal em diferentes níveis organizacionais da UFCA. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

ISIDRO-FILHO, A.; SERRANO, A. L. M. Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 9., 2016, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: [s. n.], 2016. p. 1-23.

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

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília, DF: ENAP, 2015.

MIGLIATI, M. I. C. **Dimensionamento da Força de Trabalho de servidores Técnico-administrativos em Universidades Federais de Ensino: um estudo de caso com aplicação piloto em uma unidade administrativa da UFSCar**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

MIZAEL, G. A. *et al.* Analise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consorcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1.145-1.164, set./out. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/PN3P4BZPCZGCFvKjynFhwHP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22 ago. 2025.

PEREIRA, D. A. O. **Gestão da informação associada ao processo de DFT: estudo de caso no Ministério da Saúde**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Publica) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 11-28.

SERRANO, A. L. M. *et al.* **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília, DF: ENAP, 2018.

ZIMMERMAN, F. **Gestão da estratégia com o uso do BSC**. Brasília, DF: ENAP, 2015.

O PRINCÍPIO DA PARTICIPAÇÃO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI (2016-2020) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

*Paula Camila Granjeiro Rodrigues
Pamela de Medeiros Brandão*

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a Administração Pública é composta por um conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos governamentais, desenvolvendo funções essenciais aos serviços públicos em geral, com o propósito primordial de beneficiar a coletividade (Meirelles, 2014). Segundo definição apresentada no art. 37 da Constituição Federal, trata-se de um “centro de competências, unidade de ação, instituído para o desempenho das funções estatais, por meio de seus agentes que ocupam cargos públicos, cuja conduta é imputada à pessoa jurídica de direito público interno a que pertencem” (Brasil, 1988).

A administração pública brasileira classifica-se em direta (centralizada) e indireta (descentralizada). A administração direta é formada por órgãos diretamente vinculados e subordinados ao Poder Executivo de cada ente federativo – União,

Estados, Distrito Federal ou Municípios. Já a administração indireta, surgida em decorrência da ampliação da atuação estatal (Meirelles, 2014), é formada por autarquias, empresas públicas e as sociedades de economia mista. Tanto a administração direta quanto a indireta praticam atos administrativos, os quais podem ter maior ou menor grau de autonomia. Esses atos são denominados administrativos porque, por meio deles, o gestor público exerce suas funções visando ao interesse coletivo.

Por definição, os atos administrativos são normas que auxiliam na interpretação de diversas disposições jurídicas, servindo como diretrizes para a Administração Pública. Eles contribuem para a eliminação de lacunas na legislação e permitem uma interpretação mais ampla da norma legal. Dada a sua relevância, a Constituição Federal de 1988, no caput do artigo 37, elenca cinco princípios fundamentais que devem ser observados por todos que desempenham funções no setor público.

Esses e outros princípios estão distribuídos no Capítulo VII da Constituição Federal de 1988, intitulado “Da Administração Pública”, que abrange sete artigos e quatro seções. O primeiro artigo desse capítulo apresenta a seguinte redação em seu caput: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (Brasil, 1988).

A participação social contribui para o cumprimento da finalidade da Administração Pública, que é promover o bem da coletividade. Além desse propósito, a Administração deve buscar “gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente” (Brasil, 2014, p. 10). Destaca-se, ainda, como um exercício de cidadania, no qual o cidadão tem

a oportunidade de atuar como corresponsável na tomada de decisões. Milani (2008) acrescenta que, por meio da participação efetiva, o cidadão pode controlar a qualidade dos serviços prestados, tornar os gastos públicos mais eficientes e contribuir para a politização das relações sociais na formulação de políticas públicas locais.

A gestão participativa constitui uma prática dialógica, caracterizada pela busca contínua por aprendizados comunicativos. Nogueira (2011) ressalta que a abertura de espaços para a participação amplia a comunicação entre os atores envolvidos no processo, fortalecendo a gestão pública. Nesse sentido, Matias-Pereira (2012) destaca que, ao colocar o cidadão no centro de suas atenções e preocupações, a Administração Pública busca solucionar problemas críticos decorrentes de um atendimento historicamente deficiente.

Dentre os atos administrativos praticados pelas instituições públicas, que poderiam servir de base para o presente estudo, destaca-se a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é um documento que define a missão da instituição de ensino superior, sua política pedagógica institucional e as estratégias para alcançar suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, contempla o cronograma e a metodologia de implementação das ações institucionais, garantindo coerência e articulação entre as diferentes iniciativas, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, a previsão orçamentária.

Além disso, o PDI apresenta um quadro resumo contendo os principais indicadores de desempenho, permitindo a comparação entre a situação atual e as projeções futuras. Trata-se de um instrumento fundamental de gestão, configurado como um planejamento flexível, pautado em objetivos e metas institucionais.

Sua elaboração deve ter caráter coletivo, sendo fundamentada nos resultados da avaliação institucional. Assim, seu desenvolvimento e implementação devem ocorrer por meio de procedimentos participativos, envolvendo tanto a comunidade acadêmica quanto a sociedade, ampliando, dessa forma, as possibilidades de estabelecimento de metas alinhadas aos interesses da comunidade acadêmica.

Desse modo, ressalta-se que o PDI é um pré-requisito para diversas etapas do desenvolvimento de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), incluindo o processo de credenciamento e credenciamento como universidade, conforme a Resolução nº 3 CES/CNE.

Dentre as universidades federais, destaca-se a Universidade Federal do Cariri (UFCA), a segunda instituição de ensino superior federal a ser estabelecida no Estado do Ceará. De acordo com informações extraídas do site institucional, a UFCA foi criada com o objetivo de ministrar o ensino superior, desenvolver pesquisas em diversas áreas do conhecimento, promover a extensão universitária e fomentar a cultura, consolidando, assim, sua inserção regional por meio de uma atuação multicampi.

As ações universitárias, pautadas nesses quatro pilares, buscam promover inclusão social e o desenvolvimento sustentável na região do Cariri. A UFCA foi criada pela Lei nº 12.826, de 5 de junho de 2013, resultante do desmembramento do campus avançado da Universidade Federal do Ceará (UFC) na região. Sua criação do processo de expansão e interiorização do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.

O primeiro curso da UFCA a ser implantado foi o de Medicina, que iniciou suas atividades na cidade de Barbalha

em 2001. Cinco anos depois, foram criados os cursos de Administração, Agronomia, Biblioteconomia, Engenharia Civil e Filosofia, ofertados na cidade de Juazeiro do Norte. Apenas em 2008 foi inaugurada a sede própria do campus da UFCA no Cariri, localizada no bairro Cidade Universitária, em Juazeiro do Norte. No ano seguinte, foram instituídos os cursos de Jornalismo, Design de Produto, Educação Musical e Engenharia de Materiais, seguidos pela oferta dos cursos de Administração Pública e Agronomia nos anos subsequentes.

A UFCA passou a ofertar cursos nas cidades de Barbalha, Crato e Juazeiro do Norte, que compõem a Região Metropolitana do Cariri Cearense. A instituição disponibiliza gratuitamente cursos superiores para a população dessas localidades. Atualmente, a UFCA oferece 25 cursos de graduação, 7 cursos de especialização, 4 programas de mestrado e 1 de doutorado, totalizando 3.465 estudantes. Seu quadro de pessoal é composto por 623 servidores, sendo 324 docentes e 299 técnicos administrativos. Administrativamente, a universidade possui 31 unidades, das quais 6 são unidades acadêmicas, responsáveis pela atividade-fim da instituição, e 25 são unidades administrativas, voltadas para as atividades-meio. Essas informações foram extraídas do site institucional da UFCA.

Desde sua criação, a universidade tem como um de seus valores “primar pela gestão participativa”, evidenciada na preocupação em estabelecer mecanismos de participação nos atos administrativos. O tema da participação social tem sido amplamente debatido e pesquisado, especialmente em relação a processos como fóruns temáticos, conselhos gestores e orçamento participativo. Observa-se, contudo, que diferentes órgãos vêm desenvolvendo outras formas de participação na busca por uma “construção democrática” (Dagnino, 2002).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2020), primeiro da UFCA, explicita metas e ações voltadas à garantia da qualidade do ensino. Esse plano está diretamente relacionado ao modelo de gestão adotado pela universidade. Além de priorizar o desenvolvimento do conhecimento e da cidadania, o PDI busca incentivar a participação da comunidade em sua construção e elaboração.

O PDI é um instrumento proposto pelo Ministério da Educação (MEC) com o objetivo de reorganizar a gestão das universidades federais. Ele serve como apoio para que essas instituições se mantenham competitivas e eficientes, atuando como uma ferramenta de planejamento estratégico. Sua relevância decorre do fato de que a melhoria da qualidade do ensino brasileiro está diretamente ligada à articulação entre planejamento, gestão e avaliação. Segundo Souza (2007), “o PDI se pauta por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional” (Souza, 2007, p. 79).

Observa-se, portanto, que, por se tratar de um documento de caráter coletivo, o PDI abre espaço para a participação cidadã em todo o seu processo de elaboração, criação e implementação. Essa diretriz está alinhada a um dos valores fundamentais da instituição: “primar por uma gestão participativa, ética e transparente”.

Nesse contexto, este capítulo analisa a aplicação do Princípio da Participação no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2020) da Universidade Federal do Cariri (UFCA).

2 O PRINCÍPIO DA PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A administração pública, em seu sentido formal,

é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (Meireles, 2014, p. 421).

Para gerir adequadamente a administração pública, diversos princípios foram estabelecidos, alguns próprios desse ramo do direito público e outros implícitos (Di Pietro, 2015). Esses princípios devem ser seguidos pelos administradores para que a administração pública possa atingir sua finalidade primordial: o bem da coletividade. Entre eles, dois se destacam como fundamentais: o Princípio da Legalidade e o Princípio da Supremacia do Interesse Público sobre o Particular, pois é a partir deles que os demais princípios são estruturados (Di Pietro, 2004).

O Princípio da Legalidade surgiu com o Estado de Direito e constitui a principal garantia do cumprimento dos direitos individuais. Na administração pública, “não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza” (Mello, 2009, p. 47). Isso

significa que o administrador público deve submeter-se à lei e respeitá-la (Silva, 2003). Portanto, todo ato administrativo que não esteja em conformidade com a legislação é considerado ilícito. Dessa forma, ao limitar o poder estatal, garante-se ao cidadão a segurança jurídica.

A Supremacia do Interesse Público, também conhecida como Princípio da Finalidade Pública, estabelece que o administrador “tem que praticar o ato com finalidade pública, sob pena de desvio de finalidade” (Silva, 2003, p. 647). Esse princípio decorre diretamente da legalidade, pois um ato administrativo só é válido se atender à finalidade prevista em lei. Está expressamente previsto no artigo 2º, caput, da Lei nº 9.784/99, que determina o “atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências”. Assim, compreende-se que o interesse público deve prevalecer sobre os interesses individuais.

O princípio da impessoalidade foi consolidado com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Silva (2003, p. 647) esclarece que “os atos e provimentos administrativos são imputáveis não ao funcionário público que os pratica, mas ao órgão ou entidade administrativa da Administração”. Dessa forma, não deve haver prejuízo nem privilégio a qualquer cidadão, pois o que deve prevalecer é o interesse da coletividade.

Por meio da Presunção de legitimidade ou de veracidade, a administração pública só pode agir conforme expressamente previsto em lei, e, portanto, todos os seus atos são considerados válidos. Nesse sentido, há a presunção de legalidade, pois “presume-se até prova em contrário, que todos os atos sejam verdadeiros e praticados com observância as normas legais pertinentes” (Di Pietro, 2004, p. 69).

A prescritibilidade, por sua vez, é um princípio geral do direito. Esse instituto consiste na perda da exigibilidade de um

direito devido à inércia de seu titular. Esse preceito está presente no § 5º do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que estabelece que a lei definirá os prazos de prescrição para ilícitos praticados por qualquer agente, servidor ou não, que causem prejuízo ao erário, ressalvadas as respectivas ações de ressarcimento. No que se refere à moralidade administrativa, compreende-se que, além da observância à lei, o administrador deve pautar suas condutas nos preceitos éticos da boa-fé, lealdade e probidade.

Ao tornar a Administração Pública mais transparente, os cidadãos podem exercer o controle social sobre a gestão pública. A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, introduziu o princípio da eficiência no rol dos princípios constitucionais. Esse princípio é considerado um dever, pois “se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional” (Meirelles, 2003, p. 102). Seu objetivo é alcançar os melhores resultados com o menor custo possível, garantindo que os atos administrativos sejam executados da maneira mais eficiente, com o uso correto dos recursos públicos e evitando desperdícios.

Essa mesma Emenda Constitucional nº 19/98 também incorporou o princípio da participação, que assegura ao cidadão a possibilidade de intervir, direta ou indiretamente, na administração pública. Essa participação visa a uma maior descentralização das formas de atuação estatal, ampliando os instrumentos de controle sobre a gestão pública (Di Pietro, 2000). Segundo Matias-Pereira (2012), a participação cidadã representa um caminho para se alcançar uma verdadeira democracia.

Dessa forma, percebe-se que os agentes públicos devem atuar em conformidade com esses princípios. Somente assim, o exercício da função administrativa ocorrerá de maneira eficaz, efetiva e eficiente, atingindo sua finalidade primordial: o bem da coletividade. Entre os princípios constitucionais que norteiam

a administração pública e garantem a efetividade dos serviços prestados à sociedade, destaca-se o da participação, que se configura como um princípio fundamental.

A participação representa, segundo Demo (1941), uma forma de autopromoção, pois, por meio dela, busca-se desigualdades, exploração, mercantilização e opressão, constituindo-se como um fenômeno político e econômico. Pateman (1992) a define como um mecanismo de desenvolvimento da cidadania, uma vez que, ao se propor políticas participativas, amplia-se a intervenção da sociedade e, conseqüentemente, fortalece-se a democracia. Etimologicamente, Palma (2015) afirma que participar significa “tomar parte”. Trata-se de uma atuação voltada para o alcance de objetivos, baseada em uma estratégia (Cohen, 2007).

Assim, a participação de atores sociais pode ocorrer de diferentes formas nos processos de tomada de decisão (Avritzer, 2008). Esse princípio pode ser aplicado nos níveis legislativo, judicial e administrativo, sendo que sua aplicação na administração pública possibilita “uma abertura para os cidadãos adentrarem na Administração Pública e contribuírem nas tomadas de decisões do Estado” (Moreira Neto, 2006, p. 21).

No contexto da administração pública, insere-se as universidades federais, que, enquanto prestadoras de serviços públicos, devem observar todos os princípios que regem a gestão pública. Dentre eles, destaca-se o princípio da participação, aplicado às atividades de ensino, pesquisa e extensão e, especialmente, à gestão institucional. Por essa razão, tais instituições devem buscar novas formas de organização administrativa que estimulem a participação (Matias-Pereira, 2012).

As universidades têm adotado uma gestão democrática e participativa, estabelecendo diálogos com sua comunidade acadêmica, com a sociedade e com os governos. Brasil (2014) afirma

que a gestão participativa se efetiva ao conferir autonomia às pessoas para o alcance de metas, ao incentivar a cooperação, ao compartilhar informações e ao fortalecer a confiança na delegação de responsabilidades. Como resultado, os indivíduos se apropriam dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e contribuem para um ambiente organizacional saudável (Brasil, 2014, p. 19).

Nesse direcionamento, o MEC instituiu o PDI com o objetivo de aprimorar o desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES), tanto públicas quanto privadas (Brasil, 2004), reforçando a gestão democrática. O PDI é um documento de apoio tanto administrativo quanto acadêmico, pois identifica a instituição em relação à sua missão, filosofia de trabalho, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e atividades acadêmicas já desenvolvidas ou planejadas. Além disso, deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (Brasil, 2002, p. 2).

O PDI é orientado pelo Decreto 3.860/01 MEC, que foi revogado pelo Decreto 5.773/2006 e, posteriormente, pelo Decreto nº 9.235/2017. Além disso, sua regulamentação também está embasada na Resolução CP/CNE nº 10/2002 e na Portaria MEC nº 7/2004. Observa-se que essas normativas buscam garantir e

estimular a participação da sociedade na gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), promovendo o envolvimento de todos os segmentos institucionais e da sociedade civil nas discussões (Sauerbronn, Ferreira & Martins, 2014).

Dessa forma, ao ser elaborado, o PDI se constitui em um documento no qual a universidade reafirma seu compromisso com a comunidade acadêmica, científica e tecnológica, bem como com o MEC e a sociedade civil em que está inserida. Esses dispositivos enfatizam a necessidade de participação em determinados processos, contudo, não especificam de que forma essa participação deve se efetivar, cabendo a cada instituição definir mecanismos para sua implementação. Assim, a operacionalização da participação fica a cargo das próprias instituições, que devem buscar mecanismos para instrumentalizá-la.

Por meio desse documento, as instituições de ensino estabelecem objetivos e metas a serem cumpridos em um período médio de cinco anos, garantindo o cumprimento de sua missão e visão. Além disso, os indicadores constantes no PDI permitem avaliar se a instituição conseguiu se desenvolver e crescer ao longo do tempo.

Verifica-se que todo o processo de construção e elaboração do PDI deve seguir um planejamento estratégico. Entretanto, mesmo após a finalização desse processo, o documento deve ser submetido à apreciação e aprovação do Conselho Universitário. Somente após essa aprovação, o PDI é protocolado no Sistema de Acompanhamento de Processos das IES junto ao MEC, por meio do e-MEC. Somente após esse registro, o documento pode ser oficialmente colocado em execução pelas instituições.

Embora seja um documento legalmente exigido pelo MEC, as IES devem se empenhar em sua elaboração não apenas como uma obrigação burocrática, mas como um instrumento essencial

de gestão. O PDI deve refletir um planejamento bem estruturado, cuja legitimidade seja assegurada por meio da participação efetiva da comunidade acadêmica e da sociedade civil. Essa participação pode ocorrer de diversas formas, como reuniões, audiências públicas, consultas por e-mail ou outras estratégias fomentadas pelas instituições.

a participação dos atores implica: (a) intervenção de todos os atores que atuam no campo da ação principal porque o objetivo específico/projeto supõe a visão da relação ‘finalidade-objetivo-fim’, fundado na relação ‘desejo-limites-valor’ mediatizado pela relação ‘recursos-limitações-gestão’; e, (b) um processo de negociação entre pares de atores (Segenreich, 2002, p. 6).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, de acordo com sua finalidade e considerado as tipologias apresentadas por Gil (2017), classifica-se como descritiva funcionalista. Quanto à natureza dos dados, trata-se de um estudo quantitativo-qualitativo (Marconi; Lakatos 2010), adotando, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso (Yin, 2010). O universo da pesquisa é compreendido pela Universidade Federal do Cariri (UFCA)¹, tendo como sujeitos

¹ Atualmente sua Gestão Administrativa é composta por quatro pró-reitorias: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN); Pró-Reitoria de Administração (PROAD); Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e seis Diretorias administrativas: Diretoria de Tecnologia e Informação (DTI); Diretoria e Infraestrutura (DINFRA); Diretoria de Logística e Apoio Operacional (DLA); Diretoria de Articulação e Relações Institucionais (DIARI); Diretoria do Sistema de Bibliotecas (SIBI); Diretoria de Comunicação (DCOM).

do estudo os servidores, denominados colaboradores técnicos, que participaram do processo de elaboração do primeiro PDI (2016-2020) da instituição.

No documento final do PDI (2016-2020), consta uma amostra de 120 servidores, entre docentes e técnico-administrativos, representando unidades acadêmicas e administrativas. No entanto, observou-se que apenas 100 servidores estavam aptos a participar da presente pesquisa, uma vez que foram excluídos da amostra aqueles que faleceram, foram exonerados, redistribuídos, estavam em período de férias ou em licença para capacitação. Conforme recomendam Marconi e Lakatos (2010), o instrumento de coleta de dados foi previamente testado para minimizar erros e imprecisões.

Após o pré-teste, foram enviados 100 questionários do tipo *Survey* aos servidores aptos, por meio do e-mail institucional e de mensagens de texto via WhatsApp. Após o encerramento do prazo estipulado para a coleta de respostas, verificou-se que 50 questionários foram preenchidos e cadastrados.

Além disso, nove respondentes entraram em contato por meio de canais digitais (e-mail e WhatsApp) para relatar que não se sentiam à vontade para responder à pesquisa. Diante desses dados, observa-se que a taxa de retorno foi de 59%. Os questionários foram enviados aos respondentes considerando sua lotação durante o processo de elaboração do PDI. Dessa forma, como a servidora que representava a Auditoria foi redistribuída, esse setor foi o único a não ter representação na pesquisa.

A Tabela 1 apresenta o quantitativo de questionários enviados e o número de respostas obtidas por unidade de lotação.

Tabela 1 – Quantitativo dos questionários enviados X taxa de respostas

		Questionários Enviados	Respostas Cadastradas	Percentual de Retorno por unidade
UNIDADES ACADÊMICAS	IISCA	7	1	14,28%
	CCSA	8	3	37,5%
	CCT	4	1	25%
	FAMED	4	3	75%
	IFE	2	2	100%
	CCAB	5	2	40%
	IESA	3	0	X
UNIDADES ADMINISTRATIVAS	PROGEP	7	5	71,42%
	PROEX	4	0	X
	PROPLAN	10	8	80%
	PROGRAD	7	3	42,85%
	PRPI	7	2	28,57%
	PROAD	3	3	100%
	PRAE	2	2	100%
	PROCULT	3	1	33,33%
REITORIA		9	5	55,55%

		Questionários Enviados	Respostas Cadastradas	Percentual de Retorno por unidade
	DINFRA	3	1	33,33%
	DCOM	4	2	50%
	DIARI	1	1	100%
	DLA	1	1	100%
	OUVIDORIA	0	0	0
	SIBI	2	1	50%
	DTI	1	1	100%
	GEOLOGIA	1	1	100%

Fonte: elaboração da autora (2021) com base no questionário

A taxa de retorno das unidades acadêmicas foi de aproximadamente 36,36%, ficando apenas a unidade IESA sem representatividade, uma vez que se encontra desativada. A única unidade com taxa de retorno de 100% foi o IFE, enquanto a FAMED também apresentou um retorno expressivo, de 75%. Nas unidades administrativas, representadas por oito Pró-Reitorias, a taxa de retorno foi de aproximadamente 55,28%. Ressalta-se que apenas a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) não obteve nenhuma resposta ao questionário.

Observou-se um retorno de 100% nas Pró-Reitorias de Administração (PROAD) e de Assuntos Estudantis (PRAE). Dentre as demais, destacam-se a PROPLAN e a PROGEP, com taxas de retorno de 80% e 71,42%, respectivamente. O percentual de retorno da Reitoria foi semelhante ao das unidades

administrativas, alcançando 55,55%. Como as demais diretorias participaram com poucos membros, a taxa de retorno variou entre 50% e 100%. Conclui-se que, de todos os setores envolvidos, a taxa de retorno foi satisfatória, uma vez que apenas dois setores não registraram respostas.

Para alcançar os objetivos propostos, o processo de coleta de dados foi desenvolvido em duas etapas, correspondentes a duas técnicas de coleta de dados: 1) pesquisa documental e 2) *Survey*. Por meio dessas etapas, foi possível descrever o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional e seus mecanismos participativos; mapear os atores que participaram de sua elaboração, execução e avaliação, identificando os papéis desempenhados; identificar as ações institucionais que incentivaram a participação; e verificar os fatores que limitaram a promoção da participação da comunidade acadêmica e da sociedade na elaboração do PDI.

Na primeira etapa, realizou-se uma pesquisa documental, na qual foram consultados documentos institucionais armazenados nos arquivos da universidade, além de materiais elaborados para divulgação, como cartazes e convites utilizados no processo de elaboração. Os documentos analisados foram: o PDI UFCA 2016, aprovado pelo Conselho Superior Pró Tempore da UFCA em 6 de julho de 2017, bem como resoluções e relatórios sobre planejamento e elaboração do plano. Além disso, foram examinados materiais de divulgação dos Grupos de Trabalho (GTs) e dos Seminários de Ambientação, acessíveis a qualquer cidadão por meio do site institucional da universidade.

Na segunda etapa do processo metodológico, aplicou-se o *survey*, por meio de um questionário estruturado (com perguntas abertas e fechadas) destinado à coleta de dados dos 100 participantes mapeados e identificados na etapa anterior. O

questionário foi elaborado no Google Forms e encaminhado por e-mail institucional e WhatsApp. Os dados coletados serão analisados em conjunto com a PROPLAN.

O questionário foi composto por 15 questões, incluindo perguntas abertas e fechadas. As questões foram categorizadas em dois tipos: perguntas de múltipla escolha e perguntas dicotômicas (com duas categorias de resposta). Em ambos os tipos, foi disponibilizado um espaço para que os respondentes pudessem expressar opiniões diferentes das opções previamente estabelecidas pela autora do questionário. Todas as categorias de resposta foram definidas com base no referencial teórico e no contexto da instituição analisada. Além disso, para evitar limitar as respostas, foi oferecida aos participantes a possibilidade de acrescentar novas categorias, caso julgassem necessário.

Após a coleta dos dados em cada etapa, procedeu-se à análise e interpretação. Para os dados obtidos por meio da pesquisa documental, utilizou-se a técnica da análise descritiva. Já os dados coletados via *survey* foram analisados por meio de estatística descritiva básica. Concluídas essas etapas, foram recomendadas diretrizes para fomentar a participação nas ações institucionais desenvolvidas pela universidade.

4 ANÁLISE DA OBSERVÂNCIA DO PRINCÍPIO DA PARTICIPAÇÃO NO ÂMBITO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI (2016/2020) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

A universidade, em seu planejamento estratégico, adota dois planos: o Plano Estratégico Institucional (PEI) e o Plano

de Desenvolvimento Institucional (PDI). Ambos orientam a instituição, fornecendo diretrizes a partir da identificação e do alinhamento de seus objetivos institucionais e responsabilidades (UFCA, 2016).

Para a construção desses planos, foi escolhido como eixo central a temática “educação para a sustentabilidade”, que norteou a elaboração das ações e atividades a serem desenvolvidas. Esse processo de construção foi estabelecido como uma meta estratégica da recém-criada instituição (UFCA, 2016):

A UFCA teve como meta para seus primeiros anos a elaboração do Plano Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional. Construídos com a plena participação da comunidade, é por meio destes instrumentos de planejamento e gestão, que se integram todas essas diversas ações, visando ao cumprimento da razão de ser e ao alcance da visão de futuro (UFCA, 2016, p. 38).

O PEI tem como objetivo produzir conhecimento sobre o ambiente no qual a instituição está inserida, conferir maior racionalidade às ações da universidade e garantir o alinhamento dessas ações à sua visão de futuro, missão e objetivos institucionais. Trata-se de um processo de formulação e acompanhamento da estratégia de atuação da UFCA ao longo de 10 anos, fornecendo um direcionamento comum, identificando responsabilidades e estabelecendo meios para medir o sucesso das estratégias adotadas, sempre com foco no alcance dos objetivos institucionais.

O PDI é o principal instrumento de gestão resultante do PEI. Com validade de cinco anos, tornou-se obrigatório para todas as instituições federais a partir da Lei nº 10.861, de 14 abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A construção do PDI baseia-se

em diversos instrumentos legais, incluindo a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004; o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 (posteriormente revogado pelo Decreto nº 9.235, de 2017); e o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.

Para que os objetivos e metas estabelecidos no PDI sejam alcançados, a participação da comunidade acadêmica e da sociedade civil se apresenta como um princípio fundamental da Administração Pública, contribuindo para o desenvolvimento de uma gestão democrática e alinhada aos interesses e necessidades institucionais. Nesse contexto, será realizada uma análise da observância do Princípio da Participação no âmbito do PDI (2016/2020) da Universidade Federal do Cariri (UFCA).

Para melhor sistematizar os resultados desta análise, subdividem-se os seguintes quatro subitens: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Cariri (UFCA); o mapeamento dos atores e seus papéis durante os processos de elaboração, execução e avaliação; as ações institucionais indutoras da participação; e os fatores limitantes e favoráveis para a promoção da participação da comunidade acadêmica e da sociedade na elaboração do PDI.

No mês de julho do ano de 2013, esse Projeto foi apresentado ao Congresso Nacional que o aprovou. Posteriormente, o Presidente da República sancionou o Projeto de Lei (PL) nº 2.208/2011, que passou a vigorar como a Lei Ordinária nº 12.826, de 5 de junho de 2013, criando a Universidade Federal do Cariri (UFCA) por meio do desmembramento da Universidade Federal do Ceará (UFC).

A legislação previa a assinatura de um Termo de Cooperação Técnica, pelo qual a UFC atuaria como tutora da recém-criada universidade pelo período de três anos. Ainda em

julho de 2013, foi nomeada a Reitora *Pro Tempore* e constituído o Conselho Superior (CONSUP). Por meio da Resolução nº 10/2013-CONSUP, foi criada a estrutura administrativa inicial. No mês de setembro do mesmo ano, a Direção do Campus Cariri da UFCA instituiu sete Grupos de Trabalho (GTs).

Esses grupos, compostos por docentes, discentes e técnicos administrativos, foram organizados com base nos seguintes aspectos: Acadêmicos, Organizacionais, Físicos, Desenvolvimento Institucional, Assistência à Comunidade, Tecnologia da Informação e Consolidação do Campus UFCA (2016). Além de fomentar a discussão junto à comunidade acadêmica, esses grupos tinham como missão colaborar com a elaboração do primeiro PDI. Durante dois anos, os sete GTs realizaram diversas reuniões e atividades técnicas com o objetivo de pesquisar e discutir temas relevantes, a fim de subsidiar a apresentação dos principais aspectos do PDI à comunidade acadêmica.

O propósito desse processo era informar e envolver toda a comunidade universitária na implantação da UFCA. Os convites para participação nos seminários eram enviados à comunidade acadêmica por meio de folders e e-mails institucionais. O III Seminário de Implantação, realizado nos dias 20 e 21 de maio de 2015, no Auditório da Faculdade de Medicina (FAMED-UFCA), campus Barbalha, contou com a participação de 104 servidores, entre docentes e técnicos administrativos. Nesse evento, foram discutidos e definidos os Princípios Institucionais a serem desenvolvidos no Plano Estratégico Institucional (PEI) e no PDI, a saber: resultados, transformação, comunicação, liderança, humanização, alinhamento e responsabilização.

Essa organização foi delineada com base nas informações consolidadas oriundas das reuniões, discussões e pesquisas realizadas pelos Grupos de Trabalho, que atuaram em estreita

colaboração com a comunidade acadêmica e com a sociedade regional, como também em parceria com a Universidade Federal do Ceará e outras instituições federais de ensino superior (UFCA, 2016). Parte dessa estrutura compreendeu a criação da Pró-Reitoria de Cultura, resultado da incorporação da cultura como o quarto eixo da educação, ao lado do ensino, da pesquisa e da extensão.

Ao fim do período de vigência do Termo de Cooperação Técnica, que durou três anos, a instituição buscou consolidar seu amadurecimento institucional e adotou como principal missão apresentar à comunidade acadêmica e à sociedade seu Plano Estratégico Institucional (PEI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Ambos foram elaborados “com plena participação da comunidade” (UFCA, 2016, p. 38).

O PEI e o PDI têm como objetivo nortear toda a universidade na identificação de responsabilidades, buscando “alinhamento e oferecendo meios para a medição do sucesso da estratégia de modo focado, visando ao alcance dos objetivos institucionais” (UFCA, 2016, p. 67), de modo que toda a instituição possa conhecer, participar e legitimar o processo proposto. As competências em gestão estratégica foram desenvolvidas por meio de instrumentos que permitiram a compreensão dos benefícios de um processo de gestão por todos os envolvidos (UFCA, 2016).

Foi aplicada a metodologia de gestão estratégica associada à comunicação, agregando quatro abordagens metodológicas: Planejamento Estratégico Organizacional; Balanced Scorecard (BSC); Business Process Management (BPM) e Project Management Institute (PMI). O Planejamento Estratégico Organizacional é uma ferramenta gerencial voltada para a obtenção de resultados, sendo norteadada pelos seguintes princípios: precedência, maior penetração e eficiência, eficácia e

efetividade. Essa abordagem é utilizada tanto no Brasil quanto em outros países.

O Balanced Scorecard (BSC) vai além de um plano estratégico, pois busca desenvolver uma cultura organizacional voltada à gestão estratégica. Assim, a instituição consegue mensurar o desempenho, verificar a implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Seu princípio básico é assegurar o sucesso na implementação das estratégias formuladas, garantindo uma gestão capaz de medir o desempenho e aprimorar continuamente suas ações. Além disso, trata-se de uma ferramenta que facilita a comunicação dentro da instituição.

Na UFCA, a metodologia BSC possui os seguintes objetivos (UFCA, 2016): a) esclarecer o obter consenso em relação à estratégia; b) comunicar a estratégia por toda a organização; c) alinhar as metas organizacionais e pessoais à estratégia; d) associar os objetivos estratégicos a metas e orçamentos; e) identificar e alinhar iniciativas, programas de investimento e ações estratégicas; f) realizar revisões periódicas e sistemáticas; g) aperfeiçoar a estratégia; e h) desenvolver o aprendizado estratégico.

Segundo Bresser-Pereira (1996), a sociedade tem um papel fundamental na reorganização da administração pública no que se refere à gestão de recursos, poder e riqueza. No entanto, observa-se que a participação social em organizações estruturadas sob um modelo gerencial ainda é bastante limitada (Paula, 2005). Isso não significa que o modelo gerencial não possua uma abordagem participativa; a grande questão é que democratizar uma organização pública e instituir mecanismos que fomentem a participação social ainda representa um grande desafio.

Observa-se que, por meio desse mecanismo, não se consegue uma participação popular efetiva, uma vez que ele não permite a inclusão da sociedade nos processos decisórios nem

na formulação de políticas públicas (Paula, 2005). A vertente gerencial, conforme Paula (2005, p. 149), “pactua com a abordagem autoritária de gestão, pois os burocratas públicos continuam centralizando as decisões e a inserção social é limitada”.

Com o objetivo de utilizar corretamente essas metodologias, foi contratada uma empresa de consultoria especializada Consultoria STEINBEIS-SIBE² do Brasil, que auxiliou a equipe na construção do projeto de elaboração do PEI e do PDI. Na UFCA, elaborou-se um projeto, com o apoio da consultoria, cujo objetivo foi definir as principais diretrizes para o desdobramento da estratégia. Para atender a esse propósito, o projeto foi estruturado em seis etapas: Etapa 01 – Sensibilização; Etapa 02 – Direcionadores estratégicos; Etapa 03 – Construção da estratégia; Etapa 04 – Alinhamento e desdobramento; Etapa 05 – Monitoramento da estratégia; Etapa 06 – Planos da UFCA.

A construção do PDI ocorreu em três etapas: preparação, elaboração e publicação. Todo o processo de planejamento e formulação resultou em um documento final apresentado à comunidade acadêmica e à sociedade por meio das mídias sociais para consulta pública. O PDI foi aprovado no dia 6 de julho de 2017 pelo Conselho Pró-Tempore da Universidade Federal do Cariri (UFCA), durante a 28ª reunião extraordinária do órgão. Esse plano definiu, para o período de 2016-2020, projetos, indicadores estratégicos e ações a serem desenvolvidas pelos setores da instituição (UFCA, 2016).

² A empresa foi fundada em 2002 com o nome de GD Consult, em 2015 passou a ser conhecida como Consultoria STEINBEIS-SIBE do Brasil. Com mais de 45 anos de atuação mundial se propõe com base das definições de inovação, transferência de conhecimento e capacitação profissional transformar as organizações. Para isso desenvolve um projeto com a instituição, que a contratou, objetivando a implementação da estratégia.

O primeiro PDI foi construído sob uma premissa participativa e buscou promover a “colaboração mútua com a participação efetiva da comunidade universitária, por meio das unidades acadêmicas e administrativas” (UFCA, 2016, p. 21). Esse caráter colaborativo e democrático ficou evidente no envolvimento de 120 gestores, ex-gestores e colaboradores técnicos (técnico-administrativos e docentes) no processo de elaboração, sob a coordenação da PROPLAN, por meio da Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica (GEPE) (UFCA, 2016).

O documento foi elaborado em 2015, abrangendo um período de cinco anos e sendo dividido em sete capítulos, conforme estabelecido no art. 6º da Resolução CNE/CES 10/2002 e no art. 16 do Decreto nº 5.773. Como instituição recém-criada, a UFCA utilizou diversos mecanismos participativos para engajar seus diferentes atores. No documento final do PDI (2016), registram-se os seguintes instrumentos de participação: seminários, reuniões, oficinas, capacitações e, ao final do processo de elaboração, uma consulta pública sobre a versão final do documento.

Entretanto, observa-se que não basta apenas disponibilizar diferentes mecanismos de participação; é fundamental também estimular o engajamento dos cidadãos chamados a utilizá-los. O grupo de 120 servidores, que representaram as unidades acadêmicas e administrativas, foi convidado formalmente por e-mails e por meio de reuniões institucionais.

A comunidade acadêmica foi chamada a participar da consulta pública por meio do e-mail institucional, dirigido a docentes, discentes e servidores técnico-administrativos. Esse mecanismo confere mais publicidade aos atos administrativos, promove transparência e se configura como uma ferramenta de controle social.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo teve como objetivo analisar a observância do Princípio da Participação no âmbito do PDI (2016-2020) da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Após a pesquisa realizada e a análise dos procedimentos metodológicos, concluiu-se que o processo de elaboração do PDI adotou mecanismos e metodologias que buscavam promover a participação e o envolvimento da comunidade acadêmica, abrangendo diversos setores, bem como da sociedade civil. No entanto, apesar dos esforços empreendidos, constata-se que a participação não ocorreu de maneira efetiva ao longo do processo. A adesão foi insuficiente, tanto por parte da comunidade acadêmica quanto, especialmente, da sociedade civil.

Embora o processo tenha sido formalmente participativo, pois a comunidade acadêmica e a sociedade civil tiveram a oportunidade de se envolver, sua atuação ficou restrita à consulta pública sobre a versão final do PDI (2016). Assim, embora tenham sido informadas sobre as decisões tomadas, essas instâncias não puderam participar diretamente da tomada de decisões. Observa-se, portanto, que a participação na gestão universitária ainda enfrenta desafios para se consolidar, mesmo em instituições que possuem uma estrutura organizacional baseada em conselhos e colegiados com representação de segmentos da sociedade local.

Uma possível causa dessa limitação é a forma como os mecanismos participativos foram empregados durante a implementação da gestão gerencial, que não favoreceu a abertura para uma participação efetiva. Ainda assim, a universidade deu um passo importante ao adotar a premissa participativa, pois, ao abrir espaços públicos de debate, criou oportunidades para que

o processo decisório ocorresse de forma menos centralizada e autoritária (Paula, 2005).

A premissa participativa esteve presente ao longo da elaboração do PDI, com a formação de um grupo composto por 120 gestores, ex-gestores e convidados. Por meio desse convite, buscou-se envolver todas as unidades acadêmicas e administrativas, garantindo uma representatividade, ainda que com percentuais desiguais entre os diferentes setores. No entanto, os mecanismos utilizados para fomentar a participação não alcançaram plena eficácia, resultando em um modelo de participação predominantemente executiva e consultiva.

Além disso, observa-se que os atores envolvidos no processo de elaboração também participaram, em sua maioria, das etapas de execução e avaliação, desempenhando diferentes papéis, como o fornecimento de dados e informações, a definição de objetivos e metas e a colaboração na construção de projetos.

Dentre as ações voltadas à promoção da participação destacam-se aquelas ocorridas antes da elaboração do primeiro PDI, no período de criação da instituição. Nesse contexto, realizaram-se reuniões entre os GTs e Seminários de Implantação. Já durante a elaboração do PDI, a participação foi incentivada por meio de reuniões entre gestores responsáveis pelas unidades acadêmicas e administrativas, seminários, fóruns, audiências públicas e pela divulgação de informações em meios digitais, como sites institucionais, redes sociais e e-mails. Além disso, buscaram-se formas de engajamento da sociedade externa por meio de reuniões com ONGs, associações, prefeituras e outras organizações envolvidas em projetos de extensão da universidade.

Apesar dos esforços empreendidos, alguns limites foram encontrados no processo. Os principais obstáculos à participação foram: o “Desconhecimento sobre o PDI e as possibilidades

de participação”, bem como a “falta de interesse a participação”. Diante desses desafios, apresentam-se como alternativas para ampliar a participação: a adoção de “novas metodologias” e a “ampliação da participação da comunidade acadêmica” e da sociedade. Essa pesquisa encontrou limites mesmo diante dos esforços empreendidos e seu principal limite foi o de alcançar uma amostra representativa de respondentes.

REFERÊNCIAS

- AVRITZER, L. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. **Opinião pública**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 43-64, 2008.
- BRANDAO, P. M. **Os efeitos da democraticidade dos espaços públicos participativos para o desempenho de destinos turísticos**. 2014. 283 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.
- BORDENAVE, J. D. E. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BRASIL. **Decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e da outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2001/decreto-3860-9-julho-2001-342382-norma-pe.html>. Acesso em: 20 jan. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014**. Institui a Política Nacional de Participação Social – PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social – SNPS, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019**. Extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2019/decreto-9759-11-abril-2019-787966-norma-pe.html>. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: diretrizes para elaboração. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2004. Disponível em: http://www.cpd.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf. Acesso em: 10 jan. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Secretaria de Gestão Pública, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: diretrizes para elaboração. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2004. Disponível em: http://www.cpd.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf. Acesso em: 10 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 12 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 4, de 16 de fevereiro de 2011**. Dispõe sobre normas transitórias acerca do credenciamento especial de instituições não educacionais, na modalidade presencial e a distância, e dá outras providências. Disponível em: https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Res_CES_CNE_004_2011_02_16.pdf. Acesso em: 10 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES 10, de 11 de março de 2002**. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/resolucoes/resolucao-ces-2002#:~:text=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CNE%2FCES%20n%C2%BA%2010,crit%C3%A9rios%20para%20supervis%C3%A3o%20do%20ensino>. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.826, de 5 de junho de 2013.** Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Cariri - UFCA, por desmembramento da Universidade Federal do Ceará - UFC, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12826.htm. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016.** O Plenário do Conselho Nacional de Saúde em sua Quinquagésima Nona Reunião Extraordinária, realizada nos dias 06 e 07 de abril de 2016, no uso de suas competências regimentais e atribuições conferidas pela Lei n o 8.080, de 19 de setembro de 1990, pela Lei n o 8.142, de 28 de dezembro de 1990, pelo Decreto n o 5.839, de 11 de julho de 2006. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 10, de 11 de março de 2002.** Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/resolucoes/resolucao-ces-2002#:~:text=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CNE%2FCES%20n%C2%BA%2010,crit%C3%A9rios%20para%20supervis%C3%A3o%20do%20ensino>. Acesso em: 22 ago. 2025.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática a gerencial. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], ano 47, v. 120, n. 1, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 12 ago. 2025.

COHEN, E. **Gestão social**: como obter eficiência e impacto nas políticas sociais. Brasília, DF: ENAP, 2007.

DAGNINO, E.; OLVERA, J. A.; PANFICHI, A. (org.). **A disputa pela construção democrática na América Latina**. São Paulo: Paz e Terra; Campinas, SP: Unicamp, 2006.

DAGNINO, E. **Sociedade Civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. 8. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005. (Coleção polêmicas do nosso tempo; 25).

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. 8. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005. (Coleção polêmicas do nosso tempo; 25).

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DI PIETRO, M. S. Z. Participação da comunidade em órgãos da administração pública . **Revista de Direito Sanitário**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 36-45, 2000. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rdisan/article/view/13074>. Acesso em: 22 ago. 2025.

SANTOS, M. E. P.; SAMPAIO, R. M.; ROSSI, R. A. Análise comparativa do significado da participação nos comitês das bacias dos rios Paraguaçu e São Francisco. *In: ENCONTRO DA ANPPASS*. 3., 2006, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: Anppass, 2006. p. 4.

FERRAZ, L. Novas formas de participação social na administração pública: conselhos gestores de políticas públicas. **Revista Brasileira Estudos Políticos**, [s. l.], v. 94, p. 259, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, E. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

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

MILANI, C. R.S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-américas e europeias. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 551-579, maio/jun. 2008.

MODESTO, P. Participação popular na administração pública. Mecanismos de operacionalização. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 6, n. 54, 2002.

MOREIRA NETO, D. F. **Mutações do direito Administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2007.

NOGUEIRA, R. M. **El difícil aprendizaje sobre la reforma de la Gestión pública**: la transferencia de políticas y las instituciones. Buenos Aires: [s. n.], 2011.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, mar. 2005.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PALMA, J. **Lutas sociais e construção do SUS**: o movimento de saúde da Zona Leste e a conquista da participação popular. São Paulo: Hucitec, 2015.

SILVA, J. A. **Curso de direito Constitucional Positivo**. 25. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

SOUZA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares**: os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. 2007. 208 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

SEGENREICH, S. C. D. **PDI**: proposta de plano de trabalho. Rio de Janeiro: [s. n.], 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **PDI UFCA 2020**: plano de desenvolvimento institucional. 2017. Disponível em: https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wpcontent/uploads/2020/02/PDI_UFCA_2020.pdf. Acesso em: 17 nov. 2020.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos I. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

ALANA DE OLIVEIRA SOUSA

Contadora; Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio do Grande do Norte, Pós-graduada em Contabilidade Pública e LRF pela Universidade Cândido Mendes, Servidora Pública Federal na Universidade Federal da Paraíba.

ANTONIO ALVES FILHO

Graduado em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN; Mestre em Administração e Doutor em Psicologia também pela UFRN. Professor do Departamento de Administração Pública e Gestão Social e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Mestrado Profissional da UFRN.

FÁBIO RESENDE DE ARAÚJO

Docente do Departamento de Administração Pública e Gestão Social da Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Doutor e Mestre em Administração pelo PPGA-UFRN; Bacharel em Nutrição pela UFRN; Líder do Grupo de Estudos em Gestão Institucional e Políticas Públicas, Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFRN.

FLÁVIA ANGÉLICA MAGALHÃES BRITO

Graduação em Odontologia - UFRN; Especialização em Educação Profissional - IFRN; Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas - CENES; Mestrado Profissional em Gestão Pública-UFRN; Cargo: Técnica Legislativa da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN)

FRANCISCO LOPES FILHO

Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN. Servidor Técnico-Administrativo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, atuando na Assessoria Administrativa do Centro de Ciências Sociais Aplicadas-UFRN.

JULIANA KARINE COSTA DE OLIVEIRA

Graduada em Administração pela UFRN. Possui especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNIRN e mestrado em Gestão Pública pelo PPGP/UFRN. É Servidora Pública do DETRAN/RN, lotada na Coordenadoria Administrativa/Subcoordenadoria de RH, no cargo de Analista Administrativa em Gestão de Recursos Humanos.

KÁTIA SIMONNE OLIVEIRA DIAS

Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela UFRN, graduanda em Tecnologia em Gestão Pública pelo IFRN. Possui especialização em Psicopedagogia pela FIP e mestrado em Gestão Pública pelo PPGP/UFRN. É Servidora Pública do IFRN, atualmente requisitada pelo TRE, 26º Zona Eleitoral.

MARIA ARLETE DUARTE DE ARAÚJO

Administradora; Mestre em Administração pela UFS; Doutora em Administração pela FGV/São Paulo; Pós-doutorado, na Universidade Pompeu Fabra-Barcelona/Espanha; Docente Emérita da Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFRN.

MARIA TERESA PIRES COSTA

Psicóloga graduada pela UFRN, Mestre em Administração pela UFPB, Doutora em Psicologia pela UFRN, Professora do Departamento de Administração Pública, do Mestrado Profissional em Gestão Pública, e do Mestrado Profissional em Gestão, Trabalho, Educação e Saúde da UFRN.

PAMELA DE MEDEIROS BRANDÃO

Doutora em Administração pela UFBA. Mestre e Graduada em Turismo pela UFRN. Professora do Departamento de Administração Pública e Gestão Social da UFRN, atuando no Curso de Graduação em Administração Pública e no Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Pesquisadora do Grupo de Estudos em Gestão Institucional e Políticas Públicas.

PAULA CAMILA GRANJEIRO RODRIGUES

Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN. Especialista em Direito Ambiental pelas Faculdades Integradas de Patos-FIP. Graduada em Direito pela Universidade Regional do Cariri-URCA. Licenciada em Português e Inglês (licenciatura plena) pela Universidade Estadual Vale do Acaraú -UVA. Servidora Técnica-Administrativa em Educação da Universidade Federal do Cariri -UFCA, atuando no Núcleo de Pós-graduação da Faculdade de Medicina-(Famed/UFCA).

RUTH KAROLLYNE BARBOSA GOMES

Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN. Especialista em Língua Brasileira de Sinais - Libras pela União Cultural do Estado de São Paulo - UCESP. Graduada em Letras Libras pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Servidora Técnica-Administrativa em Educação da Universidade Federal do Cariri-UFCA, atuando na Secretaria de Acessibilidade como Tradutora Intérprete de Libras.

VICENTE HUDSON SOUSA PEREIRA

Mestre em Gestão Pública pela UFRN. Especialista em Gestão Pública pela UNIVASF. Graduado em Ciências Contábeis pela UFC, e em Administração pela UFCA. Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do IFCE, atuando no Curso Técnico em Comércio.

